

Benchmark Studie 2011

Benchmark-Studie 2011

Risiko- und wertorientierte Steuerung in der Assekuranz

Autoren der Studie:

Frank Romeike, RiskNET GmbH

Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart,
Hochschule RheinMain

Alle in dieser Studie enthaltenen Informationen beruhen auf Quellen, die wir für glaubwürdig halten. Trotz sorgfältiger Bearbeitung können wir für die Richtigkeit der Angaben keine Gewähr übernehmen. Die Autoren bzw. Herausgeber übernehmen keinerlei Haftung. Diese Unterlage oder darin enthaltene Informationen dürfen ohne Genehmigung von RiskNET bzw. SAS Deutschland weder kopiert noch in anderer Form vervielfältigt werden. Marken und Produktnamen werden nur zur Identifikation der Produkte verwendet und können eingetragene Marken der entsprechenden Hersteller sein. Verwendete Marken- und Produktnamen sind Handelsmarken, Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der entsprechenden Inhaber.

© 2011 RiskNET GmbH und SAS Deutschland.

Alle Rechte vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort zur Studie	4
Vorwort der Autoren	6
1. Zielsetzung der Studie	8
1.1 Solvency II: Umbruch in der Versicherungswirtschaft	8
1.2 Bedeutung des Chancenmanagements in der Risikotheorie	9
1.3 Überlegungen einer „Chancen-Quantifizierung“ in der Versicherungswirtschaft	13
2. Ergebnisse der empirischen Befragung	16
2.1 Referenzpunkte für Entscheidungen unter Unsicherheit	16
2.2 Downside Risk versus Upside Risk	18
2.3 Datenmanagement und Datenqualität	18
2.4 Methoden und Werkzeuge im Risikomanagement	21
2.5 Adressatenkreis für das Risikomanagement	22
2.6 Mehrwert eines Corporate Risk Management	22
3. Ergebnisse der Experteninterviews	24
3.1 Hintergrund und Einführung	24
3.2 Wagnis- und Chancenmanagement	26
3.3 Einfluss des Risikomanagements auf Geschäftsmodell und Organisation	36
3.4 Motivatoren für das Risikomanagement	45
3.5 Methodenunterstützung	49
3.6 Relation zwischen Investition und ROI	52
3.7 Risikoadjustierte Performancemaße	55
4. Ausgewählte Case Studies	60
4.1 Fallstudie I: Rückversicherung im Kontext Kapitalmanagement	60
4.2 Fallstudie II: Identifizierung und Bewertung von Emerging Risks	63
4.3 Fallstudie III: Organisatorische Einführung einer zentralen Risikomanagementfunktion bei einem Erstversicherungsunternehmen am Beispiel der Generali Versicherung AG, Wien	70
5. Technologische Unterstützung des Risikomanagements	74
6. Fazit	77
Glossar	78
Weiterführende Literaturhinweise	81
Kurzportrait RiskNET und SAS Deutschland	82
Autorenportraits	83

Geleitwort zur Studie

Prof. Dr. Wolfram Wrabetz, CEO Helvetia Deutschland, Versicherungsbeauftragter des Landes Hessen, Beauftragter der Hessischen Landesregierung für den Versicherungsbereich, stellvertretender Präsident der IHK Frankfurt am Main

Bis zur Umsetzung der Dritten Europäischen Versicherungsrichtlinien 1993 war die Branche in Deutschland und in großen Teilen Europas weitgehend staatlich reguliert. Die mit dem Geschäftsmodell verbundenen Risiken bis hin zum Insolvenzrisiko waren aufgrund der so genannten materiellen Staatsaufsicht praktisch eliminiert. Der Grund dafür lag darin, dass die Väter des Versicherungsaufsichtsrechts die gesamtwirtschaftlichen und individuellen Gefahren, die vom Zusammenbruch einzelner Versicherungsunternehmen oder gar großer Teile der Branche ausgehen, als nicht akzeptabel betrachteten und sie die Gefahr sahen, dass der Staat letztendlich die Ansprüche der Versicherungsnehmer würde befriedigen müssen.

Solche mikro- und makroökonomischen Horrorszenarien haben gerade vor dem Hintergrund der eben durchlebten Finanzkrise neue Nahrung erhalten. Zwar hat sich darin die Versicherungswirtschaft in Deutschland und Europa als relativ stabil erwiesen, undenkbar erscheinen Zusammenbrüche auch von Versicherungsunternehmen jedoch nicht – mit allen negativen Konsequenzen für einzelne Versicherungsnehmer und die Volkswirtschaft als Ganzes.

Mit der Einführung der Deregulierung ist über eineinhalb Jahrzehnte ein aufsichtsrechtliches Vakuum entstanden, das erst jetzt durch die Einführung von Solvency II wieder ausgefüllt wird.

Weder wettbewerbstheoretisch noch wettbewerbpolitisch war es auf Dauer hinnehmbar, dass eine Branche sozusagen staatlichen Bestandsschutz erhält. Andererseits sind die mit dem Zusammenbruch von Versicherungsunternehmen zweifelsohne verbundenen Gefahren nach wie vor vorhanden und sehr ernst zu nehmen.

Solvency II versucht daher einerseits den durch die Deregulierung eingeführten Wettbewerb auch in der Assekuranz aufrechtzuerhalten und andererseits durch „Selbstregulierung“ das Verlust- und letztendlich das Konkursrisiko innerhalb der Unternehmen zu vermeiden. Dabei spielt neben einer entsprechenden Eigenkapitalausstattung und einer weitgehenden Transparenz auch das eigene Risk Management jedes Versicherungsunternehmens zukünftig eine entscheidende Rolle im Aufsichtssystem.

Wie aber gehen Versicherer, deren Geschäftsmodell es ist, den Risikotransfer für ihre Kunden zu organisieren, mit den Risiken um, die sie selbst dabei eingehen? Sind sie in der Lage, das unter der zukünftigen europäischen Aufsicht geforderte Risk Management schon heute sinnvoll zu betreiben und wie vor allen Dingen halten sie es mit dem allgemeinen Unternehmerrisiko, das jedem geschäftlichen Tun inhärent ist. Dies sind die Fragen, denen die Autoren der Benchmark-Studie 2011 auf drei unterschiedlichen Wegen nachgegangen sind:

- durch eine empirische Onlinebefragung
- durch vertiefte Experteninterviews
- durch ausgewählte Fallstudien

Dabei ist, soweit ersichtlich, an dieser Studie besonders originär, dass die Autoren sich erstmals nicht nur darauf beschränken, Risikomanagement unter dem Aspekt der Vermeidung von Wagnissen (Downside Risk) zu betrachten, wie dies bei Solvency II im Vordergrund steht.

Vielmehr erweitern Sie den Blickwinkel auf das, was jeder Unternehmer tun muss, nämlich zwischen dem Eingehen von Risiken und dem Verzicht auf Chancen abzuwägen. Das Nicht- oder Falschnutzen von Chancen kann jedoch ebenso zur Existenzkrise eines Unternehmens führen wie die mangelnde Vermeidung von Risiken.

Die Antworten zeigen, dass diese so genannten Upside-Risk-Versicherer, die sich momentan noch voll mit den Herausforderungen auseinandersetzen, die Solvency II in Zukunft für sie bringen wird, noch wesentlich weniger vertraut sind als mit dem Downside Risk. In der Bedeutung und dem Aufwand der beiden Komponenten sehen die meisten Experten ein Verhältnis von zwei zu eins, messen also gegenwärtig der Vermeidung von Wagnissen einen höheren Stellenwert bei, als der Nichtnutzung von Chancen.

Darauf aufmerksam gemacht zu haben, ist ein wesentliches Verdienst dieser Studie. Von ihr werden zukunftsweisende Impulse ausgehen, denn es ist nicht schwer vorherzusagen, dass sich dieses Verhältnis nach Einführung von Solvency II im Bewusstsein der Unternehmen und im Alltag unternehmerischen Tuns auf ein Verhältnis von eins zu eins verschieben wird bzw. verschieben muss.

Wissenschaftlich betrachtet sind die aus der Arbeit gewonnenen Erkenntnisse „applied science“ – also angewandte Wissenschaft im besten Sinne des Wortes. Sie analysiert die empirischen Verhältnisse der Branche in Bezug auf gegenwärtiges Risk Management und beflügelt gleichzeitig deren zukünftige Weiterentwicklung zum Zweck besseren unternehmerischen Handelns und erfüllt somit voll und ganz die Erwartung, die die Praxis an Wissenschaft stellt.



Prof. Dr. Wolfram Wrabetz

CEO Helvetia Deutschland,
Beauftragter der Hessischen Landesregierung für den Versicherungsbereich,
stellvertretender Präsident der IHK Frankfurt am Main

Vorwort der Autoren

Seit Jahrhunderten basiert das Geschäftsmodell der Versicherungswirtschaft auf der Übernahme von versicherungstechnischen sowie kapitalmarktorientierten Risiken. Bereits bei der Gründung der ältesten Versicherung der Welt, der Hamburger Feuerkasse, am 30. November 1676 wurde zur Erfüllung der versicherungsbetriebswirtschaftlichen Aufgaben auf ein ausreichendes Risikomanagement geachtet. Die in der Stadt bestehenden Feuerkontrakte wurden zusammengefasst durch die am 30. November des Jahres verabschiedete „Puncta der General Feur-Ordnungs-Cassa“. Nach Gründung des Unternehmens war der Eintritt zunächst freiwillig, der Austritt aber genehmigungspflichtig. Die Gebäude wurden nach ihrem tatsächlichen Wert (Verkehrswert) versichert. Die maximale Versicherungssumme betrug jedoch 15.000 Mark mit „einem quart“ Selbstbeteiligung. Hierdurch wurde vor allem das subjektive (Betrugs-) Risiko reduziert. Außerdem wurden feste Beiträge (ordentliche Zulage) in Rechnung gestellt, die durch eine unbegrenzte Nachschusspflicht (außerordentliche Zulage) ergänzt wurden. So konnte die Hamburger Feuerkasse ihre Risikotragfähigkeit flexibel anpassen.

Um mehr Stabilität in das Versicherungsportfolio zu bringen und das subjektive Risiko weiter zu reduzieren, waren seit dem Jahr 1753 Austritte nach einem Eintritt in die Hamburger Feuerkasse nicht mehr gestattet. Ab dem Jahr 1817 wurde sodann konsequent die Versicherungspflicht eines jeden Gebäudes eingeführt.

Dieser kurze Blick genügt bereits, um zu erkennen, dass bereits seit dem 17. Jahrhundert der langfristige Erfolg im Versicherungsgeschäft über die Qualität des Risikomanagements definiert wird. Auf globalisierten, von internationalen Finanzmarktkrisen gezeichneten Märkten wird heute umso mehr der Wert eines Versicherungsunternehmens von den zukünftigen, über die Erwirtschaftung der Kapitalkosten hinausgehenden Erträgen und den damit verbundenen Risiken determiniert. In der Konsequenz werden Versicherungsunternehmen, die über angemessene und effiziente Instrumente zur Messung und Steuerung ihrer Risiken verfügen, sich stets einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Doch wie lässt sich der Mehrwert eines Risikomanagements messen? Ist es möglich, einen so genannten RORMI (Return on Risk-Management-Investment) zu ermitteln, d. h., lässt sich eine Rendite des eingesetzten Kapitals für die Umsetzung eines Risikomanagements berechnen? Um den Erfolg bzw. den Kapitalwert einer Investition in Risikomanagement zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erheben, ist es vor allem notwendig, die Rückflüsse der Investition zu ermitteln bzw. zu prognostizieren.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, den betriebswirtschaftlichen Mehrwert eines unternehmensweiten Risikomanagements für Versicherungsunternehmen aufzuzeigen. Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Fragestellungen haben sich die Autoren der Beantwortung der Fragen auf drei Wegen genähert. Zum einen wurde eine empirische Umfrage initiiert, an der sich insgesamt 578 Personen beteiligt haben. Ergänzend wurden strukturierte Interviews mit ausgewählten Experten (vor allem Chief Risk Officer, Leiter Risikomanagement sowie Chief Financial Officer bzw. Chief Executive Officer) geführt. Zu guter Letzt wurden diese Ergebnisse durch exemplarische, im Sinne eines Benchmarking ausgewählte, Fallstudien ergänzt.

Mit der hier vorliegenden repräsentativen „Benchmark-Studie 2011: Risiko- und wertorientierte Steuerung in der Assekuranz“ soll erstmals der Versuch unternommen werden, den Mehrwert eines unternehmensweiten Risikomanagements für die Assekuranz transparent und nachvollziehbar aufzuzeigen.

An dieser Stelle möchten wir die Gelegenheit nutzen, um denjenigen Personen zu danken, die durch Ihre wertvolle Unterstützung, fachliche Anreicherung und kritische Begleitung die Studie maßgeblich mitgeprägt haben. Die Erstellung der Studie wurde von SAS Deutschland in Auftrag gegeben. Die Autoren danken SAS Deutschland und den beteiligten Mitarbeitern für die inhaltlichen Diskussionen sowie für die Chance zur Erstellung dieser interessanten und nachhaltigen Ausarbeitung.

Sie haben Fragen zu den Ergebnissen dieser Studie?

Schreiben Sie uns! Wir freuen uns auf Ihre elektronische Post an studie@solvency.de



Frank Romeike
RiskNET GmbH
Geschäftsführender Gesellschafter



Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart
Lehrstuhl für Risikomanagement
Hochschule RheinMain

1. Zielsetzung der Studie

1.1 Solvency II: Umbruch in der Versicherungswirtschaft

Mit Solvency II wird ein neues, in seinen Rahmenbedingungen komplett verändertes, quantitatives sowie qualitatives Aufsichtsregime das Geschäftsmodell der Versicherungswirtschaft nachhaltig und irreversibel beeinflussen. Veränderte Aufbau- und Ablauforganisationen müssen Risiko- und Wertorientierung in den Geschäftsprozessen abbilden und verlangen somit einen risikoorientierten und integrativen Steuerungsansatz in der Assekuranz.

Bereits im Jahre 2006 hat sich die in Deutschland, der Schweiz und Österreich lancierte Benchmark-Studie „Solvency II: Status Quo und Erwartungen“ mit den inhaltlichen und organisatorischen Vorbereitungen der Versicherungsunternehmen aus Deutschland, der Schweiz und Österreich auf das veränderte Aufsichtsrecht nach Solvency II befasst. Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass Risikomanagement immer deutlicher als Werttreiber wahrgenommen wird: 94 Prozent der Befragten stimmten der Aussage zu, dass ein intelligentes Risikomanagement einen Wettbewerbsvorteil darstellt, und beabsichtigten bei ihren Implementierungsbemühungen sogar über das von Solvency II geforderte Mindestmaß hinauszugehen. Zugleich verdeutlichte die Studie, dass Solvency II einen Paradigmenwechsel in der betriebswirtschaftlichen und prozessualen Steuerung auslösen wird. Die stärksten Veränderungen wurden dabei im Asset-Liability-Management erwartet; 64 Prozent der Befragten rechneten damit, dass Solvency II hier einen „sehr hohen Einfluss“ haben würde. Bei der Unternehmenssteuerung erwarteten 50 Prozent einen „sehr hohen Einfluss“, bei der Kapitalanlagepolitik waren dies immerhin noch 34 Prozent.

Nachdem die europäische Eigenmittelausstattungsrichtlinie Solvency II im Jahre 2009 verabschiedet wurde und das Lamfallusy-Verfahren bis Ende 2012 mit der Implementierung in den EU-Staaten beendet sein soll, analysiert nun eine neue Studie die hieraus entstehenden Chancen und Wagnisse für das versicherungsbetriebswirtschaftliche Geschäftsmodell. Hierbei stehen folgende Fragestellungen bei der „Benchmark-Studie 2011“ konsequent im Vordergrund:

- Welchen materiellen und immateriellen Nutzen erbringt ein integriertes und wertorientiertes Risikomanagement für das Geschäftsmodell der Versicherungswirtschaft?
- Wie lässt sich der Return on Investment (ROI) eines integrierten Risikomanagements in Versicherungsunternehmen quantifizieren und qualifizieren?
- Bestimmen allein Wertorientierung und Risikoadäquanz das zukünftige Geschäftsmodell der Versicherungswirtschaft?

Zielgruppe und Adressaten der Studie sind deutschsprachige Versicherungsunternehmen (Deutschland, Schweiz, Österreich) mit ihren Organen Chief Executive Officer (CEO), Chief Risk Officer (CRO), Chief Financial Officer (CFO) bzw. Leiter Risikomanagement, Leiter Compliance, Leiter Interne Revision sowie Leiter Controlling.

Die Studie basiert auf **drei Säulen**:

- Eine empirische Onlinebefragung unter Versicherungspraktikern (Leiter Risikomanagement, Controlling, operative Einheiten im Risikomanagement, Projektleiter Solvency II, MaRisk (VA) etc.) gibt einen kompakten und aktuellen Überblick über den Status Quo und die aktuellen Herausforderungen im Risikomanagement der Assekuranz.
- Experteninterviews auf Vorstands- (CEO, CFO) und Abteilungsleiterebene (Leiter Risikomanagement bzw. Risikocontrolling) geben einen detaillierten Einblick in die Praxis der Versicherungsunternehmen.
- Ausgewählte Fallstudien zur Nutzenquantifizierung des Risikomanagements konkretisieren als praxisorientierte Erfolgsbeispiele den tatsächlichen Mehrwert eines Risikomanagements für Versicherungsunternehmen.

1.2 Bedeutung des Chancenmanagements in der Risikotheorie

Risiko ist ein durch Indeterminismus bestehendes Informationsdefizit bezüglich des Erreichens von Zielen. Diese verallgemeinernde Definition des Risikobegriffs wird in der betriebswirtschaftlichen Praxis meist auf die Vermeidung negativer Zielabweichungen verengt. Selbst das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) definiert Risiko eindimensional als Wagnis: „Jede unternehmerische Betätigung ist aufgrund der Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen mit Chancen und Risiken verbunden. Unter Risiko ist allgemein die Möglichkeit ungünstiger zukünftiger Entwicklung zu verstehen.“ Betrachtet man den Wortlaut des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (§ 91 II AktG), so wird ebenso allein auf den Negativaspekt des Risikos referenziert (vgl. Abbildung 1).



1: Quelle: Gleißner, Werner/Romeike, Frank (2005): Risikomanagement – Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung, Freiburg i. Br. 2005, S. 27, sowie Romeike, Frank/Hager, Peter (2009): Erfolgsfaktor Risikomanagement 2.0: Lessons learned, Methoden, Checklisten und Implementierung, Wiesbaden 2009, S. 107.

Auch Solvency II referenziert auf das so genannte Downside Risk und vernachlässigt die Chancenseite (Upside Risk). So wird das „versicherungstechnische Risiko“ in der Rahmenrichtlinie zu Solvency II als das Risiko eines Verlustes oder einer nachteiligen Veränderung des Wertes der Versicherungsverbindlichkeiten, das sich aus einer unangemessenen Preisfestlegung und nicht angemessenen Rückstellungsannahmen ergibt, definiert. Nach Solvency II resultiert ein „Marktrisiko“ – als Risiko eines Verlustes oder nachteiliger Veränderungen der Finanzlage – direkt oder indirekt aus Schwankungen in der Höhe und in der Volatilität der Marktpreise für die Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Finanzinstrumente. Auch alle anderen Risikokategorien der Solvency-II-Nomenklatur (Kreditrisiken, Liquiditätsrisiken, operationelle Risiken, Asset-Liability-Mismatch-Risiken) werden in ihrer Ausprägung als „Downside Risk“ definiert.

Demgegenüber wird in den „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“ (MaRisk VA) Risiko als „... die Möglichkeit des Nichterreichens eines explizit formulierten oder sich implizit ergebenden Ziels verstanden“. Im ursprünglichen Entwurf war zunächst eine auf dem Begriff „Verlust“ basierende Erläuterung vorgesehen.² Wie die Autoren Korte und Romeike darlegen, kann ein Versicherungsunternehmen jedoch durchaus in Schwierigkeiten kommen, ohne dass direkte Verluste entstehen.³ So basiert beispielsweise die Unternehmensplanung eines Lebensversicherers, der sowohl eine Überschussbeteiligung wie auch eine Garantieverzinsung zu zahlen hat, unter anderem auf Annahmen hinsichtlich der Ertragssituation der Kapitalanlagen. In einem schwierigen Wirtschaftsumfeld wie im Jahr 2009 (was bei der Ausformulierung des Entwurfs aus dem Jahr 2007 trivialerweise noch nicht bekannt war) ist es möglich, dass aus Aktien und anderen Kapitalanlagen zwar keine Verluste entstehen, jedoch eventuell nur geringe oder gar keine Erträge. Hält diese Situation in Verbindung mit einem Niedrigzinsumfeld längere Zeit an, kann sogar die Erwirtschaftung des Garantiezinses gefährdet sein (siehe deflationäres Risiko eines Japan-Szenarios).

Die Planung basiert auf Annahmen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung und der Ziele des Unternehmens (etwa Beiträge, Neugeschäft, Schäden, Abläufe, Kosten). Wesentliche Abweichungen von diesen Zielen, die sich, wie in den MaRisk (VA) formuliert „nachhaltig negativ auf die Wirtschafts-, Finanz- oder Ertragslage des Unternehmens auswirken können [...]“ sind somit als Risiken anzusehen.

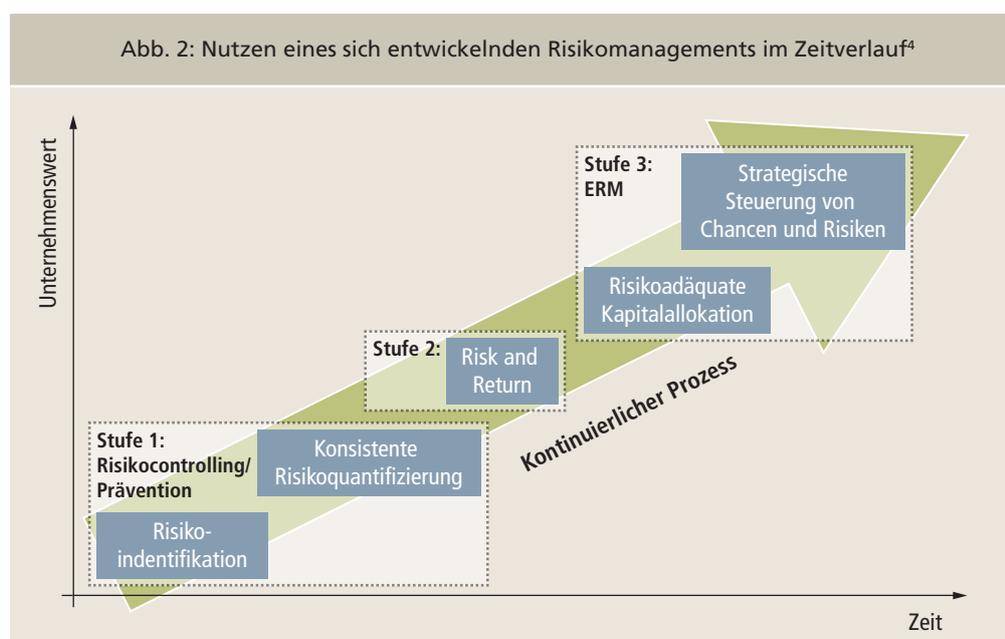
In diesem Zusammenhang wird häufig unterschätzt, dass gerade die Unternehmen das größte Risiko akzeptieren, die auf das gezielte Eingehen von Wagnissen und Chancen verzichten und somit unternehmerische Möglichkeiten ungenutzt lassen. Risiken sind aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft resultierende, durch „zufällige“ Störungen verursachte Möglichkeiten, von geplanten Zielwerten abzuweichen. Risiken können somit auch als „Streuung“ um einen Erwartungs- oder Zielwert betrachtet werden. Risiken sollten somit immer nur in direktem Zusammenhang mit der Planung eines Unternehmens interpretiert werden. Mögliche Abweichungen von den geplanten Zielen stellen Risiken dar – und zwar sowohl negative (Gefahren, Downside Risk) wie auch positive Abweichungen (Chancen, Upside Risk).

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich die betriebswirtschaftliche Disziplin des Risikomanagements von einer reinen Verlustprävention (Schutz vor dem Eintritt potenziell bestandsgefährdender Risiken) in Richtung Chancennutzung und Erfolgsoptimierung (wertorientiertes Risikomanagement) entwickelt. Es

2: Vgl. Korte, Thomas/Romeike, Frank (2009): MaRisk (VA) erfolgreich umsetzen: Praxisleitfaden für das Risikomanagement in Versicherungen, Berlin 2009, S. 31.

3: Vgl. ebd. S. 31 ff.

ist offensichtlich, dass ein präventives Risikomanagement nicht nur die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadenausmaß potenzieller Wagnisse (Downside Risk) reduziert (Vermeidung von Verlusten), sondern darüber hinaus unternehmerische Chancen identifizieren und nutzen soll.



In der Assekuranz bietet ein gelebtes Risikomanagement eine Reihe von positiven Effekten und Chancen. Nachfolgend sind nur einige Aspekte aufgeführt:

- Im Versicherungsbereich unterstützt ein unternehmensweites Risikomanagement die Versicherungsunternehmen dabei, eingegangene Versicherungsrisiken tragen und Gewinnpotenziale durch die Verringerung der Volatilität von Cashflows, Erträgen (Earnings) und Aufwendungen (Versicherungsleistungen) realisieren zu können.
- Mit Instrumenten des Risikomanagements wird nicht nur die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens und seiner Organisation sichergestellt, durch eine permanente Cash-Rechnung wird auch die Bedeckung geplanter und erhaltender Investitionen durch den Unternehmens-Cashflow garantiert (für Versicherungsunternehmen die notwendige Erfüllung der Fristen- und Betragskongruenz).
- Neben der Absicherung von Investitionen und dem Schutz gegen systematische und existenzielle Risiken kann durch ein zielorientiertes Risikomanagement die Steuerbelastung der Unternehmen optimiert und reduziert werden. Diese Chance ergibt sich für Unternehmen, deren Steuersatz progressiv in Abhängigkeit der erzielten Gewinne ansteigt. Eine Verringerung der Volatilität kann helfen, die Erträge gleichmäßig zu verteilen und damit Ertragsspitzen mit hoher Steuerbelastung zu vermeiden. Weil die Vergütung der Unternehmensführung häufig zu einem großen Teil ertragsabhängig ist, kann hieraus eine weitere Motivation zur Reduzierung der Volatilität von Cashflows und Erträgen abgeleitet werden.

4: Vgl. Romeike, Frank (2006): Integriertes Risiko-Controlling und -Management im global operierenden Konzern, in: Schierenbeck, Henner (Hrsg.): Risk Controlling in der Praxis, Zürich 2006, S. 457.

- Auch in der Wissenschaft wurde immer wieder darüber diskutiert, welchen materiellen und immateriellen Wert das Management von Risiken für ein Versicherungsunternehmen, seine Eigentümer und seine Versicherungsnehmer schaffen kann. Mit dieser Frage haben sich beispielsweise Fenn, Post und Sharpe in ihrem Aufsatz „Does Corporate Risk Management Create Shareholder Value?“⁵ ausführlich beschäftigt. Darüber hinaus haben die Autoren untersucht, welche Motivation Unternehmen dazu bewegt, ihre Risiken zu steuern und gegebenenfalls abzusichern.

So berichtet beispielsweise der Pharmahersteller Merck & Co., dass eine hohe Wechselkursvolatilität sowohl im eigenen Unternehmen als auch in der gesamten Branche zu einem Rückgang der Forschungstätigkeiten führt. Wenn Wechselkurse stark oszillieren, schwanken die Erträge aus den weltweiten Exporten ebenso. Dann ist es schwierig, die Wirtschaftlichkeit von teuren Forschungsprojekten, die insbesondere in den USA durchgeführt werden, zu ermitteln. Das Risiko von Merck und den anderen Unternehmen der Pharmaziebranche besteht also nicht unmittelbar in den sinkenden Exporterlösen, sondern in der Gefahr eines Rückgangs von Investitionen in Forschung und Entwicklung aufgrund volatiler Wechselkurse. Daher wird durch das Risikomanagement sichergestellt, dass der Cashflow des Unternehmens zur Deckung der geplanten Investitionen ausreicht.

Bezogen auf die Versicherungswirtschaft bietet ein unternehmensweites Risikomanagement vor allem folgende nachhaltige Mehrwerte:

- Sicherung des operativen Unternehmens-Cashflows (zur Erhaltung der aufsichtsrechtlich geforderten Fristen- und Betragskongruenz sowie zur Deckung von geplanten oder bereits realisierten Investitionen)
- Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele (bei Verfehlung von Umsatzzielen, Kostenüberschreitungen und hohen Außenständen wird sofort die operative Finanzplanung betroffen, mittelfristig wird die Fremdkapitalversorgung und langfristig die Existenz des Unternehmens tangiert)
- Optimierung von Investitionsentscheidungen durch dynamische Investitionsrechenverfahren und damit Steigerung der Profitabilität, Kalkulationssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit
- Reduzierung der Steuerbelastung durch geringere Volatilität des Jahresergebnisses (bei progressiven Steuersätzen)
- Verringerung von Creditspreads (besseres Rating durch ein adäquates Risikomanagement)
- Frühwarnung von bestandsgefährdenden Entwicklungen und damit Existenzsicherung für das Unternehmen
- Früherkennung geschäftspolitischer Chancen und damit Wachstumssicherung für das Unternehmen
- Reduzierung von potenziellen Betriebsunterbrechungen (etwa im Bereich Informationstechnologie)
- Reduzierung von potenziellen Reputationsrisiken (Störfälle etc.)
- Verbesserung von (Rück-)Versicherungskonditionen, Erkennung von (Rück-)Versicherungsbedarf basierend auf Risikotragfähigkeitsberechnungen

5: Vgl. Sharpe, Steven A./Fenn, George W./Post, Mitch (1997): Does Corporate Risk Management Create Shareholder Value? A Survey of Economic Theory and Evidence, in: Robert Jameson (ed.): Financial Risk and the Corporate Treasury: New Developments in Strategy and Control, London: Risk Publications, 1997.

- Einhaltung interner und externer Vorschriften und Gesetze (Compliance), Vermeidung von Haftungsrisiken bzw. eines Compliance-Risikos

Nachfolgend wird basierend auf Experteninterviews und ausgewählten Case Studies der betriebswirtschaftliche Nutzen eines nach Solvency II aufgebauten Risikomanagements in der Versicherungswirtschaft erörtert sowie belegt.

1.3 Überlegungen einer „Chancen-Quantifizierung“ in der Versicherungswirtschaft

Chancen und Wagnisse sind die zwei Seiten ein und derselben Medaille. Um Werte für ein Unternehmen zu schaffen, müssen Risiken eingegangen werden (vgl. Abbildung 3). Derartige potenzielle Zielabweichungen können final zum einen als „Downside Risks“ (Wagnisse) die Unternehmenswerte reduzieren oder auch als „Upside Risks“ (Chancen) den Unternehmenswert steigern. In diesem Zusammenhang wird auch deutlich, dass ein Unternehmen jedes Risiko, das bewusst oder unbewusst eingegangen wird, mit Risikokapital bzw. ökonomischem Kapital unterlegen muss. Das somit gebundene Kapital steht daher nicht mehr für alternative Zwecke, etwa Investitionsprojekte, zur Verfügung. Somit wird deutlich, dass die Triade Wertschöpfung, Risiko und Kapital einem Optimierungskalkül folgen und ein Unternehmen eine optimale Balance zwischen Risiko und Kapital finden muss, um nachhaltig Werte zu schaffen.

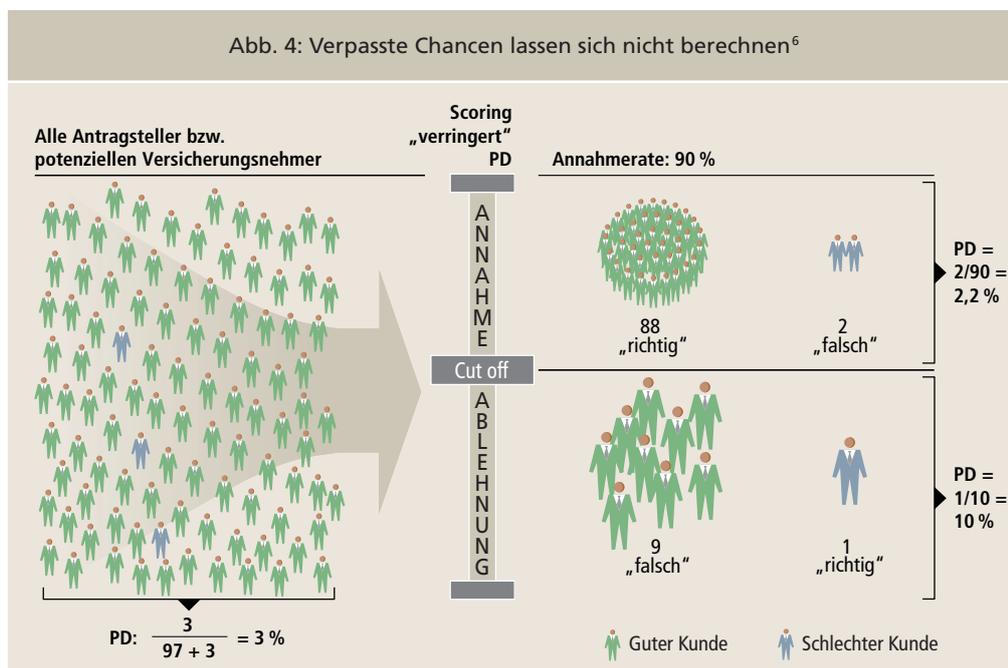


In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass Planung immer ein vorausschauendes, systematisches Durchdenken und Festlegen von Handlungsalternativen zur rationellen Realisierung der gesetzten Ziele beinhaltet. Planungen beziehen sich immer auf die Zukunft und bilden die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen. Im Rahmen der Planung werden – abgeleitet von den gesetzten Unternehmenszielen – zukünftige Unternehmensprozesse und Maßnahmen systematisch im stochastischen Raum projiziert und damit vorgedacht. Planung hilft, Fehlentscheidungen zu vermeiden, schafft Steuerungsmöglichkeiten durch die Vorgabe von Zielen und verbessert durch die Koordination und Zielorientierung die Erfolgsaussichten eines Unternehmens.

Die entscheidende Herausforderung jeder Planung ist die Unsicherheit über die Zukunft. Bei einer Investitionsentscheidung mittels Kapitalwertmethode benötigt man beispielsweise Informationen über

zukünftige (freie) Cashflows. Diese sind aber nicht mit Sicherheit bekannt, weil niemand die Zukunft vorhersehen kann. Der Wechsel von deterministischen zu stochastischen oder sogar indeterministischen Welten stellt das Menetekel jeder Planung dar.

Abweichungen zwischen der tatsächlichen Entwicklung im Unternehmen (Ist) und der geplanten Entwicklung (Soll) können sowohl aus einer nicht korrekten Realisierung der geplanten Maßnahmen (Planumsetzung) wie auch aus unerwarteten exogenen Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens (exogene Risiken im Sinne von Störvariablen oder Strukturbrüchen) oder Fehlern in der Planung selbst resultieren.



Basierend auf dem Beispiel eines Kreditvergabeprozesses soll die Unsicherheit im Entscheidungsprozess kurz beleuchtet werden. Das skizzierte Beispiel lässt sich ohne weiteres auch auf den Prozess des „Underwriting“ im Bereich der Versicherungswirtschaft übertragen.

Ausgangspunkt sind 100 potenzielle Kreditnehmer bzw. Versicherungsnehmer, die einen Kredit beantragen bzw. einen Antrag auf Versicherungsschutz stellen. Es sei angenommen, dass von der Grundgesamtheit 90 Versicherungsnehmer (VN) angenommen und zehn VN abgelehnt werden.

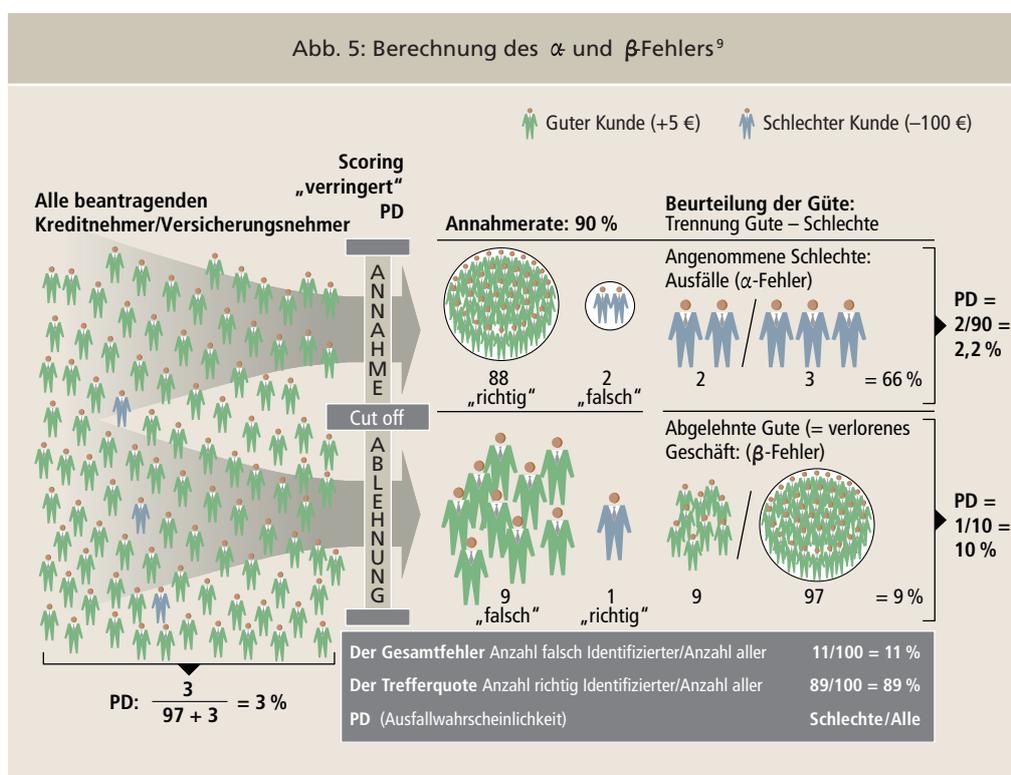
Bei den 90 angenommenen VN bzw. Kreditnehmern stellt sich später – beispielsweise nach Ablauf von einem oder fünf Jahren – heraus, dass zwei davon ein „schlechtes Risiko“ darstellen, d. h., die PD⁷ bzw. Fehlerquote beträgt 2,2 Prozent.

Von den zehn abgelehnten Antragstellern wurde einer „korrekt“ abgelehnt und neun Antragsteller stellen eigentlich ein „gutes Risiko“ dar, d. h., sie hätten eigentlich angenommen werden müssen (Upside Risk bzw. unterlassene Chance = Opportunitätskosten). Der Versicherer hat durch die Ablehnung von „guten Risiken“ auf Ertragschancen verzichtet. Die PD beträgt zehn Prozent (1/10).

⁶: Quelle: Rieder, Markus/Romeike, Frank (2009): Schulungsunterlagen Kreditrisikomanagement, Portfoliomanagement, Oberaudorf/Kufstein 2009.
⁷: PD = Probability of Default. Hierbei handelt es sich um die erwartete Ausfallwahrscheinlichkeit.

Während das „Downside Risk“ ex post recht gut ermittelt werden kann, kann das Upside Risk (im Sinne verpasster Chancen bzw. Opportunitätskosten) abschließend nicht korrekt berechnet werden, da Unternehmen ja gerade die Risikoinformationen zu den abgelehnten „Risiken“ fehlen.

Damit ist auch die Berechnung von α - und β -Fehlern⁸ (siehe nachfolgende Abbildung 5) in der Praxis nicht adäquat möglich. Insbesondere der β -Fehler kann in der Praxis nur sehr grob geschätzt werden. So verfolgen beispielsweise Kreditkartenunternehmen den Weg, dass beispielsweise jeder zehnte Antragsteller (ohne Risikoprüfung) angenommen wird, um so – basierend auf einer statistischen Stichprobe – den α - und β -Fehler grob berechnen zu können.



A posteriori kann ein Versicherungsunternehmen aus seiner Schadenfallanalyse den α -Fehler quantitativ bestimmen – eine Ermittlung des β -Fehlern und somit eine Quantifizierung des ungenutzten Chancenpotenzials wird dagegen stets auf einer qualitativen Szenariobasis beruhen. Betriebswirtschaftlich zeigt sich aber gerade in der erhöhten Chancennutzung ein Renditehebel, der im oben gezeigten Beispiel dokumentiert werden sollte. Die nachfolgende empirische Befragung fokussiert somit die Suche nach Alternativen, Modellen und Ansätzen zur Eruierung und Generierung von Chancen in der Assekuranz mit Hilfe eines versicherungsbetriebswirtschaftlichen Risikomanagements.

8: Auch als Fehler 1. und 2. Art bezeichnet. In der Statistik besteht beim Testen von Hypothesen ein Fehler 1. Art darin, eine Nullhypothese zurückzuweisen, obwohl sie wahr ist (beruhend auf falsch positiven Ergebnissen). Man nennt diesen Fehler auch α -Fehler. Mathematisch formuliert bezeichnet er die Wahrscheinlichkeit, dass die so genannte Null- bzw. Ausgangshypothese abgelehnt wird, obwohl sie richtig ist. Als Fehler 2. Art wird beim statistischen Testen der Fehler bezeichnet, den man begeht, wenn man die Nullhypothese beibehält, obwohl die Alternativhypothese gilt. Alternative Bezeichnungen sind β -Fehler (Beta-Fehler) und Falsch-negativ-Entscheidung.

9: Quelle: Rieder, Markus/Romeike, Frank (2009): Schulungsunterlagen Kreditrisikomanagement, Portfoliomanagement, Oberaudorf/Kufstein 2009.

2. Ergebnisse der empirischen Befragung

Die Befragung wurde mit Hilfe eines Onlinefragebogens (vgl. <https://studie.risknet.de>) durchgeführt, der aus insgesamt sechs Fragen bestand und vom 1. Juni bis 31. Juli 2010 online gestellt war.

Im genannten Zeitraum wurde der Fragebogen von insgesamt 578 Risikomanagement-Experten aufgerufen. Für die Endauswertung wurden ausschließlich Fragebögen berücksichtigt, bei denen alle sechs Fragen komplett beantwortet wurden.

Zusätzlich wurden im Zeitraum von Mai 2010 bis August 2010 Interviews mit ausgewählten Entscheidern und „Key-Playern“ der Branche geführt, um ausgewählte Aspekte der Thematik weiter zu vertiefen und individuelle Einschätzungen von Experten zu spezifischen Fragestellungen zu erhalten. Eine Auswahl der Ergebnisse dieser Interviews ist im Kapitel 3 zusammengefasst.

2.1 Referenzpunkte für Entscheidungen unter Unsicherheit

Risikomanagement eines Unternehmens kann als Funktion aufgefasst werden, die durch die Informationsaufbereitung bei der Vorbereitung von Entscheidungen unter Unsicherheit hilft und die Umsetzung der getroffenen Entscheidung gewährleistet.¹⁰

Ein Blick in die Praxis zeigt, dass quasi alle Entscheidungen von Menschen Entscheidungen unter Unsicherheit sind, d. h., das Ergebnis ist abhängig von Einflussfaktoren (Umweltzuständen), deren Eintreten nicht sicher vorhergesehen werden kann. In der Ökonomie sind die relevanten Ergebnisse letztlich durchweg Zahlungen (Geldflüsse), die sich beispielsweise durch Investitionen, Strategiewechsel oder Übernahmen generieren lassen. Um die „beste“ Entscheidung zu treffen, ist ein Vergleich der alternativ realisierbaren unsicheren Zahlungsreihen (beispielsweise bei Returns unterschiedlicher Kapitalanlageentscheidungen) erforderlich.

Risikomanagement, speziell die Risikoidentifikation und die Risikoanalyse, trägt wesentlich zur Verbesserung von Entscheidungen unter Unsicherheit bei.

Innerhalb dieses Kontexts ist die erste Frage im Rahmen der vorliegenden Studie zu verstehen: „Was sind die Referenzpunkte für Entscheidungen unter Risiko?“

Bei der Beantwortung waren Mehrfachantworten möglich. Insgesamt nutzen rund 56 Prozent der befragten Risikomanagement-Experten Informationen aus der Vergangenheit. 53 Prozent berücksichtigen Zielvorgaben aus der Planung (die auch häufig auf vergangenheitsorientierten Informationen basieren). Rund 37 Prozent berücksichtigen als Referenzpunkt Ziele bzw. Erfolge von Wettbewerbern. Rund 32 Prozent berücksichtigen im Entscheidungsprozess außerdem Renditevorgaben der Anteilseigner.

¹⁰: Vgl. Romeike, Frank (1995): Zur Risikoverarbeitung in Banken und Versicherungsunternehmen (Teil 1–3), in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Heft 1–3/1995.

Abb. 6: Was sind die Referenzpunkte für Entscheidungen unter Risiko (Mehrfachantworten möglich)?

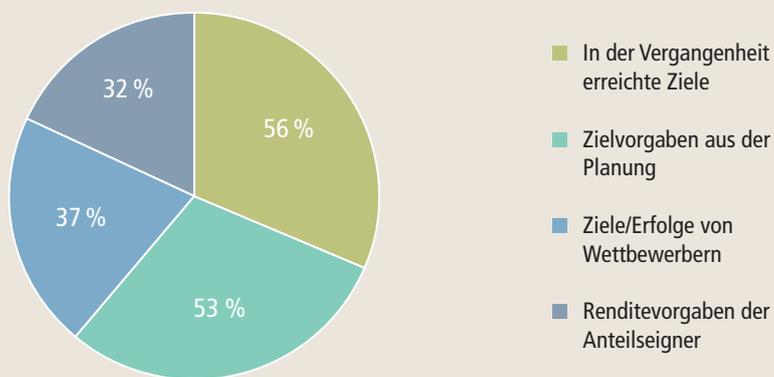
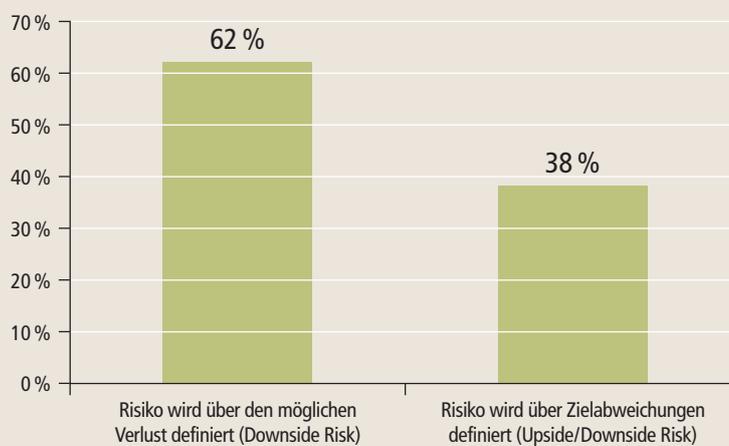


Abb. 7: Definieren Sie Risiko als Downside bzw. Upside Risk?



2.2 Downside Risk versus Upside Risk

Bei der zweiten Frage stand die Definition des Risikos im Mittelpunkt. Risiko kann im engeren Sinne als Downside Risk definiert werden und berücksichtigt dann lediglich negative Planabweichungen (im Sinne von Wagnis oder Gefahr). Eine weitere Definition von Risiko berücksichtigt neben der negativen auch positive Abweichungen (Upside Risk) im Sinne von Chancen.

Rund 62 Prozent der befragten Experten definierten Risiko als Downside Risk, d. h., negative Planabweichung, wie es auch Solvency II vorsieht. Demgegenüber definierten rund 38 Prozent Risiko als positive und negative Planabweichung (Upside- und Downside Risk), so wie es auch die MaRisk (VA) definieren.

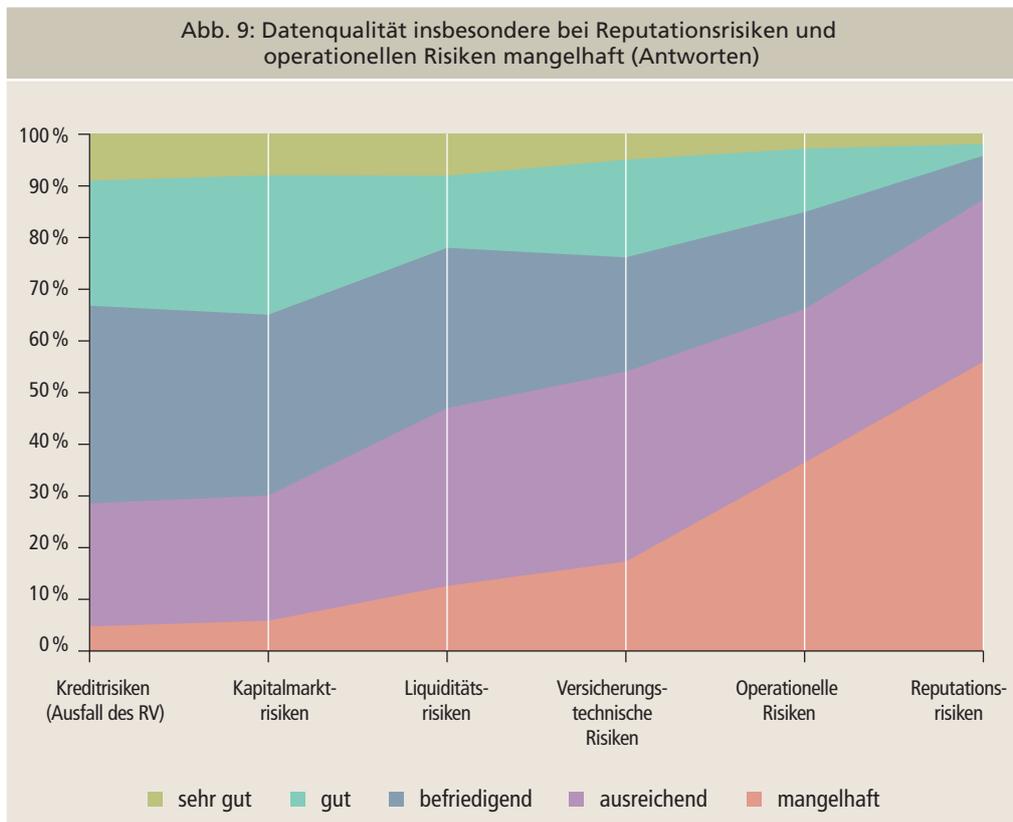
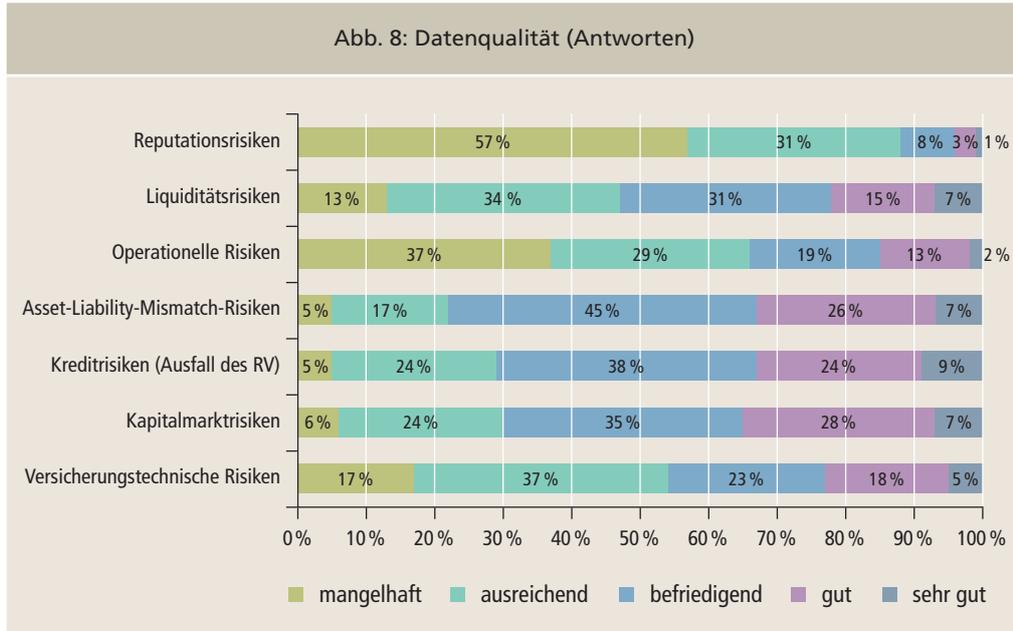
2.3 Datenmanagement und Datenqualität

Bereits in der Benchmark-Studie „Solvency II – Status Quo und Erwartungen“¹¹ wurde deutlich, dass die Versicherungswirtschaft für die Aufgaben der Risikoplanung, -steuerung und -kontrolle zunehmend mit fortschrittlichen Ansätzen, die durch eine dynamische, stochastische und integrierte Vorgehensweise charakterisiert werden können, arbeitet. Im Hinblick auf die Fragestellung der verwendeten Modellqualitäten wurde offensichtlich, dass zwar dynamische und mehrperiodische Modelle einen hohen Stellenwert in der Versicherungswirtschaft erreicht haben, stochastische und integrierte Modelle sich aber erst im aufbauenden Entwicklungsstadium befinden. Parallel zu einer notwendigen Verbesserung der Datenqualität wird somit ein Kompetenz-Upgrade komplexerer, quantitativer Modelle unerlässlich sein.

Die Experten hatten im Rahmen der Benchmark-Studie auf die Frage, welche Bereiche des Datenmanagements für Solvency II besonders wichtig sind, angegeben, dass 86 Prozent ein möglichst effizientes und zeitnahes internes Reporting als wichtig oder sogar sehr wichtig ansähen. Nur unwesentlich weniger häufig (84 Prozent) wurde der Bereich „Ausreichende Menge an Daten zum Zwecke der statistischen Risikomodellierung“ genannt. Die Bedeutung dieses Bereichs reflektiert die Erwartung, dass Solvency II die Möglichkeit zur Verwendung interner Risikomodelle eröffnet, möglicherweise sogar erforderlich macht, was die Verfügbarkeit einer entsprechenden Datenbasis unbedingt voraussetzt. Neben diesen transparenzorientierten Aspekten wurden auch die Punkte „Konsistenz der Daten in allen Systemen und Berichten“ sowie „Konsolidierung von Daten aus den unterschiedlichen Systemen des Unternehmens“ mit 79 bzw. 78 Prozent als logische Konsequenz und Anforderung der anstehenden Solvency-II-Bemühungen erkannt.

¹¹: Vgl. Romeike, Frank/Müller-Reichart, Matthias/Erben, Roland F. (2006): Solvency II – Status Quo und Erwartungen. Erste deutsche Benchmark-Studie, Heidelberg/Oberaudorf 2006.

Welche Datenqualität liegt aus Ihrer Sicht im Rahmen der Risikoidentifikation und Risikoanalyse versicherungsbetrieblicher Prozesse für folgende Risiken vor?



Vor rund vier Jahren hatten die Unternehmen selbstkritisch eingestanden, dass sie auf die anstehenden Herausforderungen derzeit noch nicht optimal vorbereitet sind. Für keinen der abgefragten Bereiche überschritt der Anteil der Versicherer, die nach eigener Einschätzung „gut“ oder „sehr gut“ auf die Herausforderungen von Solvency II vorbereitet gewesen waren, die 40-Prozent-Marke.

In der aktuellen Studie wurden nun die Experten nach der Datenqualität bezogen auf den Prozess der Risikoidentifikation und -analyse befragt: Welche Datenqualität liegt aus Ihrer Sicht im Rahmen der Risikoidentifikation und Risikoanalyse versicherungsbetrieblicher Prozesse für folgende Risiken vor?

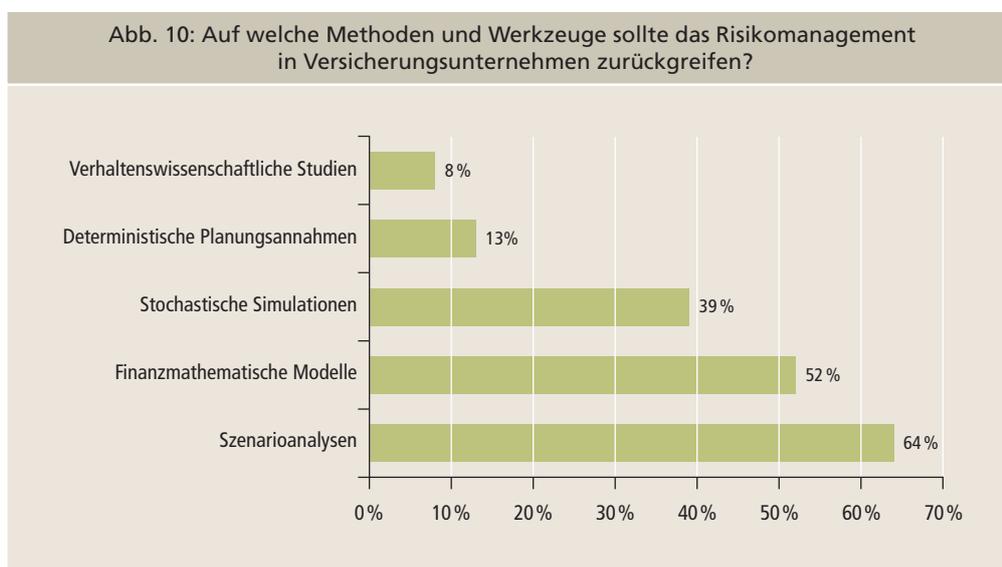
Insgesamt zeigt sich sehr deutlich, dass die Versicherungsunternehmen weiterhin großen Herausforderungen beim Thema Datenqualität gegenüberstehen (vgl. Abbildungen 8 und 9). Über alle Risikokategorien hinweg bewerten 28 Prozent der befragten Versicherer die Datenqualität als mangelhaft, lediglich rund 8 Prozent bewerten die Datenqualität als sehr gut. Bei der Identifikation und Bewertung von Reputationsrisiken bewerten rund 57 Prozent der befragten Experten die Datenqualität als mangelhaft. Auch im Bereich der Analyse von operationellen Risiken wird die Datenqualität von 37 Prozent als mangelhaft bewertet. Lediglich 1 Prozent (Reputationsrisiken) bzw. 2 Prozent (operationelle Risiken) bewerten die Datenqualität als sehr gut.

Erstaunlich ist aus Sicht der Studienautoren, dass rund 17 Prozent bzw. 37 Prozent die Datenqualität im Bereich der versicherungstechnischen Risiken als mangelhaft bzw. ausreichend bewerten. Anders als bei Reputationsrisiken bzw. einem Teil der operationellen Risiken (externe Risiken bzw. Rechtsrisiken) wird die Datengrundlage für die Versicherungstechnik im Versicherungsunternehmen selbst gelegt. Folglich hat das Versicherungsunternehmen das Thema „Datenqualität“ weitgehend selbst in der Hand. Demgegenüber weisen Reputationsrisiken und operationelle Risiken immer die Eigenschaft auf, dass nur wenige Daten überhaupt in quantitativer Form vorhanden sind.

2.4 Methoden und Werkzeuge im Risikomanagement

Für die Quantifizierung der Risiken ist vor allem wichtig, mit welchen Methoden Risiken erfasst bzw. verarbeitet werden. Die Methodenvielfalt reicht hier von einfachen deterministischen Planungsannahmen bis zu verhaltenswissenschaftlichen Studien. Hierbei wurde nicht (wie beispielsweise im Rahmen der Benchmark-Studie „Solvency II – Status Quo und Erwartungen“) zwischen einzelnen Risikokategorien unterschieden. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass beispielsweise im Bereich der Versicherungstechnik bzw. bei der Bewertung von Marktrisiken eher statistische bzw. stochastische Methoden zum Einsatz kommen als etwa bei operationellen Risiken oder Reputationsrisiken. Bei der Beantwortung der Frage waren Mehrfachnennungen möglich.

Das Ergebnis ist vor dem Hintergrund der in der Finanzkrise abgestraften Modellgläubigkeit eindeutig (vgl. Abbildung 10): Rund 64 Prozent bzw. 52 Prozent setzen (expertenbasierte) Szenarioanalysen bzw. finanzmathematische Methoden ein. Nur rund 39 Prozent wenden bereits heute stochastische Methoden (simulationsbasierte Szenarioanalyse) an. Lediglich 13 Prozent setzen weiterhin auf deterministische Planungsannahmen und nur 8 Prozent versuchen verhaltenswissenschaftliche Studien im Rahmen der Theorien des Behavioral Finance zu bemühen.



2.5 Adressatenkreis für das Risikomanagement

Im Rahmen der empirischen Studie haben wir uns außerdem für den primären Adressatenkreis des versicherungsbetrieblichen Risikomanagements interessiert. Bei der Beantwortung der Frage waren Mehrfachnennungen möglich.

Bei rund 82 bzw. 81 Prozent der 578 befragten Risikomanagement-Experten sind die Versicherungsaufsicht sowie der Vorstand die primären Zielgruppen eines versicherungsbetrieblichen Risikomanagements. Weder die Medien (6 Prozent) noch die Öffentlichkeit (11 Prozent) spielen in diesem Kontext eine besondere Rolle. Die deutliche Dominanz der Versicherungsaufsicht als Adressat des Risikomanagements nährt das Bild einer aufsichtsrechtlich aufoktroyierten, in seinen Nutzenpotenzialen noch wenig erkannten Funktion.

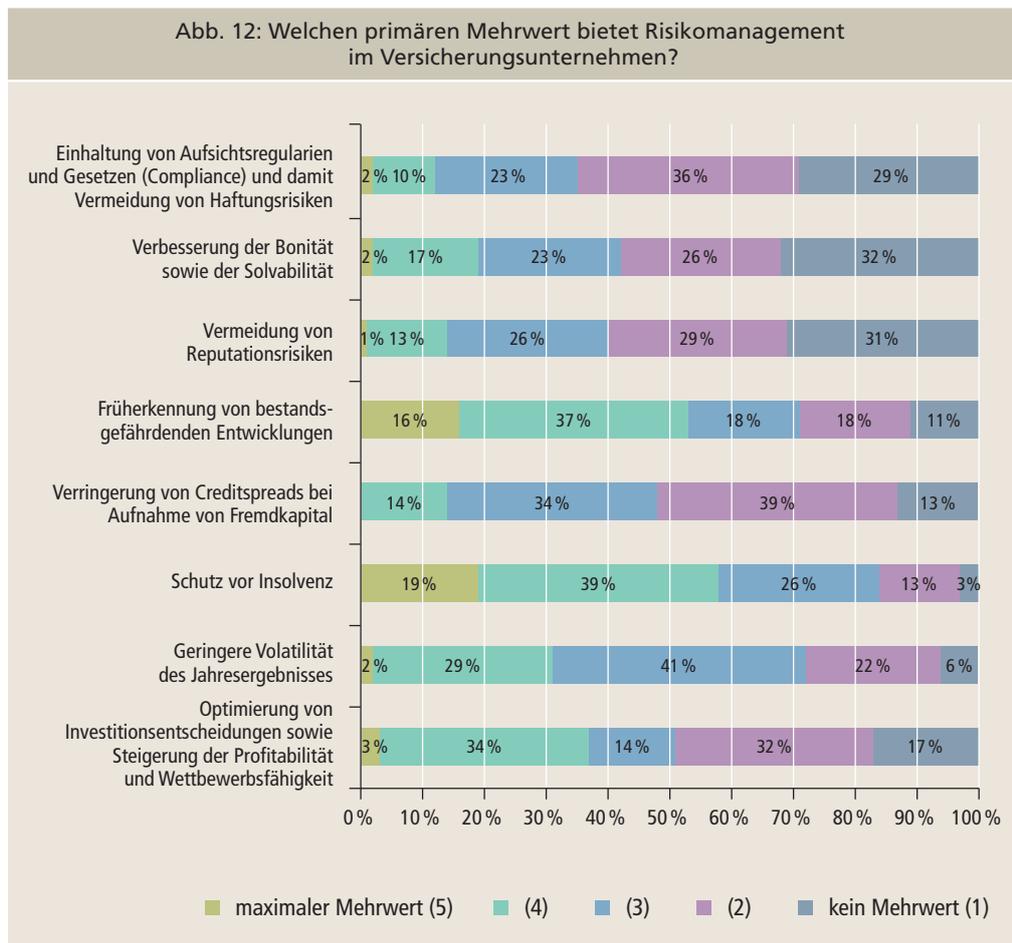


2.6 Mehrwert eines Corporate Risk Management

Abschließend wurden die Risikomanagement-Experten aufgefordert, den primären Mehrwert eines Risikomanagements auf einer Skala von 1 (= kein Mehrwert) bis 5 (= maximaler Mehrwert) einzustufen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 12 zusammengefasst.

Den größten Mehrwert eines Risikomanagements sehen die Experten zum einen im Kontext der Reduzierung der Insolvenzwahrscheinlichkeit (19 Prozent maximaler Mehrwert bzw. 39 Prozent sehr hoher Mehrwert) und zum anderen im Zusammenhang mit der Früherkennung von bestandsgefährdenden Entwicklungen (16 Prozent maximaler Mehrwert bzw. 37 Prozent sehr hoher Mehrwert).

Eher zurückhaltend äußern sich die Risikomanagement-Experten hinsichtlich der Wirkung eines Risikomanagements zur Verringerung von Creditspreads bei Aufnahme von Fremdkapital (keiner der befragten Experten sieht hier einen maximalen Mehrwert, demgegenüber sehen rund 13 Prozent hier überhaupt keinen Mehrwert) bzw. bezüglich des Managements von Reputationsrisiken (lediglich 1 Prozent sieht hier einen maximalen Mehrwert, 31 Prozent sehen keinen Mehrwert). Außerdem wird das Engagement zum Aufbau eines Risikomanagements mit dem Ziel einer Verbesserung der Bonität sowie der Solvabilität bzw. der Einhaltung von Aufsichtsregularien und Gesetzen (Compliance) zur Vermeidung von Haftungsrisiken eher kritisch gesehen. Rund 32 bzw. 29 Prozent sehen hier keinerlei Mehrwert im Hinblick auf das Risikomanagement.



3. Ergebnisse der Experteninterviews

3.1 Hintergrund und Einführung

Die Ergebnisse der empirischen Befragung mit Hilfe des Onlinefragebogens bilden eine gut fundierte statistische Basis, um den Mehrwert eines unternehmensweiten Risikomanagements zu beurteilen. Allerdings lassen sich mit einem standardisierten Fragebogen naturgemäß auch nur standardisierte Informationen erfassen. Einem derart facettenreichen und strategisch bedeutsamen Thema wie dem Risikomanagement im Allgemeinen und dem ROI eines Risikomanagements im Besonderen kann diese Methodik daher nicht vollumfänglich gerecht werden.



Marco Becker
Projektleiter Solvency II,
Axa Deutschland AG



Dr. Hans Bücken
Vorstandsvorsitzender,
VEREINIGTE POSTVERSICHERUNG VVaG



Dr. Luciano Cirinà
CEO Generali Holding Vienna AG,
Vorstandsvorsitzender Generali
Versicherungs-AG, Österreich



Dr. Patrick Dahmen
Chief Financial Officer (CFO),
Axa Deutschland AG



Wolfgang Flaßhoff
Vorstandsmitglied,
HUK-COBURG



Pierre Joos
Chief Risk Officer (CRO),
Allianz Deutschland



Reiner Klug
Leiter der Abteilung Controlling,
HUK-COBURG

Aus diesem Grund wurden für die Studie auch gezielte, persönliche Interviews mit „Key-Playern“ der Versicherungsbranche geführt. Im Zeitraum Mai bis August 2010 wurden mit ausgewählten Entscheidern aus der Versicherungswirtschaft Interviews zum Risikomanagement im Allgemeinen und zum Mehrwert eines unternehmensweiten Risikomanagements im Speziellen geführt.

Die zentralen Aussagen haben wir im Folgenden zusammengefasst und in der Form eines „virtuellen Roundtable“-Gesprächs aufbereitet. Als Experten nahmen teil (in alphabetischer Reihenfolge):



Thomas Korte
Leiter Risikomanagement,
Lebensversicherung von
1871 a. G. München



Dr. Tobias Nagel
Leiter Zentrales Risikocontrolling/
ZRC, VEREINIGTE POSTVERSICHERUNG
VVaG



Joachim Oechslin
Chief Risk Officer (CRO), Munich
Re, Münchener Rückversicherungs-
Gesellschaft AG in München



Karl Panzer
Vorsitzender des Vorstands,
Lebensversicherung von
1871 a. G. München



Georg Plückhahn
Leiter Risikomanagement,
Generali Holding Vienna AG



Dr. Peter Quell
Hauptabteilungsleiter Zentrales
Risikomanagement, Versicherungs-
kammer Bayern (VKB)



Friedrich Schubring-Giese
Chief Executive Officer (CEO),
Versicherungskammer Bayern
(VKB)



Stephan Winands
Chief Financial Officer (CFO),
Partner Re Europe

3.2 Wagnis- und Chancenmanagement

>> Fragestellung:

Risikomanagement wird häufig allein unter dem Aspekt der Vermeidung von Wagnissen (Downside Risk) betrachtet. Untersuchungen von Shapira (Shapira, Zur.: Risk Taking: a Managerial Perspective, New York 1995) – basierend auf Befragungen von Managern aus den USA und Israel – sind zu dem Ergebnis gekommen, dass 80 Prozent der Probanden Risiko als „Downside Risk“ definieren. Dabei stellt die Nichtnutzung von Chancen im Sinne eines Opportunitätskostenansatzes ebenfalls ein Risiko dar (so genanntes Upside Risk).

Würden Sie den Nutzen Ihres Risikomanagements allein durch die Vermeidung von Wagnissen beschreiben?

<< Becker:

Nein, da unser Haus Risikomanagement aktiv zur Identifikation und Analyse von Potenzialen nutzt. Unser Risikomanagement soll ebenfalls proaktiv Chancen erkennen und somit Anstöße für neue Geschäftsfelder oder innovative Versicherungsprodukte geben.

<< Bücken/Nagel:

Nein, das Risikomanagement der VPV betrachtet beide Seiten der Medaille, sowohl die Gefahren- als auch die Chancenseite. In dem Zusammenhang muss darauf hingewiesen werden, dass die oberste Zielsetzung des konzernweiten Risikomanagements der VPV die Existenzsicherung und Substanzerhaltung aller Unternehmen des Konzerns ist. Das Risikomanagement stellt in dem Zusammenhang sicher, dass die Risiken und das zum Ausgleich dieser Risiken verfügbare Risikokapital in einem adäquaten Verhältnis stehen.

<< Cirinà:

Neben der Vermeidung von Wagnissen stellt in einem volatilen und kompetitiven Markt insbesondere die Nutzung von Chancen einen wichtigen Sinn des Risikomanagements dar. Durch Szenarioanalysen versuchen wir diese Chancen frühzeitig zu identifizieren und umzusetzen.

<< Dahmen:

Sicher muss eine risikoorientierte Sicht neben Wagnissen auch Chancen berücksichtigen. Vor dem Hintergrund der seit Ende 2008 schwelenden Finanzmarktkrise wird der Fokus des Risikomanagements aktuell aber auf das Downside Risk gelegt. Hiervon unabhängig werden natürlich unternehmerische Chancen identifiziert und ergriffen. In gleicher Weise konzentriert sich ja auch die veränderte europäische Eigenmittelausstattungsrichtlinie Solvency II auf die Vermeidung von Wagnissen. Im Einklang mit dieser Sichtweise konzentriert sich das Risikomanagement der Axa Deutschland auf Downside Risks, während unser Controlling als unternehmenswertorientiertes Steuerungsinstrument unternehmerische Chancen, mithin das Upside Risk, im Fokus hat.

<< Flaßhoff/Klug:

Der bei der HUK-COBURG verwendete Risikobegriff beinhaltet sowohl die Gefahren- als auch die Chancenseite. Im Kern dreht sich das Risikomanagement jedoch um die Risiken, die sich bestandsgefährdend oder wesentlich auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage auswirken können. Die identifizierten und bewerteten Risikopositionen – insbesondere im Bereich der versicherungstechnischen Risiken, der

Kapitalanlagerisiken sowie der operationellen Risiken – werden aktiv gesteuert. Durch gezielte Maßnahmen werden die innerhalb der Risikoinventur identifizierten Risiken hinsichtlich ihrer möglichen Auswirkungen und/oder ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit auf ein für die HUK-COBURG akzeptables Maß reduziert. Hierbei stehen vor allem zwei wesentliche Ziele im Vordergrund: 1. die Erfüllung der Solvabilität und 2. die Optimierung der wertorientierten Steuerung.

<< Joos:

Das Risikomanagement der Allianz Deutschland kümmert sich als zentrale Risikokontrollfunktion allein um die Kontrolle von Wagnissen. Die Identifikation möglicher Opportunitäten (Chancen) liegt in der Aufgabe jedes operativen Unternehmensbereiches.

<< Panzer/Korte:

Das Risikomanagement bei der LV 1871 dient zunächst einmal der Vermeidung und Verminderung von Downside Risks. Gleichzeitig unterstützt es auch einen verantwortungsvollen Umgang mit Wagnissen in der Zukunft. Wir verfügen bei der LV 1871 über ein Risikomanagementsystem, das durch die Früherkennung von Risikoentwicklungen und rechtzeitige Begrenzungs- und Überwachungsmaßnahmen die präventive Steuerung von Risiken ermöglicht. Parallel hilft das Risikomanagement jedoch auch, Chancen zu erkennen. Insgesamt orientiert sich das System an der definierten Risikostrategie, die einen fundamentalen Bestandteil der Unternehmensführung bildet.

<< Oechslin:

Risiko ist unser Kerngeschäft. Demzufolge setzen wir Risikomanagement zur Optimierung des Risiko-Rendite-Profiles ein. Es unterstützt quantitative wie qualitative Entscheidungsprozesse sowohl kurzfristig und punktuell als auch mittelfristig durch die Verfeinerung der Geschäftsprozesse und die sukzessive Weiterentwicklung von Risikoexpertise im Unternehmen.

<< Plückhahn:

Eine Trennung des Risikos in Chancen und Wagnisse ist schwer möglich, da beide Komponenten für die Erreichung der unternehmerischen Ziele relevant sind. So stellt der technische Zins im Rahmen des Zinsrisikos in der Lebensversicherung die Untergrenze dar (somit das Wagnis), während die Chance im Überzins (quasi im Abstand zur Sekundärmarktrendite) aktiv gesucht werden muss. Sicherlich sind Chance und Wagnis im Risikobegriff nicht symmetrisch zu sehen, zeigen sich aber eng verbunden.

<< Quell:

Der Nutzen des Risikomanagements liegt im bewussten Eingehen von Wagnissen. Darüber hinaus werden auch Chancen betrachtet und gegebenenfalls Vorschläge zur Optimierung gemacht (Gestaltung der Rückversicherung).

<< Schubring-Giese:

Der Nutzen des Risikomanagements liegt in der Vermeidung von Wagnissen wie auch in der Nutzung von Chancen. Angesichts der aktuellen Finanzmarktkrise zeigt sich der Fokus des Risikomanagements jedoch im Downside Risk, sprich der Wagnisvermeidung. Dennoch behalten wir die Erkennung und Umsetzung von Chancen im Auge. So steht die chancenreiche Kapitalallokation auf der Grundlage unserer hohen Eigenkapitalausstattung stets im Blickpunkt unseres Chancenmanagements.

<< Winands:

No, the utilization of chances is as important as the avoidance of downside risks.

Welche Rolle spielt im Risikomanagement Ihres Unternehmens das Upside Risk, d. h., die Chancenseite?

<< Becker:

Als Versicherungsunternehmen sind wir unseren Stakeholdern verpflichtet, womit das Downside Risk im Rahmen der Existenzsicherung selbstverständlich im Vordergrund stehen muss. Dennoch repräsentiert das Upside Risk in unserem Risikomanagement vor dem Hintergrund unserer Planungen einen zwar kleineren, aber festen Bestandteil. Das Nichterreichen dieser in der Geschäftsstrategie definierten Planansätze stellt ein Risiko dar, womit das Risikomanagement die hierfür nötige Chancennutzung berücksichtigen muss.

<< Cirinà:

Die Realisation des Upside Risk spielt in unserem Unternehmen eine zunehmende und konstant an Bedeutung gewinnende Rolle. Durch permanente Markt- und Konkurrenzbeobachtung versuchen wir Chancen zu ermitteln, um somit einen kompetitiven und komparativen Vorteil zu realisieren.

<< Bücken/Nagel:

Um das Ziel der Existenzsicherung und Substanzerhaltung zu erreichen, müssen konsequenterweise auch Chancen aktiv genutzt werden. So müssen wir etwa im Bereich der Kapitalanlagen aktiv das Upside Risk nutzen, um nachhaltig Nettokapitalerträge für die Gewinnbeteiligung und die garantierte Mindestverzinsung zu erzielen. In diesem Zusammenhang spielen neben aufsichtsrechtlichen Vorgaben vor allem auch innerbetriebliche Kapitalanlagerichtlinien eine wesentliche Rolle. Ziel der Anlagepolitik ist es, möglichst große Sicherheit und Rentabilität bei jederzeitiger Liquidität zu erreichen. Um eine Balance zwischen Chancen- und Gefahrenseite herzustellen, führt die VPV nicht nur regelmäßige ALM-Analysen durch. Mittels stochastischer Szenarien werden wahrscheinlickeitsbasierte Aussagen über die zukünftige Unternehmenslage getroffen. Derartige Projektionen sind auch die Entscheidungsgrundlage für die zukünftige Kapitalanlagestrategie, d. h. die Relation zwischen Downside Risk und Upside Risk.

<< Dahmen:

Durch die klare Trennung der Aufgaben des Risikomanagements (Wagniserkennung und -bewältigung) und des Controllings (Unternehmenswertsteigerung) leiten sich die diesbezüglichen Aufgaben ab. Während das Risikomanagement für die Bestimmung des Risikoappetits sowie eine damit verbundene Limitsetzung verantwortlich ist, versucht unser Controlling Hebel für Unternehmenswertsteigerungen sowie für Wachstumspotenziale zu ermitteln und anhand dieser Werttreiber zu steuern. Dieses setzt einen engen Austausch zwischen Controlling und Risikomanagement voraus.

<< Flaßhoff/Klug:

Chancen und Risiken sind im unternehmerischen Alltag stets untrennbar miteinander verbunden. Im Rahmen der Optimierung der wertorientierten Steuerung spielt selbstverständlich das Upside Risk eine große Rolle. Allerdings fließt die Chancenseite beispielsweise nicht explizit in unsere internen quantitativen Modelle ein. Eine Quantifizierung von ausgelassenen Chancen wäre gegenüber der berücksichtigten Gefahrenseite nochmals deutlich schwieriger, da etliche weitere Annahmen zu treffen wären. Gegebenenfalls werden Szenarien im Planungsprozess erstellt. Hierdurch lassen sich Chancen und Risiken durch alternative Entscheidungsmöglichkeiten mindestens qualitativ beurteilen.

<< Joos:

Die Identifikation von Chancen gilt als unternehmerische Aufgabe jedes Unternehmensbereichs der Allianz Deutschland. Somit spielt das Upside Risk für das Risikomanagement als zentrale Kontrollfunktion von Wagnissen keine Rolle.

<< Panzer/Korte:

Das Downside- und Upside Risk sind die beiden Seiten ein und derselben Medaille. Auch in der Folge des Bilanzrechtsreformgesetzes (BilReG) aus dem Jahr 2004 ist im Lagebericht die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen. Nach dem im deutschen Handelsrecht verwurzelten Vorsichtsprinzip kommt der Darstellung aller ersichtlichen Risiken im Sinne des Gläubiger- und Anlegerschutzes eine starke Bedeutung zu. Mit der Angabe der Chancen haben die Unternehmen nun neben den Risiken auch das erwartete Chancenpotenzial mit anzugeben.

<< Oechslin:

Risikomanagement unterstützt die Konzentration von Risikokapital und sonstigen Unternehmensressourcen auf Geschäftssegmente, die sich in der Risikobeurteilung und -abwägung als vorteilhaft erweisen.

<< Plüchhahn:

In der Vergangenheit wurde der Fokus eher auf Wagnisse gelegt. In der Zukunft dürfen aber Chancen nicht „verschlafen werden“. Aus meiner Sicht war selbst in der Vergangenheit die Nichtnutzung respektive die Verfehlung von Chancen für das Versicherungsunternehmen teurer als der Eintritt von Wagnissen. Zumal unsere Gesellschaft über eine hohe Kapitalsubstanz verfügt, können Wagnisse eher akzeptiert werden, während der Vermeidung einer Chancenverfehlung höchste Priorität einzuräumen ist.

<< Quell:

Neben der aktiven Steuerung der Kapitalanlagen und einer engen Zusammenarbeit zwischen Risikomanagement und Rückversicherung ist das Risikomanagement in die Produktentwicklung eingebunden.

<< Schubring-Giese:

Chancenorientierung betreibt unser Unternehmen aktuell insbesondere bei Fragen der Kapitalallokation, der Produktentwicklung im Lebensversicherungsgeschäft sowie bei der Anpassung unserer passiven Rückversicherungspolitik. Angesichts unserer hohen Solvenzkapitalausstattung eruieren wir ständig renditeorientierte Möglichkeiten zur Allokation unseres Excess Capital. Lebensversicherungsprodukte versuchen wir durch den Risikotransfer auf den Versicherungsnehmer (z. B. durch fondsgebundene Lösungen am Beispiel unseres Flex-Vorsorge-Plus Produktes) aus dem Wagnis herauszunehmen. In der Rückversicherungspolitik haben wir neue Risikomodelle auf Konzernebene entwickelt, die uns durch einen höheren Selbstbehalt einen 30- bis 35 prozentigen Abbau unseres rückversicherten Volumens erlauben, womit ein verbessertes Nettoergebnis ermöglicht wird.

Grundsätzlich versuchen wir somit durch einen permanenten Abgleich von Downside- und Upside Risks die Ertragschancen unseres Unternehmens zu verbessern.

<< Winands:

Upside and downside risks are equally important. PartnerRe works to minimize downside risk through diversification and absolute limits on any one risk. By allocating capital and profitability targets down to contract level we encourage the underwriters to take risks.

Wie würden Sie für das Risikomanagement Ihres Unternehmens das quotale Verhältnis von Wagnissen und Chancen einschätzen?

<< Becker:

Das quotale Verhältnis von Wagnismanagement und Chancenmanagement würde ich für unser Unternehmen auf 2/3 zu 1/3 ansetzen.

<< Bücken/Nagel:

Dies ist stark abhängig von den jeweiligen Risikokategorien und den Volumina. Von der Tendenz her wird das Verhältnis im Bereich 70 zu 30 liegen.

<< Cirinà:

Unser Unternehmen achtet in gleicher Weise auf die Vermeidung von Wagnissen und die Nutzung von Chancen, womit sich das quotale Verhältnis auf eine Gleichverteilung beläuft.

<< Dahmen:

Unser Risikomanagement gibt uns durch die Festlegung des Risk Appetite das Playing Field für unser Geschäftsmodell vor. Durch diese klar definierte Risikobegrenzungsaufgabe steckt das Risikomanagement das Tätigkeitsfeld der Axa ab – und konzentriert sich somit ausschließlich auf limitorientierte Wagnisse.

<< Flaßhoff/Klug:

Die Angabe einer Quote ist nicht möglich, da die Relation permanent schwankt und – wie bereits ausgeführt – bei der HUK-COBURG auch keine Quantifizierung der Chancenseite erfolgt.

<< Joos:

Das Risikomanagement der Allianz Deutschland konzentriert sich allein auf die Identifikation und Quantifizierung von Wagnissen.

<< Panzer/Korte:

Bei der LV 1871 beträgt das Verhältnis rund 2/3 (Risiken) zu 1/3 (Chancen).

<< Oechslin:

Gerade in der Rückversicherung arbeiten wir mit einem asymmetrischen Risikoprofil, d. h., der in einem Jahr mögliche Verlust kann die Gewinne von mehreren Jahren übersteigen. Deshalb überwiegt, bei einer strengen Ein-Jahres-Betrachtung die Downside die Chancen – was aber auch zeigt, dass für unser Geschäft eine mehrperiodige Betrachtung angemessener ist.

<< Plückhahn:

Vor dem Hintergrund der hohen Kapitalsubstanz unserer Gesellschaft liegt der Fokus des Risikomanagements in der Nutzung von Chancen. Ergo allokatieren wir zwei Drittel unserer Risikomanagementressourcen in die Nutzung von Chancen, ein Drittel in die Vermeidung von Wagnissen.

<< Quell:

Das Verhältnis beträgt circa 70 zu 30.

<< Schubring-Giese:

Grundsätzlich liegt der Schwerpunkt unseres Risikomanagements geschäftsmodellbedingt bei der Vermeidung von Wagnissen, womit ein quotales Verhältnis ca. bei 70 Prozent (Wagnisvermeidung) zu 30 Prozent (Chancennutzung) liegen dürfte.

<< Winands:

In the long term results, they are equivalent – 50% for the avoidance of downside risk and 50% for the utilization of chances.

Wie ermittelt und quantifiziert Ihr Unternehmen die Wagnisse und gegebenenfalls auch die Chancen aus ihrer unternehmerischen Tätigkeit?

<< Becker:

Wagnisse quantifizieren wir mit Hilfe eines Economic-Capital-Ansatzes. Mit einem zeitlichen Horizont von einem Jahr ermitteln wir für das jeweilige Risiko das zu unterlegende ökonomische Kapital auf der Grundlage eines 99,5 Prozent-Quantils (Ausfallwahrscheinlichkeit von 50 Basispunkten). Dieser Ansatz entspricht somit dem Solvency-II-Gedanken der Solvency Capital Requirements.

Chancen werden im Wesentlichen durch den kontinuierlichen Dialog zwischen Controlling und den Geschäftsbereichen und der intensiven Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell im Vergleich zum Markt erfasst. Quantifiziert werden sie im Rahmen der strategischen Planungen.

Daneben setzen wir weitere Methoden wie szenariobasierte Analysen (z. B. Stresssituationen) für die Bewertung von Wagnissen ein.

<< Bücken/Nagel:

Hier spielen vor allem stochastische Szenarioanalysen eine große Rolle, mit deren Hilfe wir wahrscheinlichkeitsbasierte Aussagen über die künftige Unternehmenslage treffen. Ergänzt werden derartige stochastische Analysen (vor allem in den Bereichen Versicherungstechnik und Kapitalanlagen) durch expertenbasierte Schätzungen und Szenarioanalysen (etwa im Bereich der operationellen Risiken).

<< Cirinà:

Für die Qualifizierung und Quantifizierung unserer Wagnisse konzentrieren wir uns auf unsere Risikostragfähigkeit in der Metrik einer marktwertbasierten Solvency-Bilanz. Nach der Höhe des zur Verfügung stehenden Kapitals, dessen Minimum durch das errechnete Economic Capital bestimmt wird, definieren wir unseren Risikoappetit. Dabei wählen wir zur Bestimmung des Economic Capital ein Bonitätsniveau auf AA-Basis, womit unser Sicherheitsniveau deutlich über Solvency-II-Level liegt. Gewisse Risiken wie langfristig deflationäre Strukturen mit niedrigen Zinsniveaus („Japan-Szenarios“) analysieren wir auch mit Hilfe von Szenarioanalysen, die über die Solvency-Analysen hinausgehen.

Unsere Chancen ermitteln wir dagegen vornehmlich auf Basis von Szenarioanalysen. Mit Hilfe von Szenarien wollen wir potenzielle Marktentwicklungen im Vorfeld prognostizieren und zu unseren Gunsten nutzen.

<< Dahmen:

Zunächst identifizieren und analysieren wir alle uns betreffenden Risiken in einer umfassenden Risk Map, die nach Risikokategorien und Unternehmensbereichen und -prozessen strukturiert ist. Risikokategorien, für die Solvenzkapital vorgehalten werden muss, werden durch unser internes Risikomodell in Form eines Economic Capital quantifiziert. Für die anderen Risikokategorien werden – sofern möglich – analoge Bewertungsverfahren verwendet. Die Bewertung der Chancen unterliegt grundsätzlich denselben aktuariellen und finanzmathematischen Bewertungsverfahren, um eine Konsistenz der Beurteilung zu ermöglichen. Die Verantwortung für die Identifikation von Chancen liegt jedoch weniger im Risikomanagement als in den Geschäftsbereichen mit der Unterstützung des Controllings.

<< Flaßhoff/Klug:

Um insbesondere die versicherungstechnischen Risiken und Kapitalanlagenrisiken in einem ausreichenden Umfang bewerten und steuern zu können, setzt die HUK-COBURG mathematische Methoden und Verfahren, beispielsweise simulationsbasierte Modelle, verallgemeinerte lineare Modelle und aktuarielle Reservierungsverfahren ein. Wie bereits ausgeführt, fließen eventuelle Chancen hierbei nicht explizit in die Berechnung ein.

<< Joos:

Die Allianz Deutschland nutzt ein stochastisches, internes Modell auf der Grundlage des Value-at-Risk-Ansatzes zur Kalibrierung ihrer Risiken. Für die Einzelgesellschaften wird das Risikokapital auf einer Ausfallwahrscheinlichkeit von 7 Basispunkten (Konfidenzniveau 99,93 Prozent) berechnet, für die Muttergesellschaft Allianz SE erfolgt die Risikokapitalberechnung auf der Grundlage von unterstellten Diversifikationseffekten auf einer Basis der Ausfallwahrscheinlichkeit von 3 Basispunkten (Konfidenzniveau 99,97 Prozent). Dieses hohe Konfidenzniveau ist durch eine Ausrichtung an einem AA-Rating von Standard & Poor's ausgerichtet.

In Ergänzung der quantitativen Modellierung der Risiken mit statistischen Simulationsmodellen gibt es bei der Allianz Deutschland auch einen zusätzlichen Prozess der qualitativen Risikoermittlung gemäß Gruppenvorgaben. Über Expertenbefragungen werden im gesamten Geschäftsbereich Risiken identifiziert und bewertet. Dabei hat sich insbesondere in der Finanzkrise gezeigt, dass „Hinsetzen und Nachdenken“ in vielen Situationen im Sinne eines qualifizierten Brainstormings ein sehr effektives Risikomanagement war und somit als zweite Säule neben den quantitativen Modellen unabdingbar ist.

<< Panzer/Korte:

Die Grundlage hierfür bildet das Risikowertmodell der LV 1871. Das Modell erlaubt eine integrierte Darstellung der Risikoexposition. Die Berechnung basiert auf einem Value-at-Risk-Ansatz, der jederzeit eine angemessene Kapitalausstattung sicherstellen soll.

<< Oechslin:

Die Ermittlung und Priorisierung der Risiken wird laufend aktualisiert durch ein Zusammenspiel von Wahrnehmung auf der Grundlage unserer Expertise und der Abbildung in unserem Risikomodell. Der daraus abgeleitete und ebenfalls laufend aktualisierte Risikoappetit ist im Zusammenspiel mit der strategischen Planung die Grundlage für unsere Geschäftstätigkeit.

Unser Ziel ist hierbei stets, zu übernehmende Risiken adäquat abzubilden und für deren Übernahme die aus ökonomischer Sicht angemessene Rendite zu erzielen.

<< Plückhahn:

Unser internes Generali-Modell wird primär vom Solvency-II-Regime getriggert. So simulieren wir unser Geschäftsmodell auf einer Value-at-Risk-Basis mit einem Konfidenzniveau von 99,5 Prozent. Unsere Kapitalausstattung entspricht jedoch dem AA-Standard des S&P-Modells und würde somit auch eine Vertrauenswahrscheinlichkeit von 99,93 Prozent rechtfertigen. Neben dieser einjährigen, statistisch auf Schockbetrachtung aufbauenden Sichtweise gilt unser Fokus eindeutig der Nutzung von Szenarioanalysen. So haben wir ein qualifiziertes Expertenbrainstorming für alle relevanten Unternehmensrisiken aufgebaut, das uns unter Szenariogesichtspunkten wichtige As-if-Aussagen für die Risikolimits unseres Unternehmens liefert.

<< Quell:

Wir haben Modelle für Komposit und Leben entwickelt. In Komposit verwenden wir den Standardansatz gemäß QIS plus ein internes Partialmodell für das Prämienrisiko. In Leben haben wir mit Hilfe der Modellierungssoftware „Prophet“ eine Fortschreibungsmaschine entwickelt, um so Szenarien für das Neugeschäft bzw. für Zinsveränderungen zu simulieren. In Kranken werden wir bis Ende 2010 ein vergleichbares Tool vorliegen haben.

<< Schubring-Giese:

Aktuell entwickelt unser Risikomanagement wertorientierte Modelle zur Steuerung unseres Versicherungskonzerns. So nutzen wir in der Kapitalanlagepolitik ein Ampel-Modell zur Visualisierung unserer Risiko-/Chancen-Position. In der Versicherungstechnik sind wir durch expertenbasierte Tarifierungs- und Deckungstechniken gut aufgestellt, wobei uns hier noch kennzahlenorientierte Wertesysteme fehlen. Summa summarum ist ein Risikomanagement-Modell auf wertorientierter Kennzahlenbasis für den Gesamtkonzern im Entstehen. Für den VKB-Konzern sowie die Bayern-Versicherung sind wir dabei in der Entwicklung recht weit.

<< Winands:

The risk management of PartnerRe follows a multilevel process. The Board of Directors defines the limits on our tolerance for specific risks and the amount of capital we are willing to expose. The CEO and Executive Committee determine how much they want to use of that capital and allocate it to each business division. Then every business segment gets a part of the risk capital – this is the capacity the business segment can use for opportunities in the market to achieve their target return. At the underwriting level, the underwriter receives limits to avoid the downside risk. A referral process ensures that additional capacity can be allocated above single underwriters' limits when opportunities rise and return targets are exceeded, however, still within the overall risk tolerance set by the Board of Directors.

Welche Daten würde Ihr Risikomanagement benötigen, um Wagnisse und Chancen Ihres Geschäftsmodells besser identifizieren und analysieren zu können?

<< Becker:

Unser Unternehmen verfügt über einen großen Datenpool. Zumal wir aber historisch bedingt aus einer großen Zahl von Einzelunternehmen gewachsen sind, ist die Homogenität dieses Datenpools nicht überall gegeben. Eine Homogenisierung der Daten wäre somit ein großer Vorteil hinsichtlich unserer Analysefähigkeit, zumal hierdurch die Signifikanz der Datenaussagen steigen würde. Eine weitere Unterstützung wären umfassende volkswirtschaftliche Konzepte und Analysen, die beispielsweise die generierten makroökonomischen Szenarien in einen vollständigen Datensatz überführen könnten und somit die Konsequenzen aus möglichen Entwicklungen noch besser quantifizieren lassen.

<< Bücken/Nagel:

Interessant wären für die VPV Benchmark-Daten, mit denen eine bessere Einordnung des eigenen Unternehmens möglich wäre.

<< Cirinà:

Der besondere Vorzug unseres Unternehmens zeigt sich in der Verfügbarkeit eines umfassenden Data Warehouses für alle Entscheider auf allen Unternehmensebenen. Indem unser Unternehmen keine Datensilos mit entsprechenden Zugriffsbegrenzungen kennt, können alle Entscheider auf alle relevanten Daten Zugriff nehmen und diese für ihr dezentrales Risikomanagement nutzen. Diese allumfassende Datenstruktur schafft ein Maximum an Transparenz und ist ein wichtiger Teil der Risikokultur unseres Hauses.

<< Dahmen:

Unsere Modelle befüllen wir allein mit unseren eigenen historischen und den Geschäftsprozessen folgenden Daten. Diese Daten werden dann mit Hilfe aktueller Projektionssysteme (z. B. Prophet für Lebens- und Krankenversicherungen) für die Bewertung und Analyse eingesetzt. Ferner verwenden wir Szenariogeneratoren, um mögliche Entwicklungen der Finanzmärkte zu berücksichtigen. Eine Schwierigkeit liegt in der Regel darin, dass man für die Bestimmung des für das Solvenzmodell relevanten 99,5 Prozent-Quantils nicht immer ausreichend Datenhistorie zur Verfügung hat, sodass hier viele Annahmen getroffen und validiert werden müssen.

<< Flaßhoff/Klug:

Im Bereich der Schaden-/Unfallversicherung können wir auf einen ausreichenden Datenbestand zugreifen. Hier existiert kein Bedarf an zusätzlichen entscheidungsrelevanten Daten. Im Bereich der Krankenversicherung haben wir uns die Aufgabe gestellt, die tatsächlichen Cashflows besser abzubilden. So betrifft etwa das Prämien-/Versicherungsleistungsrisiko in der Krankenversicherung mögliche Abweichungen zwischen den kalkulierten und tatsächlichen Zahlungsströmen. So können beispielsweise ungeplante Leistungsausweitungen, etwa aufgrund veränderter gesetzlicher Rahmenbedingungen oder Entwicklungen im Bereich der medizinischen Forschung, hohe Abweichungen bei der Cashflow-Projektion verursachen.

In diesem Kontext sei darauf hingewiesen, dass die HUK-COBURG im Bereich der operationellen Risiken den faktorbasierten Standardansatz verfolgt und nicht etwa in ihrem internen Risikomodell berücksichtigt. Allerdings führen wir zur Identifikation von operationellen Risiken regelmäßig Szenarioanalysen durch. Die Ergebnisse münden dann direkt in potenzielle Steuerungsmaßnahmen.

<< Joos:

Die Daten des Risikomanagements der Allianz Deutschland sind grob in Risikotreiber und Portfoliodaten einzuteilen. Die Risikotreiber können externe Daten sein (Zinsstrukturkurven, Kapitalmarkttrigger etc.), die einer permanenten Aktualisierung unterliegen. In Verbindung mit den internen Portfoliodaten des Unternehmens ergeben sie die Gesamtwertverteilung des Unternehmens. Dabei unterstellen wir für die internen Daten eine Datenhistorie von 5 bis 10 Jahren, für die wir tendenziell eine Zeitstabilitätshypothese annehmen. Somit verfügt das Risikomanagement aktuell über alle für seine Funktionserfüllung notwendigen Daten.

<< Panzer/Korte:

Aus Datensicht sehen wir keine großen Hürden. Insgesamt ist in diesem Zusammenhang darauf hinzuweisen, dass Modelle nicht zu kompliziert gebaut werden. Hierbei orientieren wir uns am KISS-Prinzip:

„Keep it simple and smart.“ In diesem Zusammenhang sollte auch beachtet werden, dass der gesunde Menschenverstand nicht ausgeblendet wird. Wir müssen stets interpretieren können, ob bei unterschiedlichen Eingabeszenarien die Ergebnisse noch plausibel sind.

<< **Oechslin:**

Wir bräuchten eine erhöhte Transparenz zu den von uns übernommenen Risiken, also im Wesentlichen eine bessere Qualität der Daten, die wir von unseren Kunden bekommen, sowohl für die Prüfung und Tarifierung vor der Zeichnung als auch für das Monitoring während der Laufzeit und zu eingetretenen Schäden.

<< **Plückhahn:**

Unter den Gesichtspunkten „Umfang“, „Aktualität“ sowie „Frequenz der Anlieferung“ verfügen wir über ausreichende interne und externe Daten zu unseren einzelnen Risiken. Bei fehlenden Datenhistorien, wie z. B. bei operationellen Risiken, behelfen wir uns mit Expertengremien im Rahmen der bereits geschilderten Expertenbrainstormings. Probleme ergeben sich lediglich in Hinblick auf die Zeitstabilität der Daten, da durch Migrationen und Fusionen natürlich Datenbrüche entstanden sind. Somit gehen wir in der historischen Betrachtung nicht von linearen Trends aus, sondern überlagern diese mit expertenbasierten qualitativen Faktoren und Anpassungen. Gerade im Umstieg von historischen auf implizite Daten (beispielsweise von historischen auf implizite Volatilitäten) sehe ich in der Versicherungsbranche noch deutlichen Aufholbedarf.

<< **Quell:**

Entwicklungspotenziale liegen im hauseigenen DWH. Hier gilt es, laufend die Qualität der Daten zu verbessern, um so vermehrt Qualität in die Steuerungsprozesse zu bekommen.

<< **Schubring-Giese:**

Ein umfassendes Data Warehouse zur umfassenden Quantifizierung unserer Geschäftsmodelle ist für die VKB noch zu schaffen. In jüngster Vergangenheit haben wir hierzu neue IT-Plattformen entwickelt, die uns auf dem Weg zu einem gewünschten Data Warehouse unterstützen. Angesichts immer noch bestehender, veralteter IT-Plattformen müssen wir diesen Weg der datentechnischen Erneuerung konsequent weitergehen. Dabei erweisen sich jedoch unzureichende Zeitreihen zur Einschätzung einer Risikohistorie immer wieder als datentechnisches Risikomanagementproblem.

Unser Risikomodelle kann uns sicherlich bereits die gewünschte „Fahrtrichtung“ unseres Unternehmens auf einer Makroebene anzeigen, für die Umsetzung der Grobrichtung auf der operativen Ebene fehlen uns aber im Sinne einer erwünschten Feinsteuerung teilweise noch die entsprechenden Datenstrukturen, die wir mit der Schaffung eines Data Warehouses entwickeln wollen.

<< **Winands:**

As reinsurance is a prospective business, we can't back our decisions only on (historical) data and have to accept the uncertainty of the future. We continuously try to improve data quality and develop a balance between historical and future data, to estimate future damage scenario. We do this with our research activity and individually with our clients, but also by actively participating in industry initiatives, such as being a founding member of the Perils AG. In line with historical data challenges, we generally differentiate between experience pricing and exposure pricing. Transparency with our clients and brokers significantly helps us in addressing the uncertainty aspect, both from an opportunity and risk perspective.

3.3 Einfluss des Risikomanagements auf Geschäftsmodell und Organisation

>> Fragestellungen ex ante:

Risikomanagement soll als prophylaktische Maßnahme das versicherungsbetriebswirtschaftliche Geschäftsmodell ex ante beeinflussen. Wagnisse und Chancen sollen im Vorfeld erkannt und quantifiziert werden, um vermieden respektive genutzt werden zu können.

Wurde mit der Etablierung des Risikomanagements eine Adaption der Ablauforganisation in Ihrem Unternehmen vorgenommen?

<< Becker:

Schon vor Jahren wurden bei der Etablierung des Risikomanagements die Ablaufprozesse im Rahmen der Produktpolitik, der Investmentpolitik sowie der Strategiepolitik des Vorstands weiterentwickelt. Alle geschäftspolitischen Prozesse wurden somit bereits einer risikomanagementorientierten Adaption unterzogen.

<< Bücken/Nagel:

Bereits im Berichtsjahr 2008 wurden die Organisation, die Risikostrategie und die Prozesse des Risikomanagements – insbesondere vor dem Hintergrund der MaRisk (VA) sowie des EU-Projekts Solvency II – neu ausgerichtet. Hierbei wurden vor allem Berichtswege, das IKS sowie das Vetorecht der unabhängigen Risikocontrollingfunktion (uRCF) eingeführt.

Zur Förderung einer gelebten Risikokultur führt die VPV regelmäßig Risikokonferenzen durch, um größeren oder auch spezialisierten Teilnehmern schnell und adäquat die Methoden und Prozesse des Risikomanagements zu vermitteln. Ein wesentlicher Bestandteil ist auch unser IKS, das auf einem Workflow basiert.

<< Cirinà:

Aufgrund der Vorgabe der Risikomanagement-Struktur unseres Mutterkonzerns wurden die Aufbau- wie auch die Ablauforganisation entsprechend angepasst. Unter der Leitung eines zentralen und koordinierenden Risikomanagements, das als eigenständige Abteilung im Ressort des CEO angesiedelt ist, finden beispielsweise sechs Risikokomitee-Sitzungen des gesamten Vorstandes per anno statt. Unsere gesamte Unternehmensstruktur ist prozessual in Risk Owner und Risk Taker aufgeteilt, womit die Risikoorientierung die gesamte Unternehmensorganisation durchzieht.

<< Dahmen:

Bereits mit der Einführung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) im Jahre 1998 hat sich die Axa intensiv mit einer risikoorientierten Geschäftspolitik auseinandergesetzt. Dadurch haben wir bereits breite Erfahrungen mit einer risikoorientierten Ablauforganisation gesammelt und die hierfür notwendigen Prozessanpassungen vorgenommen. Somit stehen unsere Geschäftsprozesse seit Jahren im engen Kontext mit einer risikoorientierten Ablauforganisation.

<< Flaßhoff/Klug:

Bei der HUK-COBURG existiert Risikomanagement nicht erst seit der Veröffentlichung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement. Im Rahmen des operativen Risikomanagements verfolgen wir

einen eher dezentralen Ansatz. Die Spezialisten der einzelnen Fachabteilungen identifizieren und bewerten regelmäßig die Risikolage des Konzerns. Die vom Risikomanager erstellten Risikoberichte informieren die Entscheidungsträger und den Aufsichtsrat über die Ergebnisse der Risikobewertung sowie vor allem über eventuell neu entdeckte oder entstandene bestandsgefährdende Risiken.

<< Joos:

Nein, da das Risikomanagement in vorhandene Prozesse eingebunden und nicht eine eigene Organisation um das Risikomanagement herum geschaffen werden sollte. Somit kontrolliert das Risikomanagement der Allianz Deutschland vorhandene Prozesse und wurde in diese integriert.

<< Panzer/Korte:

Ja, in den vergangenen Jahren hat eine Anpassung der Aufbauorganisation stattgefunden.

<< Oechslin:

Die Munich Re passt seit vielen Jahren die Organisation sukzessive an, damit die Einbringung und Umsetzung von Risikomanagement in allen operativen Bereichen gewährleistet und optimiert wird.

<< Plüchhahn:

Da die Einführung des Risikomanagements in unserem Hause mit der Erweiterung von Geschäftsprozessen zusammenfiel, wurde mit dem Risikomanagement auch die Ablauforganisation angepasst. Durch die Neukalibrierung der Geschäftsprozesse konnte sich das Risikomanagement prozessparallel entwickeln. Neben der klaren Funktionstrennung in Controlling, Compliance, Rechnungslegung, Interne Revision, Recht und Risikomanagement übernimmt das Risikomanagement auch operative Aufgaben im Rahmen der risikoorientierten Unterstützung fachbereichsbezogener Aufgaben.

<< Quell:

Neben dem zentralen Risikomanagement als Hauptabteilung – angesiedelt beim CEO – liegt das Risikomanagement auch in dezentralen Händen. Dezentrales Controlling und die Aktuariate sind wichtige Stützen des internen Risikomanagements. Neben dem Risikoausschuss auf Holdingebene wurden Risikoausschüsse auch bei allen Töchtern etabliert. Im Risikoausschuss werden aktuelle Themen zur Risikolage diskutiert.

<< Schubring-Giese:

Die Hauptabteilung Risikomanagement wurde bewusst aus einer Abkoppelung der Risikocontrollingfunktion aus dem zentralen Controlling heraus gegründet. Im Ressort des Vorstandsvorsitzenden steht die zentrale Hauptabteilung Risikomanagement nun in enger Abstimmung mit den zentralen sowie dezentralen Controllingeinheiten.

Neben der Schaffung der Hauptabteilung Risikomanagement wurde ein Risikoausschuss gegründet, der unter Leitung eines aktuarisch bewanderten Vorstandsmitgliedes durch periodische Sitzungstermine und fokussierte Tagesordnungen allein der Risikoorientierung des Unternehmens gewidmet ist.

Grundsätzlich will die VKB das Risikomanagement nicht als einen Autopiloten ansehen, der dem Leitungsgremium alle Entscheidungen abnimmt. Risikomanagement soll informationsunterstützend in unsere Entscheidungen eingebunden werden, jedoch nicht als übergeordnetes Entscheidungselement fungieren. Aus diesem Grunde wählen wir für unser Risikomanagement bewusst eine schlanke und flexible Struktur.

<< Winands:

We have had a risk organization since the establishment of the company. As a consequence, risk management has always been at the core of our company. A significant adaptation of process organization was not required as such.

Wie stellt sich die Aufbauorganisation des Risikomanagements in Ihrem Unternehmen dar?

<< Becker:

Wir unterscheiden in unserem Unternehmen zentrale und dezentrale Risikomanagementeinheiten. Für das zentrale Risikomanagement wurde der Bereich „Value and Risk Management“ etabliert, der für das gesamte Unternehmen die unabhängige Risikocontrolling- sowie die unabhängige aktuarielle Funktion wahrnimmt. Der Leiter dieser unabhängigen, zentralen Risikomanagementfunktion berichtet als Chief Risk Officer direkt dem Chief Financial Officer.

Daneben gibt es für jede Versicherungssparte sowie jede Funktion (z. B. Kapitalanlage) ein dezentrales Risikomanagement, das ganz nah an der operativen Einheit eine kontrollierende Funktion gegenüber dem Geschäfts- und Ertragsverantwortlichen (in unserem Sprachgebrauch der Risk Owner) wahrnimmt. Darüber hinaus agiert das dezentrale Risikomanagement als Ansprechpartner für Risikothemen innerhalb des Geschäftsbereiches sowie für das zentrale Risikomanagement. Somit besitzen die beiden Risikomanagementabteilungen wechselseitig jeweils eine Hol- und Bringschuld für risikorelevante Informationen.

<< Bücken/Nagel:

Das Management der Risiken erfolgt weitgehend dezentral in den Fachbereichen, da hier das fachliche Wissen zur Identifizierung, Bewertung und Steuerung der Risiken existiert. Das zentrale Risikocontrolling, d. h., die unabhängige Risikocontrollingfunktion (uRCF), unterstützt den Prozess durch Methoden-Know-how. Im zentralen Risikocontrolling erfolgt auch die Risikoinventarisierung, die regelmäßig durch diverse Instrumente auf Vollständigkeit und Validität überprüft wird. Als weitere Kontrollorgane des Risikomanagementsystems wirken unter anderem Aufsichtsrat, Wirtschaftsprüfer sowie die Interne Revision mit. Auf der Vorstandsebene verantwortet der Vorstandsvorsitzende das strategische und operative Risikomanagement.

<< Cirinà:

Das Risikomanagement ist als zentrale Holding-Funktion im Ressort des CEO angesiedelt. Klare Abgrenzungen zum Ressort des CFO (Verantwortung für die Kapitalanlage), zu den Spartenverantwortlichen sowie zur Internen Revision (Second-Level-Prüfung des Risikomanagementansatzes) sind gegeben. Über ein internes Kontrollsystem (IKS – in unserem Hause sprechen wir vom Internal Control and Risk Management – ICRM) sind somit die Aufgabenbereiche Recht, Compliance, Rechnungswesen, Controlling, Interne Revision und Risikomanagement in ihren Aufgaben und Funktionen abgegrenzt.

<< Dahmen:

Das Risikomanagement der Axa ist als eigenständiger Bereich direkt dem CFO unterstellt. Ebenso verantwortet das Risikomanagement einen wesentlichen Teil der aktuariellen Funktion unseres Konzerns.

<< Flaßhoff/Klug:

Der Leiter der Abteilung Controlling ist organisatorisch in der Funktion des zentralen Risikomanagers verantwortlich für den Risikomanagementprozess und die Risikosteuerung im gesamten Konzern.

Gleichzeitig ist er Leiter des Risikokomitees, das mit den Spezialisten der einzelnen Fachabteilungen besetzt ist. Dort treffen sich regelmäßig Führungskräfte und Mitarbeiter aus den Bereichen Aktuariat Lebensversicherung, Aktuariat Komposit, Aktuariat Private Krankenversicherung, Bauspartechnik, Passive Rückversicherung, Controlling, Kapitalanlagen, Rechnungswesen und Informatikbetrieb. Das Risikokomitee nimmt bei der HUK-COBURG die unabhängige Risiko-Controlling-Funktion der MaRisk (VA) wahr. Auf Vorstandsebene ist ein Vorstand für die Überwachung und Kontrolle der Risikoüberwachung und Risikosteuerung verantwortlich, der nicht auch parallel für den Aufbau zentraler Risikopositionen des Unternehmens verantwortlich ist.

<< Joos:

Ein zentrales Risikocontrolling der Subholding Allianz Deutschland ist für alle operativen Töchter (Lebensversicherungs-, Krankenversicherungs-, Sachversicherungsgesellschaft) zuständig. In den Töchtern existiert ein dezentrales Risikomanagement als Bestandteil der jeweiligen Einheiten, nicht als nochmals eigenständige Organisation. Das zentrale Risikocontrolling hat die Informationshoheit über alle Risikodaten der dezentralen Einheiten, womit auch eine Informations-Bringschuld dieser dezentralen Einheiten verbunden ist.

<< Panzer/Korte:

Der Stab Risikomanagement als unabhängige Risikocontrollingfunktion gemäß MaRisk (VA) führt zusammen mit den Risikoverantwortlichen der Geschäftsbereiche regelmäßige Risikoerfassungen für das gesamte Unternehmen durch. Die dezentralen Risikoverantwortlichen der Geschäftsbereiche melden Veränderungen bestehender oder neuer Risiken an den Stab Risikomanagement.

Auf dieser Basis sowie mittels Modellberechnungen werden die Risiken und die Gesamtsituation des Unternehmens durch den Stab Risikomanagement analysiert; die Ergebnisse werden dem Vorstand berichtet. Die Bedeutung des Themas Risikomanagement lässt sich bereits daraus ableiten, dass der Leiter Risikomanagement direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichtet.

Die Interne Revision überprüft demgegenüber als prozessunabhängige Instanz regelmäßig die Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems und dessen Eignung zur frühzeitigen Erkennung von Entwicklungen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten.

<< Oechslin:

Unser Risikomanagement wird auf Gruppenebene durch eine integrierte Funktion gesteuert; die dezentrale Durchführung spiegelt in ihrer Struktur die Aufteilung der Geschäftsbereiche der Munich Re wider: Erstversicherung, Rückversicherung, Munich Health und MEAG. Konkret sind die Risikomanagementfunktionen in diese Segmente integriert, mit Berichtslinien an das Gruppen-Risikomanagement.

<< Plüchhahn:

Als zentrale Organisationseinheit ist das Risikomanagement der Generali eine Holding-Abteilung im Ressort des CEO. Als zentrale Institution sind wir in alle Risikoprozesse des Hauses integriert (z. B. ins Finanzcontrolling), bieten für alle Business Units Hilfestellung beim operativen Risikomanagement (z. B. Hilfe bei quantitativen Rechenmodellen wie Produktkalkulationen) und unterstützen qualitative Prozessveränderungen beratend. Je nach der persönlichen Fachexpertise der Mitarbeiter meiner Abteilung können wir dabei Prozesse aktiv beeinflussen (z. B. bei Simulationen der Schadenabteilung), während wir für andere Bereiche nur die Rolle des High-Level Observer einnehmen können (z. B. bei IT-Prozessen).

<< Quell:

Zentral: eine Hauptabteilung aufgeteilt in Methoden/Modelle und Prozesse/Koordination.

Dezentral: Controlling und Mathematik als Fachbereiche.

<< Schubring-Giese:

Das Risikomanagement der VKB ist als Hauptabteilung im Ressort des Vorstandsvorsitzenden (CEO) mit zwei Unterabteilungen tätig.

<< Winands:

Risk assumption and risk management are at the core of PartnerRe's value proposition; they are embedded in our strategy and tied to our stated goals. Risk Appetite is defined by the Board of Directors. On this basis the Executive Committee develops the risk management, the responsibility of which is further divided to the organizational divisions. Each Division has their risk management function to execute and control.

We have a Group Chief Risk Director, who works as facilitator and coordinates the general risk management topics for the Executive Committee and the Enterprise Risk Committee.

Inwieweit fließen die Informationen aus den Werkzeugen Ihres unternehmerischen Risikomanagements in die Entscheidungsprozesse Ihres Unternehmens ein?

<< Becker:

In alle wesentlichen Geschäftsentscheidungen fließen Informationen aus dem Risikomanagement mit ein. Dies gilt sowohl für die Strategiedefinition, das Kapitalanlagemanagement, die Produktgestaltung, den Rückversicherungseinkauf, die Projektplanung als auch für ausgesprochen operative Themen wie z. B. das Outsourcing von Funktionen und Aufgaben oder Informations- und Geschäftssicherheit.

<< Bücken/Nagel:

Die Steuerung des operativen Geschäfts erfolgt über Risikobudgets. Hierbei steht die einfache Frage im Vordergrund: „Kann ich mir dieses Geschäft aus Kapitalsicht leisten?“ Limitsysteme verfolgen dabei das Ziel einer Limitierung unternehmerischer Risiken und der Steuerung geschäftspolitischer Entscheidungen. Zur Vermeidung eines wirtschaftlichen Schadens und zur Steuerung von geschäftspolitischen Entscheidungen setzt die VPV auf leistungsfähige Limit-Systeme zur Steuerung der Geschäftsrisiken. So fordern auch die MaRisk (VA) die Einrichtung entsprechender Limitsysteme. Diese sollen verhindern, dass trotz einer adäquaten Risikobewertung eine große Risikoposition aufgebaut wird. Hierbei müssen die Limite konsistent zur Risiko- und Geschäftsstrategie und durch das Risikotragfähigkeitskonzept abgedeckt sein.

<< Cirinà:

Informationen und Vorgaben unserer zentralen Risikomanagementeinheit werden regelmäßig in den Entscheidungsprozessen des Unternehmens genutzt. Durch eine Einbindung in die Ablaufprozesse des Unternehmens wird das Risikomanagement in jeder Entscheidung des Unternehmens direkt oder indirekt berücksichtigt. Ein aktuelles Beispiel ist die Beteiligung des Risikomanagements an der produktpolitischen Entscheidung der Einführung von „Index-linked-Altersvorsorgeprodukten“.

<< Dahmen:

Analog zum nach Solvency II erwünschten Use-Test (Säule 2) ziehen wir die Metriken unseres Risikomanagements für wesentliche Geschäftsentscheidungen heran. Durch Limitsetzung, Quantifizierung des notwendigen Risikokapitals und Bestimmung der Risikotragfähigkeit sowie der Formulierung von unabhängigen Stellungnahmen zu Geschäftsvorschlägen aus Risikosicht beeinflusst das Risikomanagement direkt unsere Produkt-, Preis- und Portfoliopolitik sowie die übergreifenden Disziplinen des Asset-Liability-Managements und des Portfoliomanagements (Aktiv- wie Passivseite).

<< Flaßhoff/Klug:

Die Informationen fließen über das regelmäßige Reporting sowie die Kennzahlensysteme der HUK-COBURG auch in die Unternehmensplanung und -steuerung ein. Zukünftig werden vor allem Solvency-II-Kennzahlen eine Brücke zur Wertschöpfung herstellen.

<< Joos:

Im Zentrum aller zentralen Risikomanagementaktivitäten steht die Gewährleistung der Risikotragfähigkeit aller unternehmerischen Entscheidungen. Hierzu prüfen Risikoberichte im Unternehmen permanent diese Risikotragfähigkeit. Sollte die Risikotragfähigkeit an eine vorher definierte Grenze stoßen, werden risikomindernde Maßnahmen erstellt und dem Vorstand der betroffenen Gesellschaft berichtet. Somit gibt die Frage der Risikotragfähigkeit quasi ein Limitsystem vor.

<< Panzer/Korte:

Das Risikomanagement ist in den Prozess der Unternehmensplanung integriert. So fließen die Informationen des Risikomanagements auch in den Entscheidungsprozess ein.

<< Oechslin:

Die geschäftlichen Entscheidungen werden zentral beeinflusst durch die Allokation von Risikokapital; die Kapitalintensität der einzelnen Geschäftssegmente beeinflusst fundamental unser Pricing. Daneben stellt ein System von Limits und Budgets, z.B. für Kreditrisiken oder verschiedene Naturgefahren, sicher, dass sich die Geschäftstätigkeit im Rahmen des definierten Risikoappetits bewegt.

<< Plückhahn:

Formell nimmt das Risikomanagement über Riskmeetings, Asset-Liability-Komitees und Risikokomitees auf Vorstandsebene Einfluss auf alle risikobehafteten Entscheidungen im Unternehmen. Informell nehmen wir je nach Expertise der Mitarbeiter meiner Abteilung inhaltlich Einfluss auf die Entscheidungsprozesse in Form einer beratenden Funktion.

<< Quell:

In Komposit ist der VBM-Ansatz in der Steuerung bereits Realität. In Leben befinden wir uns in einer Pilotierungsphase und in Kranken haben wir mit dem Aufbau begonnen.

<< Schubring-Giese:

Auf Hauptabteilungsebene fließen die Informationen des Risikomanagements in die Planungsprozesse der anderen Hauptabteilungen und Abteilungen direkt ein. Dabei geht das Risikomanagement eigenständig auf die operativen Ebenen zu und gibt aktiv seinen Input zu allen risikopolitischen Dimensionen.

Auf der Ebene des Risikoausschusses finden sich unter Leitung eines aktuarisch ausgerichteten Vorstandsmitgliedes die Steuerungskreisvorsitzenden der VKB mit dem Risikomanagement zusammen, um

die Unternehmensentwicklung ausschließlich unter Risikogesichtspunkten zu analysieren. Der Risikoausschuss entscheidet sodann über die Einbringung wichtiger Risikothemen in die Vorstandssitzung. Durch die Vorselektion des Risikoausschusses benötigen wir auf Vorstandsebene auch kein zusätzliches Risikokomitee, da risikorelevante Themen automatisch vom Leiter des Risikoausschusses in das Vorstandsgremium getragen werden.

<< Winands:

They directly influence the different business processes as described above.

Wird das Risikomanagement als Inhouse-Berater bei geschäftspolitischen Entscheidungen hinzugezogen?

<< Becker:

Wie bereits erwähnt hat das Risikomanagement im Prinzip für alle wesentlichen geschäftspolitischen Entscheidungen die Funktion einer „Second Opinion“. Diese Funktion kann auf Anforderung ausgeführt werden, wenn das Risikomanagement auf konkrete Anfragen reagiert. Ebenso muss aber das Risikomanagement seine Second Opinion auch proaktiv vertreten, wenn risikopolitische Entwicklungen ein Eingreifen des Risikomanagements nötig machen (z. B. in der Produkt-, Investment- oder Strategiepolitik). Somit verfügt das Risikomanagement de facto stets über umfängliches Informations- sowie Vetorecht, wenn kritische negative Auswirkungen auf die Risikolage des Unternehmens zu erwarten sind.

<< Bücken/Nagel:

Ja, während die Risiken der VPV weitgehend dezentral in den Fachbereichen gesteuert werden, erfolgt die zentrale Steuerung des Gesamtprozesses durch das unabhängige Risikocontrolling. Dort werden auch Prozesse und Methoden definiert. Außerdem erfolgt hier die Konsolidierung der Einzelinformationen aus den operativen Einheiten zu einer Gesamtrisikolandkarte. Zudem ist das Risikocontrolling eine Art Inhouse-Berater bei allen risikorelevanten Entscheidungen.

<< Cirinà:

Das Risikomanagement wird in unserem Hause als Berater und Ideengeber zu allen geschäftspolitischen Entscheidungen gehört und herangezogen.

<< Dahmen:

Eindeutig ja, zumal unser Risikomanagement direkt in die zentralen Geschäftsprozesse der Axa eingebunden ist.

<< Flaßhoff/Klug:

Eine separate Organisationseinheit Risikomanagement ist bei der HUK-COBURG nicht existent. Vielmehr stellt das dezentrale Risikocontrolling – in den jeweiligen Fachabteilungen – eine Art Beraterfunktion für die eigene Organisationseinheit da.

<< Joos:

Das Risikomanagement der Allianz Deutschland sieht sich weniger als Inhouse-Berater. Durch seine unabhängige Risikokontrollfunktion muss das Risikomanagement eine Art Risk Literacy entwerfen, die sicherstellt, dass die Geschäftseinheiten in die Lage versetzt werden, die Risikoaspekte ihrer unternehmeri-

schen Entscheidung zu bewerten und in der Steuerung zu nutzen. Das zentrale Risikocontrolling prüft unabhängig davon, ob durch die Entscheidungen weiterhin die Risikotragfähigkeit des Unternehmens gegeben ist.

<< **Panzer/Korte:**

Ja, das Risikomanagement agiert bei der LV 1871 als Inhouse-Berater und die Informationen aus dem Risikomanagement fließen in den Entscheidungsprozess ein. Wir pflegen bei der LV 1871 eine Kultur der offenen Diskussion und betrachten das Risikomanagement als eine Art Advisor.

<< **Oechslin:**

Ja, selbstverständlich. Indem das Risikomanagement beispielsweise für gängige Geschäftsarten bestimmte Regeln und Prozesse definiert und für außergewöhnliche Transaktionen eine Ad-hoc-Prüfung und Stellungnahme zu Umfang, Qualität und Beherrschbarkeit der jeweiligen Risiken durchführt.

<< **Plückhahn:**

Formell ist das Risikomanagement Berater bei allen geschäftspolitischen Entscheidungen unseres Unternehmens. Informell werden wir mittlerweile immer stärker von den Fachbereichen des Hauses zu Rate gezogen, da sich bei den Fachentscheidern eine verstärkte Tendenz zur Absicherung entwickelt hat. Somit dienen wir informell gern als Sparringspartner für die Entscheidungsfindung der Fachabteilungen.

<< **Quell:**

Ja, dabei ist deutlich zu erkennen, dass dies in der Breite und Tiefe geschieht.

Breite: ständiger Ausbau, um Themen abzarbeiten, die bisher noch nicht im Fokus waren.

Tiefe, wo bisher gegebenenfalls rudimentäre Ansätze vorhanden waren und nun vertieft wurden.

Neuerungen: dort, wo neue externe bzw. interne Entwicklungen eine risikotechnische Beurteilung notwendig erscheinen lassen.

<< **Schubring-Giese:**

Auf Hauptabteilungsebene haben wir das Risikomanagement mit der entsprechenden Macht ausgestattet, auf operative Ebenen gestaltend einzuwirken. Dabei beschränkt sich die Funktion des Risikomanagements nicht nur auf die Beratung auf Basis von Risikomodellen, sondern sie besteht vielmehr in der Aufgabe des mahnenden Zeigefingers im Hinblick auf risikorelevante Entscheidungen auf Abteilungsebene.

Im Risikoausschuss nimmt das Risikomanagement die Aufgabe des gestaltenden Inputgebers und Moderators wahr und kommt demgemäß seiner Risikoberatungsfunktion nach.

<< **Winands:**

Risk Management is the responsibility of each individual at PartnerRe. Only in case of strategic changes the risk management serves as a type of consulting function. In the day-to-day business the risk management is localized in the management of exposures.

Besteht eine vom Vorstand getroffene Definition des Risikoappetits Ihres Unternehmens und wird diese definierte Risikoakzeptanz an Externalitäten angepasst?

<< Becker:

Unser Unternehmen hat ein umfängliches „Risk Appetite Framework“ definiert, das die Risikotoleranz im Hinblick auf vier Dimensionen (Risikokapital, Ertrag, Wert und Liquidität) vorgibt. Der definierte Risikoappetit wird auf einzelne Indikatoren heruntergebrochen und bestimmt somit in Form von Limiten den Aktionsradius unternehmerischer Entscheidungen. Die Überprüfung des „Risk Appetite“ erfolgt mindestens einmal jährlich, wobei grundsätzlich Ad-hoc-Anpassungen möglich sind, wenn dieses notwendig ist.

<< Bücken/Nagel:

Der Risikoappetit der VPV ist in der Risikostrategie im Detail beschrieben. Die Steuerung des Risikoappetits erfolgt über Risikobudgets. Sofern notwendig, etwa in der Folge massiver Finanzmarktkrisen, erfolgt eine Anpassung des Risikoappetits sowie gegebenenfalls der Risikostrategie.

<< Cirinà:

Der Risikoappetit unseres Unternehmens wird in Konformität zu unserer Muttergesellschaft vorgegeben. Für die Risikostruktur unseres Unternehmens referenzieren wir auf die Risikolandschaft (Risk Map) unseres Mutterkonzerns, welche eine Solvency-II-konforme Risikodefinition vorgibt.

<< Dahmen:

Unser Risk Appetite Framework wird vom Vorstand verabschiedet und die daraus folgenden Limite werden in einem relativ kurzen Turnus von drei Monaten (quartalsweise) immer wieder neu berechnet. Externe Effekte werden hierbei entsprechend berücksichtigt.

<< Flaßhoff/Klug:

Die Definition des Risikoappetits erfolgt über die jeweilige Solvenzquote. So befände sich die HUK-COBURG beispielsweise im gelben Bereich, sofern die Solvenzquote unter 150 Prozent fallen würde. Im roten Bereich wären wir bei einer Quote von unter 100 Prozent. In der zukünftigen Solvency-II-Welt werden dann andere Risikomaße für die Definition des Risikoappetits berücksichtigt, beispielsweise der Value at Risk (VaR) zu einem Sicherheitsniveau von 99,95 Prozent oder auch der Tail Value at Risk (TVaR). Die Risikoakzeptanz wird – basierend auf externen Einflüssen – gegebenenfalls angepasst.

<< Joos:

Der Begriff des Risikoappetits stammt aus dem Risikomanagement der Banken (welche Risiken will man im Kreditrisiko- oder Marktrisikobuch übernehmen) und sollte für ein Versicherungsunternehmen nicht herangezogen werden. Ein Versicherungsunternehmen muss die Sicherheit der Gewährleistung seiner vertraglich zugesicherten Leistungsfähigkeit in den Vordergrund stellen, womit die Risikotragfähigkeitsproblematik diese Situation konkreter umschreibt. Auf Basis der Risikotragfähigkeit müssen die Versicherungsunternehmen profitable Geschäftssegmente ermitteln, die sie entsprechend bedienen.

<< Panzer/Korte:

Der Vorstand definiert die Risikostrategie und das Sicherheitsziel und legt die Leitlinien zum Risikomanagement fest. Außerdem werden durch ihn die Limite – basierend auf den Vorschlägen des Stabs Risikomanagement – zur Risikosteuerung definiert. Der Stab Risikomanagement überwacht darauf aufbauend das Sicherheitsziel sowie die Risikotragfähigkeit der LV 1871. Außerdem überwacht der Stab Risikomanagement die Limite auf einer aggregierten Ebene. Die tatsächliche Steuerung der Risiken findet hingegen auf der operativen Geschäftsbereichsebene statt.

<< **Oechslin:**

Die verschiedenen Limite und Budgets werden in Abhängigkeit der jeweiligen Kapitalausstattung definiert: der Available Financial Resources; sie atmen damit mit unserer Kapitalkraft. Gleichzeitig werden die Limits und Budgets regelmäßig nach einer Vielzahl von Kriterien aktualisiert, wie z. B. der Wahrnehmung von bestehenden und auch neuen – „emerging“ – Risiken sowie der Entwicklung unseres Portfolios.

<< **Plückhahn:**

Der Risikoappetit unseres Unternehmens richtet sich nach dem Zielrating AA gemäß der Ratingnomenklatur von Standard & Poor's. Die Ausrichtung und Kalibrierung unserer Risikopolitik erfolgt somit auf der Grundlage eines nach AA-Standard angepassten Risikokapitals. Vorgaben bezüglich Anpassungen möglicher Parameter unseres Risikomodells erhalten wir zentral von unserer Muttergesellschaft.

<< **Quell:**

Ja, wir richten unser Risikokapital an einem AA-Rating aus. Das bedeutet für einzelne Risikoklassen, dass wir uns bis zu einem Worst Case absichern. Wir definieren Worst Case mit einem 200-Jahres-Ereignis.

<< **Schubring-Giese:**

Unser Risikokapital justieren wir grundsätzlich auf der Grundlage eines AA-Ratings. Somit passen wir unsere Risikomodellierung vor dem Hintergrund der angedeuteten Ratingbonität permanent an externe Veränderungen an. Dabei soll unser Risikomanagement kein Autopilot zur Entscheidungsabnahme sein, sondern ein steter Informationswächter und -geber für die Leitungsgremien der VKB.

Um im Rahmen des Risikomanagements unser Excess Capital effizient nutzen zu können (aktuell bedecken wir unsere Solvenzquote mit 178 Prozent), muss uns der Eigentümer (Sparkassenorganisation Bayern) natürlich den entsprechenden Spielraum belassen. In gutem Einvernehmen können wir aber feststellen: Was gut für die VKB ist, ist auch gut für den Eigentümer. Und unser Risikomanagement ist gut für die VKB.

<< **Winands:**

Yes. The Board of Directors defines the risk appetite for the whole company and it is naturally adapted to internal and external effects.

3.4 Motivatoren für das Risikomanagement

Was waren respektive sind die Motivatoren für die Etablierung eines Risikomanagements in Ihrem Unternehmen?

<< **Becker:**

Historische Erfahrungen	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch verändertes Angebotsverhalten	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch veränderte Nachfragesituation	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch Ratingagenturen	1	2	3	4	5
Verändertes Geschäftsmodell (insbesondere Lebensversicherung)	1	2	3	4	5
Regulatorische Veränderungen (MaRisk, VAG, Solvency II, BilMoG)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

<< **Bücken/Nagel:**

Historische Erfahrungen	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch verändertes Angebotsverhalten	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch veränderte Nachfragesituation	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch Ratingagenturen	1	2	3	4	5
Verändertes Geschäftsmodell (insbesondere Lebensversicherung)	1	2	3	4	5
Regulatorische Veränderungen (MaRisk, VAG, Solvency II, BilMoG)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

<< **Cirinà:**

Historische Erfahrungen	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch verändertes Angebotsverhalten	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch veränderte Nachfragesituation	1	2	3	4	5
Verändertes Geschäftsmodell	1	2	3	4	5
Regulatorische Veränderungen (MaRisk, VAG, Solvency II, BilMoG)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

<< **Dahmen:**

Historische Erfahrungen	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch verändertes Angebotsverhalten	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch veränderte Nachfragesituation	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch Ratingagenturen	1	2	3	4	5
Verändertes Geschäftsmodell (insbesondere Lebensversicherung)	1	2	3	4	5
Regulatorische Veränderungen (MaRisk, VAG, Solvency II, BilMoG)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

<< **Flaßhoff/Klug:**

Historische Erfahrungen	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch verändertes Angebotsverhalten	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch veränderte Nachfragesituation	1	2	3	4	5
Verändertes Geschäftsmodell (insbesondere Lebensversicherung)	1	2	3	4	5
Regulatorische Veränderungen (MaRisk, VAG, Solvency II, BilMoG)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

<< **Joos:**

Historische Erfahrungen	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch Stakeholder	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch Ratingagenturen	1	2	3	4	5
Verändertes Geschäftsmodell (insbesondere Lebensversicherung)	1	2	3	4	5
Regulatorische Veränderungen (MaRisk, VAG, Solvency II, BilMoG)*	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

* Da die Sinnhaftigkeit des Risikomanagements in der Allianz Deutschland auch ohne regulatorischen Eingriff immer anerkannt worden ist!

<< **Panzer/Korte:**

Historische Erfahrungen	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch verändertes Angebotsverhalten	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch veränderte Nachfragesituation	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch Ratingagenturen	1	2	3	4	5
Verändertes Geschäftsmodell (insbesondere Lebensversicherung)	1	2	3	4	5
Regulatorische Veränderungen (MaRisk, VAG, Solvency II, BilMoG)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

<< **Oechslin:**

Historische Erfahrungen	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch verändertes Angebotsverhalten	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch veränderte Nachfragesituation	1	2	3	4	5
Verändertes Geschäftsmodell (insbesondere Lebensversicherung)	1	2	3	4	5
Regulatorische Veränderungen (MaRisk, VAG, Solvency II, BilMoG)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

<< Plückhahn:

Historische Erfahrungen	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch verändertes Angebotsverhalten	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch veränderte Nachfragesituation (insbesondere bedingt durch Anforderungen der Ratingagenturen)	1	2	3	4	5
Verändertes Geschäftsmodell (insbesondere Lebensversicherung)	1	2	3	4	5
Regulatorische Veränderungen (MaRisk, VAG, Solvency II, BilMoG)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

<< Quell:

Historische Erfahrungen	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch verändertes Angebotsverhalten	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch veränderte Nachfragesituation	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch Ratingagenturen	1	2	3	4	5
Verändertes Geschäftsmodell (insbesondere Lebensversicherung)	1	2	3	4	5
Regulatorische Veränderungen (MaRisk, VAG, Solvency II, BilMoG)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

<< Schubring-Giese:

Historische Erfahrungen	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch verändertes Angebotsverhalten	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch veränderte Nachfragesituation*	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch Ratingagenturen	1	2	3	4	5
Verändertes Geschäftsmodell (insbesondere Lebensversicherung)**	1	2	3	4	5
Regulatorische Veränderungen (MaRisk, VAG, Solvency II, BilMoG)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

* Bewertung muss unter dem Aspekt der Wettbewerbssituation der VKB als Kommunalversicherer und gering im Industriegeschäft engagiertes Versicherungsunternehmen gesehen werden.

** Insbesondere durch Anpassungen im Rückversicherungs- und Lebensversicherungsgeschäft gekennzeichnet.

<< Winands:

Historische Erfahrungen	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch verändertes Angebotsverhalten	1	2	3	4	5
Wettbewerbsdruck durch veränderte Nachfragesituation	1	2	3	4	5
Verändertes Geschäftsmodell (insbesondere Lebensversicherung)	1	2	3	4	5
Regulatorische Veränderungen (MaRisk, VAG, Solvency II, BilMoG)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

3.5 Methodenunterstützung

Mit welchen Hilfsmitteln treffen Sie Entscheidungen unter Risiko?

<< Becker:

Deterministische Planungen top-down und bottom-up	1	2	3	4	5
Expertenbasierte Szenarioanalysen	1	2	3	4	5
Stochastische Szenarioanalysen (simulationsbasierte Methoden)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

<< Bücken/Nagel:

Deterministische Planungen top-down und bottom-up	1	2	3	4	5
Expertenbasierte Szenarioanalysen	1	2	3	4	5
Stochastische Szenarioanalysen (simulationsbasierte Methoden)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

<< Cirinà:

Deterministische Planungen top-down und bottom-up	1	2	3	4	5
Expertenbasierte Szenarioanalysen	1	2	3	4	5
Stochastische Szenarioanalysen (simulationsbasierte Methoden)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

<< Dahmen:

Deterministische Planungen top-down und bottom-up	1	2	3	4	5
Expertenbasierte Szenarioanalysen	1	2	3	4	5
Stochastische Szenarioanalysen (simulationsbasierte Methoden)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

<< Flaßhoff/Klug:

Deterministische Planungen top-down und bottom-up	1	2	3	4	5
Expertenbasierte Szenarioanalysen	1	2	3	4	5
Stochastische Szenarioanalysen (simulationsbasierte Methoden)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

<< Joos:

Deterministische Planungen top-down und bottom-up	1	2	3	4	5
Expertenbasierte Szenarioanalysen	1	2	3	4	5
Stochastische Szenarioanalysen (simulationsbasierte Methoden)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

<< Panzer/Korte:

Deterministische Planungen top-down und bottom-up	1	2	3	4	5
Expertenbasierte Szenarioanalysen	1	2	3	4	5
Stochastische Szenarioanalysen (simulationsbasierte Methoden)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

<< Oechslin:

Deterministische Planungen top-down und bottom-up	1	2	3	4	5
Expertenbasierte Szenarioanalysen	1	2	3	4	5
Stochastische Szenarioanalysen (simulationsbasierte Methoden)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
keine Zustimmung volle Zustimmung

<< Plückhahn:

Deterministische Planungen top-down und bottom-up					
<i>Schaden/Unfall und Kranken</i>	1	2	3	4	5
<i>Leben</i>	1	2	3	4	5
Expertenbasierte Szenarioanalysen	1	2	3	4	5
Stochastische Szenarioanalysen (simulationsbasierte Methoden)					
<i>Schaden/Unfall und Kranken</i>	1	2	3	4	5
<i>Leben</i>	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
keine Zustimmung				volle Zustimmung

<< Quell:

Deterministische Planungen top-down und bottom-up	1	2	3	4	5
Expertenbasierte Szenarioanalysen	1	2	3	4	5
Stochastische Szenarioanalysen (simulationsbasierte Methoden)	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
keine Zustimmung				volle Zustimmung

<< Schubring-Giese:

Deterministische Planungen top-down und bottom-up*	1	2	3	4	5
Expertenbasierte Szenarioanalysen	1	2	3	4	5
Stochastische Szenarioanalysen (simulationsbasierte Methoden)	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
keine Zustimmung				volle Zustimmung

* Historisch ein äußerst erfolgreiches Modell der VKB

<< Winands:

Deterministische Planungen top-down und bottom-up	1	2	3	4	5
Expertenbasierte Szenarioanalysen	1	2	3	4	5
Stochastische Szenarioanalysen (simulationsbasierte Methoden)	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
keine Zustimmung				volle Zustimmung

3.6 Relation zwischen Investition und ROI

Wie würden Sie in Ihrem Unternehmen die Relation zwischen Investition und ROI eines unternehmensweiten Risikomanagements beurteilen?

<< Becker:

Für das versicherungstechnische Ergebnis inkl. NatCat	1	2	3	4	5
Für das Kapitalanlagenergebnis	1	2	3	4	5
Für die Cash-Position Ihres Unternehmens	1	2	3	4	5
Für das Rückversicherungsergebnis	1	2	3	4	5
Für das operationelle Ergebnis (Prozessverbesserungen)	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
sehr geringer ROI				sehr hoher ROI

<< Bücken/Nagel:

Für das versicherungstechnische Ergebnis inkl. NatCat	1	2	3	4	5
Für das Kapitalanlagenergebnis	1	2	3	4	5
Für die Cash-Position Ihres Unternehmens	1	2	3	4	5
Für das Rückversicherungsergebnis	1	2	3	4	5
Für das operationelle Ergebnis (Prozessverbesserungen)	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
sehr geringer ROI				sehr hoher ROI

<< Cirinà:

Für das versicherungstechnische Ergebnis inkl. NatCat	1	2	3	4	5
Für das Kapitalanlagenergebnis	1	2	3	4	5
Für die Cash-Position Ihres Unternehmens	1	2	3	4	5
Für das Rückversicherungsergebnis	1	2	3	4	5
Für das operationelle Ergebnis (Prozessverbesserungen)	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
sehr geringer ROI				sehr hoher ROI

<< **Dahmen:**

Für das versicherungstechnische Ergebnis inkl. NatCat	1	2	3	4	5
Für das Kapitalanlagenergebnis	1	2	3	4	5
Für die Cash-Position Ihres Unternehmens	1	2	3	4	5
Für das Rückversicherungsergebnis	1	2	3	4	5
Für das operationelle Ergebnis (Prozessverbesserungen)	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

sehr geringer ROI sehr hoher ROI

<< **Flaßhoff/Klug:**

Für das versicherungstechnische Ergebnis inkl. NatCat	1	2	3	4	5
Für das Kapitalanlagenergebnis	1	2	3	4	5
Für die Cash-Position Ihres Unternehmens	1	2	3	4	5
Für das Rückversicherungsergebnis	1	2	3	4	5
Für das operationelle Ergebnis (Prozessverbesserungen)	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

sehr geringer ROI sehr hoher ROI

<< **Joos:**

Für das versicherungstechnische Ergebnis inkl. NatCat*	1	2	3	4	5
Für das Kapitalanlagenergebnis	1	2	3	4	5
Für die Cash-Position Ihres Unternehmens	1	2	3	4	5
Für das Rückversicherungsergebnis	1	2	3	4	5
Für das operationelle Ergebnis (Prozessverbesserungen)	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

sehr geringer ROI sehr hoher ROI

* Da versicherungstechnische Risiken in der Allianz Deutschland schon immer unter Risikoaspekten gedeckt wurden und z.B. Naturkatastrophenrisiken in Deutschland durch Zonierungssysteme gut erfasst sind.

<< Panzer/Korte:

Für das versicherungstechnische Ergebnis inkl. NatCat	1	2	3	4	5
Für das Kapitalanlagenergebnis	1	2	3	4	5
Für die Cash-Position Ihres Unternehmens	1	2	3	4	5
Für das Rückversicherungsergebnis	1	2	3	4	5
Für das operationelle Ergebnis (Prozessverbesserungen)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
sehr geringer ROI sehr hoher ROI

<< Oechslin:

Für das versicherungstechnische Ergebnis inkl. NatCat	1	2	3	4	5
Für das Kapitalanlagenergebnis	1	2	3	4	5
Für die Cash-Position Ihres Unternehmens	1	2	3	4	5
Für das Rückversicherungsergebnis	1	2	3	4	5
Für das operationelle Ergebnis (Prozessverbesserungen)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
sehr geringer ROI sehr hoher ROI

<< Plückhahn:

Für das versicherungstechnische Ergebnis inkl. NatCat	keine Bewertung				
Für das Kapitalanlagenergebnis	1	2	3	4	5
Für die Cash-Position Ihres Unternehmens	1	2	3	4	5
Für das Rückversicherungsergebnis	1	2	3	4	5
Für das operationelle Ergebnis (Prozessverbesserungen)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
sehr geringer ROI sehr hoher ROI

<< Quell:

Für das versicherungstechnische Ergebnis inkl. NatCat	1	2	3	4	5
Für das Kapitalanlagenergebnis	1	2	3	4	5
Für die Cash-Position Ihres Unternehmens	1	2	3	4	5
Für das Rückversicherungsergebnis	1	2	3	4	5
Für das operationelle Ergebnis (Prozessverbesserungen)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
sehr geringer ROI sehr hoher ROI

<< Schubring-Giese:

Für das versicherungstechnische Ergebnis inkl. NatCat	1	2	3	4	5
Für das Kapitalanlagenergebnis	1	2	3	4	5
Für die Cash-Position Ihres Unternehmens	1	2	3	4	5
Für das Rückversicherungsergebnis	1	2	3	4	5
Für das operationelle Ergebnis (Prozessverbesserungen)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
 sehr geringer ROI sehr hoher ROI

<< Winands:

Für das versicherungstechnische Ergebnis inkl. NatCat	1	2	3	4	5
Für das Kapitalanlagenergebnis	1	2	3	4	5
Für die Cash-Position Ihres Unternehmens	1	2	3	4	5
Für das operationelle Ergebnis (Prozessverbesserungen)	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
 sehr geringer ROI sehr hoher ROI

3.7 Risikoadjustierte Performancemaße

Wertorientiertes und strategisches Management in seiner umfassenden Bedeutung ist immer auch strategisches Risiko- und Chancenmanagement. Welche Rolle spielen die nachfolgenden risikoadjustierten Performancemaße (RAPMs, Risk-Adjusted Performance Measures) in der Unternehmensführung auf einer Skala von 1 (unbedeutend) bis 5 (sehr wichtig)?

<< Becker:

Return on Risk-Adjusted Capital (RORAC)	1	2	3	4	5
Risk-Adjusted Return on Capital (RAROC)	1	2	3	4	5
Return on Value-at-Risk	1	2	3	4	5
Return on Embedded Value	1	2	3	4	5
New Business Value (NBV)	1	2	3	4	5
Sharpe- oder Treynor-Ratio	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
 unbedeutend sehr wichtig

<< **Bücken/Nagel:**

Return on Risk-Adjusted Capital (RORAC)	1	2	3	4	5
Risk-Adjusted Return on Capital (RAROC)	1	2	3	4	5
Return on Value-at-Risk	1	2	3	4	5
Return on Embedded Value	1	2	3	4	5
New Business Value (NBV)	1	2	3	4	5
Sharpe- oder Treynor-Ratio	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
unbedeutend sehr wichtig

Weitere angewendete Maße:

- Lebensversicherung – solvenzgewichtete Neugeschäftsrendite
- Sachversicherung – solvenzgewichtete Betriebsergebnisrendite

<< **Cirinà:**

Return on Risk-Adjusted Capital (RORAC)*	1	2	3	4	5
Risk-Adjusted Return on Capital (RAROC)	1	2	3	4	5
Return on Embedded Value	1	2	3	4	5
Sharpe- oder Treynor-Ratio	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
unbedeutend sehr wichtig

* Return on Economic Capital.

Weitere angewendete Maße: (mit „sehr wichtig“ gewichtet)

- New Business Value, NBV
- Netto-Combined-Ratio
- Kostensatz, absolute Kosten, Kostenmanagementziele

<< **Dahmen:**

Return on Risk-Adjusted Capital (RORAC)	1	2	3	4	5
New Business Value (NBV)	1	2	3	4	5
Netto-Combined-Ratio unter Berücksichtigung der Cost of Capital	1	2	3	4	5
Verzinsung des nach Marktwerten vorhandenen Eigenkapitals	1	2	3	4	5
Return on Embedded Value	1	2	3	4	5
Sharpe- oder Treynor-Ratio	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
unbedeutend sehr wichtig

<< **Flaßhoff/Klug:**

Return on Risk-Adjusted Capital (RORAC)	1	2	3	4	5
Risk-Adjusted Return on Capital (RAROC)	1	2	3	4	5
Return on Value-at-Risk (entspricht in Allianz-Deutschland-Terminologie dem RORAC)	1	2	3	4	5
New Business Value und New Business Margin	1	2	3	4	5
Sharpe- oder Treynor-Ratio	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
unbedeutend sehr wichtig

Weitere angewendete Maße:

- Die Steuerungskennzahl folgt dem Economic Value Added (EVA) oder dem Geschäftswertbeitrag unter der Bedingung der Kapitaladäquanz (bei der HUK-COBURG KAI = Kapital-Adäquanz-Indikator genannt).

<< **Joos:**

Return on Risk-Adjusted Capital (RORAC)	1	2	3	4	5
Risk-Adjusted Return on Capital (RAROC)	Nur in Bankenwelt verwendeter Begriff				
Return on Value-at-Risk	1	2	3	4	5
Return on Embedded Value	1	2	3	4	5
Sharpe- oder Treynor-Ratio	Für zentrales Risikomanagement unbedeutend, für dezentrale Risikomanagementmaßnahmen (Kapitalanlage) sehr wichtig!				

1 2 3 4 5
unbedeutend sehr wichtig

Weitere angewendete Maße:

- Economic Added Value (EVA auf Basis eines risikoadjustierten Kapitals)

<< **Panzer/Korte:**

Return on Risk-Adjusted Capital (RORAC)	1	2	3	4	5
Risk-Adjusted Return on Capital (RAROC)	1	2	3	4	5
Return on Value-at-Risk	1	2	3	4	5
Return on Embedded Value	1	2	3	4	5
Sharpe- oder Treynor-Ratio	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
unbedeutend sehr wichtig

<< **Oechslin:**

Return on Risk-Adjusted Capital (RORAC)	1	2	3	4	5
Risk-Adjusted Return on Capital (RAROC)	1	2	3	4	5
Return on Value-at-Risk	1	2	3	4	5
Return on Embedded Value	1	2	3	4	5
Sharpe- oder Treynor-Ratio	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
unbedeutend sehr wichtig

Weitere angewendete Maße:

- eine Vielzahl interner, von den oben genannten Größen abgeleiteter Maße

<< **Plückhahn:**

Return on Risk-Adjusted Capital (RORAC)*	1	2	3	4	5
Return on Economic Capital**	1	2	3	4	5
Risk-Adjusted Return on Capital (RAROC)	1	2	3	4	5
Return on Value-at-Risk	1	2	3	4	5
Return on Embedded Value	1	2	3	4	5
New Business Value (NBV)***	1	2	3	4	5
Sharpe- oder Treynor-Ratio	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
unbedeutend sehr wichtig

* RORAC als rein risikobasiertes Kapital.

** EC als risikobasiertes Kapital zuzüglich Value in Force und stiller Schadenreserven i. S. eines Going-Concern-Prinzips.

*** Diskontierter Cashflow des im Berichtsjahr produzierten Geschäfts.

<< **Quell:**

Return on Risk-Adjusted Capital (RORAC)	1	2	3	4	5
Risk-Adjusted Return on Capital (RAROC)	1	2	3	4	5
Return on Value-at-Risk	1	2	3	4	5
Return on Embedded Value	1	2	3	4	5
New Business Value (NBV)	1	2	3	4	5
Sharpe- oder Treynor-Ratio	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
unbedeutend sehr wichtig

Weitere angewendete Maße:

- Economic Added Value (EVA auf Basis eines risikoadjustierten Kapitals)

<< Schubring-Giese:

Return on Risk-Adjusted Capital (RORAC)	1	2	3	4	5
Risk-Adjusted Return on Capital (RAROC)	1	2	3	4	5
Return on Value-at-Risk	1	2	3	4	5
Return on Embedded Value	1	2	3	4	5
New Business Value (NBV)	1	2	3	4	5
Sharpe- oder Treynor-Ratio	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
unbedeutend sehr wichtig

* Im Rahmen des Asset-Managements wurde sehr erfolgreich eine Absicherung von Zinsrisiken aufgebaut.

Weitere angewendete Maße:

- Return on Economic Value Added (ROEVA, insbesondere auf Einzelunternehmensebene), gewichtet mit hoher Zustimmung (4).

<< Winands:

Return on Risk-Adjusted Capital (RORAC)	1	2	3	4	5
Return on Value-at-Risk	Not used				
Return on Embedded Value	1	2	3	4	5
Sharpe- oder Treynor-Ratio	1	2	3	4	5

1 2 3 4 5
unbedeutend sehr wichtig

Weitere angewendete Maße:

- We additionally use so called volume measurements, to encourage certain focus for some strategic priorities. (Gewichtung: 1-2)

4. Ausgewählte Case Studies

Ergänzend zu der empirischen Befragung und ausgewählten Experteninterviews werden nachfolgend einige Fallstudien zum Mehrwert eines Corporate-Risk-Managements präsentiert.

Im Rahmen dieser Studie werden primär die folgenden Teilbereiche im Zentrum der Analyse stehen:

- Kapitalmanagement im Kontext Versicherungstechnik
- Identifizierung und Bewertung von Emerging Risks
- Organisatorische Einführung einer zentralen Risikomanagementfunktion bei einem Erstversicherungsunternehmen

4.1 Fallstudie I: Rückversicherung im Kontext Kapitalmanagement¹²

In der Welt vor und während Solvency I wurde die Zeichnungskapazität einer Versicherungsgesellschaft als ein Vielfaches ihres verfügbaren Kapitals berechnet. Die erforderliche Kapitalausstattung wurde einfach als ein Prozentsatz des Prämien- respektive Schadenvolumens der Versicherungsgesellschaft bestimmt. Zu dieser Zeit wurde die Rückversicherung als ein Anbieter von Kapazitäten wahrgenommen und auf Prämienbasis bemessen. Aus diesem Grund zeigt die proportionale Rückversicherung den eindeutigsten Effekt der Kapitalentlastung bei der Unterstützung von Wachstumsstrategien im Zusammenhang mit dem Versicherungsportfolio.

Mit Solvency II wird nun ein Paradigmenwechsel eingeläutet, da nun ein starker qualitativer Aspekt hinzugefügt wird: Versicherer müssen eine breite Palette an Funktionen für das Risikomanagement einrichten und diese in das Tagesgeschäft integrieren. Risikomanagement wird das Hauptelement der Lenkung der Geschäftstätigkeit und kombiniert qualitative und quantitative Elemente: Identifikation, Bemessung und Überwachung aller Risiken, denen eine Versicherungsgesellschaft ausgesetzt ist. Risikomanagement ist außerdem die Grundlage der Kapitalverwaltung jedes Versicherers.

In der neuen Welt von Solvency II ist es offensichtlich, dass Erstversicherer von einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit einem Rückversicherer eine Reihe von Vorteilen für sich verbuchen können: Die Erfahrung der führenden Rückversicherer bei der Verwaltung globaler Risiken, der Bewertung und Modellierung komplexer Gefahren – wie Naturkatastrophen – ermöglicht ihnen, ihr eigenes Niveau des Risikomanagements zu verbessern. Rückversicherer können eine „Coaching-Funktion“ für die Risikomanagementkompetenz ihrer Zedenten erbringen und somit ihr Kapitalmanagement unterstützen.

Traditionell beinhaltete das Kapitalmanagement hauptsächlich die Steuerung der eigenen Liquidität einer Versicherungsgesellschaft. Unter Solvency II erhält nun das Risikomanagement größere Bedeutung. Um eine exaktere Berechnung der erforderlichen und verfügbaren Kapitalbeträge zu ermöglichen, werden die Instrumente der Risikominderung zu vollwertigen Mitteln der Kapitalverwaltung. Da die Rückversicherung die wichtigste Form der Risikominderung ist, wird sie zu einer starken Option für die Kapitalverwaltung: flexibler und besser an individuelle Risikoportfolios anpassbar als viele andere Techniken der Kapitalverwaltung.

¹²: Die nachfolgende Fallstudie wurde gemeinsam mit der Munich Re erarbeitet.

Kapitalverwaltung verlangt von Versicherern die Wirkung der Instrumente zur Risikominderung, wie beispielsweise die Rückversicherung, zu quantifizieren und qualifizieren. Solvency II bietet hierbei zwei Optionen zur Feststellung des quantitativen Erfordernisses der Kapitalausstattung, vor und nach der Rückversicherung. Versicherer müssen wählen zwischen der

- Standardformel und
- einem (partiellen) internen Modell.

Beide Optionen werden zu verschiedenen Ergebnissen hinsichtlich der Voraussetzungen und der Entlastungen bei der Kapitalausstattung führen.

Die Standardformel kann in der Form eines faktorbasierten Modells als umfassende Erweiterung der alten Welt von Solvency I betrachtet werden. Das Kapital wird noch aus dem Prämienvolumen abgeleitet, was bedeutet, dass Kapazität ein diversifiziertes Vielfaches des verfügbaren Kapitals ist. Die Auswirkung der Rückversicherung bleibt begrenzt und es wird noch auf das Prämienvolumen abgestellt.

Bei der zweiten Option wird die interne Modellierung auf die Risikosituation zugeschnitten und direkt damit verbunden. Hereinkommendes Geschäft und zediertes Geschäft werden exakt bemessen. Deshalb spiegelt die daraus resultierende Kapitalentlastung der Rückversicherung die Art und die Ausgestaltung umfassend wider – einschließlich der Bedingungen und Konditionen.

Eine effiziente Strategie für den Kauf von Rückversicherungen dient der Optimierung der Kapitalentlastung, die zum bestmöglichen Beitrag zur gesamten Kapitalverwaltung der Versicherungsgesellschaft führt. Folglich kann erwartet werden, dass Entscheidungen über Rückversicherungszessionen – Risikominderungen – von den Risikomanagern der Gesellschaft zunehmend vorgenommen werden. Die Gesamtwirkung der portfolio- und branchenübergreifenden rückversicherungsbezogenen Risikosteuerung wird noch wichtiger. Deshalb ist das Risikoertragsprofil zu berücksichtigen, das die erreichbaren Risiko- und Ertragsoptionen aufzeigt. Dies bringt die Versicherung der Bankenwelt näher, wo Portfoliotheorie und Risikoertragscharts traditionelle Instrumente der Portfolioverwaltung sind.

Um mit den aktuellen Entwicklungen mitzuhalten, sind qualitativ hochwertige Verfahren und Instrumente erforderlich, die die verschiedenen Risiko- und Kapitalpositionen exakt und wirksam bemessen. So sollten im Rahmen einer Analyse beispielsweise die folgenden entscheidenden Fragen beantwortet werden:¹³

- Wie stellt sich die gesamte jährliche Risikosituation dar?
- Welches sind die Hauptantriebsfaktoren für das Risiko?
- Was ist die gesamte Kapitalerfordernis der übernommenen Versicherungspolizen?
- Welche Kapitalentlastung bietet das Rückversicherungsprogramm?
- Wie hoch ist das SCR unter Solvency-II-Vorschriften? Wo ist die Erweiterung einer Rückversicherungsbeziehung möglich, um die Kapitalsituation zu entlasten?
- Welcher Geschäftsbereich verspricht die größte Herabsetzung der Kapitalerfordernisse (bei Annahme ähnlicher Zessionsbeträge)?

13: Vgl. in diesem Kontext die von der Munich Re angebotene Lösung PillarOne Dynamic Reinsurance Analysis (PODRA). Hierbei handelt es sich um einen spezialisierten Dienst, der das Sachversicherungsrisiko beschreibt, analysiert und misst. PODRA ist ein Dienst der Munich Re, der gemeinsam vom Zedenten und Experten der Munich Re ausgeführt wird.

- Welche Art der Deckung verspricht die größte Herabsetzung der Kapitalerfordernisse (Quotenrückversicherung, Exzedenten-Rückversicherung, WXL, CXL)?
- Ist ein (hoher) Selbstbehalt für die Gesamtrisikosituation des Kunden angemessen?

Die Veranschaulichung der Wirkung unterschiedlicher Rückversicherungsstrukturen – basierend auf entsprechenden Analysen – regt die Diskussion zwischen dem Zedenten und dem Rückversicherer an und führt zu einer Optimierung des Risikomanagements des Erstversicherers. Ziel ist die Entscheidung, welches Rückversicherungsprogramm für das spezielle Risikoprofil dieser Gesellschaft am besten geeignet ist, um so einen Mehrwert für das Erstversicherungsunternehmen zu schaffen. Die Ergebnisse der Analyse können auch als Ausgangspunkt für die Einleitung von Schritten zum Einsatz von (teilweise) internen Modellen genommen werden, die sich mit Solvency II im Einklang befinden.

Basierend auf der Methode PODRA werden nachfolgend die wesentlichen Schritte zur Optimierung des Risikoprofils sowie des Kapital- und Risikomanagements aufgezeigt:

Unternehmensanalyse/Modellierung

Die ersten Schritte sind die Aufteilung und die Gestaltung eines Modells, das auf den relevanten Versicherungsbetrieb zugeschnitten ist.

Datenerstellung

Bevor das Modell kalibriert wird, werden die zu nutzenden Daten gemeinsam überprüft und erörtert. Der Kunde sowie Risikomanagementexperten der Munich Re stellen gemeinsam sicher, dass die erforderliche Sensibilität im Hinblick auf die individuelle Portfolioentwicklung erreicht wird. Dies garantiert, dass das aktuelle Portfolio angemessen abgewickelt wird.

Kalibrierung

Die Daten werden erstellt und geprüft und das Modell wird anschließend kalibriert. Die Modelle werden dann mit den zugeordneten Daten kombiniert, um eine versicherungsmathematische Beschreibung der potenziellen Unternehmensergebnisse des Portfolios zu erstellen. Das Bruttogeschäftsmodell, das sich lediglich auf die Risikoübernahme bezieht, ist nun zur Analyse bereit.

Risikominderung

Versicherer werden eingesetzt, um einen bestimmten Teil der übernommenen Risiken zu zedieren. In diesem Stadium des Modellierungsverfahrens werden die unterschiedlichen Alternativen des Rückversicherungsprogramms umgesetzt und berücksichtigt. Die Gesamtsituation wird immer als ein Ausgangspunkt für die Bemessung der Effektivität der Risikominderung angesehen.

Bewertung

Die versicherungstechnischen Kapitalanforderungen des Bruttoportfolios und die Nettoportfolioalternativen werden bemessen. Dies wird durch ein Simulationsverfahren vorgenommen. Bei einem Vergleich verschiedener Nettoportfoliooptionen werden die Vorteile der Rückversicherung – genannt „Kapitalentlastung“ – und die Kosten der Risikominderung untersucht. In Verbindung mit dem individuellen Risikoappetit der Gesellschaft werden Risikogrenzen sowie Zeichnungskapazitäten unter verschiedenen Szenarien herausgestellt. Wenn die Herabsetzung durch die Kapitalentlastung im Gegenzug überkompensiert wird, ist das Instrument zur Risikominderung eine bessere Option als der Ausweis/die Erhöhung eigener Mittel.

Die Rückversicherung war bereits in der Vergangenheit – seit Gründung der ersten Rückversicherung im Jahr 1846 in Köln – immer ein wichtiges und effizientes Instrument zur Risikominderung und -steuerung. Da die Bemessung des zu Grunde liegenden Risikos und des zugehörigen Kapitals ganzheitlicher und durchdachter wird, erweist sich die Rückversicherung als noch effektiveres Instrument für die Kapitalverwaltung.

Das Risiko-Ertrags-Verhältnis ermöglicht es Versicherungsgesellschaften, das Gesamtportfolio mit den Nettoalternativen sowohl im Sinne von Kosten als auch Nutzen zu vergleichen. Die Beziehung zwischen diesem Ansatz und der Finanz-Portfolio-Theorie ist sehr eng, was als Zeichen für die Angleichung der Finanzmärkte (Bankgeschäft) und der Risikomärkte (Versicherung) betrachtet werden kann.

4.2 Fallstudie II: Identifizierung und Bewertung von Emerging Risks

Die Wahrnehmung von Risiken ist eine höchst subjektive Angelegenheit. Was für den einen ein Risiko ist, braucht für den anderen noch lange keines zu sein. Und nicht selten täuschen uns die Sinne (Sinnes-täuschung, griechisch *phantásma* = Phantom). Phantomrisiken resultieren daher vor allem aus der gesellschaftlichen Ungewissheit und einer individuellen Risikowahrnehmung. Sie tauchen dort auf, wo die Technikbegeisterung der Industriegesellschaft in Skepsis und Bedenken umschlägt. Obwohl häufig nicht wissenschaftlich nachweisbar, werden bei neuen Technologien, Materialien, Produkten oder Produktionsweisen gesundheits- und umweltschädigende Wirkungen vermutet. Und obwohl es sich nur um einen vagen Verdacht handelt, sind Phantomrisiken real: Sie manifestieren sich unter anderem in Angst, psychosomatischen Störungen, Gerichtsurteilen und neuen Gesetzen, aber auch in Schadenersatzforderungen, Umsatzrückgängen und Reputationsschäden.

Da Phantomrisiken per definitionem nicht antizipierbar beziehungsweise kalkulierbar sind, spielt bei ihrer Bewertung die öffentliche Wahrnehmung eine entscheidende Rolle. Wenn hier jedoch der Verdacht entsteht, dass beispielsweise elektromagnetische Strahlen Umwelt- und Gesundheitsrisiken zur Folge haben, so wird aus einem Phantomrisiko ein reales Risiko. Dieser Prozess wird vor allem von den Medien, der Politik, der Wissenschaft und vielen Interessengruppen beeinflusst. Die vielfältigen Interessenlagen und Perspektiven machen eine objektive Quantifizierung hinsichtlich Relevanz und Konsequenzen praktisch unmöglich. Trotzdem induzieren Phantomrisiken nicht selten Änderungen in Gesetzgebung und Rechtsprechung. Eine entscheidende Größe spielen in diesem Zusammenhang auch mögliche Reputationsschäden für Unternehmen.

In diesem Kontext spielen für die Versicherungswirtschaft vor allem Emerging Risks eine große Rolle. Neben klassischen und monetär bewertbaren Risiken sind Versicherer auch mit einer Reihe von Risiken konfrontiert, die bisher noch nicht als tatsächliche Gefahr eingestuft werden. Hierbei handelt es sich um so genannte Emerging Risks. Diesen neuartigen Risiken ist gemeinsam, dass sie ein hohes Potenzial für Großschäden beinhalten, deren Folgen aber nur sehr bedingt monetär bewertbar sind. Derartige Bedrohungen (etwa im Bereich Haftpflicht oder neuer Technologien) sind neuartig, zukunftsbezogen, nur schwer beschreibbar und monetär nur unzulänglich bewertbar. Auf der einen Seite sind die Bedrohungen durch Emerging Risks real, zum anderen sind sie aber häufig nur schwer erkennbar. Im Laufe der Zeit entwickeln sich Risiken entweder zu Phantomrisiken oder zu Emerging Risks, die in der Zukunft zu „echten“ Risiken mit realen Schädigungen mutieren.

Klassischerweise basiert die Kalkulation von Versicherungsunternehmen auf einer Schätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadenausmaßes, also insbesondere auf Erfahrungswerten und mathematischen Wahrscheinlichkeiten. Bei Emerging Risks fehlen der Assekuranz diese Kalkulationsgrundlagen. Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenausmaß liegen schlichtweg zwischen „null“ und „eins“ (für die Eintrittswahrscheinlichkeit) respektive „unendlich“ (für das Schadenausmaß), da weder statistische Erfahrungen vorliegen noch kausale Abhängigkeiten abgeschätzt werden können.

In diesem Kontext ist u. a. die Frage wichtig, wie schwache Signale und Frühwarninformationen verarbeitet werden. Welche Informationen sind überhaupt relevant? Hierzu ein kurzes Beispiel:¹⁴ Elektronische und elektrische Systeme reagieren sehr empfindlich auf Sonnenstürme. Im Herbst 2003 traten besonders heftige Sonnenstürme auf, die dazu führten, dass Navigationssysteme in Flugzeugen gestört wurden und in weiten Gebieten, beispielsweise in Schweden, der Strom ausfiel. Ein Sonnensturm im März 1989 führte zu einem neunstündigen Netzausfall im kanadischen Quebec und richtete Schäden in Millionenhöhe an.

Sonnenstürme (auch magnetische Stürme genannt) entstehen immer dann, wenn gewaltige Gasströme an die Oberfläche der Sonne drängen. In der Folge brechen bis zu 50 Millionen Kilometer große Wolken aus Sonnenplasma von der Sonnenoberfläche aus. Bei einem Ausbruch wird so viel Energie freigesetzt wie bei der Explosion von einer Milliarde Ein-Megatonnen-Atombomben. Nach Einschätzungen der amerikanischen Weltraumbehörde NASA sind solche Sonnenstürme harmlos im Vergleich zum „Solar-Supersturm“ des Jahres 1859. In der Nacht vom 1. zum 2. September strahlte die Sonne eine Minute lang doppelt so viel Licht ab wie gewöhnlich. Am Nachthimmel waren sogar auf Kuba und Hawaii Polarlichter zu sehen. Und durch Kurzschlüsse wurden Telegrafleitungen, die es damals gerade erst seit 15 Jahren gab, zum Glühen gebracht. Ein jederzeit möglicher, ähnlich starker Sturm wie der von 1859 könnte weltweit einen großen Teil aller technischen Systeme (soweit sie elektronische Komponenten enthalten) stören oder sogar vollständig lahmlegen, gewaltige Sachschäden anrichten und schier unvorstellbare wirtschaftliche Schäden produzieren.

Astrophysiker beobachten etwa alle elf Jahre eine erhöhte Sonnenaktivität, das nächste Maximum erwarten sie für das Jahr 2012. Aus der Perspektive eines Frühwarnsystems stellt sich die Frage, wie die Relevanz dieser Informationen bewertet werden sollte?

In der nachfolgenden Abbildung 13 ist die Komplexität globaler Risiken – basierend auf dem „Global Risks Report 2010“ – skizziert. Neu in Global Risks 2010 ist die „Risks Interconnection Map“, die die Abhängigkeiten zwischen den wichtigsten globalen Risiken aufzeigt. Eine solche vernetzte Sicht von globalen Risiken führt zu einem besseren Verständnis und macht die erhöhte Komplexität des Risikomanagements deutlich. So zeigt beispielsweise die globale Risikolandkarte auf, dass der demographische Wandel sowie veränderte Lebens- und Ernährungsgewohnheiten die Zahl und die Behandlungskosten von nicht ansteckenden Krankheiten wie Krebs, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Diabetes rapide nach oben getrieben haben. Obwohl diese Krankheiten üblicherweise mit Industrieländern in Verbindung gebracht werden, finden sich 80 Prozent ihrer jährlich 35 Millionen Opfer in Schwellen- und Entwicklungsländern, und die Hälfte von ihnen ist unter 70 Jahre alt. Wird dieses Problem nicht angegangen, so wird die Mehrheit dieser Länder – mit Ausnahme Zentralafrikas – im nächsten Jahrzehnt einen historischen Wandel erleben: Während die Todesrate durch Infekte, Fehlernährung, Schwangerschaften und Kindersterblich-

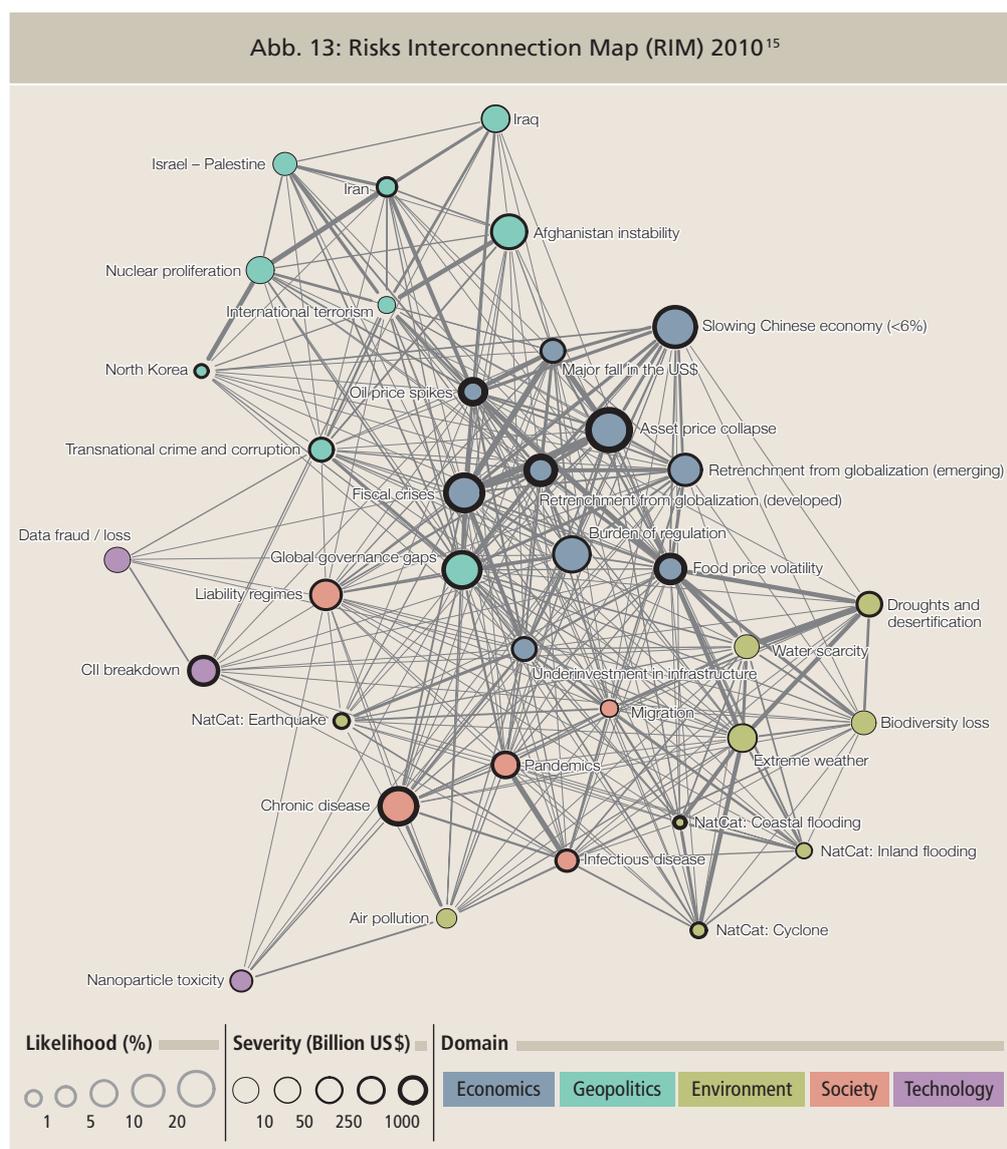
14: Vgl. Schweizerische Rückversicherungs-Gesellschaft: Risikolandschaft der Zukunft (2004), Zürich 2004, S. 29, sowie Romeike, Frank (2005): Frühaufklärungssysteme als wesentliche Komponente eines proaktiven Risikomanagements, in: Controlling, Heft 4–5/2005 (April/Mai), S. 271–279.

keit um drei Prozent zurückgehen wird, wird die durch nicht ansteckende Krankheiten verursachte Sterblichkeit um 71 Prozent steigen. Dies bedroht die wirtschaftliche Entwicklung und die soziale Stabilität dieser Länder.

Aber auch in den Industrieländern sind die nicht ansteckenden Krankheiten ein zunehmendes Problem, in den USA sorgen sie bereits heute für rund ein Drittel der Ausgaben des Gesundheitssystems. Die Gründe für diese Krankheiten sind meist Fehlernährung sowie übermäßiger Alkohol- und Tabakgenuss. Sie könnten relativ einfach durch eine breite Gesundheitserziehung bekämpft werden, wie Beispiele aus Großbritannien und den USA zeigen.

Stärkere Vernetzung der Risiken

In den fünf Jahren der Existenz des Reports hat nach Ansicht des Global Risk Council die gegenseitige Abhängigkeit der einzelnen Risiken deutlich zugenommen.



15: Quelle: World Economic Forum (2010): Global Risks 2010 – A Global Risk Network Report, Cologny/Geneva 2010, S. 33.

Es wird deutlich, dass eine isolierte Betrachtung einzelner Risiken dazu führt, dass Risiken nicht adäquat behandelt werden können. Für ein effizientes Risikomanagement von Emerging Risks ist eine integrierte Analyse erforderlich.

Insgesamt kann beobachtet werden, dass die Komplexität der Risikolandkarte gestiegen ist.

Treiber sind vor allem:

- Globalisierung von Produktion und Handel
- globale Informationsnetzwerke
- steigende Bedeutung des „Human Factor“
- schnellere Entwicklung und Verbreitung von Innovationen

Dies führt auf der Seite der Schadenverläufe zu gravierenden Veränderungen. Beispielhaft seien hierbei genannt:

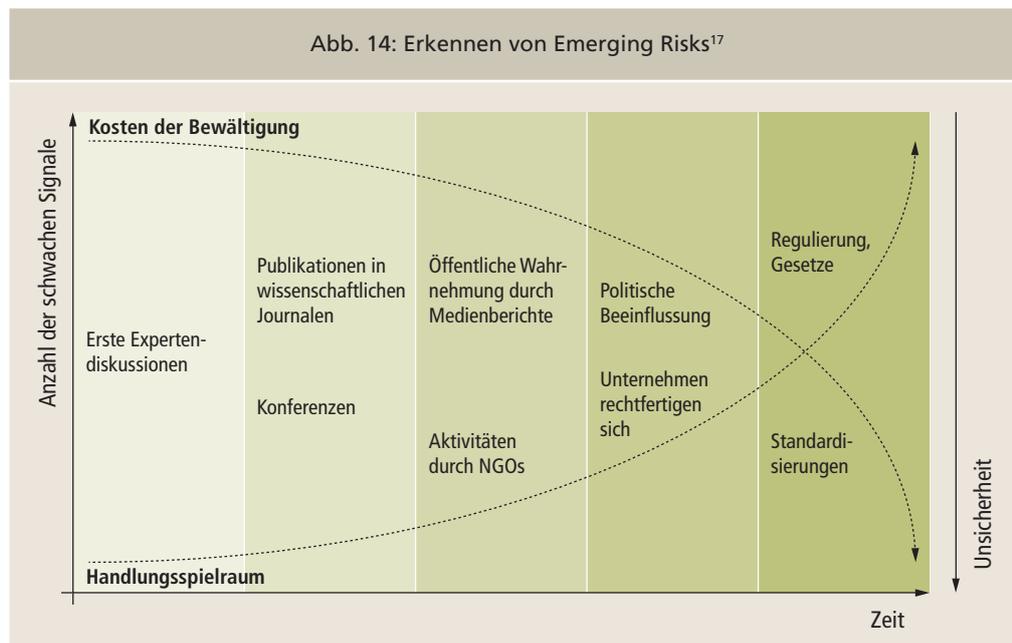
- Schadenkaskaden. Ein Ereignis führt über Folgeketten zu einem Schaden an einer ganz anderen Stelle.
- positive oder negative „Feedback Loops“
- „Robust, but fragile“-Phänomen. Durch eine dichte Vernetzung wird die Robustheit eines Systems zunächst stark erhöht. Hier seien beispielsweise das Stromnetz, Zahlungssysteme und Interbanken-Geldmärkte genannt. So kann etwa das Stromnetz über lange Zeiträume Spannungsschwankungen, Ausfälle und Störungen einzelner Kraftwerke kompensieren, da eine Vielzahl anderer Kraftwerke angebunden ist. Entsprechend schwankt die Schadenstatistik auf niedrigem Niveau. Kommen aber verschiedene Faktoren zusammen, erreicht eine Überspannung ein kritisches Maß oder fällt ein wichtiger Knoten aus, so bricht das gesamte System zusammen.
- Zunahme systemischer Risiken. Ein systemisches Risiko liegt vor, wenn sich ein auf ein Element eines Systems einwirkendes Ereignis aufgrund der dynamischen Wechselwirkungen zwischen den Elementen des Systems auf das System als Ganzes negativ auswirken kann oder wenn sich aufgrund der Wechselwirkungen zwischen den Elementen die Auswirkungen mehrerer auf einzelne Elemente einwirkender Ereignisse so überlagern, dass sie sich auf das System als Ganzes negativ auswirken können.

Nachfolgend werden in diesem Kontext beispielhaft der Prozess sowie die Methoden zum Erkennen und Managen von komplexen Risiken bzw. Emerging Risks skizziert.

Im Umgang mit zukünftigen Schadenpotenzialen in der Assekuranz sind vor allem Frühwarnsysteme von besonderer Bedeutung. Derartige Systeme sollen ihren Benutzern rechtzeitig latente, d. h., verdeckt bereits vorhandene, Emerging Risks signalisieren, sodass noch ausreichend Zeit für die Ergreifung geeigneter Maßnahmen zur Abwendung oder Reduzierung der Bedrohung besteht. Frühwarnsysteme verschaffen dem Unternehmen Zeit für Reaktionen und optimieren somit seine Steuerbarkeit, d. h., sie tragen zur Re-

duzierung potenzieller „Überraschungen“ bzw. Risiken bei.¹⁶ Hierdurch kann die Entwicklung des Unternehmenswertes stabilisiert und gesteigert werden.

Vom zielgerichteten und systematischen Suchen nach Frühwarnsignalen ist die Identifizierung von Trends abzugrenzen. In Abbildung 14 ist der grundsätzliche Prozess zum Erkennen und Managen von Emerging Risks skizziert.



In diesem Kontext verstärken effiziente Frühwarnsysteme Signale nicht durch Extrapolation von – möglicherweise irrelevanten – Einzelinformationen, sondern durch die Aggregation vieler interdisziplinärer Informationen zu einem Gesamtbild. So liegt beispielsweise den strategischen Frühaufklärungssystemen häufig das Konzept der schwachen Signale von Ansoff zu Grunde.¹⁸ Ansoff geht davon aus, dass tief greifende Umbrüche (etwa im ökonomischen, sozialen und politischen Bereich) nicht zufällig ablaufen, sondern sich lange im Voraus durch schwache Signale ankündigen. Oft handelt es sich um Informationsrudimente, d. h., unscharfe und wenig strukturierte Informationen, wie beispielsweise

- Gefühle, dass mit Bedrohungen bzw. Chancen zu rechnen ist, etwa basierend auf Presseberichten, Studien von Zukunftsforschungsinstituten, Informationen aus Diskussionsforen im Internet oder Informationen bezüglich der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung;
- nur vage Informationen über mögliche Quellen und Ursachen latenter Gefahren;

16: Vgl. vertiefend Romeike, Frank (2005): Frühwarnsysteme im Unternehmen, Nicht der Blick in den Rückspiegel ist entscheidend, in: RATING aktuell, April/Mai 2005, Heft 2, S. 22–27.

17: Quelle: Käslin, Bruno (2006): Emerging Risks: Umgang mit zukünftigen Schadenpotenzialen in der Assekuranz, in: I-VW-HSG Trendmonitor 1.2006, S. 37.

18: Vgl. Krystek, Ulrich/Müller, Michael (1999): Frühaufklärungssysteme – Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG, in: Controlling, Heft 4/5 (1999), S. 181 ff., sowie Ansoff, Harry Igor (1976): Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28 (1976), S. 129–152.

- nur vage Informationen bezüglich konkreter Bedrohungen und Chancen, aber klare Vorstellung hinsichtlich strategischer Relevanz;
- schwache Signale, die sich häufig im Zeitablauf verstärken und immer stärker auf einen Trend-/Paradigmenwechsel hinweisen.

Nach Ansoff gibt es unerwartete Diskontinuitäten nur, weil die Empfänger dieser Signale nicht darauf reagieren. Zur Vorbeugung von strategischen „Überraschungen“ müssen schwache Signale rechtzeitig geortet werden. Dies bedingt eine Sensibilisierung aller Mitarbeiter für schwache Signale, da mit zunehmender Konkretisierung der Signale die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens abnimmt. Insbesondere erfordert die Umsetzung des Konzepts von schwachen Signalen eine Abkehr von starren und streng hierarchisch strukturierten Denk- und Organisationsstrukturen.

Frühaufklärungssysteme der dritten Generation werden auch unter dem Begriff des „strategischen Radars“ bzw. „360-Grad-Radar“ zusammengefasst, da das Ortungssystem offen und ungerichtet ist. Ziel dabei ist es, möglichst viele unscharfe Signale zu empfangen, die erst in einem weiteren Schritt hinsichtlich ihres Verhaltens- bzw. Ausbreitungsmusters sowie ihrer Ursachen und Wirkungen analysiert werden. In einem weiteren Schritt wird die Relevanz der analysierten Signale beurteilt und hinsichtlich ihrer Dringlichkeit in eine Rangordnung gebracht. Erst in einem abschließenden Schritt werden adäquate Reaktionsstrategien entwickelt und umgesetzt.

Abbildung 14 zeigt, dass zum Erkennen von schwachen Signalen neben Expertenmeinungen auch Publikationen in wissenschaftlichen Journalen sowie Aktivitäten durch NGOs¹⁹ bzw. die öffentliche Wahrnehmung durch Medienberichte berücksichtigt werden. Werden relevante Entwicklungen identifiziert, so wird durch eine fokussierte Informationssuche der Sachverhalt detaillierter analysiert.

So verläuft beispielsweise bei der Munich Re der Prozess zur Evaluierung potenzieller Emerging Risks in drei Phasen (vgl. Abbildung 15). Nach dem Erkennen relevanter Entwicklungen geht es vor allem um das Verstehen (Welche Auswirkungen hat das Risiko auf die angestrebten Ziele? Mit welcher Wahrscheinlichkeit wird es zu Schäden kommen?) sowie (Re-)Aktionsmaßnahmen zum Umgang mit den Emerging Risks. Zentrale Koordinierungsstelle bei der Munich Re ist organisatorisch der „Emerging Risk Think Tank“.



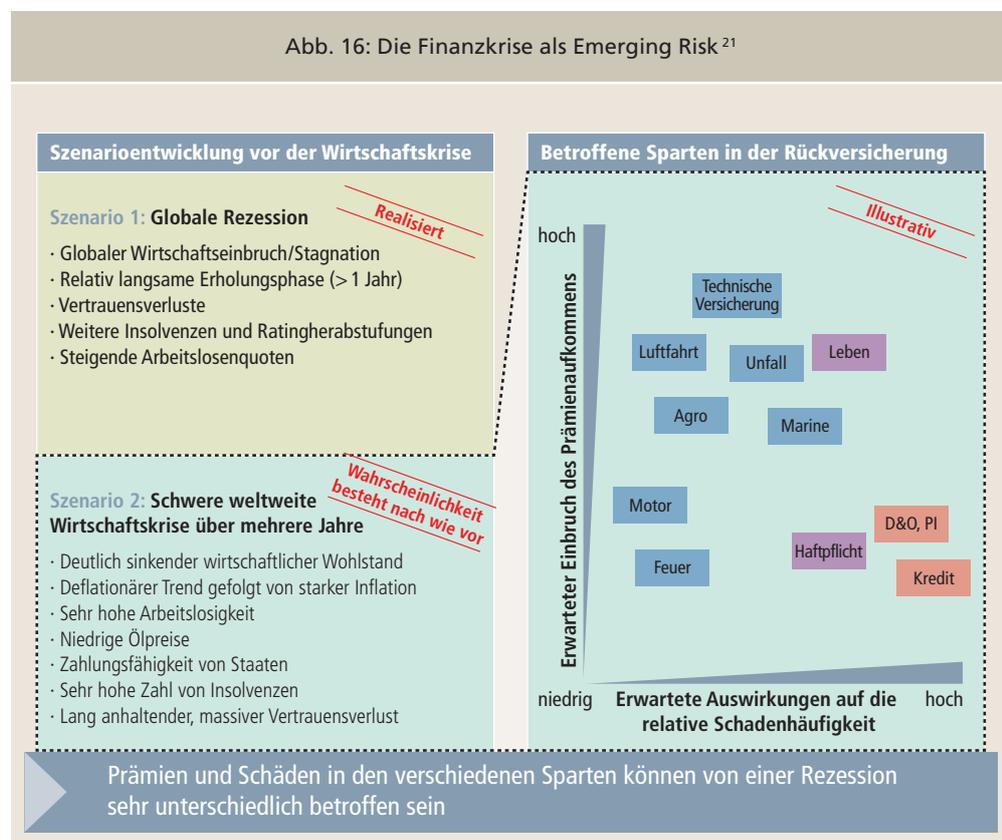
19: NGO (Non Governmental Organisation = Nichtregierungsorganisation), auch nicht staatliche Organisation, ist die Bezeichnung für einen zivilgesellschaftlich zustande gekommenen Interessenverband.

20: Quelle: Munich Re (Stand 2010).

Um Emerging Risks zu verstehen, betrachtet eine Gruppe von Experten die Themen aus verschiedenen Blickwinkeln. Sie leiten denkbare Szenarien ab und analysieren deren mögliche Auswirkungen auf die Rückversicherungsgesellschaft Munich Re. Dabei geht es insbesondere um Interdependenzen zwischen unterschiedlichen Risiken sowie um weiter gehende Aspekte, die – auch indirekt – mit den Emerging Risks zusammenhängen. Kooperationen mit externen Partnern ergänzen das interne Frühwarnsystem. Ein Beispiel dafür ist die Zusammenarbeit der Munich Re mit dem US RAND Institute for Civil Justice bei Sammelklagen.

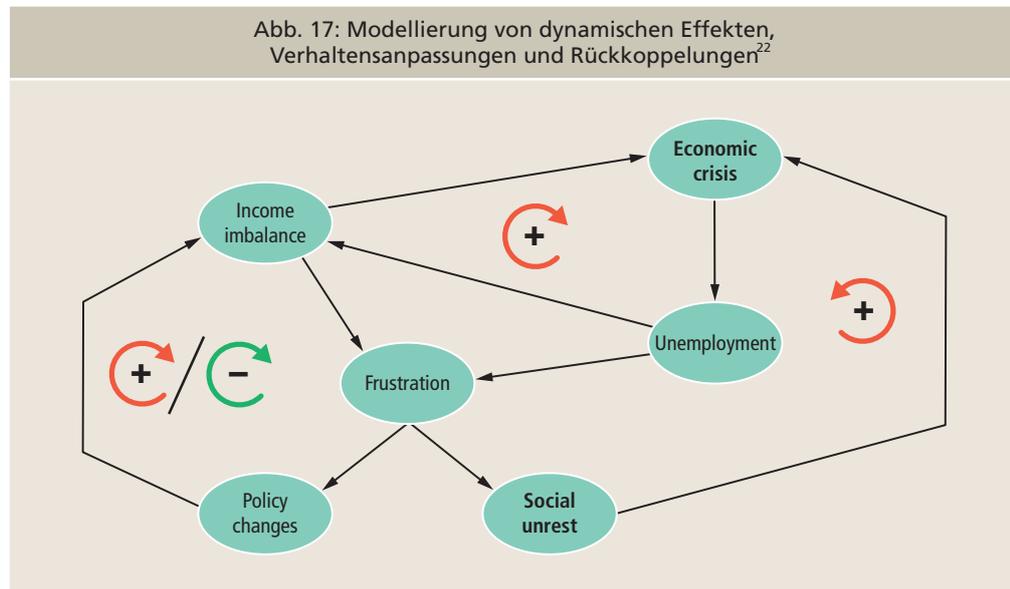
Abbildung 16 skizziert exemplarisch die Antizipation möglicher Szenarien in der Folge der globalen Finanzkrise. Neben einer globalen Rezession hatte sich die Munich Re auch auf das Szenario einer schweren weltweiten Wirtschaftskrise über mehrere Jahre vorbereitet und dies im Rahmen des Emerging-Risk-Prozesses berücksichtigt. So wird beispielsweise ein Szenario mit Hilfe bedingter Wahrscheinlichkeiten entwickelt. Außerdem werden im Rahmen der Szenarioentwicklung Rückkoppelungen, dynamische Effekte und Verhaltensanpassungen berücksichtigt (vgl. Abbildung 17).

Fazit: Das Risikomanagement muss sich auf das konzentrieren, was für das Unternehmen wirklich zu Krisen führen kann. Insgesamt muss es im Risikomanagement der Versicherungsunternehmen vor allem darum gehen, mehr Zeit und Ressourcen auf das ernsthafte Nachdenken über die wesentlichen kritischen Zukunftsszenarien und Risiken zu lenken. Dies erfordert ein breites Verständnis, interdisziplinäre Zusammenarbeit und auch den Einsatz neuer szenariobasierter Methoden und Werkzeuge.



21: Quelle: Munich Re (2010)

Abb. 17: Modellierung von dynamischen Effekten, Verhaltensanpassungen und Rückkoppelungen²²



4.3 Fallstudie III: Organisatorische Einführung einer zentralen Risikomanagementfunktion bei einem Erstversicherungsunternehmen am Beispiel der Generali Versicherung AG, Wien

(Autor: Georg Plückhahn, Leiter Enterprise Risk Management)

Bei der Einführung bzw. der Reorganisation des Risikomanagements im Allgemeinen und des zentralen Risikomanagements der Abteilung Enterprise Risk Management im Besonderen stand die Generali Österreich vor einer wahrscheinlich typischen Situation für die Versicherungsbranche: Einerseits war das Insurance Risk Management (Underwriting und aktuarielle Funktionen) in dezentraler Weise (auf versicherungstechnischer Fachabteilungsebene) gut etabliert, andererseits waren andere, dem Enterprise Risk Management nahestehende Querschnittsfunktionen wie Rechnungswesen, Controlling, Qualitätsmanagement, Interne Revision, Compliance und konzernaktuarielle Funktionen zumindest bezüglich einiger Aufgaben selbst noch nicht vollumfänglich integriert. Um die genannten Fachbereiche in der Erfüllung ihrer Kernfunktionen zu unterstützen, sie aber dennoch einer risikoorientierten Integration zuzuführen, war somit eine konzertierte Vorgehensweise notwendig. Dass das Enterprise Risk Management überhaupt als eigenständige Querschnittsfunktion eingeführt werden sollte, war zum damaligen Zeitpunkt primär aufsichtsrechtlich begründet. Ohne den normativen Druck aufsichtsrechtlicher Vorgaben wäre die Notwendigkeit einer zentralen, integrierenden Risikomanagementfunktion schwer akzeptiert worden, zumal die organisatorische Notwendigkeit einer Bündelung von versicherungs- und finanzmathematischem Know-how sowie der Kernaufgaben Kapitalmodellierung und der Erfüllung der Risikomanagementaspekte im internen Kontrollsystem noch nicht als zwingend erachtet worden waren. Ohne zunächst auf eine über die (in Österreich nur zu antizipierende) aufsichtsrechtliche Notwendigkeit hinausgehende Argumentation für ein zentrales Risikomanagement einzugehen und ohne die

22: Quelle: Munich Re.

Abgrenzungsproblematik der Querschnittsfunktionen selbst zu lösen, wurden folgende Ziele für das Risikomanagement gesetzt:

- ganzheitliche Sicht auf die Risiken
- Schaffung einer einheitlichen und gesonderten Linie und Systematik für die Berichterstattung, Limitsetzung und Eskalation der Risikofaktoren
- Behandlung auch aufkommender und zukünftiger Risiken (so genannte Emerging Risks)

Die Ermöglichungsbedingungen für ein Risikomanagement dieses Zuschnitts konnten vor allem in der Weiterentwicklung mathematisch-statistischer Modellierung samt verbesserter Datenhaushaltung und Rechenkapazität gesehen werden. Darüber hinaus hatten sich die Rahmenbedingungen beispielsweise auf der Produktseite ebenfalls so verändert, dass sich eine weitere Notwendigkeit der genannten Ziele des Risikomanagements ableiten ließ. Ereignisse wie der vorläufige Höhepunkt der Ertragskrise der Versicherungswirtschaft im Jahre 2002, die weltweite Kapitalmarktkrise anlässlich des Terroranschlages von 9/11, die aktuelle, durch strukturierte Bankprodukte ausgelöste Finanz- und Wirtschaftskrise sowie die aufkommende Re-Regulierung haben ihr Übriges getan. Unabhängig von diesen externen Ereignissen konnte die Weiterentwicklung, d. h., die Reorganisation des Risikomanagements in der Generali Österreich, Erfolge verbuchen, womit das Unternehmen heute über eine leistungsfähige und effiziente zentrale Risikomanagementfunktion verfügt. Insbesondere zeigt sich diese Leistungsfähigkeit in folgenden Aspekten.

1) Profit Testing in der klassischen Lebensversicherung

Jede deterministische Analyse und Bewertung der klassischen Lebensversicherung mit Garantie und Gewinnbeteiligung hat vor allem aufgrund der für Finanz- und Kapitalmärkte unüblich langen Laufzeit, des über diese lange Laufzeit garantierten Rechnungszinses sowie der komplexen Systematik der Gewinnbeteiligung in der Vergangenheit zu kurz gegriffen. Eine Analyse der Margen und Risiken, d. h. ein Profit Testing, war de facto in der Vergangenheit nicht möglich. Erst der Einsatz stochastischer Modelle unter Berücksichtigung geeigneter Rechenleistung einerseits und die fachübergreifende Behandlung in versicherungs- und finanzmathematischer Weise andererseits konnte die Wert- und Risikotreiber dieser Produkte identifizieren und bewerten. Neben geeigneten IT-Lösungen mussten aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmen ergriffen werden, um dieses Profit Testing in die bestehende Organisation einzubetten. Seitdem können bei der Einführung neuer Produkte in der klassischen Lebensversicherung die einzelnen Produktmerkmale bewertet werden, womit dem Risikomanagement Genüge getan wird und eine Kosten-Nutzen-Analyse dieser Versicherungsprodukte erst möglich ist.

2) Tarifcontrolling in der Sachversicherung

Im Gegensatz zum Profit Testing handelt es sich hierbei um eine Ex-post-Analyse nach erfolgter Produkteinführung. Diametral zum Profit Testing der klassischen Lebensversicherung stehen hierbei nicht Finanzannahmen und weniger die Modelle für die Ermittlung des technischen Preises im Vordergrund der Herausforderungen, sondern die korrekte und schnelle Bereitstellung von Vertrags- und Schadendaten. Im Fokus der Betrachtung steht quasi die Minimierung des Timelags einer auf Schadendaten basierenden Erfahrungstarifizierung. Dies konnte durch die Einführung eines Data Warehouses und die Etablierung einer sachaktuariellen Funktion samt fachübergreifender Prozesse gelingen. Der Link einer korrigierenden Erfahrungstarifizierung zum quantitativen Risikomanagement manifestiert sich in der Schätzung des

Prämienrisikos sowie einer Einbeziehung von Kapitalkosten in die Tarifierung. Der besondere Nutzen dieses Risikocontrollingprozesses zeigt sich in der Möglichkeit, die Anpassung von Rabattpolitik und Deckungsbausteinen möglichst schnell vornehmen zu können.

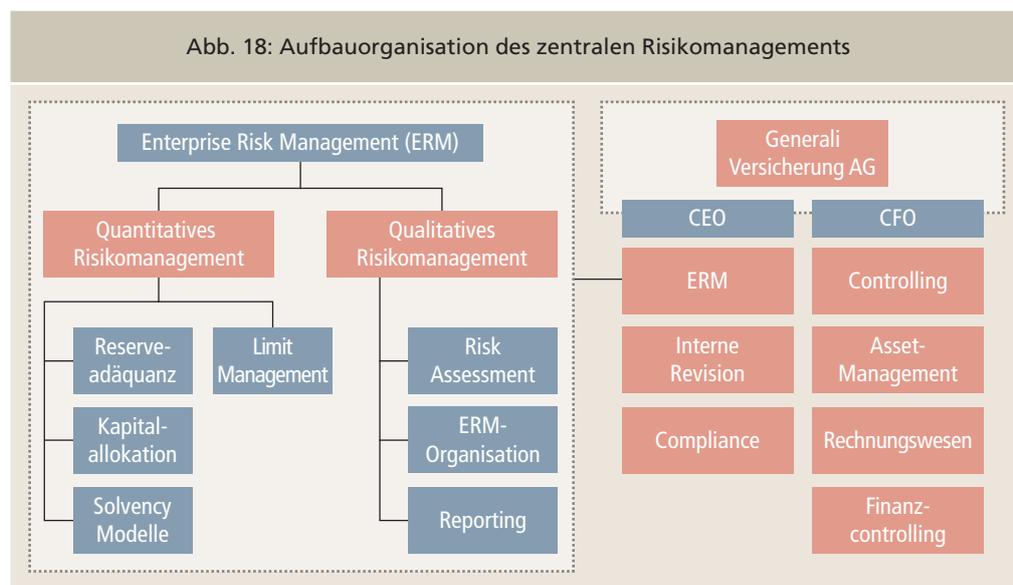
3) Steuerung übergreifender Risiken

Durch die Implementierung von insgesamt drei Ebenen in der Aufbauorganisation zur Identifizierung, Analyse und Bewertung bestehender, aufkommender und zukünftiger Risiken, konnte die oft beanstandete Risikosilosicht teilweise überwunden werden. Die erste und die dritte Ebene sind mit dem Vorstand und den Abteilungen bzw. Bereichen bereits etablierte Organisationen, innerhalb derer lediglich die notwendigen Prozesse und Berichtspflichten eingeführt werden mussten. Die zweite Ebene besteht aus so genannten Risk Meetings, die abteilungsübergreifend stattfinden und somit eine fachübergreifende, interdisziplinäre Risikoidentifikation und -analyse ermöglichen. Das Risikomanagement konnte sich damit insbesondere jener Themen annehmen, die zwar abteilungsübergreifend als relevant wahrgenommen werden, deren Bedeutung jedoch nicht Vorstandssensitivität erreicht. Obwohl diese Risiken einzeln betrachtet die Gesamtunternehmensebene nur tangieren, können sie in Kumulation sehr wohl umfassende Wirkungen auslösen – ergo sollten sie von einer zentralen Risikomanagementfunktion erfasst werden. Dabei handelt es sich nicht immer um Themen, die augenscheinlich dem Risikomanagement zugeordnet werden können – insbesondere qualitative und prozessorientierte Fragestellungen fallen unter diese Kategorie. Indem die Priorisierung und damit die Eskalation der Themen innerhalb der drei Ebenen zumindest für die zweite und dritte Ebene zentral vom Enterprise Risk Management vorgenommen wird, ist eine Diskussion über den jeweiligen Themenbereich und seinen Konnex zum Risikomanagement jedoch nicht zwingend notwendig. Eine effizientere Vorgehensweise war insbesondere bei den Themen Business Continuity Management, Prozessdokumentation und Ausdehnung der Limitsystematik festzustellen.

4) Ganzheitliches Risikotragfähigkeitskonzept

Zeigt sich in der Eigenmittelausstattungsverordnung nach Solvency I durch die Beschränkung auf nur wenige Risikofaktoren nur eine bedingt risikobasierte Ermittlung des Kapitalerfordernisses, so stellt Solvency II demgegenüber in seiner risikobasierten Sichtweise qualitativ und quantitativ tatsächlich eine erhebliche Erweiterung dar. Der zunehmende Umfang und die höhere Qualität der Modelle lässt den Prozess der Kapitalallokation zumindest für die wichtigsten Risiken zu, d. h., im Gegensatz zu Solvency I kann die Metrik von Solvency II für wesentliche Elemente der Risikosteuerung verwendet werden. Diese Steuerung ist in der Generali-Gruppe über das (zu erwartende) Solvency-II-Standardmodell hinausgehend auf der Basis eines (noch zu genehmigenden) partiellen internen Modells insofern etabliert, als für die wichtigsten Risiken das benötigte Risikokapital geplant wird und eine Limitsystematik in Abhängigkeit definierter Puffer und Risikotreiber existiert. Damit ist nicht nur die Risikotragfähigkeit bezüglich aufsichtsrechtlicher Vorgaben ex post garantiert und ex ante weitgehend abschätzbar, sondern sie stellt darüber hinaus die Grundlage der Unternehmenssteuerung dar. Wesentliche Entscheidungen des Managements sowie Bewegungen an den Finanz- und Kapitalmärkten können somit ad hoc hinsichtlich ihrer Auswirkung auf die Risikotragfähigkeit abgeschätzt werden. Auch während der Finanzkrise ist die Risikotragfähigkeit mit Hilfe des Risikomanagements jeweils ex post betrachtet gewährleistet gewesen. Dies stellt zwar keine hinreichende Bedingung für die tatsächliche Steuerbarkeit auf der Basis der eingesetzten Modelle dar, repräsentiert aber zumindest einen guten Indikator. Ohnehin ist neben der Modellierung der Unternehmens- und Geschäftsprozesse die Einführung der bereichsübergreifenden Prozesse zur Kapitalallokation eine zentrale Herausforderung. Und diese Herausforderung kann aus der gewonnenen

Erfahrung nur durch die zentrale Organisationseinheit „Enterprise Risk Management“ gemeistert werden. Die Aufbauorganisation in der Generali Versicherung sieht hierfür die grundsätzliche Trennung des Risikomanagements und Asset-Managements auf Ressortebene vor. Die Trennung von der Versicherungstechnik (Personen und Nichtpersonen) war hingegen schon vor der Reorganisation des Risikomanagements insofern gewährleistet, als die Aufgaben des Risikomanagements im versicherungstechnischen Controlling der Abteilung Controlling wahrgenommen wurden.



Zusammenfassend ist anzumerken, dass bei aller Abgrenzungsproblematik zu den anderen Querschnittsfunktionen das Enterprise Risk Management im Sinne eines internen Kontrollsystems (IKS) eine eigenständige und in der Aufbauorganisation des Unternehmens klar abgegrenzte Organisation bilden sollte. Neben risikoorganisatorischen Gesichtspunkten sollte das Enterprise Risk Management auch personalpolitisch eine Einheit darstellen, zumal die Anforderungen an die handelnden Personen, die aktuarielle Fähigkeiten mit betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Kenntnissen sowie mit möglichst viel Erfahrung in der Organisation verbinden müssen, eine eindeutige Abteilungszuordnung erfordern. Eigenständigkeit und unternehmensinterne Abgrenzung erlauben dem Enterprise Risk Management die zentrale Steuerung der Risikomanagementprozesse. Andererseits birgt die zentrale Bündelung risikoadäquaten Wissens im Enterprise Risk Management die Gefahr, dass die bestehenden Steuerungsfunktionen auf operativer Ebene den Anschluss an die neuen Paradigmen bezüglich Bewertung und Steuerung verlieren. Darüber hinaus wäre es fatal, das Risikomanagement in seiner zentralen Funktion als Allheilmittel für andere grundsätzliche Probleme des Versicherungsbetriebes anzusehen, die die Branche seit jeher verfolgen. Eine zuverlässige Kostenrechnung oder eine zuverlässige Planung der Liquidität abseits aller Bewertungsproblematiken kann auch das Risikomanagement nur fordern und nicht leisten. Ebenso kann das Risikomanagement auf versicherungstechnische Underwriting- oder Schadenmanagementrisiken nur verweisen. Jedenfalls kommt dem Risikomanagement als Mahner eine wichtige kommunikationspolitische Bedeutung zu.

5. Technologische Unterstützung des Risikomanagements

Treten die Solvency-II-Richtlinien 2013 in Kraft, werden europäische Versicherungsunternehmen erhöhte Kapitalanforderungen akzeptieren müssen, um alle versicherten Risiken abzudecken. Im ersten Schritt bedeutet dies, alle vorhandenen Daten zu analysieren, um sich ein aktuelles Bild über Risiken, Finanzströme, steuerliche Verpflichtungen, organisatorische Strukturen usw. zu verschaffen. Folgend werden Versicherungen ein Geschäftsmodell entwickeln müssen, das den Renditezielen des Unternehmens und seiner Risikobereitschaft entspricht, und sich beispielsweise in einem adäquaten Asset-Liability-Management widerspiegelt.

Effektives Enterprise Risk Management (ERM) setzt die Einbettung des Risikomanagements in die täglichen Arbeitsabläufe auf allen Unternehmensebenen voraus. Dazu ist eine unternehmensweite Methodik und Lösung für quantitative und qualitative Analysen erforderlich, die ein integriertes, umfassendes Datenmanagement ermöglicht und benutzerfreundliche Berichtsfunktionen sowie eine transparente Umgebung bereitstellt.

ERM-Lösungen (Enterprise Risk Management-Lösungen) ermöglichen es neben täglichen Standardanalysen des gesamten Portfolios und automatischen Berechnungen verschiedener Risikomaße (beispielsweise Value at Risk bzw. Conditional Value at Risk) auch, ungewöhnliche Marktvorkommnisse zu analysieren, Ad-hoc-Szenarioanalysen aller Art auszuführen und die Gefährdung durch potenzielle Risiken zu ermitteln.

Mit Hilfe von ERM-Softwaretechnologie können Versicherungsunternehmen eine Basis für eine wertorientierte Unternehmenssteuerung schaffen, indem sie:

Transparenzanforderungen erfüllen und Audits ermöglichen

- Mit der Zeit etablieren verschiedene Unternehmensteile unterschiedliche Strukturen und Systeme für das Risikomanagement. Dies führt zu einer Aufsplitterung der risikobezogenen Informationen, deren Zusammenfassung aus allen Unternehmensteilen eine große Herausforderung darstellt.
- Komplexe, unübersichtliche und miteinander verflochtene und/oder selbst entwickelte Systeme sowie mangelhafte Datenerfassung und -dokumentation haben die Sicherheit von Kapitalberechnungen zusätzlich verringert. Daraus folgt die Schwierigkeit, das tatsächliche Risikoprofil des Unternehmens zu erfassen. Die nötige Kapitaldecke wird somit nicht risikoadäquat, da entweder zu groß oder zu klein, sein.

Unternehmensweit einheitliches Datenmanagement betreiben

- Das Datenmanagement ist eine der wichtigsten Herausforderungen bei der Etablierung eines unternehmensweiten Risikomanagements (vgl. Benchmark-Studie „Solvency II: Status Quo und Erwartungen“). Bekanntermaßen ist die Integrität interner Daten für Versicherungsunternehmen überlebenswichtig. Eine besondere Herausforderung zeigt sich in der Kennzahlengenerierung mit Hilfe aggregierter Daten.
- Ein Bericht der Economist-Intelligence-Unit-(EIU-) aus dem Jahr 2009 betont die Tatsache, dass der Mangel an Datenverfügbarkeit und Datenintegrität heute Finanzdienstleister dabei behindert, unternehmensweite Risikomanagementmöglichkeiten einzurichten. Fast die Hälfte (41 Prozent) der bei dieser Untersuchung befragten Führungskräfte hat die Steigerung der Datenqualität und -verfügbarkeit als eine der drei großen Aufgaben für das Risikomanagement ihres Unternehmens bezeichnet.²³
- Die Notwendigkeit einer Infrastruktur für ein umfassendes Datenmanagement wächst mit der Komplexität der Risiken und mit der Unternehmensgröße. Auch CEIOPS (seit 2011 EIOPA) hat die Bedeutung von Datenqualität nachdrücklich betont und als wesentlichen Aspekt für europäische Versicherer folgende Erwartungen formuliert:
 - Führen eines Data Dictionary aller Datenquellen und -attribute
 - Durchführen von Bewertungen der Datenqualität
 - Ausführen von Schritten zum Beseitigen aller erkannten Probleme
 - Nachweisen, dass Prozesse zum laufenden Überwachen der Datenqualität eingerichtet sind

Eine konsistente Berichtsplattform schaffen

- Solvency II fordert von Versicherungsunternehmen nicht nur zusätzliche Berichte in großem Umfang und in kürzeren Zeitabständen. Es wird auch gefordert, diese Berichte strenger zu kontrollieren und genauer zu dokumentieren.
- Versicherer benötigen daher Softwarelösungen, die allen relevanten Abteilungen des Unternehmens inklusive des Topmanagements sowie Stakeholdern die Berichte pünktlich bereitstellen.
- Diese Berichtswerkzeuge sollten Vorlagen für die Aufsichtsanforderungen analog der dritten Säule des Solvency-II-Regelwerks enthalten, so etwa für den „Solvency and Financial Condition Report“ und den „Report to Supervisor“.

²³: Economist Intelligence Unit (2009): After the Storm – A new era for risk management in financial services, London/New York 2009.

Jederzeit zuverlässige Risikoanalysen durchführen

- Eine umfassende ERM-Lösung sollte die Durchführung von Risikoanalysen und risikobasierten Kapitalberechnungen bei Versicherern ermöglichen und für Lebens-, Kranken-, Sach- und Unfallversicherer den Standardmodellansatz gemäß Solvency II zum Berechnen des risikobasierten Kapitals verwenden.
- Die Basis muss eine zuverlässige Datenmanagement- und Berichtsplattform bilden, um alle zur Risikoanalyse und Berichterstellung nötigen Daten historisiert von internen und externen Quellen abrufen zu können.

Enterprise-Governance-Risk- und Compliance-Anforderungen erfüllen

- Eine ERM-Lösung muss zudem im gesamten Unternehmen die Kontrollen stärken und Vertrauen schaffen, und zwar durch frühzeitiges und systematisches Risikopotenzial- und Offenlegungsmanagement. Verletzungen relevanter Gesetze, Vorschriften, Richtlinien und interner Regelungen sollten erkannt und frühzeitig vermieden werden, um sicherzustellen, dass die Strategie zur Risikobereitschaft sowie zu den Erwartungen der Stakeholder passt und die Compliance-Anforderungen erfüllt.

Eine durchgängige Risiko-IT-Infrastruktur etablieren

- Um sicherzustellen, dass Risikoinformationen überall verstanden und genutzt werden können, ist eine so genannte „Common Risk Information Architecture“ notwendig. Gemeinsam und effizient werden Risikoentscheidungen auf Basis unternehmensweiter Informationen getroffen, um eine wertorientierte Steuerung zu ermöglichen. Die nachhaltige Wertschöpfung ist das Hauptziel von ERM-Investitionen, die Versicherungsunternehmen unabhängig von ihrer Größe treffen müssen. Versicherungsunternehmen werden eine End-to-End-Technikinfrastruktur benötigen, die skalierbar ist und genügend Leistung für die bei Solvency II nötigen komplexeren und differenzierteren Berechnungen bietet.

6. Fazit

Ziel der Studie war es, den wirtschaftlichen Mehrwert eines unternehmensweiten Risikomanagements für Versicherungsunternehmen aufzuzeigen. Die Autoren näherten sich der Beantwortung der Fragen auf drei Wegen. Es wurde eine empirische Befragung unter 578 Personen initiiert sowie ergänzend strukturierte Interviews mit ausgewählten Experten (vor allem CRO und Leiter Risikomanagement sowie CFO, CEO) geführt. Schließlich wurden diese Ergebnisse durch exemplarische Fallstudien ergänzt. Die Ergebnisse der Studie lauten zusammengefasst:

- Chancenmanagement wird zwar als relevant erkannt, es dominiert jedoch weiterhin das Wagnismanagement im Rahmen des Risikomanagements.
- Insbesondere die Datenproblematik (fehlende Benchmark-Daten) konterkariert die Effizienz des Risikomanagements weiterhin, insbesondere die Möglichkeiten eines Chancenmanagements.
- Die zunehmende Bedeutung von Szenarioanalysen wird erkannt, da qualitative Erkenntnisse als unabdingbarer Zusatz zu quantitativen Simulationen erscheinen.
- Die in Solvency II definierte Ausfallwahrscheinlichkeit von 5 Promillepunkten (einmal in 200 Jahren) wird für interne Modelle der Versicherungsunternehmen als zu hoch eingestuft.
- Die Ablauforganisation des Risikomanagements kann noch nicht überschneidungsfrei bezeichnet werden; fließende Grenzen zu Controlling, Interner Revision und Compliance bestehen weiterhin.
- Sinn und Zweck des Risikomanagements erfährt gerade in erfolgreichen Versicherungsunternehmen einen internen Bedeutungsschub.
- Ratingagenturen erweisen sich als Treiber einer Risikomanagementkultur.
- Wertorientierte Risikomaße (insbesondere RORAC, ROEV, New Business Value, ROEC) bestimmen die Geschäftsmodelle der Versicherungsunternehmen.

Der Mehrwert eines Risikomanagements kann erst durch integrierte ERM-Lösungen geschaffen werden. ERM-Ansätze sind die Schlüsselemente des Investitionsprozesses. Ein effektives ERM setzt die Einbettung des Risikomanagements in die täglichen Arbeitsabläufe auf allen Unternehmensebenen voraus. Dazu ist eine einheitliche Infrastruktur im Bereich der Informationstechnologie für quantitative Analysen erforderlich, die ein integriertes, umfassendes Datenmanagement ermöglicht und leistungsstarke prädiktive Analysen, benutzerfreundliche Berichtsfunktionen und eine adäquate Transparenz bereitstellt, mit deren Unterstützung die Entscheidungsträger sowie Risikomanagementexperten den gesamten Prozess steuern und gestalten können.

Ein derart verstandenes ERM führt über eine höhere Transparenz zu besseren Entscheidungen. Denn eine gute Unternehmensperformance kann nur erreicht werden, wenn die Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen mit dem Risikomanagement und dem Kapitalmanagement in Einklang gebracht werden.

Basis einer risikoorientierten Unternehmensführung ist das Verständnis aller Mitarbeiter, dass Unternehmenswert ohne das Eingehen von Risiken (und Chancen) unmöglich ist. Der Erfolg eines Versicherungsunternehmens ist maßgeblich dadurch bestimmt, dass die „richtigen“ Risiken eingegangen werden und der Gesamtumfang der Risiken die Risikotragfähigkeit des Unternehmens nicht überschreitet.

Glossar

Asset-Liability-Management (Aktiv-Passiv-Management)

Unternehmerische Politik, die auf ein ausgewogenes Management der Bilanzpositionen der Aktivseite (Assets) und der Bilanzpositionen der Passivseite (Liabilities) abzielt. Durch eine integrierte Steuerung der Aktiva (z. B. Kapitalanlagen) und Passiva (z. B. Verbindlichkeiten) sollen finanzielle Unternehmensziele erreicht werden. Sequentielles ALM: Steuerung der Kapitalanlage unter Berücksichtigung bestehender, fixierter Verbindlichkeiten. Simultanes ALM: wechselseitige Abstimmung des Kapitalanlageportfolios und des Portfolios an Verpflichtungen.

Dynamic Financial Analysis (DFA)

Die Dynamische Finanzanalyse (DFA = Dynamic Financial Analysis) ist eine Form des ALM (Asset-Liability-Managements), die auf einem Szenariengenerator und -optimierer basiert. Der Szenariengenerator ist das Herz eines DFA-Modells und entwirft verschiedene Szenarien für die Aktiv- und Passivseite eines Versicherers und die allgemeinen wirtschaftlichen Bedingungen.

Economic Value Added (EVA)

Überschuss des Jahresergebnisses über die durchschnittlichen gewichteten Gesamtkapitalkosten (Eigen- und Fremdkapitalkosten). Unter Renditegesichtspunkten stellt der EVA das Produkt aus Investment (investiertes Kapital) und Spread (erreichte Rendite minus geforderte Rendite) dar und ist somit die Darstellung der Wertsteigerung eines Unternehmens in absoluten Werten.

EIOPA

European Insurance and Occupational Pensions Authority. EIOPA mit Sitz in Frankfurt am Main setzt sich aus hochrangigen Vertretern der Versicherungs- und Pensionsvorsorgekassenaufsicht der EU-Mitgliedstaaten zusammen. Vertreter der Regierungen der einzelnen Mitgliedstaaten des Europäischen Wirtschaftsraumes nehmen als Beobachter teil. Hauptaufgabe ist die Beratung der Europäischen Kommission im Rahmen des Solvency-II-Projektes sowie die Förderung des Informationsaustauschs zwischen den nationalen Aufsichtsbehörden mit dem Ziel, eine konsequente Umsetzung der Richtlinien der Gemeinschaft zu gewährleisten und zu einer Abstimmung der aufsichtsbehördlichen Praktiken beizutragen.

Embedded Value

Summe aus Nettovermögenswert eines Unternehmens (Net Asset Value = Substanzwert eines Unternehmens) und erwartetem Barwert aller mit vorhandenen Versicherungsverträgen einhergehenden zukünftigen Zahlungsströme.

Fair Value

Angemessene und den Assets und Liabilities adäquate Börsenkapitalisierung eines Unternehmens. Unter Rechnungslegungsgesichtspunkten beschreibt der Fair Value das Ziel, die Summe aus Nettovermögenswert und Neugeschäftsbarwert (Embedded Value) sowie den Barwertänderungen im Vertragsbestand umgehend und ad hoc in die Jahresergebnisrechnung zu integrieren.

IFRS (International Financial Reporting Standards)

Entwicklung branchenbezogener Rechnungslegungsstandards nach IAS-Rechnungslegung, womit auch die Rechnungslegung nach IAS umbenannt wurde in IFRS.

Kapitaladäquanz

Angemessenheit des Verhältnisses von Eigenkapital einer Versicherung bzw. eines anderen Unternehmens zu den vorhandenen Risiken.

Marktdisziplin (Market Discipline)

„Dritte Säule“ der Neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarung sowie von Solvency II. Infolge der erweiterten Offenlegungsvorschriften für Banken und Versicherungen sollen stets ausreichende Informationen für alle Marktteilnehmer verfügbar sein, sodass sich die Kräfte des Marktes unverzerrt entfalten können.

Regulatorisches Kapital

Kapital, das die Bank bzw. das Versicherungsunternehmen aufgrund aufsichtsrechtlicher Vorschriften hinterlegen muss.

Risikokapital

Das Risikokapital ist der Kapitalbetrag, der hypothetisch dem Betrieb des Erst- oder Rückversicherungsgeschäfts zugeordnet ist, um damit sicherzustellen, dass die Wahrscheinlichkeit einer Zahlungsunfähigkeit des risikobehafteten Teils des Geschäfts unter Beachtung von Rendite- und Wirtschaftlichkeitsaspekten angemessen ist. Das für diesen Zweck erforderliche Kapital wird anhand mathematischer Risiko- und Finanzmodelle ermittelt.

Risk-Adjusted Capital (RAC)

Das risikoadjustierte Kapital hat Eigenkapitalcharakter und ist beim Versicherungsunternehmen im Prinzip definiert als der Betrag, der mit hoher Wahrscheinlichkeit ausreicht, um allen aus den gezeichneten Versicherungsverträgen entstehenden Verpflichtungen nachzukommen.

Risk-Based Capital (RBC)

Beim Risk-Based-Capital-Ansatz orientieren sich die regulatorischen Mindesteigenkapitalanforderungen an den Risiken, die das Versicherungsunternehmen eingeht. Das RBC-Prinzip besteht darin, jeder der Hauptrisikokarten, mit der ein Versicherungsunternehmen belastet ist, einen Eigenkapitalbedarf zuzuweisen. RBC wurde durch die National Association of Insurance Commissioners (NAIC) 1992 für die Lebens- und Krankenversicherung und 1993 für die Schaden- und Unfallversicherung eingeführt. Ziel war eine harmonisierte Mindestkapitalausstattung durch den Vergleich von erforderlichem Risikokapital (Risk Based Capital) und adjustiertem Eigenkapital (Total Adjusted Capital).

RORAC (Return on Risk-Adjusted Capital)

Risikoadjustierte Eigenkapitalrendite. Es handelt sich bei RORAC, ebenso wie bei RAROC, um eine Weiterentwicklung des Return on Equity (RoE). Im Gegensatz zum RAROC-Konzept werden beim RORAC nicht die Erträge um Standardrisikokosten bereinigt, sondern diese Standardrisikokosten finden im Nenner beim zu Grunde gelegten eingesetzten Kapital Berücksichtigung.

Solvabilität

Von staatlicher Finanzdienstleistungsaufsicht gefordertes Mindesteigenkapital der Versicherungsunternehmen im Sinne freier Eigenmittel. Solvabilitätsvorschriften der Versicherungswirtschaft richten sich aktuell in ihren Größenordnungen nach Beitrags- und Schadenindizes aus (Solvency I).

Solvabilitätskoeffizient

Der Solvabilitätskoeffizient setzt die Eigenmittel zu den risikogewichteten Aktiva und außerbilanzmäßigen Geschäften ins Verhältnis.

Stresstest

Modellbasierte Methode zur Messung von Auswirkungen auf Modellvariablen, die bei extremen Parameteränderungen entstehen können. Beispielsweise werden die Veränderungen der Kapitalanlagen bei extremen Marktschwankungen analysiert.

Value at Risk (VaR)

Der Value at Risk (VaR; was wörtlich mit „Wert, der auf dem Spiel steht“ zu übersetzen wäre) wird seit einigen Jahren als Methode des Risikomanagements, insbesondere im Finanzdienstleistungsbereich, zur Überwachung und Messung von Markt- und Zinsrisiken eingesetzt. Dabei geht man von einem Portfolio aus, das über einen bestimmten Zeitraum gehalten wird. Durch die sich verändernden Marktverhältnisse wird man einen bestimmten Gewinn bzw. Verlust messen können. Der VaR stellt dabei die in Geldeinheiten berechnete negative Veränderung eines Wertes dar, die mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit (auch als Konfidenzniveau bezeichnet) innerhalb eines festgelegten Zeitraumes nicht überschritten wird. Der VaR gibt nicht den maximalen Verlust eines Portfolios an, sondern den Verlust, der mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit (Konfidenzintervall) nicht überschritten wird, durchaus aber überschritten werden kann!

Auch im Kontext von Solvency II wird das benötigte Risikokapital (SCR) durch den Value at Risk (VaR) bei einem Signifikanzniveau von 0,5 Prozent (entspricht 200-Jahres-Schaden) gemessen.

Weiterführende Literaturhinweise

- Altenähr, Volker/Nguyen, Tristan/Romeike, Frank (2009): Risikomanagement kompakt, Karlsruhe 2009.
- Ansoff, Harry Igor (1976): Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28 (1976), S. 129–152.
- Economist Intelligence Unit (2009): After the Storm – A new era for risk management in financial services, London/New York 2009.
- Gleißner, Werner/Romeike, Frank (2005): Risikomanagement – Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung, Freiburg i.Br. 2005.
- Käslin, Bruno (2006): Emerging Risks: Umgang mit zukünftigen Schadenpotenzialen in der Assekuranz, in: I-VW-HSG Trendmonitor 1.2006, S. 36–38.
- Korte, Thomas/Romeike Frank (2009): MaRisk (VA) erfolgreich umsetzen: Praxisleitfaden für das Risikomanagement in Versicherungen, Berlin 2009 (2. Auflage in 2011 erschienen).
- KPMG-Report (2002): Study into the methodologies to assess the overall financial position of an insurance undertaking from the perspective of prudential supervision, Mai 2002.
- Krystek, Ulrich/Müller, Michael (1999): Frühaufklärungssysteme – Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG, in: Controlling, Heft 4/5 (1999), S. 181 ff.
- Müller-Reichart, Matthias (2010): Die Zukunft treffend abschätzen, Versicherungsmagazin 01/2010, 57. Jahrgang.
- Müller-Reichart, Matthias (2010): Solvency II im Schatten der Finanzkrise, in: AssCompact Fachmagazin für Risiko- und Kapitalmanagement, 02/2010.
- Müller-Reichart, Matthias (2010): Auf dem Weg zur zentralistischen ReRegulierung, RiskNet Kolumne 3/2010, <http://www.risknet.de/wissen/risknet-kolumne/2010/maerz-2010/>
- Müller-Reichart, Matthias (2009): Die Kunst des Risikomanagements, RiskNET Kolumne 11/2009, <http://www.risknet.de/wissen/risknet-kolumne/2009/november2009/>
- Romeike, Frank/Müller-Reichart, Matthias (2008): Risikomanagement in Versicherungsunternehmen – Grundlagen, Methoden, Checklisten und Implementierung, 2. erweiterte und aktualisierte Auflage, Weinheim 2008.
- Romeike, Frank/Müller-Reichart, Matthias/Erben, Roland F. (2006): Solvency II – Status Quo und Erwartungen. Erste deutsche Benchmark-Studie, Heidelberg/Oberaudorf 2006.
- Romeike, Frank/Hager, Peter (2009): Erfolgsfaktor Risikomanagement 2.0: Lessons learned, Methoden, Checklisten und Implementierung, Wiesbaden 2009.
- Romeike, Frank (1995): Zur Risikoverarbeitung in Banken und Versicherungsunternehmen (Teil 1–3), in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Heft 1–3/1995.
- Romeike, Frank (2004): Rating von Versicherungsunternehmen, in: Hirschmann, S./Romeike, Frank (Hrsg.): Rating von Versicherungsunternehmen, Köln 2004.
- Romeike, Frank (2005): Frühwarnsysteme im Unternehmen, Nicht der Blick in den Rückspiegel ist entscheidend, in: RATING aktuell, April/Mai 2005, Heft 2, S. 22–27.
- Romeike, Frank (2005): Frühaufklärungssysteme als wesentliche Komponente eines proaktiven Risikomanagements, in: Controlling, Heft 4–5/2005 (April/Mai), S. 271–279.
- Romeike, Frank (2006): Integriertes Risiko-Controlling und -Management im global operierenden Konzern, in: Schierenbeck, Henner (Hrsg.): Risk Controlling in der Praxis, Zürich 2006.
- Schweizerische Rückversicherungs-Gesellschaft: Risikolandschaft der Zukunft (2004), Zürich 2004, S. 29.
- Shapira, Zur (1995): Risk Talking: a managerial perspective, New York 1995.
- Sharpe, Steven A./Fenn, George W./Post, Mitch (1997): Does Corporate Risk Management Create Shareholder Value? A Survey of Economic Theory and Evidence, in: Robert Jameson (ed.): Financial Risk and the Corporate Treasury: New Developments in Strategy and Control, London: Risk Publications, 1997.
- World Economic Forum (2010): Global Risks 2010 – A Global Risk Network Report, Cologny/Geneva 2010
- Dokumente der Europäischen Kommission zu Solvency II:
http://europa.eu.int/comm/internal_market/insurance/solvency2/index_en.htm

Kurzportraits RiskNET und SAS Deutschland



RiskNET ist das führende unabhängige deutschsprachige Kompetenznetzwerk rund um den Themenkomplex Risikomanagement und wertorientierte Steuerung. RiskNET fördert durch die systematische und technologieunterstützte Verknüpfung von Inhalten, Experten und Netzwerken den branchenübergreifenden Dialog in Wissenschaft und Praxis. Das Netzwerk wächst über die offene Plattform aus sich selbst heraus und konnte sich seit dem Jahr 1998 als führendes Risikomanagement-Portal im Internet etablieren.

RiskNET verzeichnet monatlich zwischen 1.200.000 und 1.400.000 Seitenzugriffe bei rund 240.000 Besuchern. Laut einer empirischen Studie (siehe CM controller magazin 3/04, 244 ff.) ist RiskNET das führende vertikale Kompetenzportal im Bereich Controlling und Risikomanagement. So stufen die Wissenschaftler insbesondere den Informationsgehalt sowie die Aktualität von RiskNET als „sehr hoch“ ein.

Weitere Informationen unter www.risknet.de, www.risknet.at, www.risknet.ch



SAS ist mit 2,43 Milliarden US-Dollar Umsatz Marktführer bei Business Analytics-Software und weltweit größter unabhängiger Anbieter im Business Intelligence-Markt. Die SAS Lösungen für eine integrierte Unternehmenssteuerung helfen Unternehmen an insgesamt mehr als 50.000 Standorten dabei, aus ihren vielfältigen Geschäftsdaten konkrete Informationen für strategische Entscheidungen zu gewinnen und damit ihre Leistungsfähigkeit zu steigern.

Mit den Softwarelösungen von SAS entwickeln Unternehmen Strategien und setzen diese um, messen den eigenen Erfolg, gestalten ihre Kunden- und Lieferantenbeziehungen profitabel, steuern die gesamte Organisation und erfüllen regulatorische Vorgaben. 93 der Top-100 der Fortune-500-Unternehmen vertrauen auf SAS.

Firmensitz der 1976 gegründeten US-amerikanischen Muttergesellschaft ist Cary, North Carolina (USA). SAS Deutschland hat seine Zentrale in Heidelberg und weitere Niederlassungen in Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln und München.

Weitere Informationen unter www.sas.de

Autorenportraits



Frank Romeike ist Geschäftsführer und Eigentümer der RiskNET GmbH. Außerdem ist er Chefredakteur (V.i.S.d.P.) der Zeitschriften „Risiko Manager“ sowie „Risk, Compliance & Audit“. Er coacht seit mehr als zehn Jahren Unternehmen aller Branchen und Unternehmensgrößen rund um die Themengebiete Risiko-/Chancenmanagement und Wertorientierte Unternehmenssteuerung.

Zuvor hat er das Risk Management von IBM Central Europe geleitet, wo er u. a. an der Implementierung des weltweiten Risikomanagement-Prozesses der IBM beteiligt war und mehrere internationale Projekte verantwortete. Er hat ein betriebswirtschaftliches Studium (u. a. mit Schwerpunkt Versicherungsmathematik) in Köln und Norwich, Großbritannien, abgeschlossen. Im Anschluss hat er Politikwissenschaften, Psychologie und Philosophie studiert. Außerdem hat er einen Master-Abschluss in den Themengebieten Compliance und Risk Management erworben.

Mit RiskNET hat er das führende deutschsprachige Kompetenzportal zum Thema Risk Management aufgebaut. Außerdem ist er Mitglied in verschiedenen Fachverbänden und Autor zahlreicher Publikationen und Standardwerke rund um den Themenkomplex Risk Management, Balanced Scorecard und Wertorientierte Steuerung. Frank Romeike hat Lehraufträge an verschiedenen Universitäten und Hochschulen.



Prof. Dr. Matthias Müller-Reichart ist Studiendekan der Wiesbaden Business School (Fachbereich Wirtschaft) sowie Inhaber des Lehrstuhls für Risikomanagement des Studienganges Insurance and Finance an der Hochschule RheinMain in Wiesbaden.

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre und der katholischen Theologie war er als Vorstandsassistent und Leiter Unternehmensplanung für die deutsche Generali Versicherungsgruppe tätig. Seine parallele Promotion, Lehraufträge an der Universität München sowie der Beginn seiner Habilitation motivierten seine Hinwendung zu Forschung und Lehre, die sich 2001 im Ruf an die Hochschule RheinMain erfüllte. Matthias Müller-Reichart befasste sich in über 70 Veröffentlichungen sowie als Leiter und Referent zahlreicher Kongresse mit verschiedensten interdisziplinären Gebieten der Risikoforschung.

Neben seiner wissenschaftlichen Laufbahn berät er verschiedene Unternehmen der internationalen Erst- und Rückversicherung und ist Inhaber eines seit über 100 Jahren in den Händen seiner Familie bestehenden Einzelhandelsunternehmens.

