

Enterprise Risk Management: Bedeutung im Ratingsprozess

Karin Clemens
Director
Standard & Poor's Financial Services Ratings

25. Oktober 2006

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

Permission to reprint or distribute any content from this presentation requires the written approval of Standard & Poor's.

Copyright (c) 2006 Standard & Poor's, a subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.

Agenda

- **Standard & Poor's**
- **Warum Enterprise Risk Management ?**
- **Die Ratingfaktoren bislang**
- **ERM: Die Bewertung im einzelnen**
- **Erste Erfahrungen im ERM Prozess in Europa**
- **Zusammenfassung**

Standard & Poor's

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

3. Permission to reprint or distribute any content from this presentation requires the written approval of Standard & Poor's.

STANDARD
& POOR'S

Standard & Poor's in Europa

- 7 Büros
 - London seit 1984
 - Frankfurt seit 1992
- Ca. 700 Mitarbeiter
- Mehr als 2.300 Ratings
- 7 Fachbereiche
 - Industrieunternehmen
 - Banken
 - Versicherungen
 - Public Finance
 - Structured Finance
 - Infrastructure
 - Länder



CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

**STANDARD
& POOR'S**

Standard & Poor's in Frankfurt

- **Abdeckung:**
- **Deutschland, Österreich, Schweiz, Zentral- und Osteuropa**
- **68 Mitarbeiter (März 2006)**
- **Ca. 780 veröffentlichte Ratings**
- **www.standardandpoors.com**

Warum Enterprise Risk Management?

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

Warum Enterprise Risk Management ?

Veränderte Rahmen- bedingungen

- Verschärfter Wettbewerb
- Unsichere und volatile Finanzmärkte
- Globalisierung
- Schadenssituation

Gesetzliche Anforderungen

- KonTraG
- Solvency II
- SOX

Steuerung des unternehmerischen Risikos

- ERM als strukturiertes Risikomanagementsystem, um Chancen zu erkennen und Risiken bewusst und kontrolliert einzugehen

Die Ratingfaktoren bislang

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

8. Permission to reprint or distribute any content from this presentation requires the written approval of Standard & Poor's.

STANDARD
& POOR'S

Die Ratingfaktoren bislang

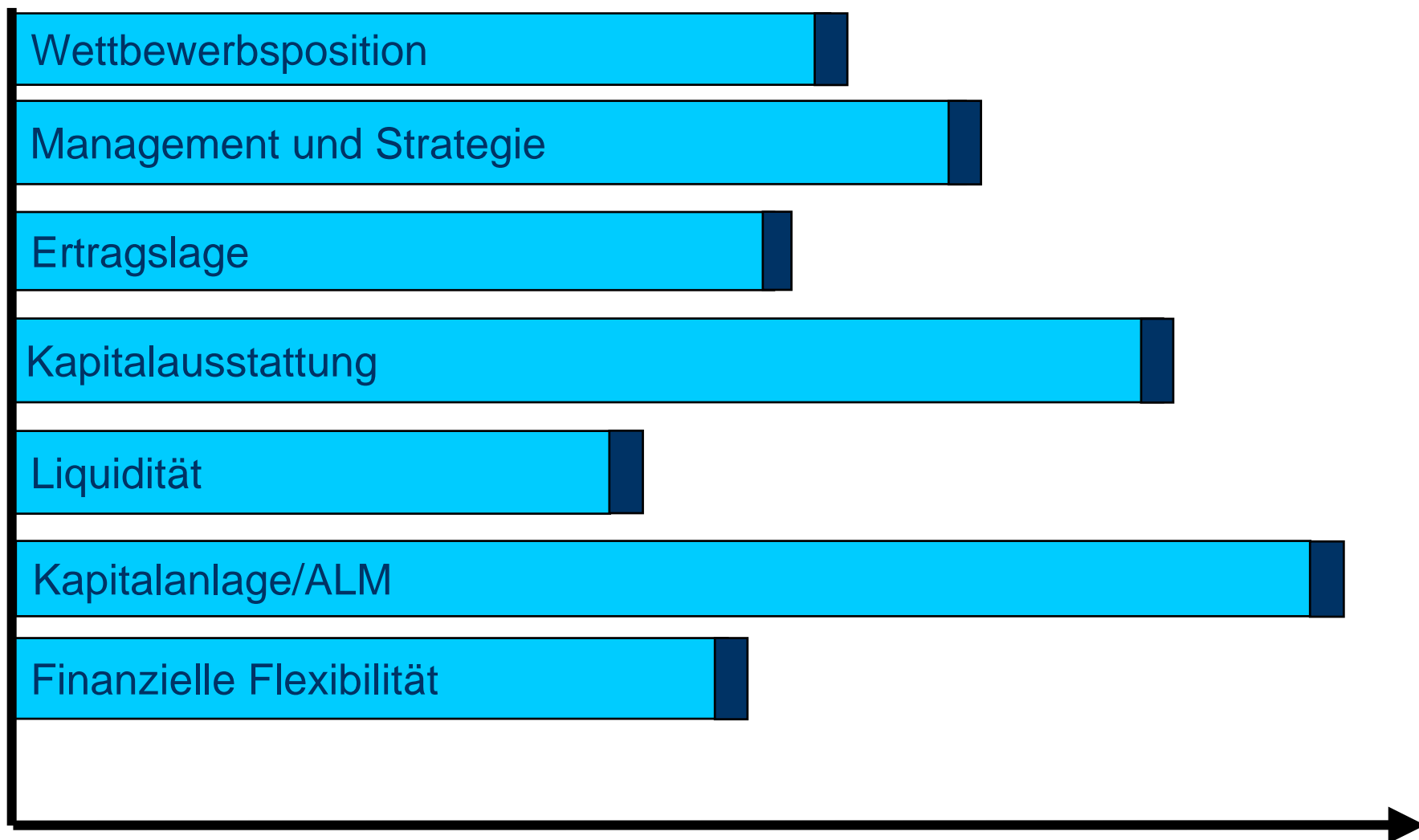
- **Branchenrisiko**
- **Wettbewerbsposition**
- **Management und Strategie**
- **Ertragssituation**
- **Kapitalanlage/Liquidität/ALM**
- **Kapitalausstattung**
- **Finanzielle Flexibilität**

Das Rating als Kombination qualitativer und quantitativer Faktoren

Investment Grade	Non Investment Grade
Qualitative Faktoren gewinnen an Bedeutung	Quantitative Faktoren stehen im Vordergrund



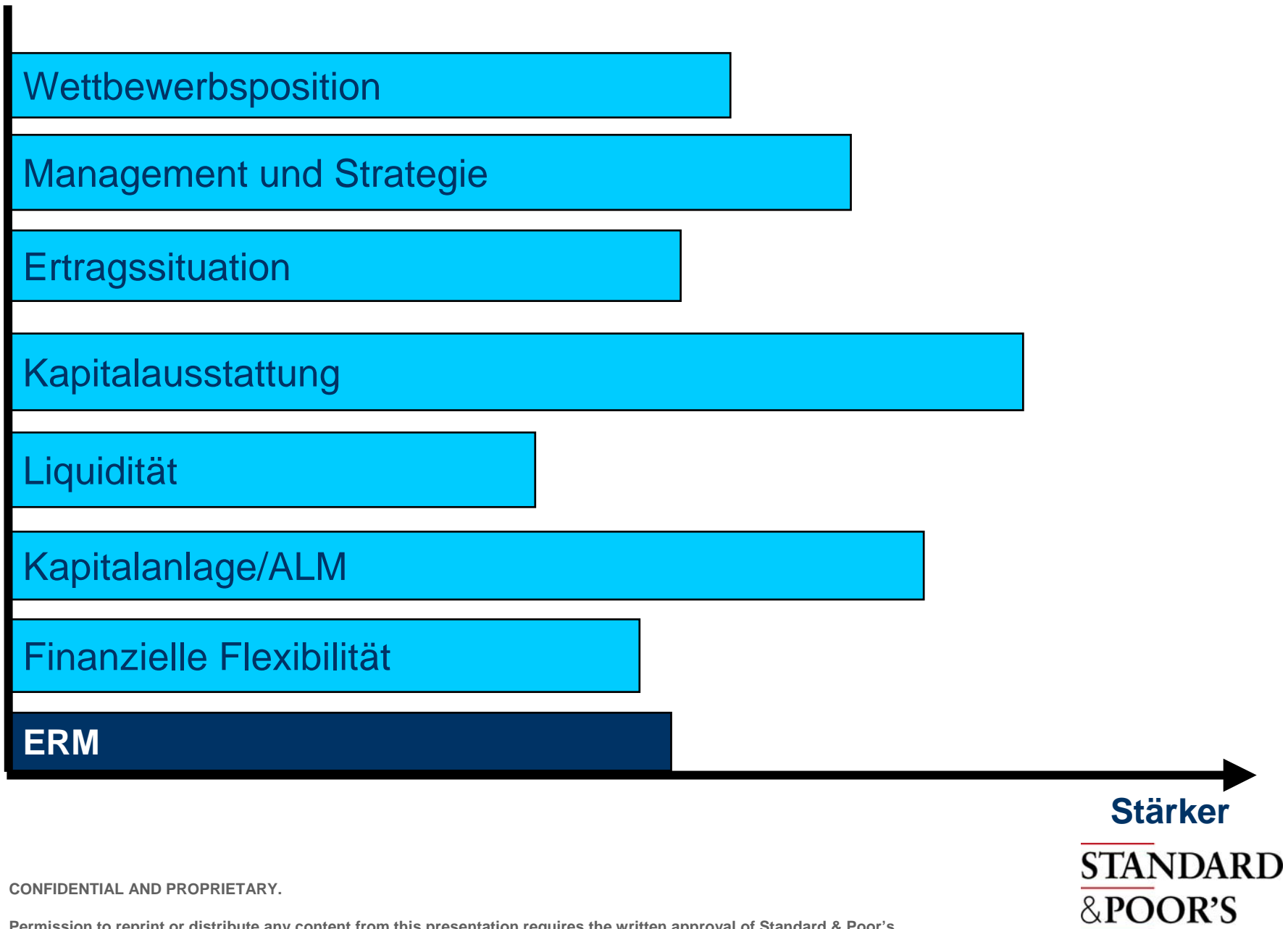
ERM als Teil der Bewertung



Stärker
STANDARD
& POOR'S

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

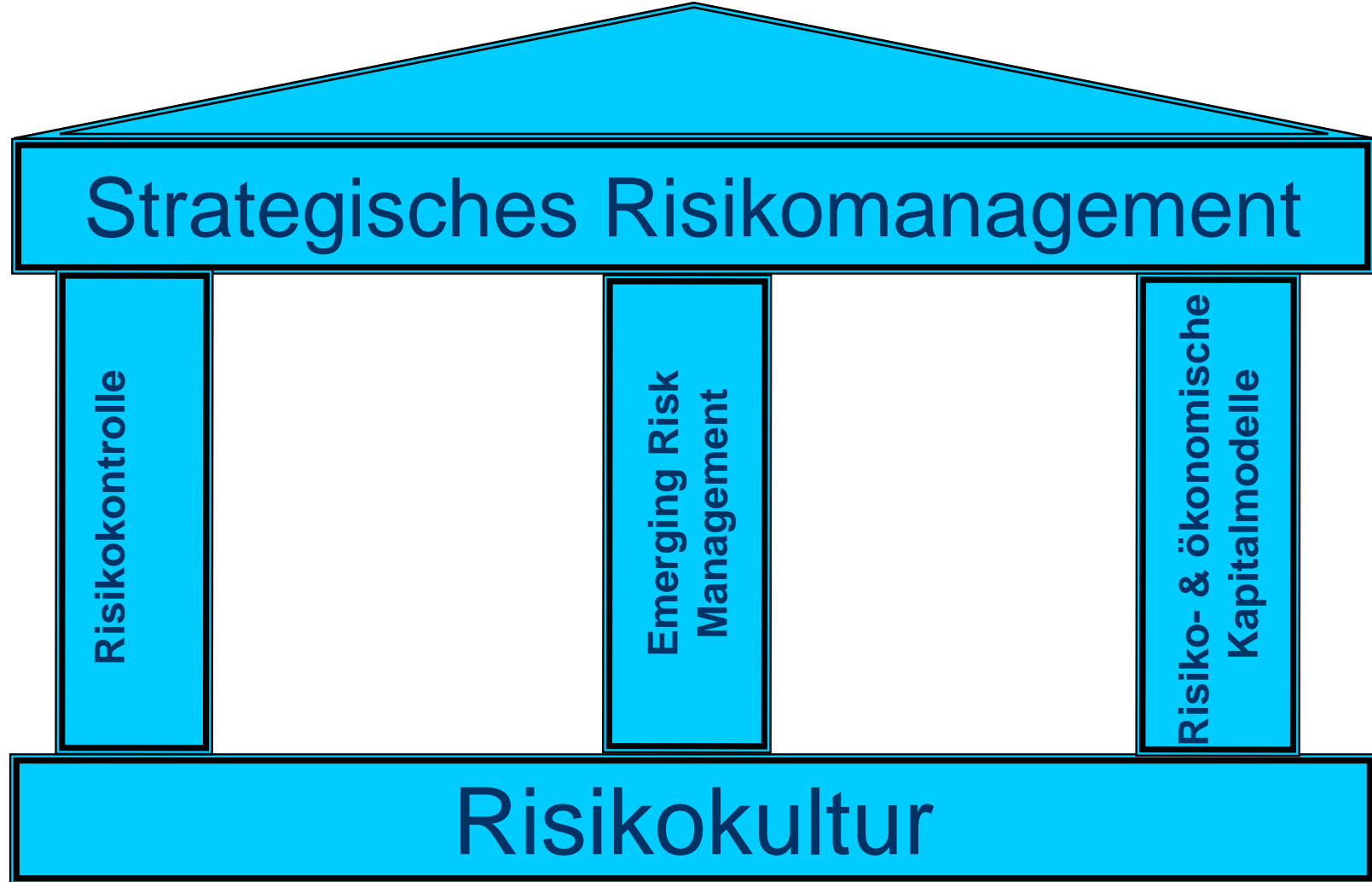
ERM als Teil der Bewertung



CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

ERM: Die Bewertung im einzelnen

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.



ERM: Die Bewertung im einzelnen

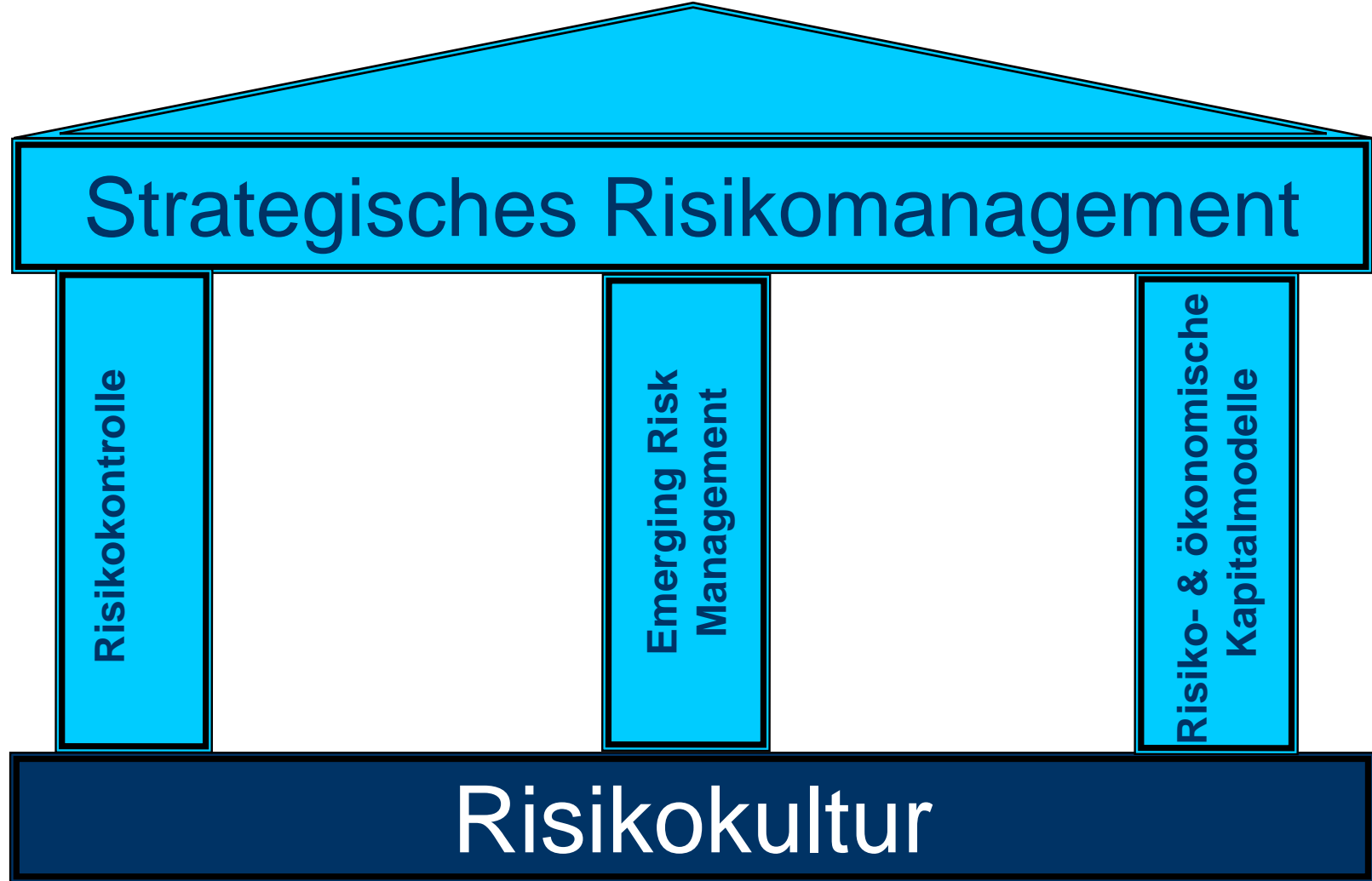
- **Exzellent**
- **Stark**
- **Adäquat**
- **Schwach**

Beispiel

<i>Kriterium</i>	<i>Ist</i>	<i>Erwartung</i>
Management und Strategie	Marginal Positive	
Enterprise Risk Management	Adequate	
Wettbewerbssituation	A	A
Ertragssituation	A-	A
Kapitalanlage	A-	A
Liquidität	A-	A
Kapitalausstattung	BBB+	A-
Finanzielle Stabilität	A	A

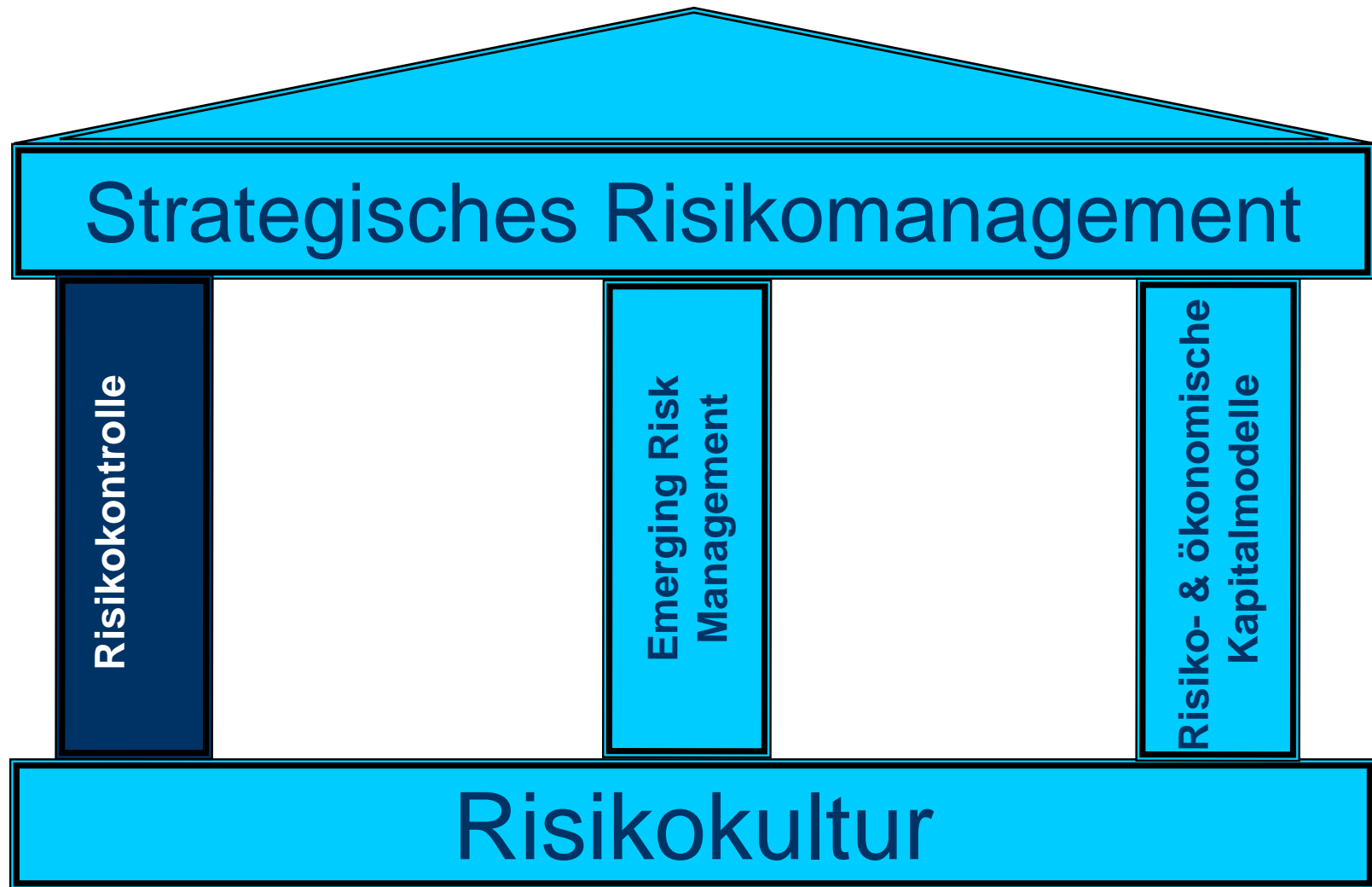


Financial Strength Rating: A/Stable/--

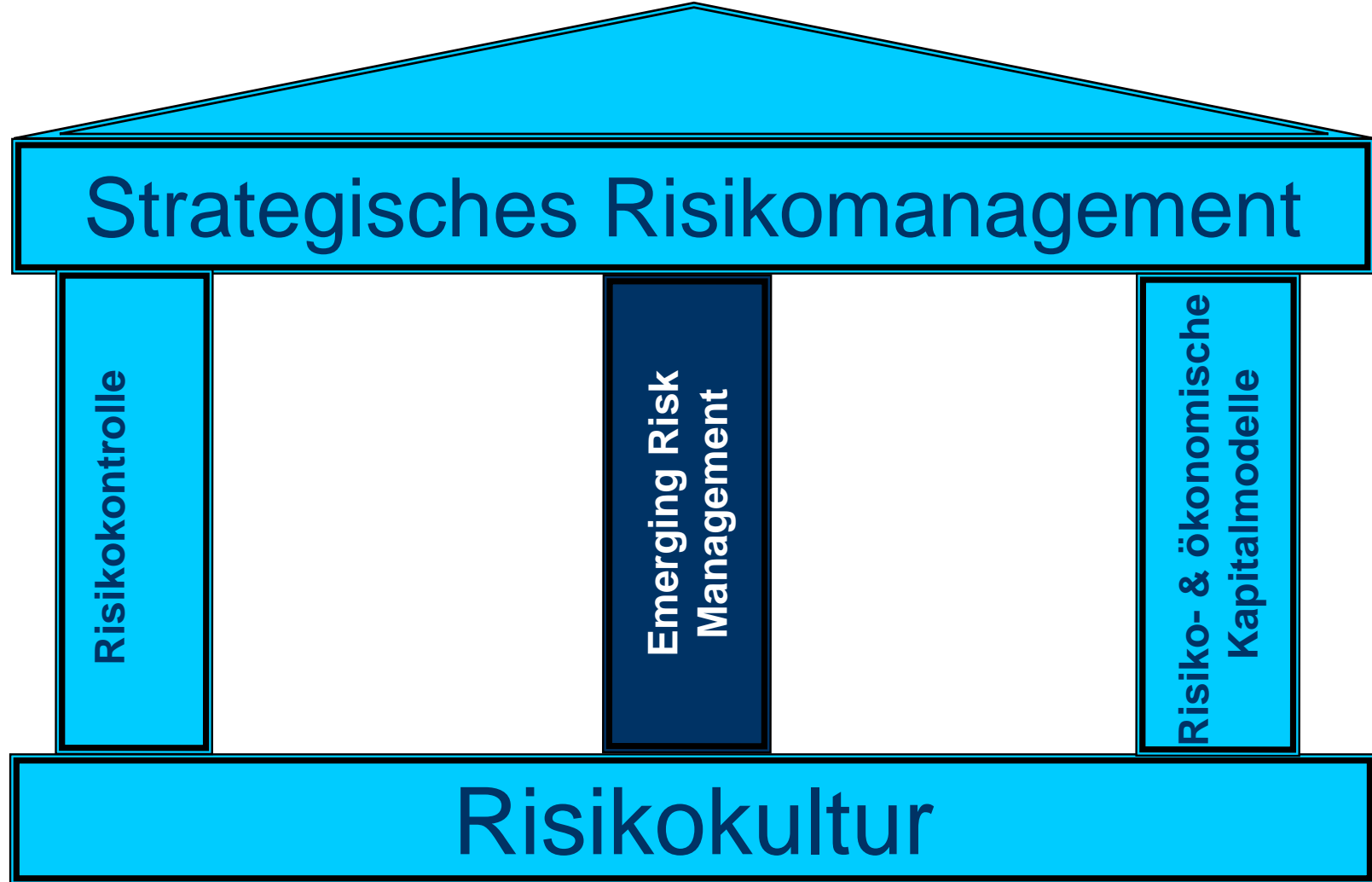


- **Festlegung der Risikotoleranz**
- **Integration des Risikomanagements in die Unternehmenssteuerung**
- **Ausrichtung auf die Unternehmensziele**
- **Entwicklung eines offensiven Risikomanagement-Verständnisses auf allen Hierarchie- und Funktionsebenen**

- **Kommunikationsstrukturen**
- **Verhaltensregeln**
- **Anreizsysteme**
- **Transparenz und Dokumentation**
- **Organisationsstruktur**
- **Klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten**
- **Mitarbeiterqualifikation**
- **Funktionstrennung Risikosteuerung und Risikonehmer**

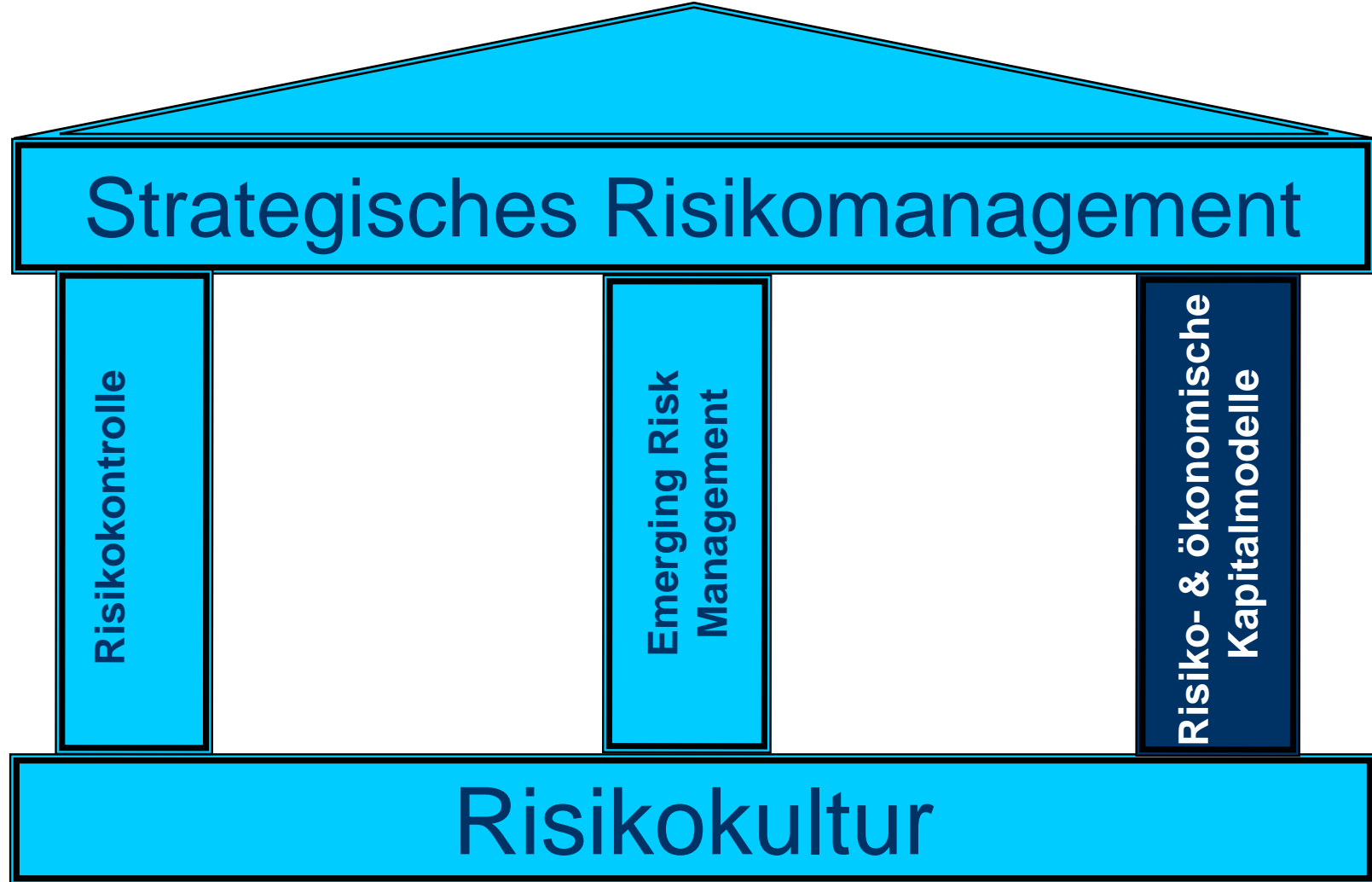


- **Qualität der Risikoidentifikation**
- **Qualität der Risikoanalyse und -bewertung**
- **Qualität der Risikoüberwachung und –steuerung**
- **Risikolimits**
- **Umsetzung und Wirksamkeit des RM-Prozesses**
- **Fehlerkultur**



Emerging Risks Management

- **Prozess zur Früherkennung von neu aufkommenden Risiken**
 - Verdichtung von Einzelinformationen
 - Einrichtung von Frühwarnsystemen
- **Prozess zur Abschätzung der Bedeutung dieser Risiken**
 - Welche Sparten sind potentiell betroffen
 - Stressszenarien
- **Prozess zur Risikobewältigung**
 - Reduzierung der Exposure
 - Liquiditätsplanung
 - Notfallplan
- **Welche Lehren können für die Zukunft gezogen werden**



- **Vollständigkeit der Modelle**
- **Angemessenheit von Annahmen und Methoden**
- **Maßnahmen zur Risikomilderung**
- **Bewertung der Risiken bei Zugrundelegung unterschiedlicher Wahrscheinlichkeiten**
- **Standardisierte Prozesse zur Validierung der Modellergebnisse**

- Festlegung und Verwendung von Sensitivitätskennzahlen
- Zeitnahe Berechnung
- Zeitgerechte Aktualisierung der Annahmen
- Regelmäßige und standardisierte Datenaktualisierung

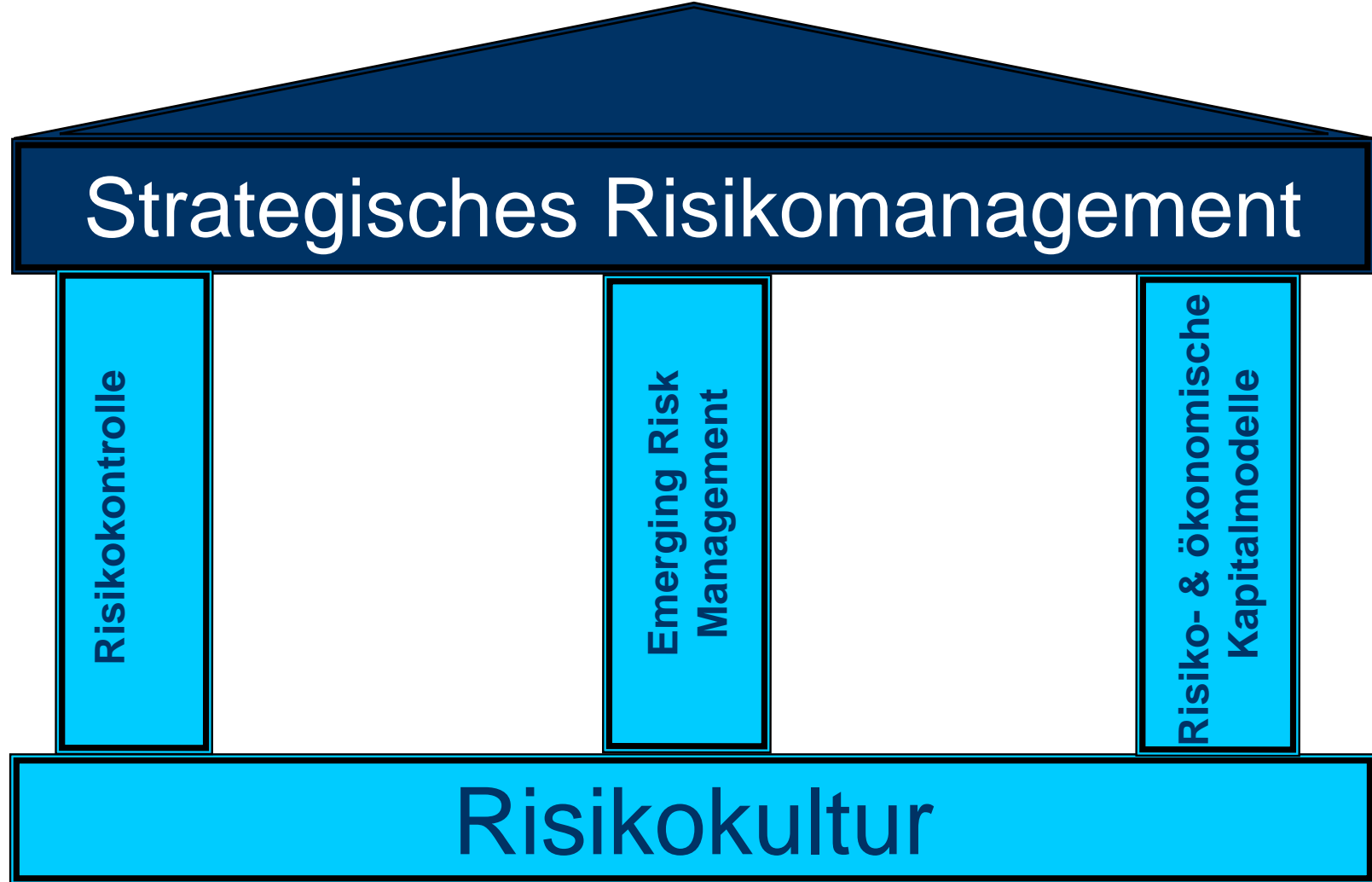
Entscheidend ist jedoch

- Hinreichendes Verständnis der Modelle
- Tatsächliche Einbeziehung in Entscheidungsprozesse

- Risk-Based Capital Model
- Analyse auf Einzel – und Konzernebene
- Quality of Capital
- Versicherungstechnische Rückstellungen
- Rückversicherung
- Katastrophenrisiko
- Konzentrationsrisiken
- Interne Kapitalmodelle

ERM und interne Kapitalmodelle

- Das derzeitige Kapitalmodell von S&P gibt keinen quantitativen Credit für Diversifikation
- Qualitativ wird aber auch schon jetzt der potenziell positive Effekt von Diversifikation berücksichtigt in den Faktoren
 - Kapital
 - Wettbewerbsposition
 - Ertragslage
- **Ultimativ** wird S&P auch quantitativen Credit geben, wenn die Versicherer ein starkes oder exzellentes ERM mit einem glaubwürdigen ökonomischen Kapitalmodell vorweisen können.



- **Steuerung der Gesamtrisikoposition, um das Verhältnis zwischen Ertragschance und Verlustgefahr zu optimieren (Risk/Return Optimierung)**
- **Strategische Kapitalanlageallokation**
- **Kapitalallokation**
- **Risikoadjustierte Performance-Ziele**

ERM: Die Bewertungskategorien

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

ERM: Die Bewertungskategorien

- **Exzellent**
- **Stark**
- **Adäquat**
- **Schwach**

- **Die Gesellschaft identifiziert, bewertet und managet ihre Risiken nur teilweise**

Adequate ERM-Systeme

- Risikokontrollsysteme existieren für alle wesentlichen Risiken
- Der RM Prozess ist nach wie vor an Einzelrisiken orientiert
- Limits werden unabhängig voneinander gesetzt
- Eine Einschätzung der Risikoposition des Unternehmens als Ganzes fehlt i.d.R.
- Ein Prozess zur Identifizierung neu aufkommender Risiken fehlt
- Keine Verknüpfung mit der strategischen und operativen Planung

- Eine Einschätzung der Gesamtrisikoposition existiert
- Risikotoleranz ist definiert
- Verknüpfung mit der strategischen und operativen Planung
- Prozess zur Erkennung neu aufkommender Risiken
- Einbindung von RM als strategisches Führungsinstrument
- ERM entwickelt sich zum Wettbewerbsvorteil

Alle Eigenschaften von starken ERM Programmen *plus...*

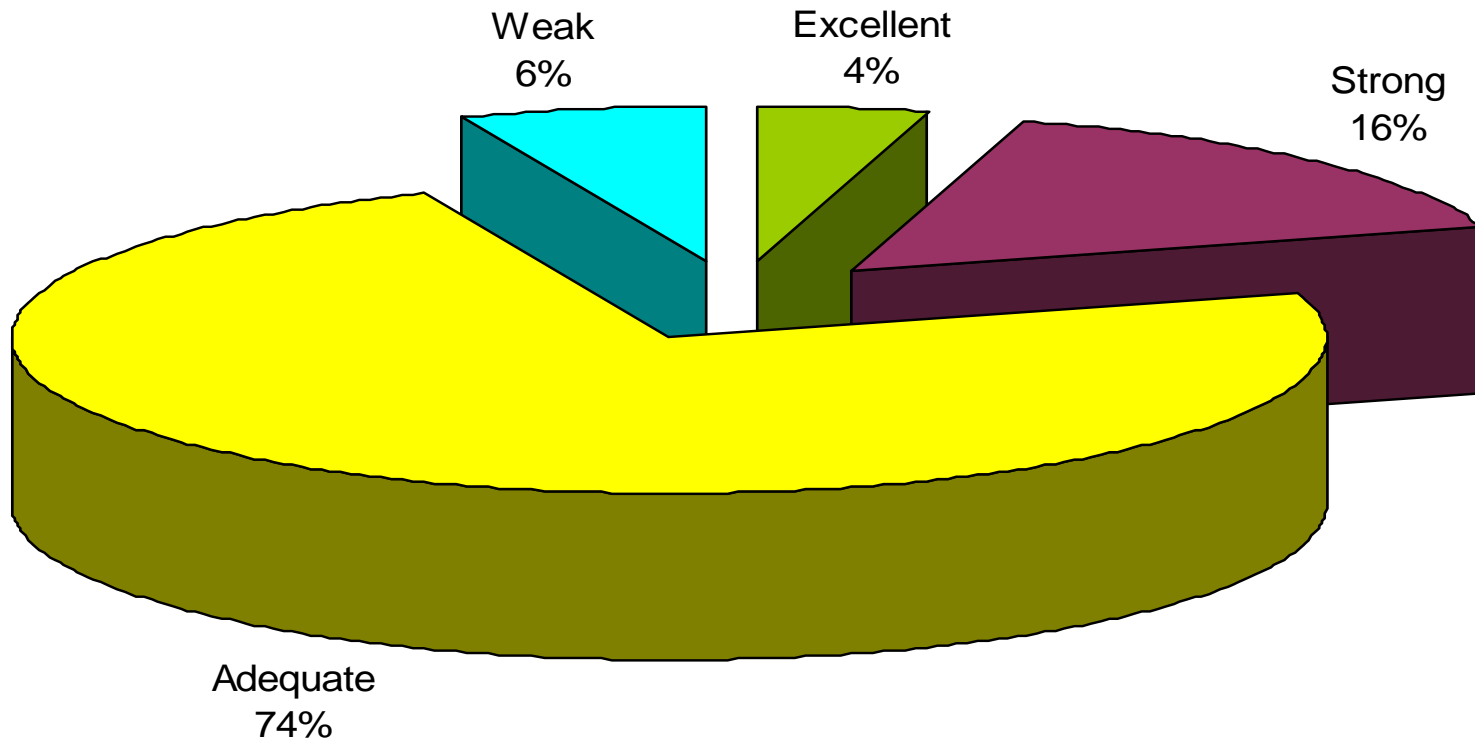
- Höherer Entwicklungsstand der System
- RM hat sich im Zeitablauf als erfolgreich bewährt
- Unternehmensweit tiefere Einbindung

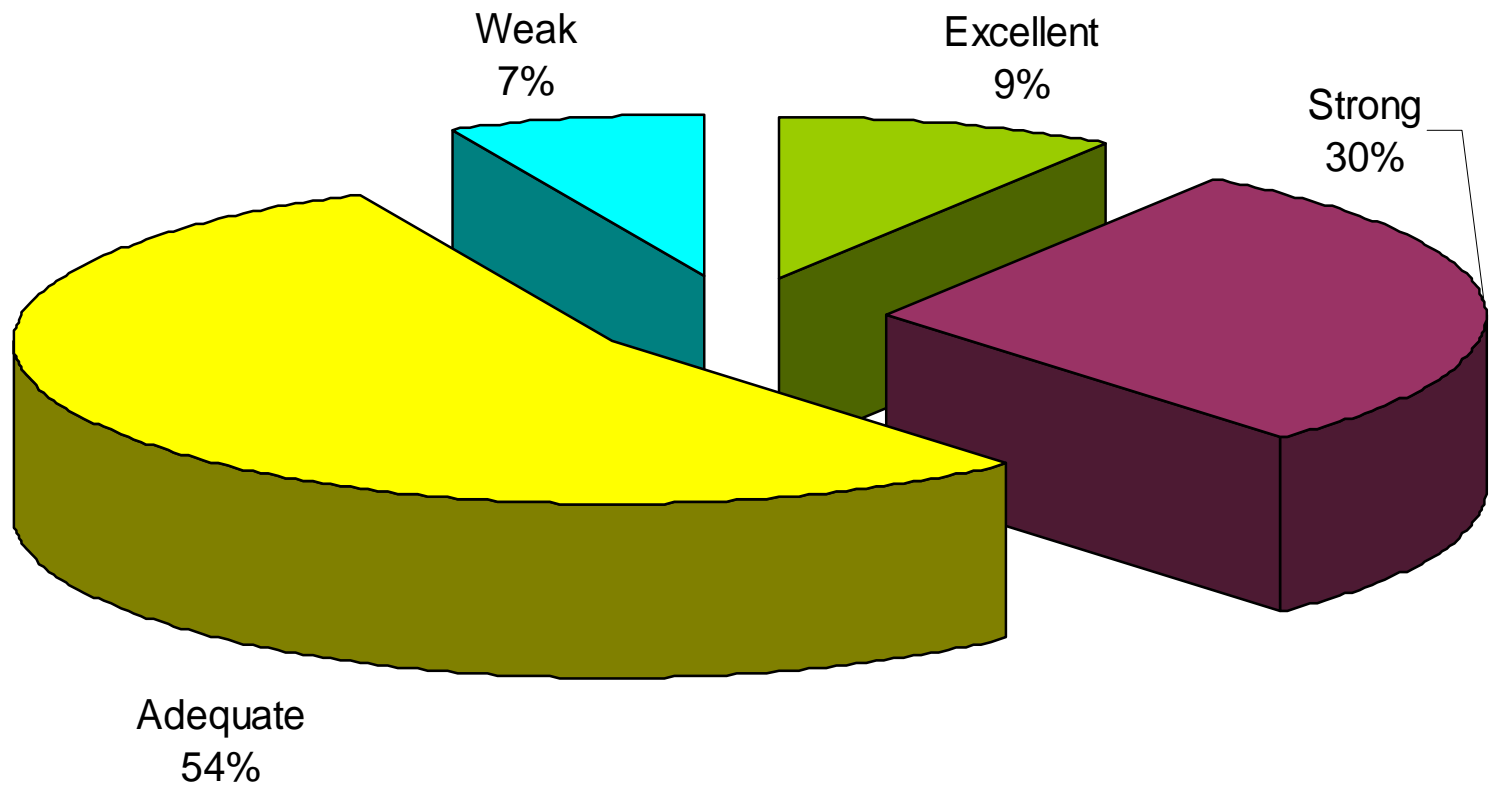
Erste Erfahrungen im ERM Prozess in Europa

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

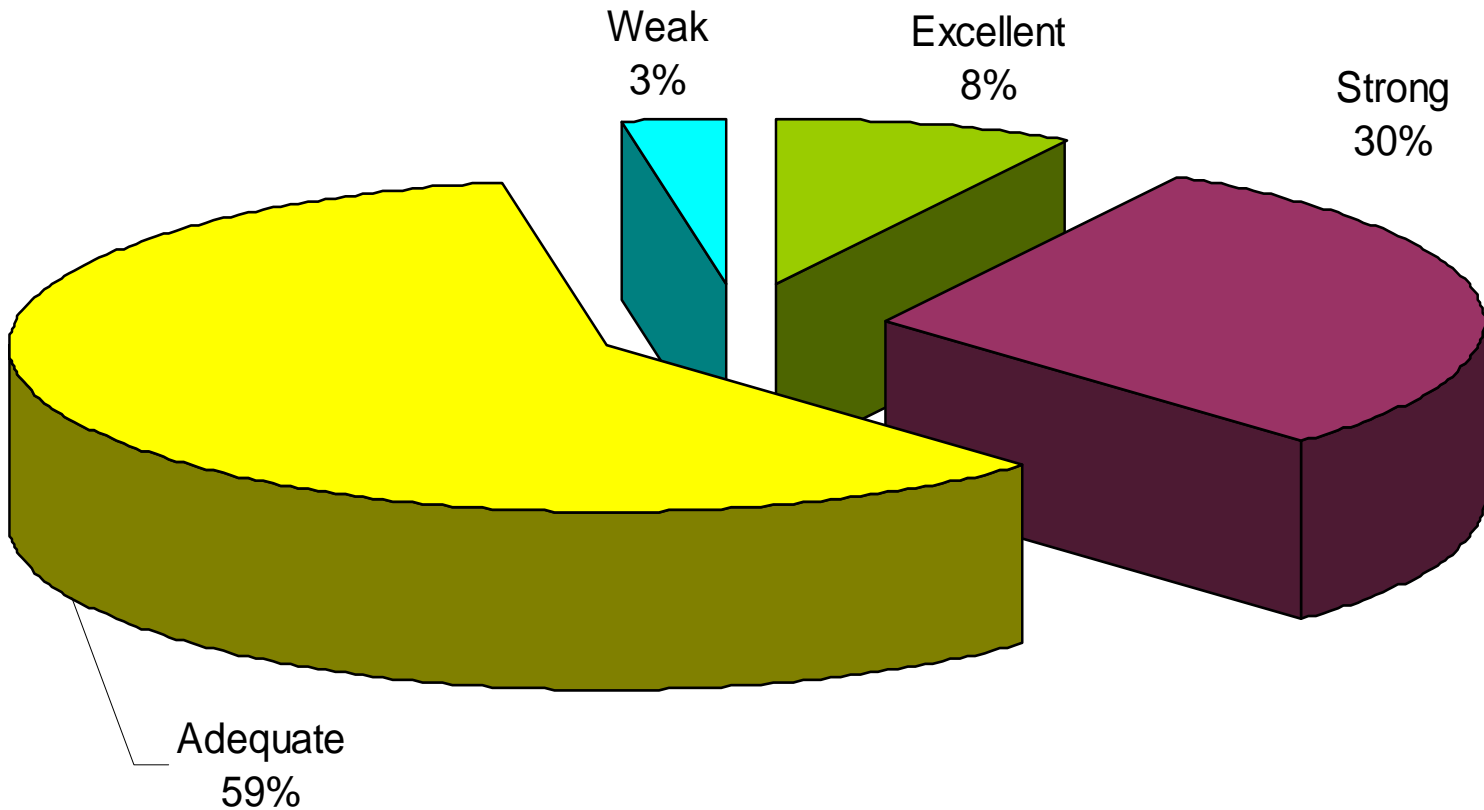
Overall ERM Assessment

50 companies at September 06



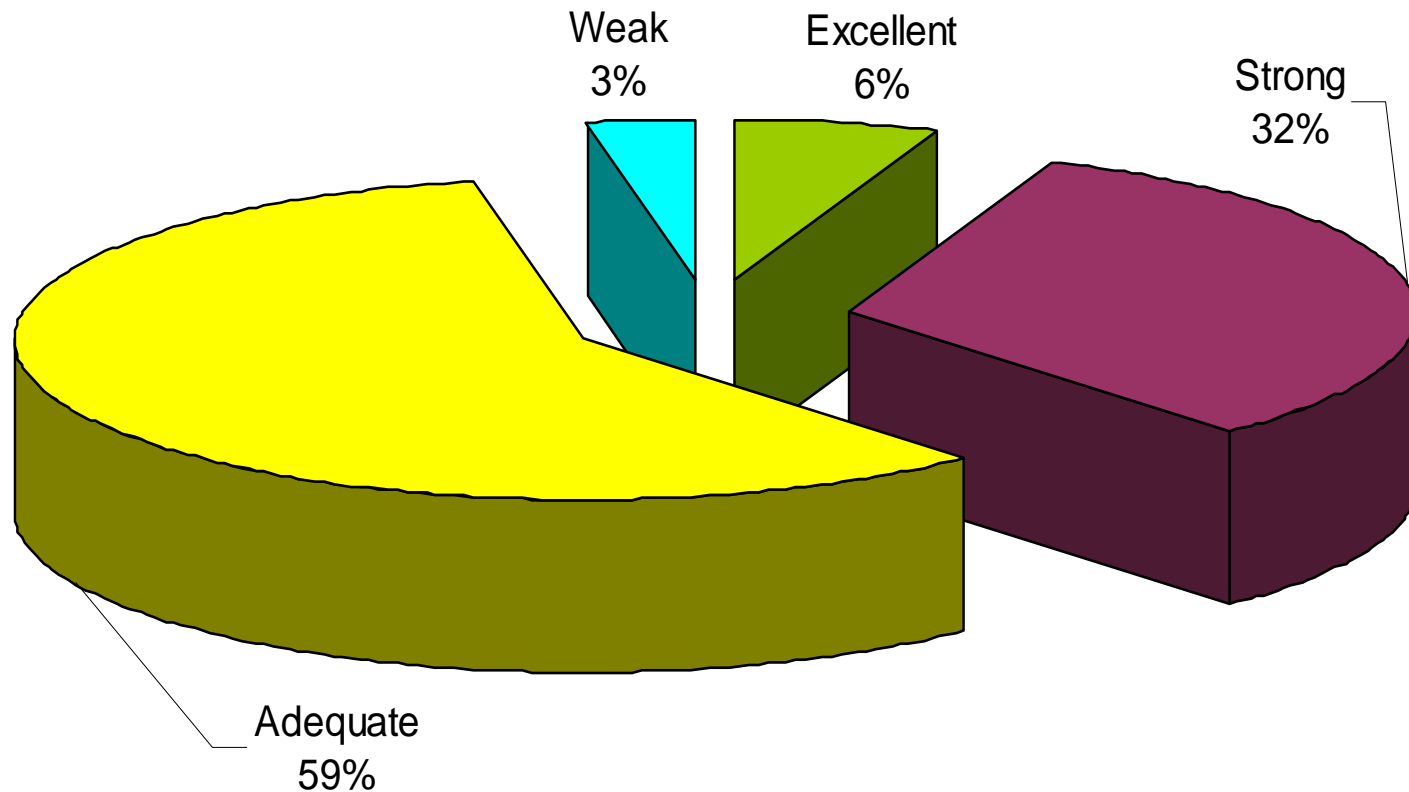


Risikokontrollen - Kapitalanlagerisiken



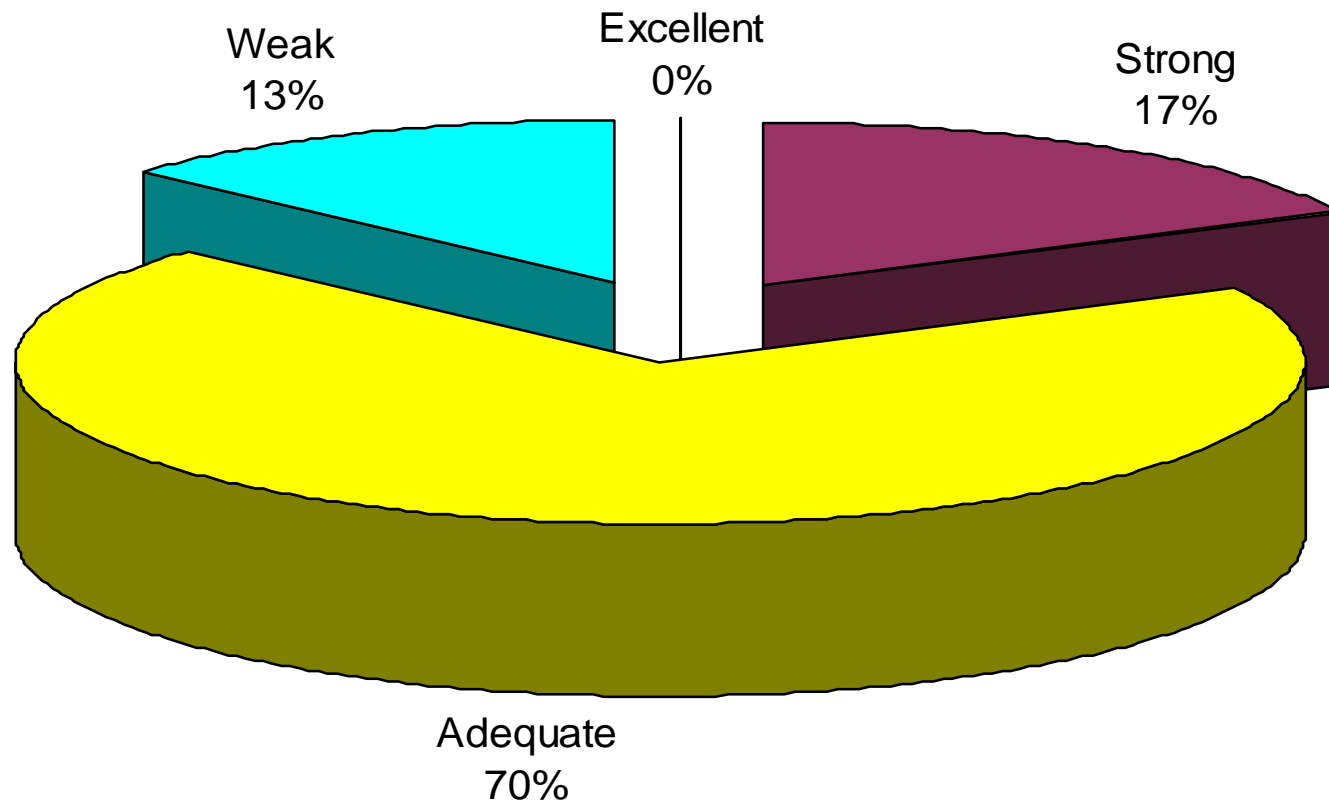
CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

Risikokontrollen - Versicherungsrisiken



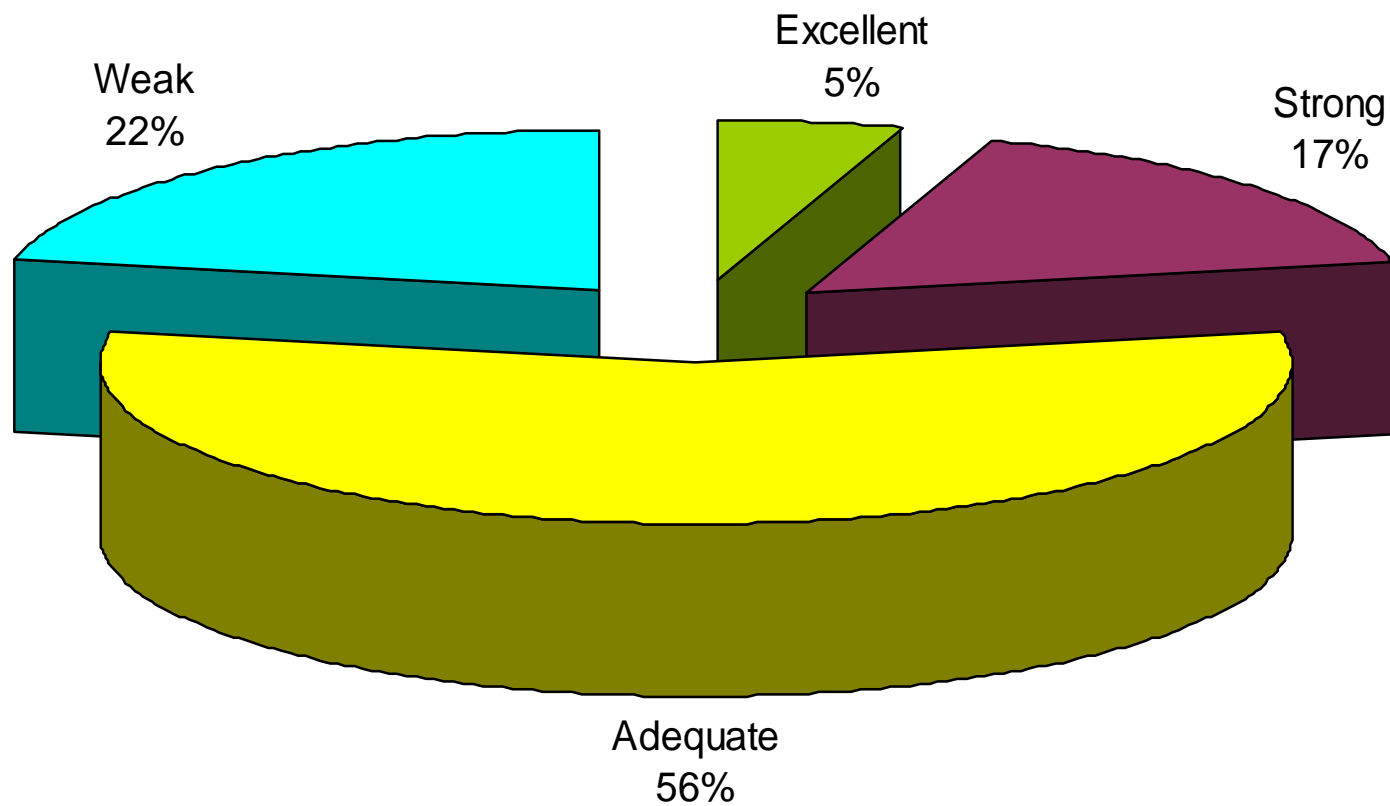
CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

Risikokontrollen – Operationale Risiken

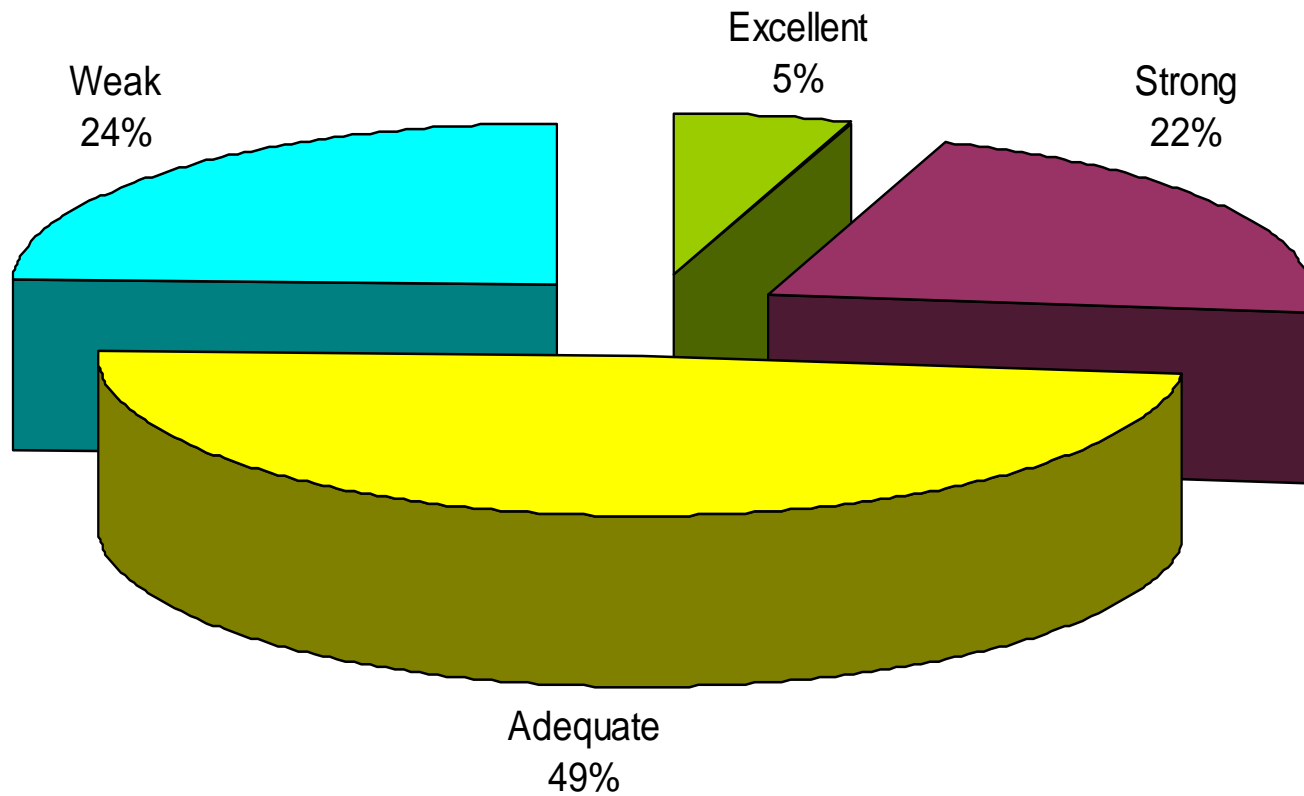


CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

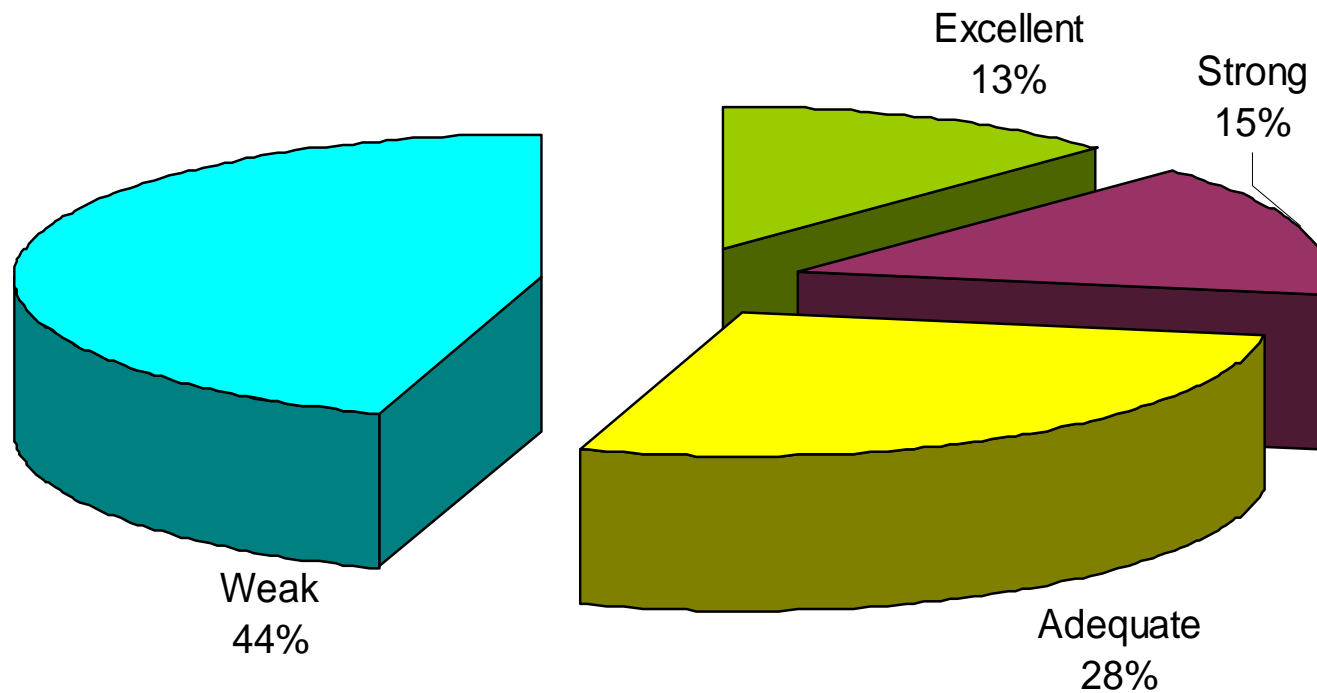
Emerging Risks



CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.



Strategisches Risikomanagement



CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

Zusammenfassung

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

- **Risikonahme ist Teil des Geschäftsmodells eines VU**
- **Reduktion der Gesamtrisikoposition des Unternehmens**
- **Erhöhung der Wachstumsqualität**
- **Risiko-/Chancenorientierte Steuerung**
- **Für einen Versicherer, der ungewöhnliche oder komplexe Risiken abdeckt, ist ERM sehr wichtig**
- **Für einen Versicherer, der keine oder nur wenige ungewöhnliche oder komplexe Risiken abdeckt, ist ERM weniger wichtig.**

Karin Clemens

Director

Financial Services Ratings

Tel: + 49 69 33 999 193

E mail: karin_clemens@standardandpoors.com

www.standardandpoors.com

STANDARD & POOR'S

Analytic services and products provided by Standard & Poor's are the result of separate activities designed to preserve the independence and objectivity of each analytic process. Standard & Poor's has established policies and procedures to maintain the confidentiality of non-public information received during each analytic process.