
Value-Risk-Management

**Eine Kernkomponente der integrierten Unternehmenssteuerung
von Versicherungsunternehmen**

**II. Wiesbadener Versicherungskongress
“Risiko(r)evolution in der Finanzdienstleistung”**

**Dr. Rolf Meyer
Managing Director**

Wiesbaden, 5. November 2003

KPMG Consulting ist jetzt BearingPoint



- Das Wortpaar BearingPoint kommt ursprünglich aus der Navigation und heißt wörtlich übersetzt Peilpunkt oder auch Kursrichtung. Wir wollen damit widerspiegeln, was unsere Kunden am meisten schätzen: einen Geschäftspartner, der ihnen hilft, Richtungen aufzuzeigen, Zugang zu den richtigen Informationen zu erhalten, Know-how zu transferieren und Ergebnisse für den langfristigen Erfolg zu erzielen.
- Um die Zusammenarbeit mit globalen Kunden zum Ausdruck zu bringen, startet BearingPoint den Handel an der New York Stock Exchange (NYSE) unter dem Börsenkürzel „BE“ – ein Schritt, mit dem BearingPoint verstärkt an internationale Investoren herantritt. Am 3. Oktober 2001 wurde der Börsenhandel dieser Aktie mit einer feierlichen Eröffnung gestartet.

„Die neue Marke unterstreicht die globale Ausrichtung von BearingPoint, Business Integration Services anzubieten, die es unseren Kunden ermöglichen, ihre Geschäftsziele zu erreichen. Wir machen genau das, was BearingPoint wörtlich bedeutet: Richtungen aufzeigen, um Ergebnisse zu erzielen.“

Rand Blazer, Chairman und CEO

BearingPoint bietet umfassende Services global und branchenspezifisch an



Mitarbeiter D-A-CH

Insgesamt 2.700 im Jahr 2002

Im Bereich Financial Services 727

Mitarbeiter global

Über 16.000 im Jahr 2002

Umsatz

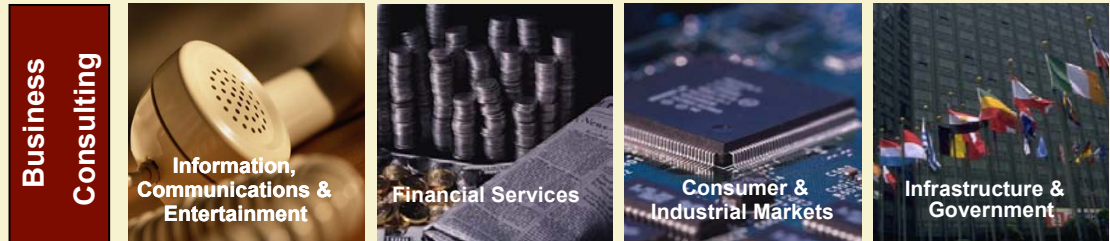
Global \$2.4 Mrd. Umsatz im Jahr 2001

D-A-CH € 576 Mio. im Jahr 2001

Im Bereich Financial Services € 189 Mio.

Gelistet an der New York

Stock Exchange (NYSE) Kürzel: BE



Financial Services

- Exchanges, Trading & Clearing
- Retailbanking
- Insurance
- Asset Management

Key Accounts

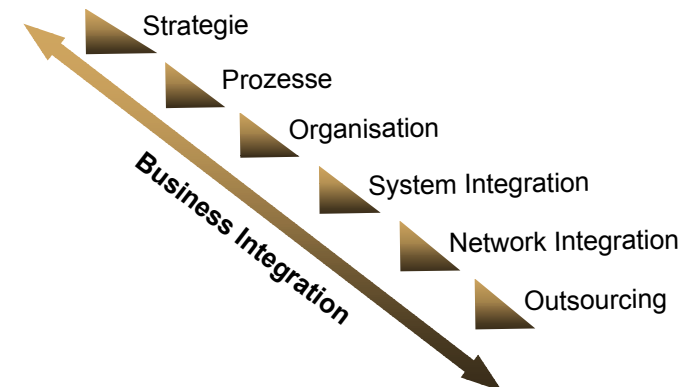
Banken

- ABN Amro
- Citigroup
- Commerzbank
- Credit Suisse
- Deutsche Bank
- Deutsche Börse
- GE Capital
- Goldman Sachs

- HVB Group
- Erste Bank AG
- ÖVAG Sektor
- Raiffeisen Sektor
- J.P. Morgan Chase
- Merrill Lynch
- ...

Versicherungen

- Allianz
- AXA
- Münchener Rück/ ERGO
- Swiss Life
- Swiss Re
- Winterthur
- ...



Unsere Projekterfahrung im Risikomanagement bildet die Grundlage für diesen Vortrag



> 20 deutsche Versicherungsunternehmen

- Unterstützung bei der Einführung von Risikomanagement-Systemen i.S. des KonTraG
- Analyse, Konzeption und Implementierung

(Inter)Nationale Versicherungskonzerne

- Analyse der IAS/IFRS-Anforderungen
- Bestimmung des Handlungsbedarfs bis 2005/2007
- Implementierung in Prozessen/Systemen

Deutsche Landesbank u.a.

- Analyse der Anforderungen an die Gesamtbanksteuerung im Hinblick auf Basel II
- Implementierung geeigneter Methoden und Systeme

Internationale Großbank u.a.

- Aufbau eines Operational Risk-Framework
- Design und Implementierung von operationalen Risikostrategien, Prozessen und der IT-Infrastruktur

➤ 15 weitere Finanzdienstleister in Deutschland und Europa

- Analyse von Risiken und Risikomanagement-Prozessen vor allem im Asset Management
- Design von Risikomanagement-Prozessen

- 1. Status**
- 2. Aktuelle Rahmenbedingungen der wertorientierten Unternehmenssteuerung in Versicherungen**
- 3. Gestaltungsmerkmale für ein wertorientiertes Risikomanagement für Versicherungsunternehmen**
- 4. Ansatz zur Implementierung von Value-Risk-Management-Systemen in Versicherungsunternehmen**
- 5. Handlungsbedarf**

Status

Die Krise einiger VUs hat die aktuelle Risikolage der Versicherungsbranche deutlich gemacht

“Allianz streicht bei ihrer verlustreichen Tochter Dresdner Bank nochmals 4.700 Arbeitsplätze ... Wir sind noch nicht über den Berg, sagte Allianz-Chef Michael Diekmann”

dpa-AFX 14. August 2003

“... Betreuung eines aktiven Kostenmanagements, das alle Sach- und Personalkostenbudgets auf den Prüfstand stellt ... Die Sicherheit der Kundengelder und die Existenzsicherung der Unternehmen haben Priorität”, erklärte Fritz Horst Melsheimer, Vorstandsvorsitzender der HanseMerkur Versicherungsgruppe

Pressemitteilung der Hanse Merkur Versicherungsgruppe vom 03. Juli 2003

Mannheimer Leben kostet Versicherer laut Protector-Vorstand Ferrer bis zu 340 Mio Euro

Reuters 1. August 2003

“... Der angeschlagene Versicherungskonzern Gerling plant nach einem Pressebericht ein ehrgeiziges Kostensenkungsprogramm ... Einsparungen bei den Sachkosten um mehr als 100 Millionen Euro verbessern ...” *dpa-afx Handelsblatt: Gerling plant neues Sparprogramm 21. Juli 2003*

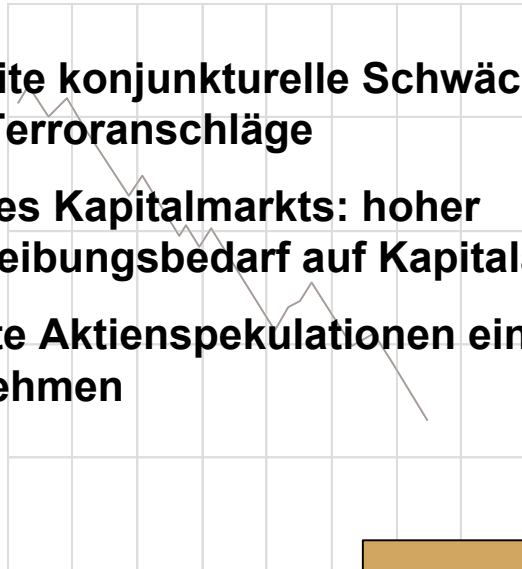
“... Das Rationalisierungsprogramm steigerte laut Zürich Chef James Schiro die Ertragskraft um 540 Millionen Dollar. Bis Ende Jahr sollen nochmals knapp 500 Millionen Dollar dazu kommen ...”

Reuters 20. August 2003

Die Situation der VUs ist von konjunkturelle und strukturelle Risiken gekennzeichnet

Konjunkturell

- Weltweite konjunkturelle Schwächung durch Terroranschläge
- Krise des Kapitalmarkts: hoher Abschreibungsbedarf auf Kapitalanlagen
- Riskante Aktienspekulationen einzelner Unternehmen



Strukturell

- Gestiegene Anzahl von Naturkatastrophen
- Defizitäre (versicherungsfremde) Allianzen und Beteiligungen
- Niedriges Prämien- und hohes Kostenniveau
- Mangelndes Risikomanagement

führen zu

Niedrige Ertragskraft

Existenzbedrohung

*Übernahme/
Fremdbeherrschung*

Forderung nach Integration von Risiko- und Wertorientierung zur Steuerung von VUs

Haben wir unser **(Eigen-)Kapital** effizient eingesetzt ?

Was sind die **werttreibenden Faktoren** unseres Unternehmens?

Gehen wir die **richtigen Risiken** ein?

Ist der **Steuerungsaufwand** gerechtfertigt?

Haben wir die richtigen **Kennzahlen** zur operativen Steuerung?

Können **Risikoinformationen** zur **Erfolgsmessung** herangezogen werden?

Wie gehen wir mit widersprüchlichen Informationen aus **VBM** und **RM** um?



Steuerungsinstrumente

Balanced Scorecard

Solvabilität

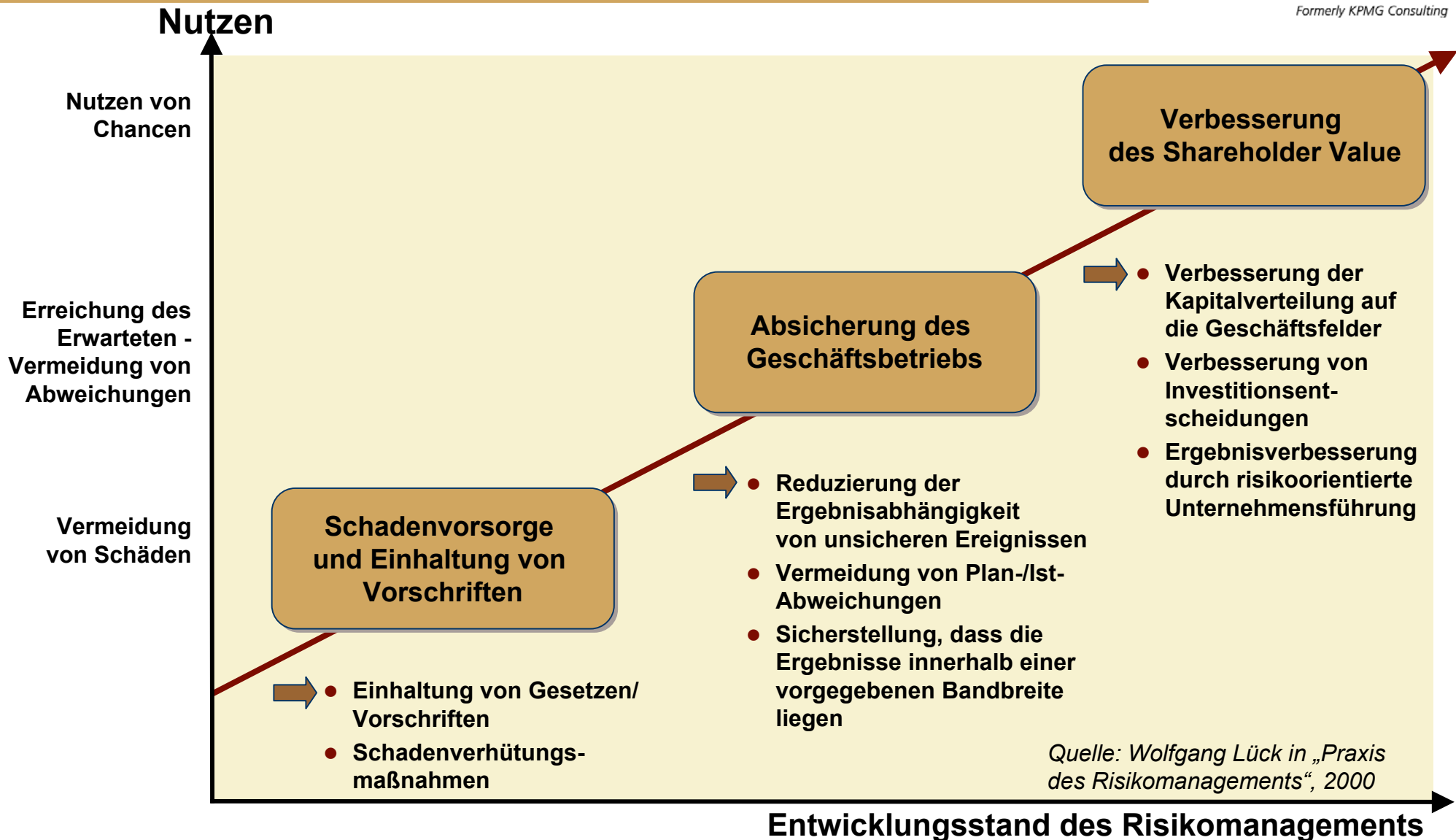
Corporate Governance

International Financial
Reporting Standards

Risk Management

Value Based Mgt.

Entwicklungsstufen von Risikomanagement-Systemen – Wo stehen die VUs heute ?



Aktuelle Rahmenbedingungen der wertorientierten Unternehmens- steuerung in Versicherungen

Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) aus dem Jahr 1998



Unmittelbare Relevanz für alle in Deutschland börsennotierten Aktiengesellschaften, mittelbare Relevanz für alle deutschen Versicherungsunternehmen:

- „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“ (§ 91 Abs. 2 AktG)
- Die Verletzung dieser Organisationspflicht kann zu Schadensersatzpflicht führen (§ 93 Abs. 2 AktG)
- Erweiterte Reporting-Verpflichtung
 - Berichtserstattung an die Aufsichtsgremien
 - Kapitalflussrechnung
 - Risikoberichterstattung
- Erweiterte Verantwortungsverpflichtung
 - Einrichtung von Frühwarnfunktionen
 - Einrichtung von internen Überwachungssystemen

Ergebnis: Dokumentation und Controlling der Risikolandschaft

Unmittelbare Relevanz für Gesellschaften, die der Aufsicht der SEC unterliegen:

- Der am 30. Juli 2002 von US-Präsident George W. Bush unterzeichnete Sarbanes-Oxley Act (SOA) wird als die bedeutendste Änderung der US-Wertpapiergesetze seit dem Securities Act von 1933 und dem Securities Exchange Act von 1934 bezeichnet.
- Ziel des Gesetzes ist die Wiederherstellung des Vertrauens der Anleger in die Richtigkeit der veröffentlichten Finanzdaten von Unternehmen, die den amerikanischen Rechtsvorschriften unterliegen. Dazu gehören insbesondere die deutschen Unternehmen, deren Wertpapiere an einer amerikanischen Börse gehandelt werden und deutsche Tochterunternehmen amerikanischer Gesellschaften.
- Hintergrund des Gesetzes sind die Unternehmenszusammenbrüche von Enron und Worldcom sowie weitere Fälle aufsehenerregender Bilanzfälschungen.
- Neben einer Neuregelung der Verantwortlichkeiten von Unternehmensmanagern und einer verschärften Haftung der Wirtschaftsprüfer, wurden auch die Anforderungen an die Richtigkeit von veröffentlichten Finanzdaten erheblich verschärft. Daneben wird das Verhältnis zwischen Abschlussprüfer und Mandant präzisiert. Schließlich wird durch das Gesetz ein neues Aufsichtsgremium über die Wirtschaftsprüfer geschaffen - das Public Company Oversight Accounting Board (PCAOB).

Ergebnis: Dokumentation der Einhaltung der Corporate Governance Richtlinien

IFRS ED 5 – Das Risiko jedes einzelnen Versicherungsvertrages ist zu bewerten und zu bilanzieren

Risiken

Versicherung

- Verbindung zu einem unsicheren, versicherbaren Ereignis
- Kein finanzielles Risiko
- Abhängig von einem spezifischen Vertragspartner

Finanzinstrument

- Risiko der potenziellen zukünftigen Veränderungen von Zinsen, Aktienkursen, Preisen ...
- Unabhängig von einem spezifischen Vertragspartner

➔ Transferiert ein Vertrag Versicherungs- **und** Finanzrisiken, so qualifiziert dieser als Versicherungsvertrag, wenn das Versicherungsrisiko nicht trivial ist (US-GAAP und ED 5)

IFRS Phase 1 - Erweiterte Anforderungen an die Anhangangaben

Angaben vergleichbar zu Finanzinstrumenten

Ab 31.12.2005

Erläuterung von
Bilanz- und GuV-
Werten

Geschätzte Höhe,
Zeitpunkt und
Unsicherheit
zukünftiger
Zahlungsströme
verständlich
machen

Ab 31.12.2006

Fair Value der
Versicherungs-
verträge

IFRS Phase 2 - Wichtigste Merkmale

Umfassendes Regelwerk zur Bilanzierung und Bewertung von Versicherungsverträgen

Im Januar 2003 bestimmte das IASB vorläufig folgendes für Phase II:

Asset-Liability-Model

- Fokus auf Bilanz
- Gewinn ergibt sich aus der Veränderung der Bilanz zwischen zwei Betrachtungszeitpunkten (statische Bilanztheorie)

Fair Value Bewertung

- Ansatz der Rechte und Pflichten aus den Versicherungsverträgen zum Barwert der künftigen Zahlungsströme

Solvency II – Der nächste Schritt in den Solvabilitätsvorschriften für VUs

1973: Solvabilitätsvorschriften für Nichtleben	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einführung von Soll- und Ist-Solvabilitätsformeln ■ Basis: Jahresabschlüsse von Erstversicherungsunternehmen, d.h. jährliche Überprüfung der Solvabilität durch die Aufsicht
1979: Solvabilitätsvorschriften für Leben	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einführung von Sanktionsmechanismen, bei Nichteinhaltung der Vorschriften: „Solvabilitätsplan“, „Finanzierungsplan“
1997: Vorlage des “Müller-Reports”	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bestandsaufnahme der Solvenzsysteme in den EU-Ländern im Auftrag der EU ■ Empfehlungen zur Modernisierung der Solvenzkontrolle, u.a. bzgl. der Berechnung von Soll- und Ist-Solvabilitäten sowie den Eingriffsrechten der Aufsicht ■ Grundlage für Solvency I
2002: Verabschiedung von Solvency I	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verschärfte Anforderungen wie “Solvabilität zu jedem Zeitpunkt” ■ Geänderte Regeln zur Ermittlung des Solvabilitäts-Ists ■ Veränderte Höhe des Solvabilitäts-Solls ■ Erweiterte Rechte für die Aufsicht ■ Anzuwenden ab dem GJ 2004
2003: Abschluss der ersten Phase von Solvency II	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beginn des Projekts Anfang 2000 ■ Abschluss der KPMG-Studie i.A. der EU-Kommission im Mai 2002 ■ Anzuwenden ab ca. 2007/2008

Solvency II: Das 3-Säulen-Modell in Anlehnung an Basel II

Solvency II

1. Financial Resources

- Minimal capital requirements set for firms generally using a risk based approach assessed by reference to underwriting information, assets and liabilities in the financial statements
- Options for firms to graduate to scenario approaches and internal (probabilistic) models
- Group solvency requirements taking account of additional risks at group level
- Other prudential rules (assets and liabilities)

2. Supervisory Review

- Assessment of the strength and effectiveness of risk management systems and internal controls including review of:
 - Exposures (including the reinsurance programme)
 - Internal risk models
 - Stress testing of technical provisions and assets
 - Fitness and propriety of senior management
 - Asset / liability mismatch
- Additional capital charges in individual cases

3. Market Discipline

- Disclosures recommendations and requirements create transparency by allowing market participants to assess key information on scope of application, capital, risk exposures, risk assessment and management process, and capital adequacy of the insurance undertakings
- Disclosures on risks:
 - Risks
 - Key sensitivities and scenario analysis on assets and technical provisions

** Quelle: European Commission, Study into the methodologies to assess the overall financial position of an insurance undertaking from the perspective of prudential supervision, May 2002.*

Solvency II: Vorschläge des GDV für den Einsatz interner Risikomodelle

Modell für Schaden-/Unfallversicherer

- Allgemeine Grundsätze
 - Basis: Modifiziertes Risk Based Capital-Modell von S&P
 - Berücksichtigung von Abhängigkeiten zwischen Risikokategorien bei der Zusammenführung der jeweiligen Kapitalbedarfsanteile im Bereich der Beiträge
 - Beschränkung des RBC-Ansatzes auf die versicherungstechnische Seite der Schadenversicherung
 - Zunächst keine Berücksichtigung der Zeichnungspolitik/ geänderter Portefeuilles – in der 2. Stufe sind jedoch Sensitivitätsanalysen und Stress-Szenarien denkbar
- Gegenüberstellung von vorhandenen Eigenmitteln (TAC = Total Adjusted Capital) und erforderlichem Kapitalbedarf (RBC)
- Unterteilung in 6 Risikokategorien
 - C1 Kapitalanlage-, C2 Forderungsausfall-, C3 Tarifierungs-, C4 Reserve-, C5 LV-Reserverisiko sowie C6 Risiken nicht-vt. Art

Modell für Lebensversicherer

- Allgemeine Grundsätze
 - Basis: Modifiziertes UK Life Model von S&P
 - Stufe 1: Einfach handhabbares Modell für alle Lebensversicherungsunternehmen
 - Stufe 2: Auf die speziellen Gegebenheiten eines LVU abgestelltes Modell, unter Verwendung interner Risikomodelle als Alternative zu Stufe 1
- Gegenüberstellung von vorhandenen Eigenmitteln (TAC) und erforderlichem Kapitalbedarf (RBC)
- Unterteilung in 4 Risikokategorien
 - C1 Kapitalanlage-, C2 Kalkulations-, C3 Garantie und C4 Allgemeines Geschäftsrisiko

Quelle: GDV, Stand 1.7.2002

Die Steigerung der Effizienz des Eigenkapitaleinsatzes in VUs rückt in den Mittelpunkt



Solvency II und IFRS zielen in die gleiche Richtung

- Anzuwenden etwa zur gleichen Zeit in 2007/2008
- Solvency II für alle VUs – IFRS nur für börsennotierte Konzerne verpflichtend

Mittel- und langfristig ergeben sich durch ein qualitativ hochwertiges internes Risikomanagement nach Solvency II Vorteile u.a. im Hinblick auf

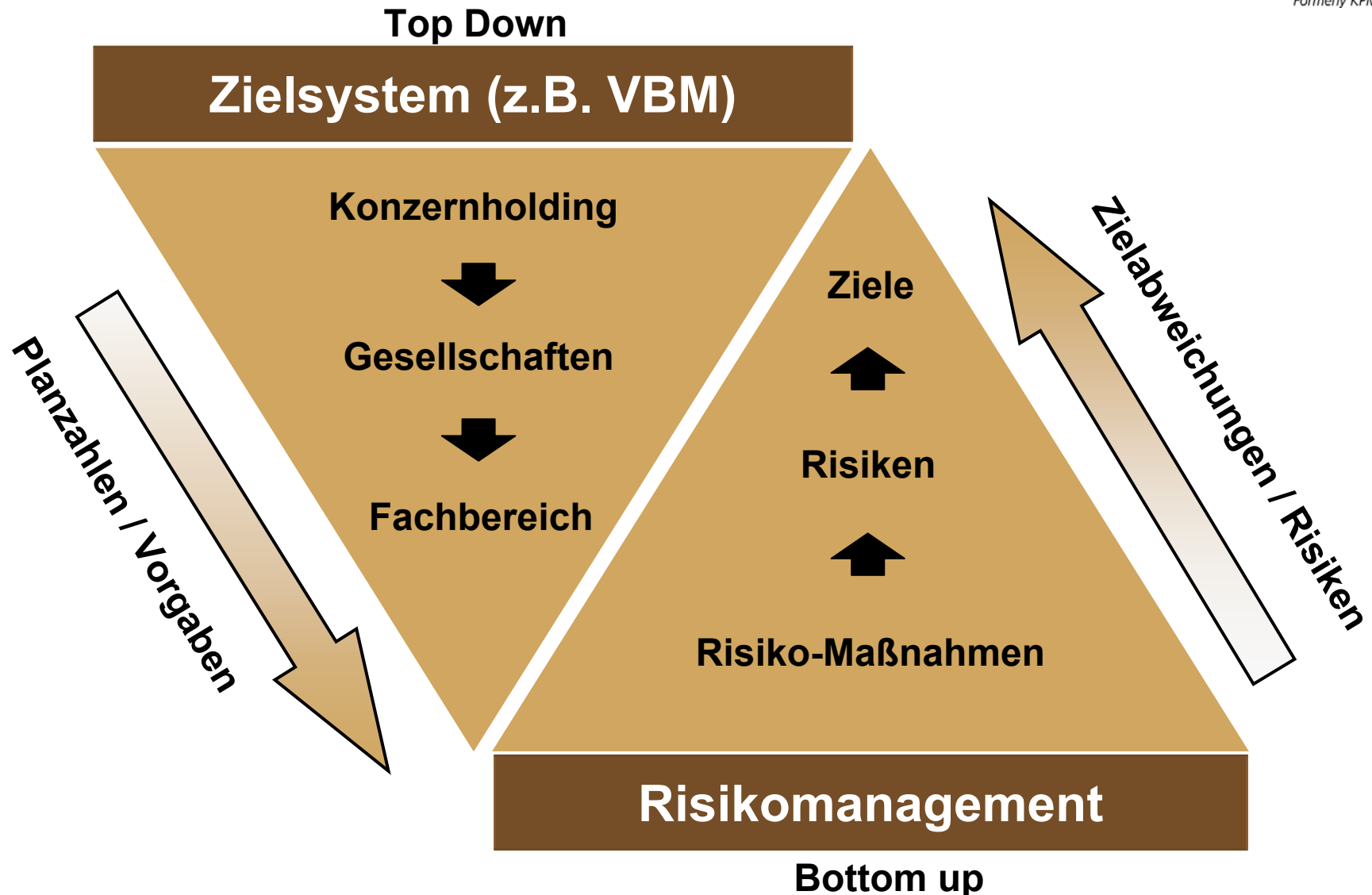
- die Bemessung der Solvabilität und damit die Effizienz des Eigenkapitaleinsatzes
- die Einstufung des Unternehmens in Ratings
- die Erhöhung des Stakeholder Value!

Welche Maßnahmen sollten Versicherungsunternehmen kurzfristig ergreifen?

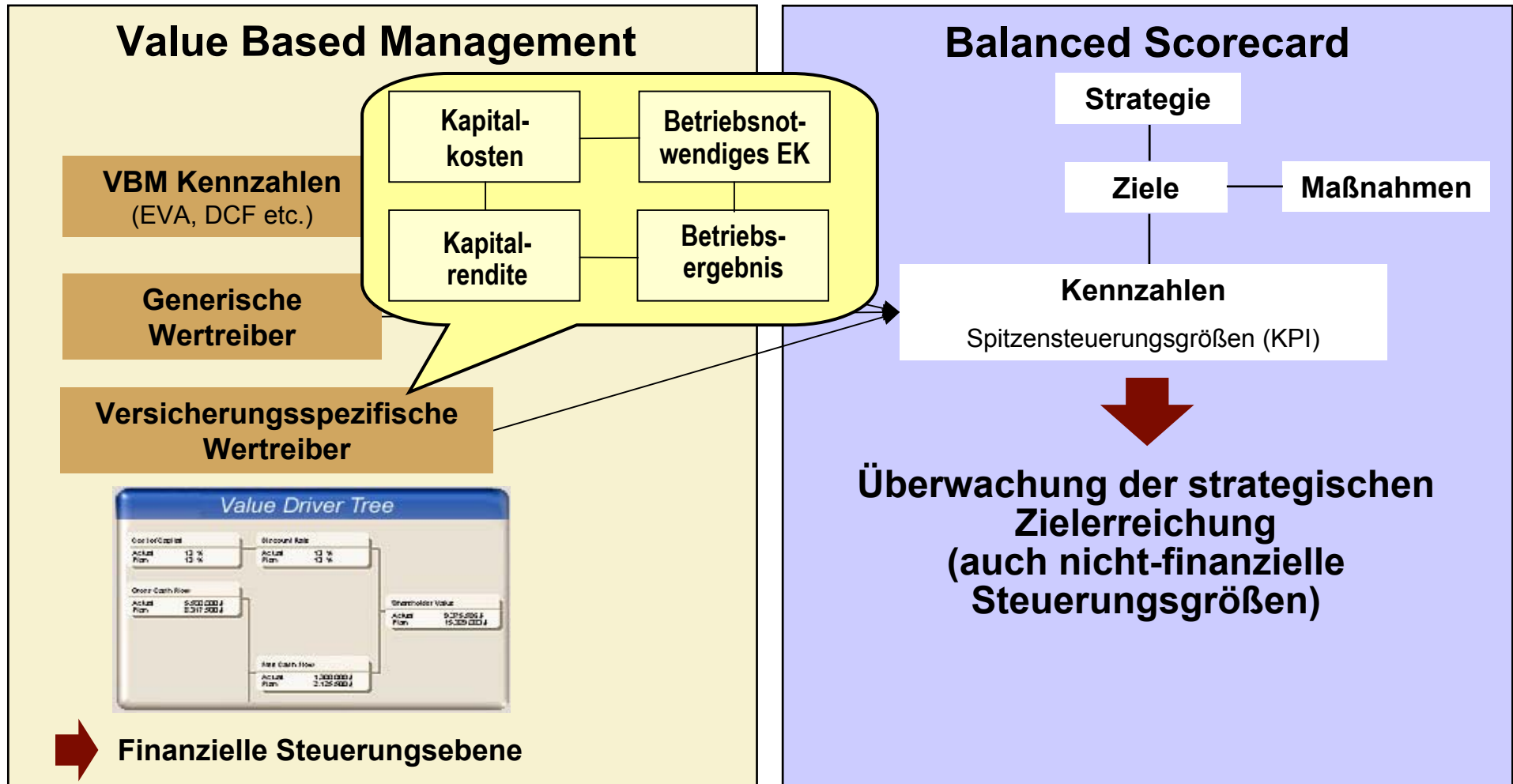
- Sicherstellen, dass das Unternehmen ausreichend über Solvency II informiert ist
- Falls notwendig, Einflussnehmen auf die weitere Ausgestaltung von Solvency II zum frühestmöglichen Zeitpunkt auf der Basis konkreter Beispiele und Empfehlungen
- Ermitteln der Auswirkungen der vorliegenden Entwürfe auf das eigene Geschäft. D.h.:
 - Analyse der Kapitalanlageprozesse vor dem Hintergrund von Säule 1 des Solvency II-Modells
 - Analyse der bestehenden Steuerungsinstrumente vor dem Hintergrund von Säule 2 des Solvency II-Modells
 - Überlegen, wie Rating-Agenturen und Analysten das Solvency II-Modell künftig anwenden werden – und welche Implikationen dies auf die Art und Weise hat, wie das Unternehmen am Markt wahrgenommen wird

Gestaltungsmerkmale für ein wertorientiertes Risikomanagement

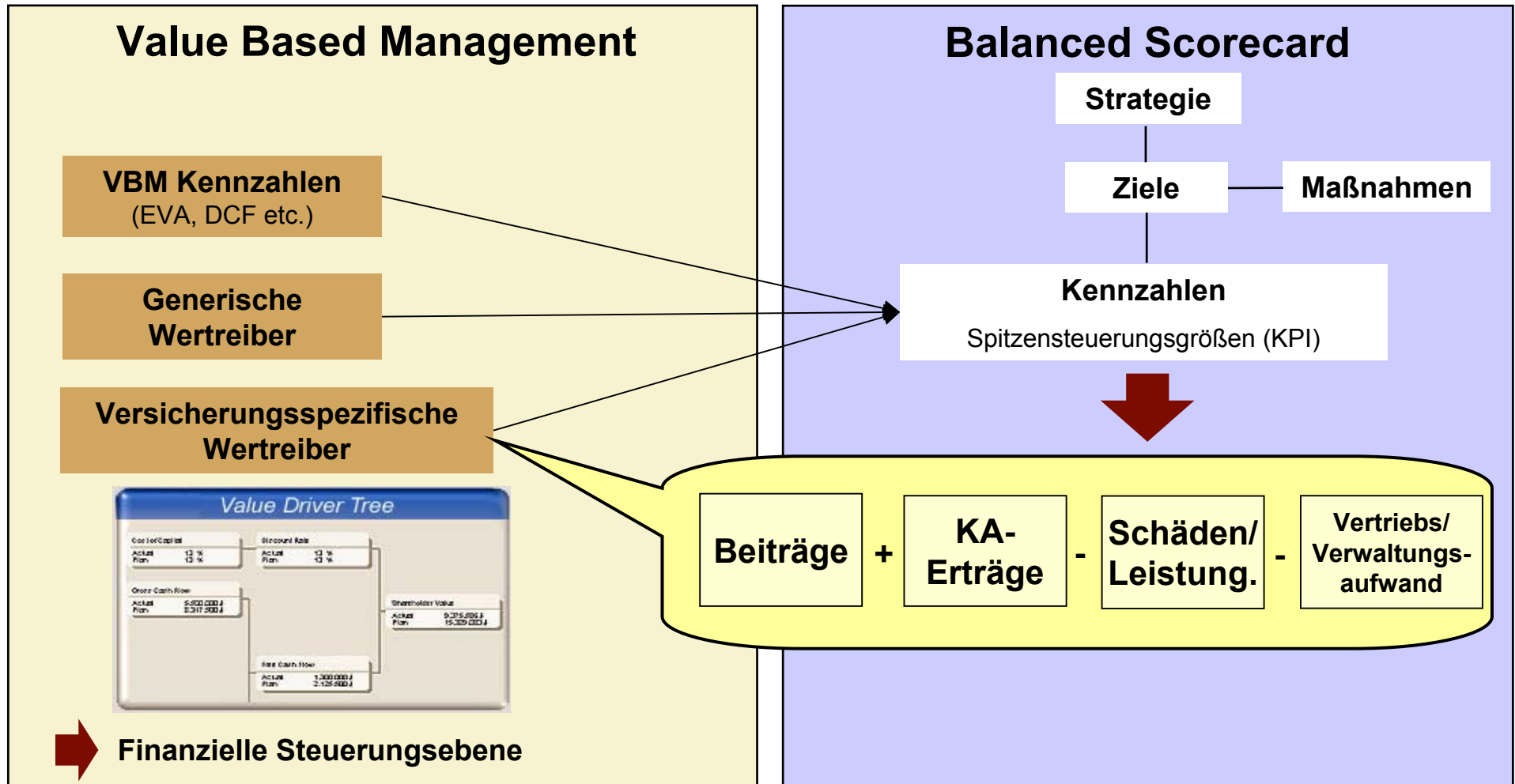
Wertorientierung und Risikomanagement als komplementäre Ansätze



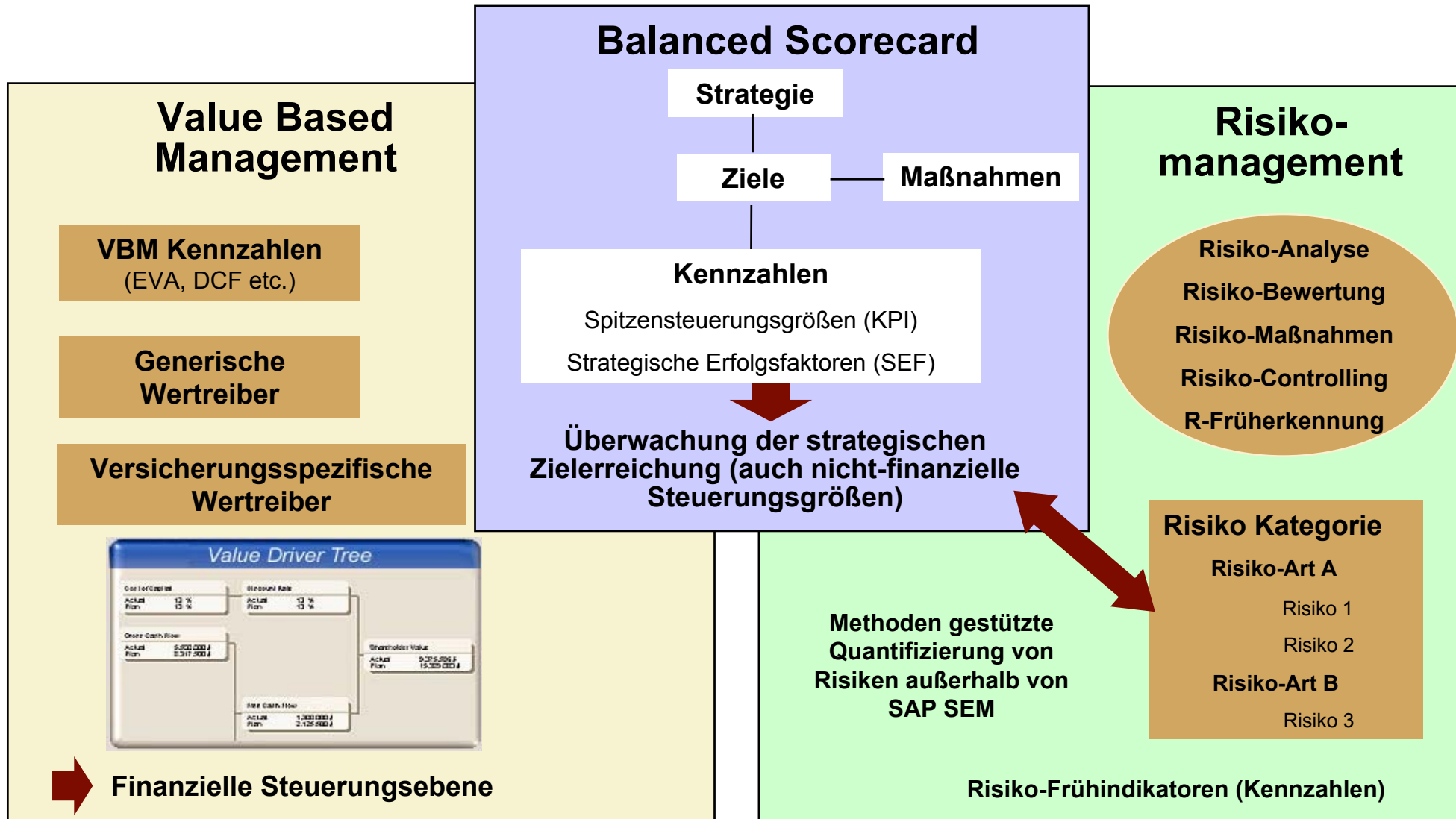
Die Balanced Scorecard als Rahmen für die Integration von VBM und Risikomanagement (1)



Die Balanced Scorecard als Rahmen für die Integration von VBM und Risikomanagement (2)



Die Balanced Scorecard als Rahmen für die Integration von VBM und Risikomanagement (3)



Umsetzung des Value-Risk-Management am Beispiel von SAP SEM: Kennzahlenkataloge

Kennzahl 0ROCE : Anzeigen

Kennzahl Ändern Kennzahl lokalisieren Technischer Bezeichner

Bezeichnung ROCE
Bezeichnung Return on Capital Employed

Definition Attribute Branche Datenquelle Benchmark

Formel - Bezeichnung

$$ROCE = NOPAT / \text{Eingesetztes Kapital}$$

Kennzahl : ROCE

Der Return on Capital Employed ist ein Maß dafür, wie effektiv das eingesetzte Kapital (das um nicht-operatives Vermögen bereinigt wurde) zur Gewinnerzielung eingesetzt wird.

Der Return on Capital Employed entspricht dem Quotienten aus NOPAT und eingesetztem Kapital.

Operand : NOPAT

Im Zuge der EP Kalkulation kann zur Berechnung des Net Operating Profit After Tax kann man vereinfachend vom Betriebsergebnis ausgehen und dies mit (1-Steuerquote) multiplizieren

Generell existieren für die Kalkulation des NOPAT zwei weitere äquivalente Methoden:

Formel

Definition

Definition der Operanden

Umsetzung des Value-Risk-Management am Beispiel von SAP SEM: Risk Builder

The screenshot displays the SAP Risk Builder interface. The top menu bar includes 'Risiko', 'System', and 'Hilfe'. Below it, a toolbar contains various icons for file operations and risk management. The main window is titled 'Risiko 'USD' ändern'. On the left, a tree view labeled 'Risikokataloge' shows a hierarchical structure of risks, with 'USD Wechselkursrisiken' selected. The main area is divided into tabs: 'Definition', 'Attribute', and 'Kennzahlzuordnung'. The 'Definition' tab is active, showing a text description of the risk. Below this, there is a section for 'URL-Beschreibung' and 'URL', with 'Yahoo Wechselkurse' and 'http://de.finance.yahoo.com/m3' respectively. The status bar at the bottom indicates 'SE3 (1) (000)'.

Risiko 'USD' ändern

Risikokatalog ausblenden Risiko anzeigen Risiko lokalisieren

Bezeichnung USD Wechselkursrisiken
Beschreibung USD Wechselkursrisiken

Definition Attribute Kennzahlzuordnung

Risiken aus der Schwankung des US-Dollar. Diese sind vor allem auf der Beschaffungsseite von großer Bedeutung, da wir einen erheblichen Teil der Vorleistungen aus dem USD-Raum beziehen. Ein steigender Dollar führt daher tendenziell zu höheren Kosten, auch bei einer Absicherung, da dann zumindest die Kosten für das Hedging berücksichtigt werden müssen.

URL-Beschreibung URL
Yahoo Wechselkurse http://de.finance.yahoo.com/m3

SE3 (1) (000)

Hierarchische Gruppierung der Risiken im Risikokatalog nach

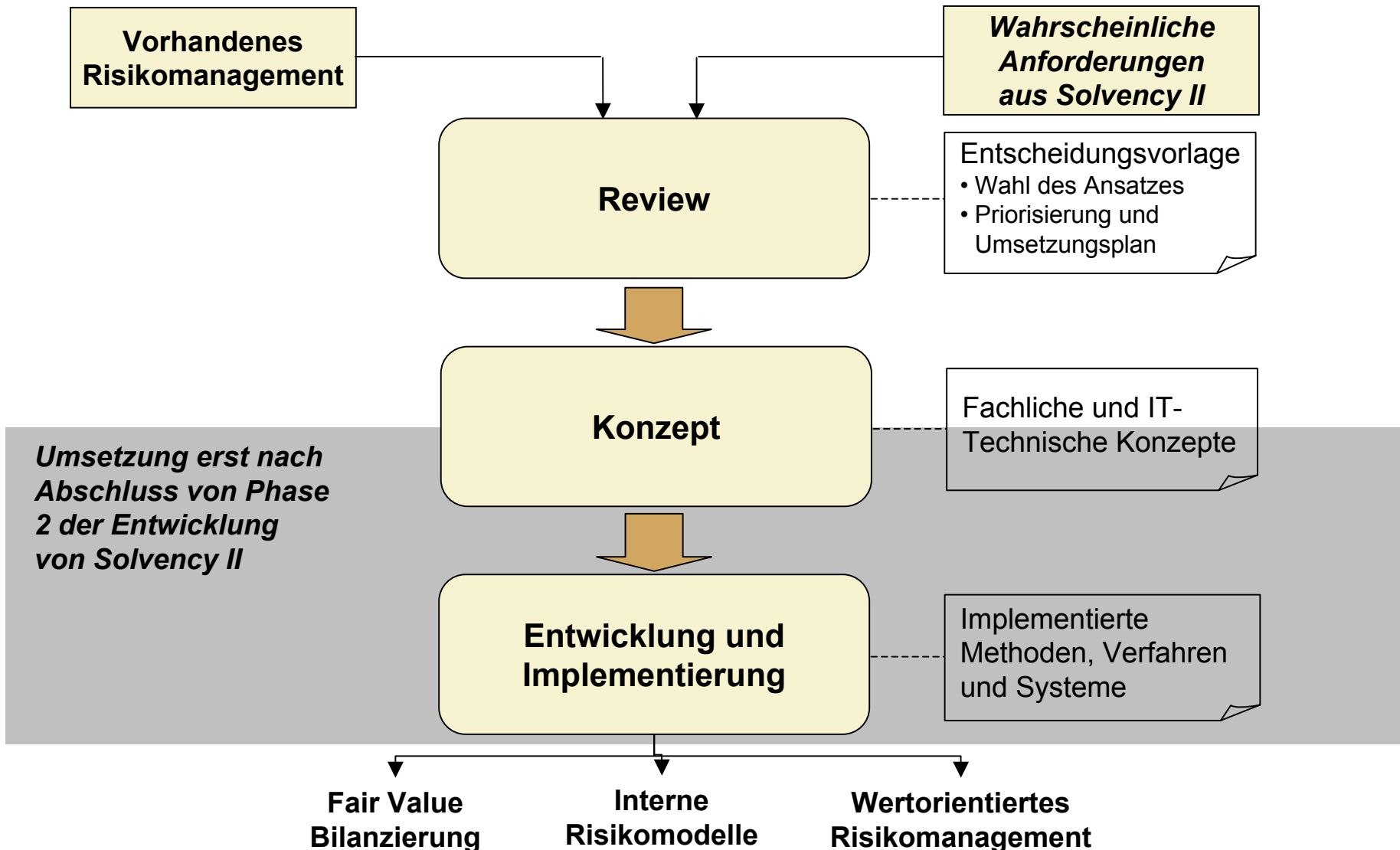
- Risiko-Kategorien
- Risiko-Gruppen
- Einzelrisiken

Umfangreiche Definition von Risikokategorien, -gruppen und Einzelrisiken

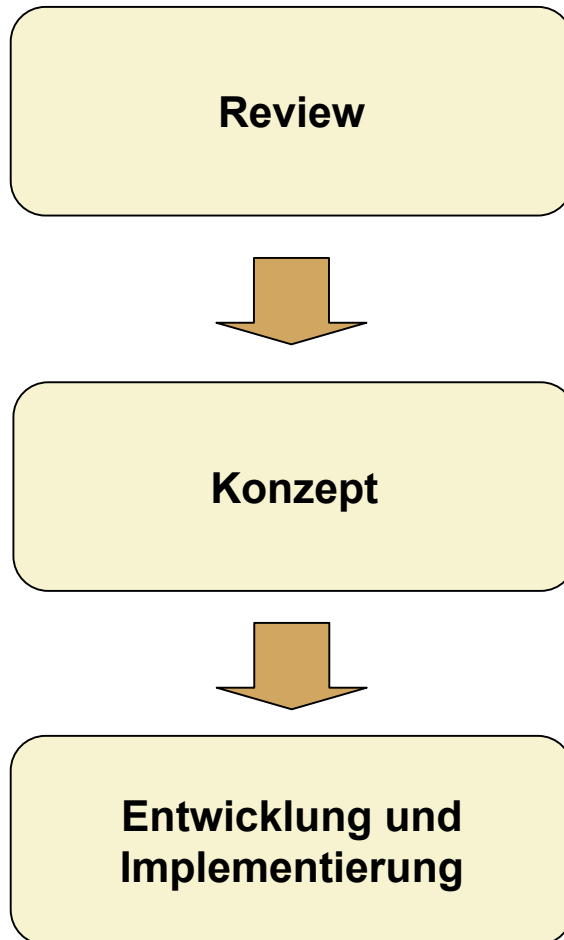
Möglichkeit der Anbindung beliebiger interner Dokumente und Internet-Seiten

Ansatz zur Implementierung von Value-Risk-Management-Systemen in Versicherungsunternehmen

Empfehlung zum Start in den Prozess schon während der Entwicklung von Solvency II



Inhalte der einzelnen Phasen



- Schwachstellenanalyse qualitativer und quantitativer Anforderungen für Solvency II
 - Berechnungslogiken
 - Mindestanforderungen
- Abgleich Datenanforderungen, -verfügbarkeit
- Abgrenzung laufender Projekte
- Betrachtung von Alternativen und Kosten-/Nutzen-Analyse
- Grobkonzept
- Feinkonzept
- Softwareauswahl
- DV-Konzept
- Prototyping
- Einführung Standardsoftware/ Anwendungsentwicklung
- Bereitstellung IT-Infrastruktur
- Test

Handlungsbedarf

- Versicherungsunternehmen, die frühzeitig und umfassend auf die neuen gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen reagieren, werden ihr Eigenkapital künftig effizienter einsetzen und damit den Unternehmenswert nachhaltig steigern können.
- *Zitat aus der Rede von Dr. Bernd Michaels, Präsident des GDV, auf der 53. Jahrestagung des GDV am 13./14.11.2002*

”Durch die Anrechnung interner Risikosteuerungsmodelle wird es den Unternehmen möglich sein, auf ihr eigenes Know-how zurückzugreifen. Der Aufwand wird aber quantitativ und qualitativ mehr als erheblich sein. Es gilt für alle Unternehmen jetzt zu beginnen sich auf diese veränderte Welt einzurichten. Es bedarf eines Umdenkungsprozesses in den Unternehmensleitungen weg von mechanistischen Zahlenvergleichen hin zu intellektuell sehr viel anspruchsvolleren Risikomanagementsystemen.“



Business and Systems Aligned. Business Empowered.TM