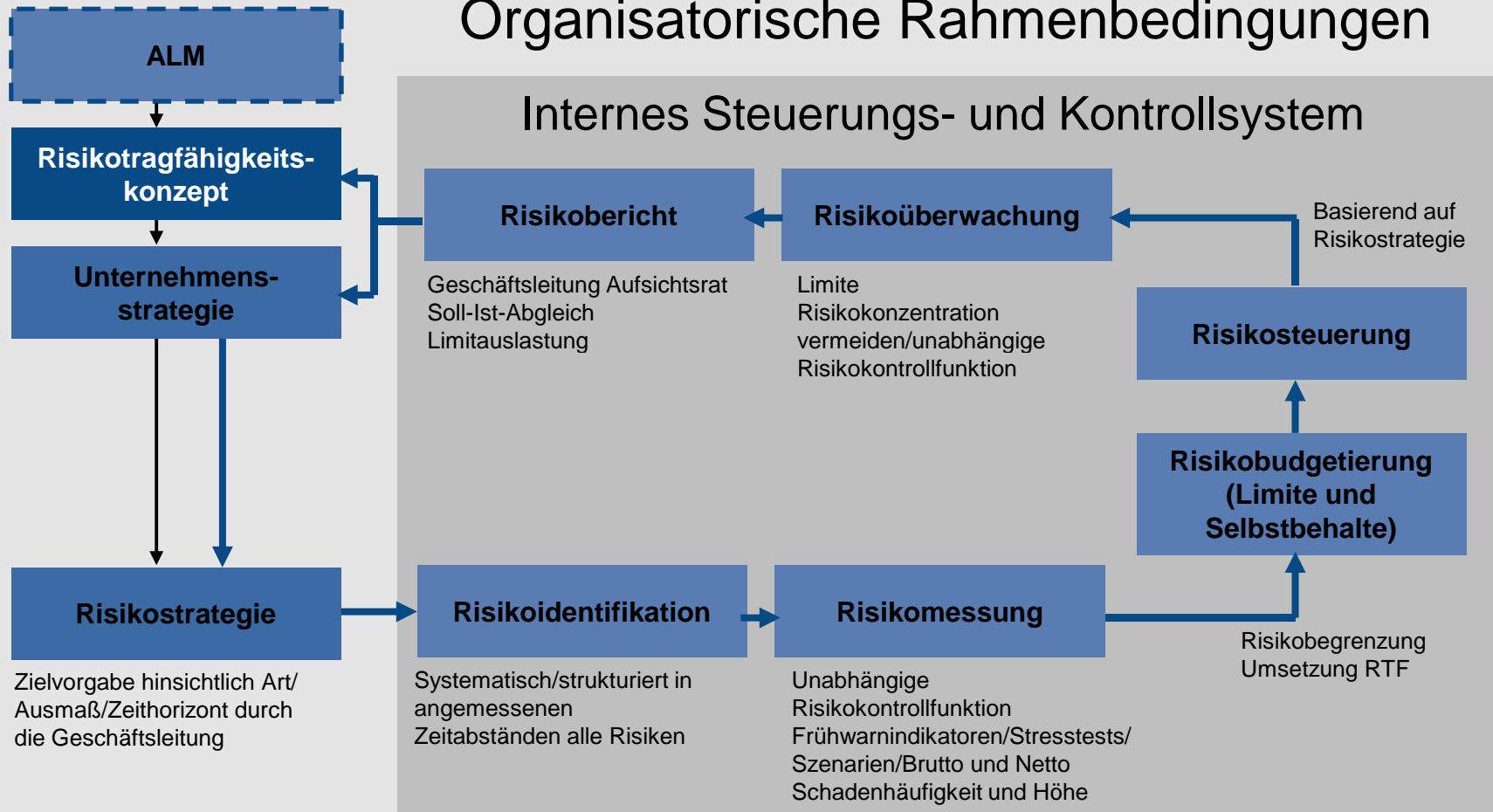


Was macht eine Risikostrategie aus?

Versicherungsunternehmen/Pensionskassen

Organisatorische Rahmenbedingungen



- Ziele dienen als Orientierungs- bzw. Richtgrößen für unternehmerisches Handeln
- Top-Down Ansatz
- Die Risikostrategie stellt die Auswirkungen auf die Risikosituation des Unternehmens dar und beschreibt den Umgang mit den vorhandenen Risiken
- Festlegung spartenspezifischer Zielvorgaben:
 - Risikoarten
 - Risikoausmaß
 - Zeithorizont

- In der Risikostrategie werden die sich aus der Geschäftsstrategie ergebenden Risiken bezüglich ihres Einflusses auf die Wirtschafts-, Finanz- oder Ertragslage des Unternehmens dargestellt
- Änderung der Risikostrategie bei substantzieller Veränderung des Gesamtrisikoprofils (z. B. bei Entwicklung neuer Produkte)
- Die Risikostrategie unterliegt der eingeschränkten Prüfung durch die Aufsicht
- Mindestens jährliche Prüfung durch Unternehmen auf Aktualität



Regelmäßige Information des Aufsichtsorgans über die Strategien und deren Erörterung

Versicherungstechnisches Risiko

- Prozessrisiko
- Irrtumsrisiko
- Produktdesign
- Zufallsrisiko
- Ökonomisches Umfeld
- Verhaltensrisiko
- Reserverisiko

Operationelles Risiko

- Personal (Qualifikation und Anzahl)
- Versagen von Internen Kontrollen und Management
- EDV Risiken
- Rechtsrisiken

Kreditrisiko

- Bonitätsrisiko
- Emittentenrisiko
- Länderrisiko

Konzentrationsrisiko

- Versicherten Kumule
- Anlage Kumule

Liquiditätsrisiko

- Liquiditätsrisiko

Reputationsrisiko

- Image
- Presse

Marktänderungsrisiko

- Zinsänderungsrisiko
- Marktpreisrisiko
- Währungsrisiko
- Basisrisiko
- Reinvestment Risiko
- Asset-Liability Mismatch
- Off Balance Risiko

Strategisches Risiko

- Veränderungen Marktumfeld
- Wettbewerb

Illustratives Beispiel

1	Einleitung
2	Geltungsbereich
3	Aufgaben und Ziele des Risikomanagements
4	Risiken
4.1	Versicherungstechnisches Risiko
4.2	Marktrisiko
4.3	Kreditrisiko
4.4	Operationelles Risiko
4.5	Liquiditätsrisiko
4.6	Konzentrationsrisiko
4.7	Strategisches Risiko
4.8	Reputationsrisiko
5	Risikomessung
6	Risikobudgetierung (Limite und Selbstbehalte)
7	Risikosteuerung
8	Risikotragfähigkeit

- **Unternehmensziele** müssen formuliert werden. Nur so kann sinnvoll eine Risikostrategie entwickelt werden
 - Überdurchschnittliche Ertragskraft
 - Marktführerschaft
 - Enge Kundenbindung und ausgeprägte Kundennähe
 - Attraktive Produkte
 - Überdurchschnittliche Servicequalität
 -

	Differenzierung	Kostenführer
Markt-führer	 	 
Nische		

Quelle: Nach Michael E. Porter
(„Wettbewerbsstrategie“)

- Die **Risikostrategie** leitet sich aus der Unternehmensstrategie ab. Entsprechend des externen Marktumfeldes und den bestehenden Rahmenbedingungen ist die Strategie das Mittel zur Zielerreichung. Sie wird regelmäßig an sich ändernde Rahmenbedingungen und Marktentwicklungen angepasst.
- Unter **Risikopolitik** ist das Risikomanagement und hier insbesondere die Risikosteuerung zu verstehen. Risikopolitik bzw. -management umfasst alle Maßnahmen bzw. Instrumente zur planmäßigen und zielgerichteten Analyse, Steuerung und Überwachung von risikobehafteten Positionen.
- Die **Risikokultur** ist die Gesamtheit der (historisch gewachsenen) gemeinsam gelebten Werte, Normen, Denkhaltungen und Meinungen zu allen Risikoaspekten einer Unternehmung.

- Welche Unternehmen?
 - Dezentrale vs. zentrale Steuerung
- Verbundene bzw. assoziierte Versicherungsunternehmen
- Gruppensicht
 - als übergeordnetes Unternehmen einer Versicherungsgruppe muss das VU auch ein angemessenes Risikomanagement der wesentlichen Risiken auf Ebene der Versicherungsgruppe sicherstellen (§ 64a i. V. mit § 104a Abs. 1 Nr.1 VAG) und für eine entsprechende Risikoberichterstattung sorgen (§ 55c VAG)

Welche Risikostrategien sind möglich?

- Als Risiko wird die Möglichkeit des Nichterreichens eines explizit formulierten oder sich implizit ergebenden Zieles verstanden.
- Grundsätzlich kommen für den Umgang mit Risiken verschiedene Steuerungsoptionen/ Einzelstrategien in Frage:
 - Akzeptanz
 - Risikoabwälzung
 - Reduktion
 - Vermeidung
- Die Kombination dieser Einzelstrategien ist möglich:
 - Beispiel: Akzeptanz des Sturmrisikos
 - Verbot von gewissen Regionen/Bauarten

- Richtschnur/Vorgabe für die Kapitalanlage
- Das Marktrisiko kann im Rahmen des vorgegebenen Risikobudgets sowohl akzeptiert wie durch risikoreduzierende und portfoliotechnische Maßnahmen (Diversifikation) begrenzt bzw. verringert.
- Durch die Vorgabe eines Risikobudgets kann die Summe der akzeptierten Marktrisiken nach oben begrenzt werden.
- Bezüglich der Fristigkeit kann auf eine mit der Verpflichtungsseite korrespondierende Laufzeit der Kapitalanlage abgestellt werden.
- Bei den Kapitalanlagen ist auch die Vorgabe eines Durchschnittsrating möglich.
- Das Konzentrationsrisiko in den Kapitalanlagen wird i. d. R. bis zu speziellen Volumenbegrenzungen pro Emittent akzeptiert.

- Bedeutung des operationellen Risikos für die Unternehmensziele wird in der Regel unterschätzt.
- Das Management operationeller Risiken dient dem Ziel, die Risikoexponierung unter Berücksichtigung von Kosten-Nutzen-Überlegungen auf ein akzeptables Maß zu reduzieren und die operativen Prozesse zu optimieren.
- Teilrisikostrategien sind dort sinnvoll, wo eine besondere Sensibilität, hohes Schadenpotenzial vorliegt oder die Unternehmensziele maßgeblich beeinflusst werden
 - Menschliches Versagen:
 - Absichtliches Fehlverhalten (interner Betrug)
 - Unzulässige Handlungen durch Externe (externer Betrug)
 - Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitssicherheit
 - Technisches Versagen:
 - Betriebsunterbrechung und Versagen technischer Systeme

- Technische Risiken können insbesondere durch eine unzureichende Systemverfügbarkeit sowie den Ausfall technischer Einrichtungen entstehen.
- Eine umfassende Sicherheitsstrategie, die u. a. die räumlich getrennte Archivierung wichtiger Daten, redundante Rechnersysteme sowie regelmäßige Notfallübungen beinhaltet, sollte die Sicherheit und Funktionsfähigkeit der eingesetzten EDV-Systeme gewährleisten.
- Den Risikoaspekten im organisatorischen und funktionalen Verwaltungsbereich sollte durch das Interne Kontrollsystem begegnet werden.
- Alle Zahlungsströme unterliegen i. d. R. strengen Regelungen hinsichtlich der Vollmachten und Kontrollverfahren. Entsprechende Funktionstrennungen in den Arbeitsabläufen, das Vier-Augen-Prinzip sowie Stichprobenverfahren nach dem Zufallsprinzip bringen das Risikoverständnis zum Ausdruck, inhärente Risiken zum Nachteil des Unternehmens zu vermeiden.

- Das Kreditrisiko aus dem Ausfall von Wertpapieren kann über die Vorgabe eines angestrebten Durchschnittsratings von A (S&P) über den kompletten Zinsträgerbestand limitiert werden.
- Für Einzeltitel gilt dabei ein aufsichtsrechtliches Mindestrating von BBB.
- Bonitätsrisiken der Kontrahenten wird darüber hinaus mit der Streuung der Emittenten und einer kontinuierlichen Ratingüberprüfung begegnet.
- Das Risiko aus der negativen Veränderung der Bonität eines Schuldners und somit eine Reduzierung des Marktpreises ist als exogene Größe nicht beeinflussbar. Dieses Risiko wird vom Grunde her akzeptiert.

- Gegenüber Versicherungsnehmern kann dem Ausfallrisiko mittels eines EDV-gestützten Inkasso- und Mahnwesens begegnet werden. Dies ist Ausdruck der Risikovermeidung bzw. -begrenzung.
- Die Provisionsrückforderungen stellen ein Risiko des Ausfalls von Forderungen an Versicherungsvermittler dar. Durch Saldenlisten und fortlaufende Kontrolle der Saldenentwicklung wird ebenfalls die Risikovermeidung bzw. -begrenzung zum Ausdruck gebracht.

- Für die **Schaden- und Unfallversicherung** sind ggf. aufgrund der regionalen Ausrichtung sowie der Spartenzusammensetzung das Zufalls- und das Änderungsrisiko nur bedingt beeinflussbar bzw. zwangsläufig zu akzeptieren.
 - Regionalversicherer
 - Spezialversicherer
 - Gebunden an Sparkassen oder Volksbanken
- Grundsätzlich akzeptiert werden i. d. R. die Risiken, die gemäß gültiger Zeichnungsrichtlinien erwünschte Risiken sind und innerhalb des Eigenbehalts liegen.
- Ebenso werden die Risiken akzeptiert, die oberhalb des Eigenbehalts liegen, aber durch eine Rückversicherung abgedeckt sind.

- In der **Lebensversicherung** werden biometrische Risiko bewusst eingegangen.
- Zur Begrenzung bzw. Reduktion des versicherungstechnischen Risikos in der Lebensversicherung kommen in Kalkulationsgrundlagen der Lebensversicherer Sicherheitszuschläge zum Tragen.
- Ferner wird über die fakultative und obligatorische Lebensrückversicherung das Risiko weiter reduziert.
- Teilweise sind die Risiken grundsätzlich zu akzeptieren:
 - Regionalversicherer
 - Betriebliche Altersversorgung

- Welche Gremien sind in die Überwachung/Anpassung der Risikostrategie involviert?
- Wer überprüft die Einhaltung der Risikostrategie?
 - Unabhängige Risiko-Kontrollfunktion
 - Strategie-Audits
- Die Risikostrategie ist an die Mitarbeiter zu kommunizieren!

- Die Risikotragfähigkeit bestimmt wesentlich die Risikostrategie.
- Erst nach Bestimmung der RTF und Verteilung auf die Risiken kann über die Risikostrategie abschließend entschieden werden.
- Über die Limite werden dezidierte Restriktionen vergeben
- Die Limite müssen nicht starr sein!
- Regelmäßige/tägliche Prüfung auf Einhaltung. Nur so kann die Einhaltung der Risikostrategie gewährleistet werden.

Wir sind für Sie da



Christof Merz
Revision gesamt
Christof.Merz@agens.com



Henning Tenzer
Banken
Henning.Tenzer@agens.com



Jörg Wöhler
IT
Joerg.Woehler@agens.com



Michael Schuman
Grundsatz & Training
Michael.Schumann@agens.com



Dr. Peter Wesel
Training
Peter.Wesel@agens.com

agens GmbH & Co. KGaA
Buchenweg 11 - 13
D-25479 Ellerau

Fon +49 4106 7777-0

Mail: info@agens.com
www.agens.com