Asset Liability Management: Ergebnisse einer Studie in der deutschsprachigen Assekuranz



Martin Eling



Denis Toplek



Marcus Steger

Die modernen Methoden des Asset Liability Managements (ALM) stellen zentrale Bausteine in der Weiterentwicklung des Risikomanagements von Versicherungsunternehmen dar. Die Bedeutung des ALM nimmt dementsprechend in der deutschsprachigen Assekuranz zu. ALM dient zur Bewältigung des verschärften Wettbewerbs, der Veränderungen an den Kapitalmärkten und neuer aufsichtsrechtlicher Anforderungen. Es leistet damit einen wesentlichen Beitrag im Rahmen der wertorientierten Unternehmenssteuerung. Dies sind die Ergebnisse einer Studie, die das Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I·VW-HSG) gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen Solution Providers erstellt hat. Ziel war eine Evaluation des Status quo des ALM in der deutschsprachigen Assekuranz sowie die Aufbereitung aktueller Trends und Entwicklungen.

Im Rahmen der Studie wurden Angaben von insgesamt 62 Führungskräften in Erstversicherungsunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ausgewertet. Für die Befragung konnten Vertreter aus kleinen und grossen Unternehmen sowie aus unterschiedlichen Versicherungszweigen (Leben, Nichtleben) gewonnen werden. Innerhalb der Untersuchungsergebnisse zeigen sich insbesondere zwischen kleinen und grossen Versicherern auffällige Unterschiede. Grosse Unternehmen setzen die Methoden des ALM aktiv im Rahmen der Risikosteuerung ein, während kleine Versicherer vor allem die passiven Funktionen des ALM, wie die Risikobewertung oder das Risikoreporting, nutzen. Der entscheidende Schlüssel zu einem erfolgreichen ALM besteht dabei in der Qualität der Mitarbeiter.

Treiber für die Entwicklung des ALM

Im Rahmen der Studie wurden zunächst zahlreiche interne und externe Treiber des ALM identifiziert. Diese Treiber und ihre Bedeutung für Auf- und Ausbau des ALM sind in Abbildung 1 dargestellt.

Die Weiterentwicklung des Risikomanagements und neue regulatorische Anforderungen bilden die zentralen Treiber für den Auf- und Ausbau des ALM. Interne und externe Treiber gehen hier Hand in Hand. Veränderte aufsichtsrechtliche und gesetzliche Rahmenbedingungen (externe Treiber) erfordern die Etablierung eines integrierten Risikomanagements. Dies hat zur Folge, dass sich die Unternehmen zunehmend mit den Methoden des ALM auseinandersetzen und somit die Weiterentwicklung ihres Risikomanagements betreiben (interne Treiber). Wesentliche externe Treiber sind der Swiss Solvency Test und

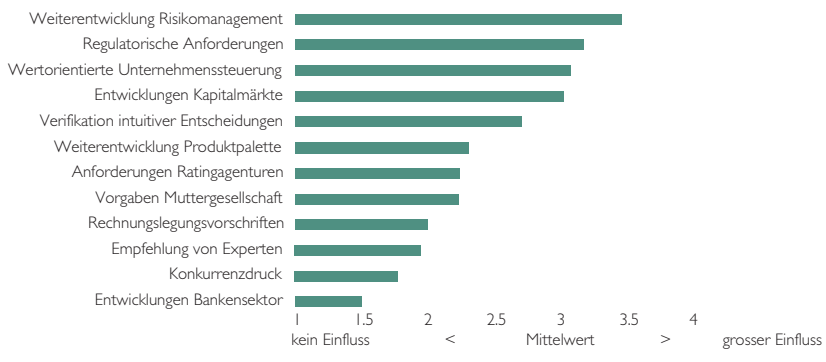


Abb. 1: Treiber für den Auf- und Ausbau des ALM

Die Autoren

Dr. Martin Eling ist Habilitand und Projektleiter am Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I·VW-HSG).

Denis Toplek, Dipl.-Math. oec. und M.Sc., ist Leiter Applied Research & Future.Value am Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I·VW-HSG).

Marcus Steger, Dipl. El.-Ing. ETH, ist Manager bei Solution Providers in Dübendorf.

Solvency II, also die grundlegende Neuordnung der Solvabilitätsvorschriften in der Schweiz und der Europäischen Union. Zur Umsetzung der dort geplanten Regulierungsvorschriften kommen sowohl externe als auch interne Risikosteuerungsmodelle, wie etwa die Dynamische Finanzanalyse, in Frage. Im Rahmen des Swiss Solvency Tests ist bereits eine Vielzahl unterschiedlicher ALM-Methoden integriert, wie beispielsweise die Szenarioanalyse. Veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen finden sich auch im Bereich der Rechnungslegung, also insbesondere in der Bilanzierung nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) und den damit einhergehenden Konsequenzen für Bewertung und Ausweis von Vermögen und Verbindlichkeiten.

Die zunehmend wertorientierte Unternehmenssteuerung ist ein weiterer Treiber in der Entwicklung des ALM. Während dieser Treiber zunächst als durch das Management induzierter interner Treiber genannt wird, ist er doch wesentlich durch veränderte Umweltbedingungen getriggert, sodass auch hier wieder interne und externe Treiber eng zusammenhängen. Die Deregulierung der Finanzdienstleistungsmärkte in den 1990er-Jahren hat eine Erhöhung des Wettbewerbsdrucks und damit eine verstärkt auf Profitabilität ausgerichtete Unternehmenspolitik bewirkt. Eine Erhöhung der Markttransparenz und der Eintritt ausländischer Konkurrenten führten zum verschärften Preiswettbewerb, Margenverfall und Kostendruck. Im Rahmen einer zunehmenden Kapitalmarktorientierung und Bedeutung des Shareholder-Value-Prinzips sind auch die Anforderungen von Ratingagenturen oder von Muttergesellschaften als Treiber zu nennen.

Aufgrund des geringen Zinsniveaus erweist sich dabei die weit verbreitete Anlage in sichere Wertpapiere mit langfristigem Anlagehorizont als problematisch. In diesem Zusammenhang besitzen auch Mindestverzinsungsgarantien und weitere Produktoptionen zum Beispiel in Kapitallebensversicherungsverträgen eine besondere Bedeutung, denn eine Kapitalanlagerendite von zum Beispiel vier Prozent p. a. kann heute nicht mehr quasi risikolos durch die Anlage in Staatsanleihen erzielt werden. Demzufolge bedarf es zunehmend moderner Methoden des Risikomanagements, um die Kapitalanlage effizient zu gestalten. Die Entwicklung an den Kapitalmärkten stellt damit einen weiteren wesentlichen Treiber in der Entwicklung des ALM dar.

Funktion des ALM im Risikomanagement-Prozess

Das ALM von Versicherungsunternehmen ist ein Bestandteil des Enterprise Risk Managements und muss damit als Teil eines ganzheitlichen Risikomanagement-Prozesses betrachtet werden. Im Rahmen der Studie wurde nach der Einordnung des ALM in diesen Risikomanagement-Prozess gefragt. Dabei lassen sich insbesondere interessante Unterschiede zwischen Versicherungsunternehmen unterschiedlicher Grösse aufzeigen. Diese sind in Abbildung 2 dargestellt.

Bei kleinen Versicherungsunternehmen mit bis zu 200 Mitarbeitern (MA) übernimmt das ALM primär passive Funktionen wie die Identifikation und Bewertung von Risiken sowie deren Reporting. Aktive Risikomanagement-Funktionen wie etwa die Bestimmung einer Risikostrategie und Massnahmen zur Risikobewältigung werden dagegen bei diesen Unternehmen weniger häufig als die zentralen Funktionen des ALM gesehen. Dies stellt sich bei grossen Unternehmen anders dar. Betrachtet man etwa die Gruppe der Unternehmen mit mehr als 10 000 Mitarbeitern, so zeigt sich, dass die aktiven Risikomanagement-Funktionen (Risikostrategie und Massnahmen zur Risikobewältigung) genauso häufig wie die passiven Funktionen des ALM genannt werden. An dieser Stelle spiegelt sich die unterschiedliche Ausrichtung des ALM in kleinen und grossen Versicherungsunternehmen deutlich wieder.

Nutzen und Kosten des ALM

Im Rahmen der Studie wurde nach Kosten und Nutzen des ALM gefragt. Die Einführung der Methoden des ALM kann mit erheblichen Kosten verbunden sein. Daher stellt sich die Frage, ob die durch die Etablierung neuer Systeme und Prozesse entstandenen Kosten durch den Nutzen besserer Entscheidungen gerechtfertigt werden können. Betrachtet man die Gesamtheit aller Befragten, so ist jeder vierte Be-

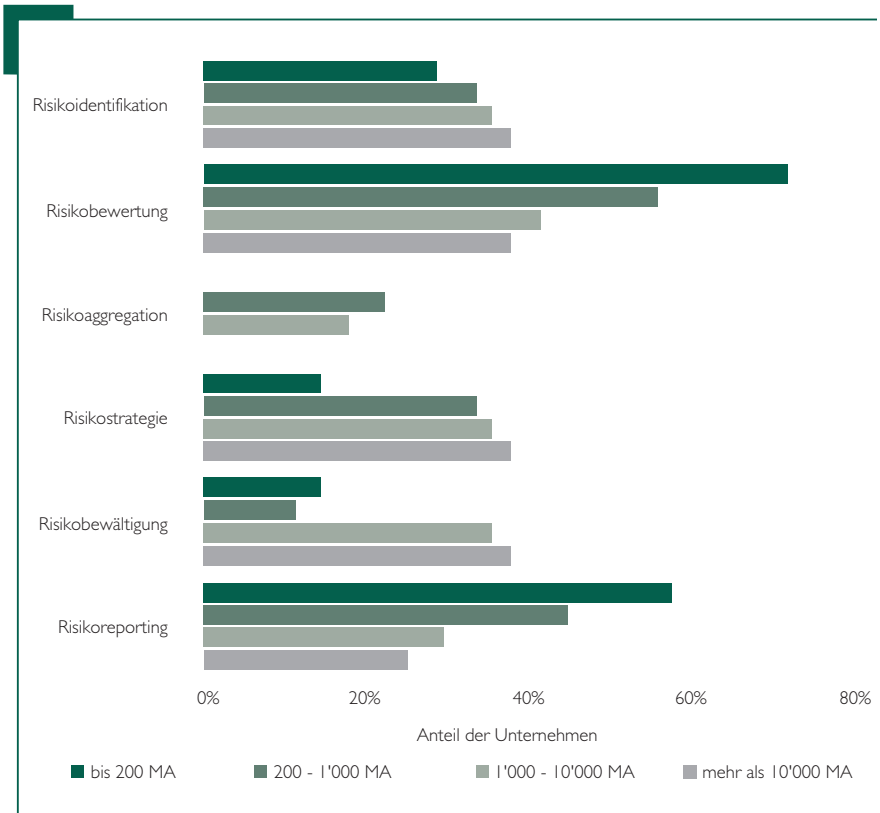


Abb. 2: Funktion des ALM nach Unternehmensgrösse

fragte überzeugt, dass der Nutzen des ALM die damit entstehenden Kosten in grossem Umfang übersteigt. Weitere 60 Prozent sind der Meinung, der Nutzen des ALM sei zumindest erheblich. Nur 14 Prozent bewerten den Nutzen des ALM als gering. Auch hier lassen sich je nach Unternehmensgrösse wieder auffällige Unterschiede aufzeigen. In Abbildung 3 wird der Nutzen des ALM nach der Unternehmensgrösse differenziert dargestellt.

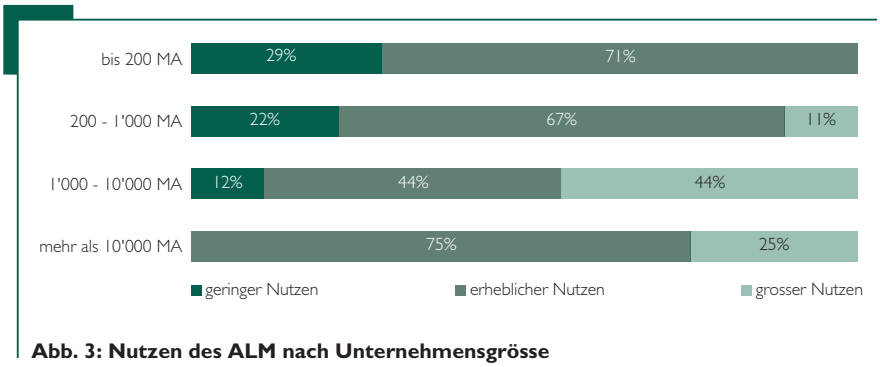


Abb. 3: Nutzen des ALM nach Unternehmensgrösse

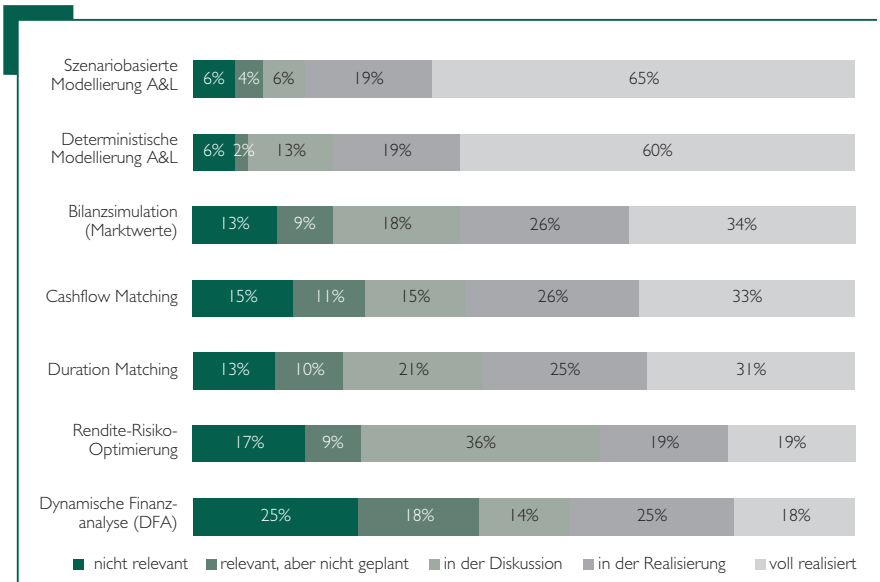


Abb. 4: Einsatz verschiedener ALM-Modelle

Grosse Unternehmen mit mehr als 10 000 Mitarbeitern erzielen eindeutig den höchsten Nutzen aus dem ALM. Hier sind 100 Prozent der Befragten der Meinung, dass der Nutzen des ALM gross oder erheblich ist. Je kleiner der Versicherer ist, desto geringer wird der Nutzen des ALM beurteilt. Beispielsweise ziehen 29 Prozent der Manager von Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern nur einen geringen Nutzen aus dem ALM. Hier spiegelt sich die Tatsache wieder, dass die Methoden des ALM zum Teil erhebliche personelle Ressourcen erfordern, deren Einsatz bei einigen kleinen Versicherungsunternehmen durch den entstehenden Nutzen nicht mehr zu rechtfertigen ist.

Einsatz unterschiedlicher Modelle in der Assekuranz

Für das ALM stehen den Versicherungsunternehmen eine Vielzahl von Methoden zur Verfügung. Im Rahmen der Studie wurden diese Methoden in vier Gruppen eingeteilt, die sich hinsichtlich ihrer Zielgrössen, dem Planungshorizont sowie der Berücksichtigung von Unsicherheit unterscheiden. Die erste Gruppe bilden Szenarioanalysen, die die Auswirkungen negativer Umweltzustände auf das Unternehmen mit Hilfe angenommener Extremsituationen untersuchen. Zur Gruppe der Szenarioanalysen gehören die szenariobasierte und die deterministische Modellierung der Assets und Liablities sowie die Bilanzsimulation. In die zweite Gruppe werden deterministische Immunisierungsansätze eingeordnet, die sowohl auf das Management von Liquiditätsrisiken (Cashflow-Matching) als auch auf das Management von Zinsänderungsrisiken (Duration-Matching) abzielen. Zur dritten Gruppe gehören Optimierungsmodelle zur Ermittlung einer effizienten Ertrags-Risiko-Struktur. Die vierte Gruppe bilden die Modelle der dynamischen Finanzanalyse, mit deren Hilfe eine multiperiodische Untersuchung der Vermögens- und Finanzlage durchgeführt wird. Der Einsatz dieser Modelle in der deutschsprachigen Assekuranz ist in Abbildung 4 dargestellt.

In deutschsprachigen Versicherungsunternehmen wird die szenariobasierte Modellierung der Assets und Liabilities am häufigsten angewandt. Nahezu zwei Drittel der Unternehmen setzen diese Methode ein. Fast gleich viele Unternehmen führen eine deterministische Modellierung der Assets und Liabilites durch. Die Simulation einer Marktwertbilanz wird von etwa einem Drittel der Unternehmen eingesetzt. Cashflow-Matching und Duration-Matching wird ebenfalls jeweils von ungefähr einem Drittel der Unternehmen durchgeführt. Optimierungsstrategien und die Dynamische Finanzanalyse werden in weniger als 20 Prozent der Unternehmen umgesetzt.

ALM als Querschnittsaufgabe

Organisatorisch ist das ALM eine klassische Querschnittsaufgabe. Die Entscheidungen in diesem Bereich haben Einfluss auf viele weitere Unternehmensteile, wie zum Beispiel das Kapitalanlagemanagement und den Vertrieb und somit letztlich auch auf die Verbindlichkeiten. Die Ergebnisse der Studie bestätigen diese Feststellung. An der operativen Umsetzung des ALM sind unterschiedliche Unternehmensbereiche beteiligt. Neben der Geschäftsleitung sind die meistgenannten Abteilungen das Aktuariat, das Asset Management sowie das Risikomanagement. Während grosse Unternehmen das ALM

eher im Risikomanagement verankern, befasst sich bei kleinen Versicherern vor allem die Geschäftsführung mit der Durchführung des ALM. Die unterschiedliche Verankerung des ALM wird auch darin deutlich, dass 47 Prozent der Befragten die Hauptverantwortung für ALM bei einem Ausschuss in ihrem Hause sehen, während in den verbleibenden Unternehmen die Hauptverantwortung bei einer Person, häufig dem CEO, CFO oder dem Head Aktuar, liegt. Abbildung 5 verdeutlicht, wer in den befragten Unternehmen die Hauptverantwortung für den ALM-Prozess hat.

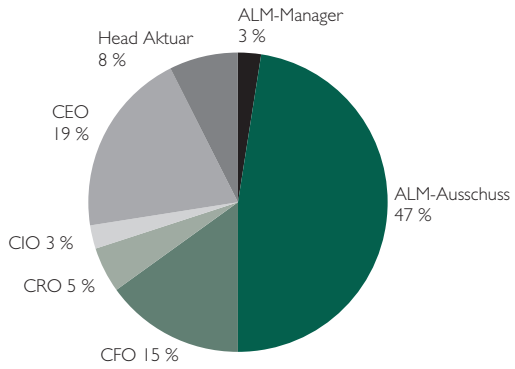


Abb. 5: Hauptverantwortung für den ALM-Prozess

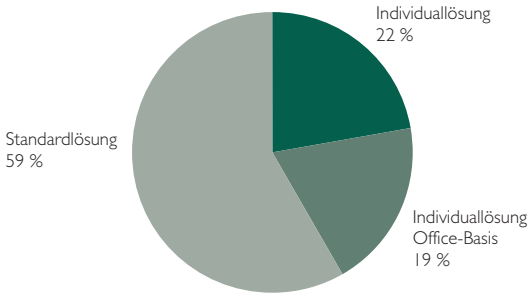


Abb. 6: Eingesetzte Software für das ALM

Herausforderungen in der IT-Infrastruktur

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen beim ALM Schwierigkeiten mit der Datenverarbeitung hat. Die Verfügbarkeit interner Daten sowie die Konsolidierung derselben sind dabei die meistgenannten Schwierigkeiten. Allerdings werden die Probleme in der Datenverarbeitung lediglich von wenigen Unternehmen als gravierend erachtet. Im Allgemeinen ist die bestehende IT-Infrastruktur durchaus ausreichend für die Anforderungen des ALM. Wird jedoch differenziert nach Unternehmensgrösse, so ist feststellbar, dass die Schwierigkeiten mit wachsender Unternehmensgrösse deutlich zunehmen. So zählt die Rechenkapazität bei den grössten Unternehmen zu den zentralen Herausforderungen. Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass die Anforderungen an die IT-Infrastruktur mit der Unternehmensgrösse steigen, da mit zunehmender Unternehmensgrösse die Struktur der Risiken komplexer wird und das Datenvolumen zunimmt. Zudem werden bei grossen Unternehmen verstärkt komplexe Modellansätze eingesetzt, die in hohen Datenaufkommen resultieren und einen erheblichen Rechenaufwand verursachen. Simulationsansätze und Optimierungsalgorithmen sind Beispiele für Ansätze mit besonders hohen Anforderungen an die IT-Infrastruktur.

Abbildung 6 zeigt die für das ALM eingesetzte Software. Bei den meisten Unternehmen (59 Prozent) kommt für das ALM eine Standardlösung zum Einsatz. Die verbleibenden Versicherer verwenden Individuallösungen, die teilweise (19 Prozent) auf Office-Software basieren.

Die bestehenden Lösungen stellen die Unternehmen grundsätzlich sehr zufrieden. Jedoch gibt es bei einigen Unternehmen Unsicherheit in Bezug auf Zukunftssicherheit, Flexibilität, Benutzerfreundlichkeit und Funktionsumfang. Individuallösungen werden von den Befragten kostengünstiger eingeschätzt als Standardlösungen. Die Anpassung der Standardsoftware, die Integration in die IT-Unternehmensarchitektur und die Schulung der Mitarbeiter verursachen erhebliche Entwicklungskosten. Auch im Unterhalt und bei den Betriebskosten ist die Zufriedenheit mit Individuallösungen höher. In die Entscheidung für eine Standardlösung fliessen aber nicht nur Kostenüberlegungen mit ein. So werden der in der Regel grössere Funktionsumfang von Standardlösungen sowie die höhere Flexibilität im Vergleich zu massgeschneiderten Individuallösungen als Argumente für Standardpakete genannt.

Kritische Erfolgsfaktoren

Im Rahmen der Studie konnten drei Kategorien von Faktoren identifiziert werden, die den Erfolg sowie die nachhaltige Entwicklung des ALM beeinflussen. Als wichtigste Kategorie spielen qualifizierte Mitarbeiter (80 Prozent der Nennungen) die zentrale Rolle bei der erfolgreichen Implementierung und Weiterentwicklung des ALM. Die sich ständig weiterentwickelnden Methoden und Modelle des ALM erfordern qualifizierte Mitarbeiter mit Spezialwissen. In diesem Bereich konkurrieren Versicherer jedoch mit anderen Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche. Die Suche nach diesen Spezialisten stellt ein grundlegendes Problem für die Assekuranz dar, welches derzeit durch die geringe Verfügbarkeit gut ausgebildeter Kräfte noch erhöht wird.

In der zweiten Kategorie kritischer Erfolgsfaktoren spiegelt sich der Charakter des ALM als Querschnittsfunktion wider. Jeweils rund 40 Prozent der befragten Manager sehen die Durchsetzung der Ergebnisse, die Datenverfügbarkeit und die IT-Systeme als wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung des ALM.

Die dritte Kategorie von Erfolgsfaktoren wird am wenigsten kritisch gesehen. Neben den wissenschaftlichen Grundlagen und den finanziellen Ressourcen ist auch die externe Unterstützung nach Einschätzung der Befragten in ausreichendem Masse vorhanden.

Betrachtet man die Ergebnisse differenziert nach Grössenkategorien, so wird deutlich, dass die Durchsetzung der Ergebnisse mit der Grösse der Unternehmen wichtiger wird. Mit zunehmender Komplexität werden die Kommunikation der Ergebnisse sowie eine klare Kompetenzverteilung bedeutsamer. Kleine Unternehmen wiederum schätzen die externe Unterstützung im Vergleich mit ihren grossen Wettbewerbern mehr als doppelt so oft als kritischen Erfolgsfaktor ein. Dies deutet darauf hin, dass kleinere Unternehmen die notwendigen Ressourcen für das ALM nicht bereithalten wollen oder können, während grössere Unternehmen das ALM eher als interne Kernkompetenz verstehen.

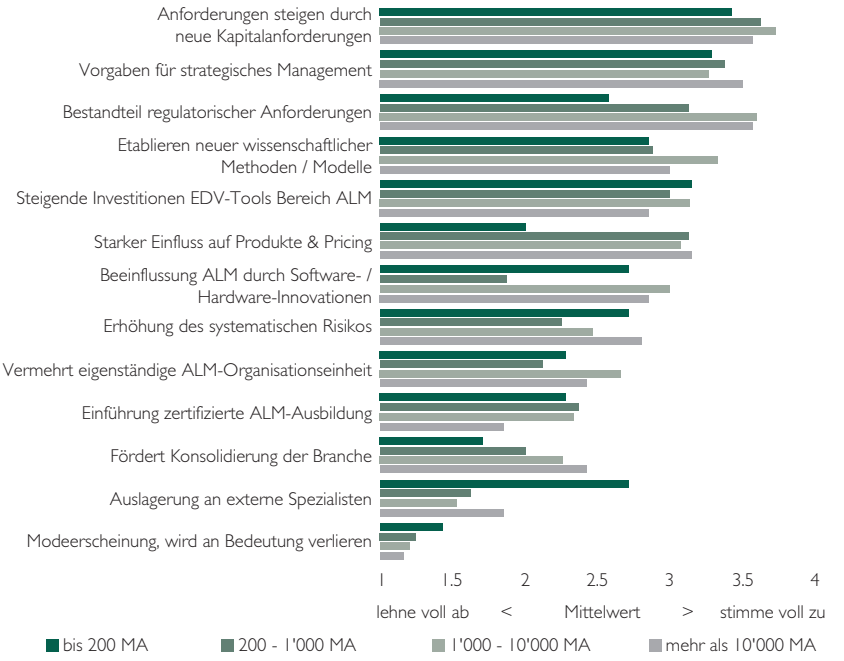


Abb. 7: Entwicklungstendenzen im ALM

Entwicklungstendenzen

Abschliessend wurden die Experten nach ihrer Einschätzung zu künftigen Entwicklungen im ALM befragt. Die Ergebnisse verdeutlichen den anhaltenden Trend zum Auf- und Ausbau des ALM in der Versicherungsbranche. Externe Anforderungen an das ALM, zum Beispiel durch Aufsichtsbehörden und Ratingagenturen, werden weiter zunehmen. So ist die Mehrheit davon überzeugt, dass die Ansprüche an das ALM durch neue Kapitalanforderungen steigen werden. Grosse Diskrepanz herrscht bei der Frage, ob ALM zukünftig Bestandteil regulatorischer Anforderungen sein wird. Vertreter kleinerer Unternehmen stehen dieser Frage vornehmlich neutral gegenüber. Experten aus grösseren Unternehmen stimmen diesem Trend eher zu.

Zudem werden wachsende Anforderungen des ALM an das strategische Management erwartet. Die Unternehmensführung wird verstärkt die Ergebnisse des ALM in ihren Entscheidungen berücksichtigen, da viele Versicherer zu einem effizienten Umgang mit knappem Risikokapital angehalten sind. Dass aus dem ALM Vorgaben für das strategische Management erwachsen werden, trifft auf überwiegende Zustimmung bei den Befragten.

Eine Auslagerung des ALM an externe Spezialisten kommt lediglich für kleinere Unternehmen in Frage. Alle anderen Gruppen stehen diesem Gedanken eher ablehnend gegenüber. Darüber hinaus können sich Vertreter kleiner Unternehmen nicht vorstellen, dass das ALM starken Einfluss auf die Produkte und das Pricing haben wird. Die Experten der grösseren Gesellschaften sind dagegen der Meinung, dass sich der Einfluss im Pricing und der Produktgestaltung als Folge der strategischen Einbindung des ALM erhöhen wird.

Nach Einschätzung der befragten Experten sind im Rahmen des ALM zukünftig die Etablierung neuer wissenschaftlicher Methoden und Modelle, steigende IT-Entwicklungsbudgets und die Nutzung innovativer Hard- und Softwarelösungen zu erwarten. Ganz klar abgelehnt wird die These, ALM wäre eine Modeerscheinung, die an Bedeutung verlieren wird. Abbildung 7 gibt einen Überblick über die Entwicklungstendenzen im ALM.

Fazit

In der deutschsprachigen Versicherungswirtschaft zeichnet sich eine verstärkte Integration des ALM in unternehmerische Entscheidungsprozesse ab. Die Entwicklung des ALM wird dabei durch interne und externe Faktoren vorangetrieben. Insbesondere externe Anforderungen, wie neue Regulierungsvorschriften oder die Anforderungen von Ratingagenturen, führen zu einer stetigen Weiterentwicklung des ALM. Diese ist allerdings mit erheblichen Kosten im Bereich Personal und IT verbunden. Der dabei entstehende Aufwand kann aber nach Meinung der befragten Unternehmen mit dem Nutzen besserer Entscheidungen gerechtfertigt werden. Vor allem das notwendige Spezialistenwissen ist momentan eine knappe Ressource, die aber für den weiteren Ausbau der ALM-Systeme von zentraler Bedeutung ist.