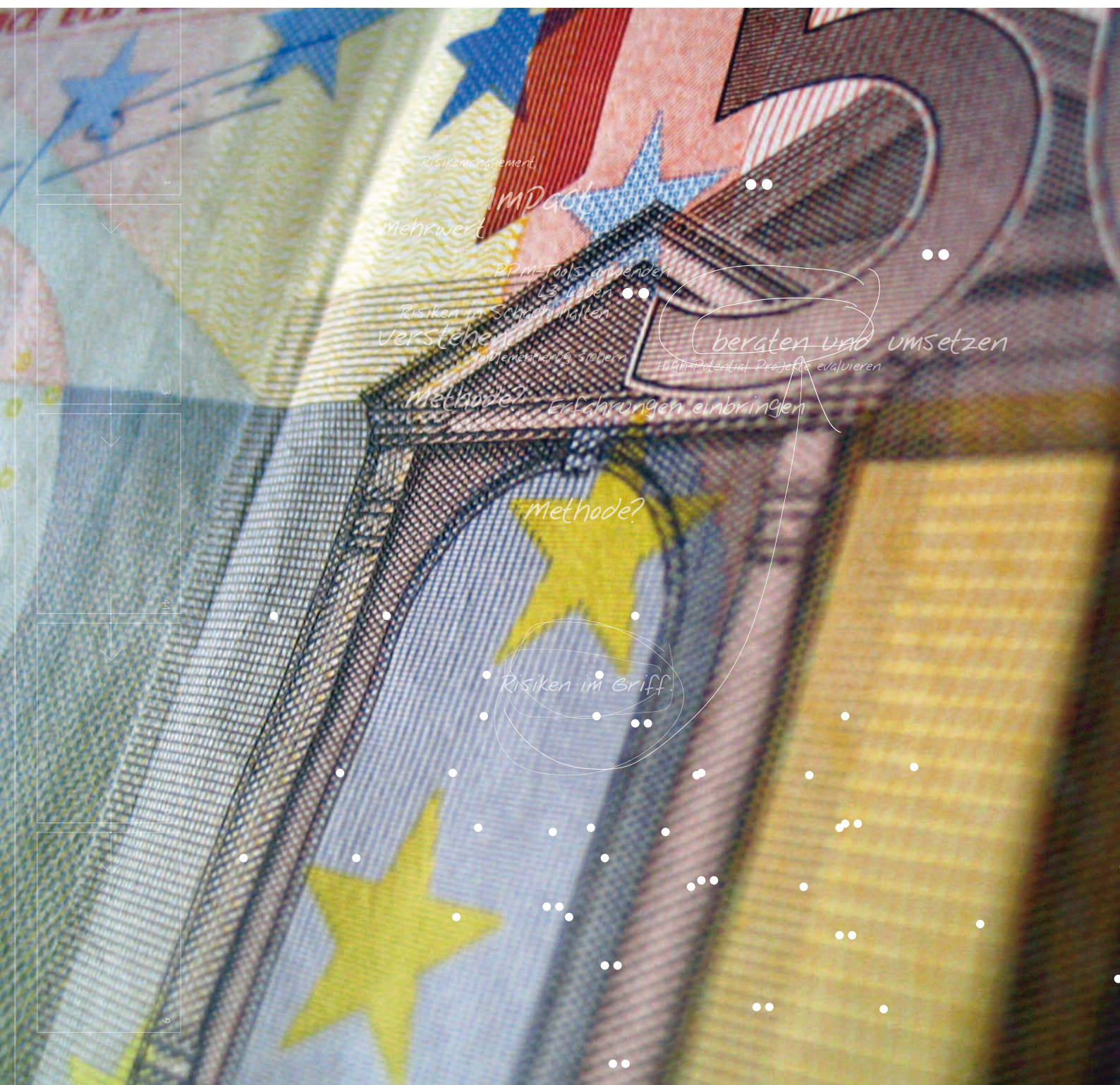


ASSET LIABILITY MANAGEMENT IN DER DEUTSCHSPRACHIGEN ASSEKURANZ.



Inhaltsverzeichnis.

Vorwort.	5
Management Summary.	7
1 Zur Studie.	11
Studiendesign	12
2 Ergebnisse der Studie.	15
2.1 Motivation und Managementfunktion	15
Externe und interne Treiber fördern die Entwicklung	15
Funktion im Risikomanagement-Prozess	19
Einfluss auf die Unternehmensführung	21
Verhältnis von Nutzen und Kosten	23
Auf den Punkt gebracht	25
2.2 Entwicklungsgrad des Modells	27
Modellgruppen	27
Modellvielfalt in der Assekuranz	30
Abbildung von Risiken	32
Auf den Punkt gebracht	35
2.3 Organisatorische Einordnung	37
ALM als Querschnittsfunktion	37
Auf den Punkt gebracht	39
2.4 Umsetzung des ALM	41
Neue Herausforderungen in der IT-Infrastruktur	41
Eingesetzte Software	42
Auf den Punkt gebracht	45
2.5 Kritische Erfolgsfaktoren und Entwicklungstendenzen	47
Schlüsselfaktoren	47
Entwicklungstendenzen	49
Auf den Punkt gebracht	50

3	Ausblick - Trends im ALM.	51
3.1	Konvergenz von ALM und Enterprise Risk Management	51
3.2	Von der Risikomessung zum Risikomanagement	51
3.3	Orchestrator-Funktion im Entscheidungsnetzwerk	53
3.4	ALM-Wissen als strategisch wertvolle Ressource	54
3.5	Strategische Optionen zur Weiterentwicklung des ALM	54

Vorwort.

Die Rahmenbedingungen für Finanzdienstleistung haben sich in den letzten Jahren massiv verändert. Die Deregulierung des Versicherungsmarktes hat einen Wettbewerbsdruck erzeugt, der ein verstärkt auf Profitabilität ausgerichtetes Management erforderlich macht. Deutliche Kurskorrekturen am Aktienmarkt zu Beginn des Jahrhunderts in Verbindung mit einem äusserst tiefen Zinsniveau führten zu erheblichem Anpassungsbedarf im Kapitalanlagemanagement. Strengere aufsichtsrechtliche und gesetzliche Vorgaben erfordern die Etablierung eines integrierten Risikomanagements.

Vor diesem Hintergrund hat sich die Frage der optimalen Steuerung von Kapitalanlagen und Verpflichtungen, mit dem Ziel interne Renditevorgaben zu erreichen, zu einem Kernelement der Führung von Versicherungsunternehmen entwickelt. Diese Aufgabe wird durch eigene oder externe Expertise wahrgenommen. Meist findet dabei das Konzept der Aktiv-Passiv-Steuerung oder das Asset Liability Management (ALM) Anwendung.

Wir haben die aktuelle Dynamik der Marktveränderungen zum Anlass genommen, den Status quo des ALM in der deutschsprachigen Assekuranz zu erheben. Die Studie wendet sich an Führungskräfte der deutschsprachigen Assekuranz, die sich mit dem Thema Risikomanagement beschäftigen. Eine systematische Aufarbeitung der angewandten Modelle soll einen Überblick über den aktuellen Stand des ALM in der Branche bieten. Dabei geht es nicht um eine detaillierte technische Analyse, sondern darum, Transparenz in die organisatorischen und strategischen Rahmenbedingungen der Umsetzung des ALM in den einzelnen Unternehmen zu bringen. Auf dieser Grundlage werden mögliche Entwicklungspotenziale identifiziert sowie strategische Optionen zur Weiterentwicklung des ALM vorgestellt und diskutiert. Zudem liefert die Studie neue Impulse zur aktiven Auseinandersetzung mit diesem für Versicherungsunternehmen zentralen Thema.

Wir danken allen Studienteilnehmern und Mitwirkenden, die die Realisierung der Studie durch ihre Unterstützung ermöglicht haben, insbesondere den Experten, die uns in persönlichen Interviews zahlreiche wertvolle Einblicke in die Thematik gewährt haben.



Prof. Dr. Hato Schmeiser
I-VW-HSG



Michael Gerber
Solution Providers AG

Risikomanagement

Impact

mehrwert

PPM-Tools anwenden

L3 Leben

Risiken in Schach halten

verstehen.

Implementierung sichern

High-Potential-Projekte evaluieren

beraten und umsetzen

methode?

Erfahrungen einbringen

Methode?

Risiken im Griff

Management Summary.

Die vorliegende Studie fasst das Ergebnis einer gemeinsamen Untersuchung des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I-VW-HSG) und des Management-Consulting-Unternehmens Solution Providers zusammen.

Ergebnisse der Studie

Motivation und Managementfunktion

Weiterentwicklung des Risikomanagements ist wichtigster Treiber für das ALM

Die Resultate zeigen, dass die Entwicklung des ALM bei den Studienteilnehmern sowohl von internen als auch von externen Faktoren getrieben wird. In den meisten Fällen wird die Weiterentwicklung des Risikomanagements als bedeutendster Treiber für das ALM genannt. Die Unternehmensgrösse hat sich in diesem Zusammenhang als signifikantes Differenzierungsmerkmal herausgestellt. Dies wird beispielsweise an dem mit zunehmender Unternehmensgrösse steigenden Einfluss interner Faktoren auf den Auf- und Ausbau des ALM deutlich. Einen ähnlichen Einfluss hat die Grösse auf die Bedeutung der wertorientierten Steuerung oder der Anforderungen der Ratingagenturen für das Management.

Interne Treiber verlangen vom ALM meist aktive Risikosteuerung, externe eher passives Risikoreporting

Für die Mehrheit der Unternehmen ist im Rahmen des ALM die Risikobewertung von zentraler Bedeutung. Insbesondere kleinere Unternehmen sehen den Beitrag des ALM zum Risikomanagement stärker im Bereich passiver Funktionen, wie z. B. der Risikobewertung und dem Risikoreporting. Grössere Unternehmen erwarten vom ALM eine deutlich aktivere Rolle hinsichtlich Risikostrategie und -steuerung. Dies steht in engem Zusammenhang mit der steigenden Bedeutung interner Treiber (Ausbau des Risikomanagements, wertorientierte Steuerung) für grössere Unternehmen. Erst die verstärkte Beachtung interner Treiber bedingt eine konsequente Ausrichtung des ALM auf Risikosteuerung und -strategie. Externe Treiber, wie z. B. Rechnungslegungsvorschriften, zielen häufig auf passive Funktionen wie die Risikobewertung ab.

Grosse Versicherer sehen Einfluss und Kosten-Nutzen-Verhältnis des ALM positiv

Den grössten Einfluss übt das ALM – so die Erkenntnisse der Studie – auf das Asset Management und das Risikomanagement aus. In anderen Bereichen wird der Einfluss des ALM deutlich geringer bewertet. Hervorzuheben ist der insbesondere in kleineren Unternehmen geringere Einfluss des ALM auf die Produktentwicklung und das Pricing. In grossen Versicherungsunternehmen werden die im ALM-Prozess gewonnenen Erkenntnisse konsequenter genutzt und umgesetzt. So schätzen die grösseren Unternehmen den Einfluss des ALM auf die unternehmerischen Entscheidungen höher ein. Parallel zur Unternehmensgrösse steigt auch der Einfluss auf andere Bereiche wie zum Beispiel die Produktentwicklung. Daraus leitet sich für grössere Versicherungsunternehmen ein subjektiv höherer Nutzen ab als für kleinere. Letztere bringen ihre Skepsis bezüglich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses des ALM klar zum Ausdruck.

Entwicklungsstand des verwendeten Modells

Qualität vor Quantität gilt bei der Methodenwahl und der Integration von Risikokategorien

Hinsichtlich des ALM-Entwicklungsstandes zeigt die Untersuchung, dass in den Versicherungsunternehmen eine Vielzahl von Methoden zum Einsatz kommt. Diese Zahl steigt zudem mit der Grösse des Unternehmens. Der relative Nutzen aus dem ALM ist allerdings unabhängig von der Anzahl der umgesetzten Modelle. Die Qualität der Umsetzung steht im Vordergrund. Szenariobasierte Methoden bilden den Standard im ALM und schaffen die Voraussetzung für ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis. Unternehmen, die keine der Standardmethoden umgesetzt haben, ziehen tendenziell einen geringeren Nutzen aus dem ALM.

Der Entwicklungsgrad der ALM-Modelle lässt sich auch anhand der abgebildeten Risiken beurteilen. Nahezu alle befragten Unternehmen modellieren im Rahmen des ALM ihre Zinsrisiken, über die Hälfte setzt dabei auf ein stochastisches Modell. Das Modellrisiko selbst wird hingegen nur äusserst selten modelliert. Kaum Unterschiede zwischen grossen und kleinen Versicherungsunternehmen lassen sich hinsichtlich der Anzahl der in die Modelle integrierten Risiken ausmachen. Auch die Kosten-Nutzen-Wirkung der integrierten Risiken ist unabhängig von der Unternehmensgrösse. Die Ergebnisse machen deutlich, dass es durchaus Risiken gibt, deren explizite Modellierung keinen positiven Nutzenbeitrag bringt. Dies sind vor allem die schwer quantifizierbaren, beispielsweise die operativen Risiken. Für einige Risiken kristallisieren sich Standardmodellierungsarten heraus, die einen positiven Nutzen stiften, so z. B. die stochastische Modellierung von Zinsrisiken.

Die Untersuchungsergebnisse legen nahe, dass sich eine konkrete Modellwahl nicht pauschal treffen lässt. Kein Modell ist a priori als schlecht oder ungeeignet zu beurteilen. Die Ausgestaltung des ALM-Modells ergibt sich vielmehr als Ergebnis eines individuellen Modellwahlprozesses, der sich an den eigenen Zielvorgaben orientiert.

Organisatorische Einordnung und Umsetzung

ALM-relevante Entscheide
werden meist in Gremien gefällt

Der operative ALM-Prozess ist in den befragten Unternehmen keinesfalls einheitlich organisiert. Meistens ist der Finanzbereich mit dieser Aufgabe betraut. Insbesondere bei grösseren Unternehmen werden ALM-relevante Entscheidungen in Gremien gefällt. Die Beteiligung der betroffenen Geschäftsbereiche am Entscheidungsprozess spiegelt die Eigenschaft des ALM als Querschnittsfunktion wider. Die Untersuchung macht deutlich, dass zur Auflösung von Konflikten im ALM-Ausschuss jedoch klare Entscheidungsregeln notwendig sind.

Standardsoftwarelösungen und
performante IT-Infrastrukturen
gewinnen an Bedeutung

Die Umsetzung der fachlichen Modelle in praktikable IT-Lösungen stellt nach Einschätzung der befragten Experten eine lösbare Aufgabe dar. Die Mehrheit der befragten Unternehmen berichtet zwar von Schwierigkeiten bei der Umsetzung, doch nur ein kleiner Prozentsatz schätzt diese Probleme als gravierend ein. Die Ergebnisse machen deutlich, dass mit zunehmender Weiterentwicklung der Modelle auch die Anforderungen an die IT-Infrastruktur steigen. Ziel ist es, eine möglichst realitätsnahe Modellkomplexität bei gleichzeitigem ökonomischen Einsatz der IT-Ressourcen zu erzielen.

Die Mehrheit der Studienteilnehmer setzt bei der im ALM eingesetzten Software auf Standardlösungen unterschiedlicher Hersteller. Dabei ist man mit den eingesetzten Lösungen weitgehend zufrieden. Hinsichtlich ihrer Kosten werden Individuallösungen jedoch häufig günstiger beurteilt. Standardlösungen punkten mit ihrer Flexibilität. Individuallösungen auf Basis von Office-Software werden von vielen Unternehmen kritisch beurteilt. Solche Ansätze genügen den künftigen Anforderungen des ALM nicht mehr.

Kritische Erfolgsfaktoren und Entwicklungstendenzen

Die Bedeutung des ALM auf strategischer Führungsebene steigt. Qualifizierte Mitarbeiter im ALM-Bereich werden zum Schlüsselfaktor

Für eine erfolgreiche Umsetzung des ALM in den Unternehmen wird gut ausgebildetes Personal von den befragten Managern als zentraler Schlüsselfaktor betrachtet. Als weitere kritische Schlüsselfaktoren werden die Durchsetzung der Ergebnisse im Unternehmen, die IT-Systeme und die Datenqualität gesehen. Wissenschaftliche Grundlagen sowie finanzielle Ressourcen werden von den Befragten als weniger kritischer Engpass gesehen. Ein kon-

sequenter Auf- und Ausbau des ALM ist für das strategische Management eines Versicherungsunternehmens von hoher Bedeutung. Nach Ansicht der Befragten werden die Anforderungen an das ALM allerdings steigen, zumal durch regulatorische Veränderungen neue Kapitalanforderungen entstehen. Aus Sicht der Teilnehmer wird das ALM zukünftig vermehrt Vorgaben für das strategische Management liefern.

Ausblick – Trends im ALM

ALM entwickelt sich von der Messung zur Steuerung und wird mit ERM konvergieren

Aus den empirischen Ergebnissen lassen sich zukünftige Trends und Entwicklungen im ALM ableiten. Die steigenden Anforderungen an das ALM führen zur Integration weiterer Risikofaktoren. Durch eine zunehmend detailliertere Abbildung der Risikosituation der Unternehmen kommt es zu einer Konvergenz von ALM und Enterprise Risk Management. Unternehmen, die ihr Risikomanagement konsequent weiter entwickeln, vollziehen den Schritt von der Messung des Risikos zur eigentlichen Steuerung. Dabei kommt dem ALM zukünftig eine Orchestrator-Funktion im unternehmenseigenen Entscheidungsnetzwerk zu. Managemententscheide werden durch das ALM hinsichtlich ihrer Risikowirkungen bewertet und koordiniert. Somit orchestriert das ALM diese Entscheidungen bezüglich ihrer Risikowirkung und stellt so die Einhaltung der ALM-Ziele sicher.

Mit zunehmender Bedeutung des ALM avanciert das entsprechende Wissen zu einer strategisch wertvollen Ressource. Der Akquisition und Ausbildung kompetenter Kräfte kommt eine zentrale Rolle bei der Weiterentwicklung der ALM-Systeme zu.

Bestehendes besser nutzen und / oder ausbauen

Für den Ausbau des ALM in Versicherungsunternehmen lassen sich grundsätzlich zwei strategische Entwicklungsrichtungen definieren:

- Die erste Option verbessert den durch das ALM generierten Nutzen durch konsequente Konsolidierung und Kommunikation der ALM-Prozesse.
- Die zweite Option setzt auf den Auf- und Ausbau der bestehenden Modelle durch eine innovative Modellgestaltung und auf die Integration weiterer Risikofaktoren in die Betrachtung.

Die Studie zeigt auf, dass der Trend zur Weiterentwicklung des ALM in der Versicherungsbranche ungebrochen ist. Neben der Bewältigung technologiegetriebener und modellorientierter Innovationsprozesse bestehen zukünftige Herausforderungen im ALM in der Optimierung der organisatorischen und entscheidungsorientierten Einbindung in die Unternehmensführung.



1 Zur Studie.

Die aktuellen aufsichtsrechtlichen Veränderungen (zum Beispiel durch Solvency II und den Swiss Solvency Test), ein verschärfter Wettbewerb sowie die Volatilität an den Finanzmärkten erfordern eine zunehmend ganzheitliche Perspektive des Managements von Versicherungsunternehmen. Die Ereignisse der jüngeren Vergangenheit haben gezeigt, dass sowohl die Aktiv- als auch die Passivseite der Bilanz zunehmend erheblichen Risiken ausgesetzt sind. Diesen sollte das Risikomanagement mit einer integrierten Perspektive gezielt begegnen. Beide Seiten der Bilanz müssen analysiert sowie effizient und effektiv gemanagt werden.

Die systematische Erfassung, Steuerung und Kontrolle aller Risiken eines Unternehmens werden als Enterprise Risk Management bezeichnet. Bei Versicherungsunternehmen gilt es insbesondere die Interdependenzen zwischen Aktiv- und Passivportfolio zu beachten. Die integrierte zielorientierte Gestaltung der Aktiv-Passiv-Struktur und der darin enthaltenen Risiken wird als ALM bezeichnet (Abbildung 1).

Entscheidungsprozesse werden in Versicherungsunternehmen traditionell von verschiedenen Organisationseinheiten beeinflusst. So werden auf der einen Seite die versicherungstechnischen Risiken isoliert gesteuert, während auf der anderen Seite die Kapitalanlagen und die damit verbundenen Marktrisiken separat analysiert und gemanagt werden. Diese isolierte Betrachtung der Aktiva und Passiva vernachlässigt jedoch Diversifikationseffekte auf der Ebene des Gesamtunternehmens. Um dem entgegen zu treten, erfolgt im ALM eine zielgerichtete Steuerung der Aktiva und Passiva, also eine simultane Abstimmung von Kapitalanlagen und Verbindlichkeiten mit dem Ziel, die Liquiditäts- und Bilanzstruktur des gesamten Unternehmens zu optimieren.

Die Idee der Abstimmung von Assets und Liabilities ist keineswegs neu. Schon in den 70er-Jahren wurden Modelle zur Steuerung von Zinsänderungsrisiken entwickelt. Das moderne ALM beschränkt sich allerdings nicht auf Zinsänderungsrisiken, sondern dient dem Management verschiedener Risikoarten, so auch von Markt- und Liquiditätsrisiken. Damit stellt das ALM einen zentralen Teil der Unternehmenssteuerung sicher, der sowohl auf die Kontrolle der finanziellen Stabilität als auch auf die Profitabilität des Unternehmens abzielt.

Während das ALM bei Banken bereits seit längerem eingesetzt wird und stark verbreitet ist, haben die lang anhaltende Niedrigzinsphase sowie die Deregulierung der Versicherungsmärkte die Versicherungswirtschaft erst in den letzten Jahren dazu veranlasst, sich mit dem ALM zu beschäftigen. In der Folge befindet sich das ALM noch in einem relativ frühen Entwicklungsstadium. Es waren die Lebensversicherungen, die sich aufgrund ihrer langfristigen Verträge eher als die Schaden-/Unfallversicherer dazu genötigt sahen, sich mit Zinsrisiken auseinanderzusetzen und Lösungsansätze (Immunsierungsstrategien) zu entwickeln. Inzwischen sollten jedoch alle Unternehmen aus vielerlei Gründen eine Gesamtunternehmenssicht einnehmen. Dies hat dazu geführt, dass auch im Nichtlebenbereich



Abbildung 1: Einordnung des ALM in das Enterprise Risk Management

hoch entwickelte ALM-Modelle verwendet werden. Indes lassen sich die ALM-Ansätze der Kreditwirtschaft nicht ohne Weiteres auf die Versicherungswirtschaft übertragen. Im Unterschied zu Banken sind im Versicherungsgeschäft die Risikofaktoren auf der Aktiv- (Kapitalanlageergebnis) und Passivseite (versicherungstechnisches Ergebnis) nicht gleichartig. Grossschadenpotenziale auf der Passivseite spiegeln sich zum Beispiel in asymmetrischen Wahrscheinlichkeitsverteilungen wider, die sich von denen auf der Kapitalanlage-seite deutlich unterscheiden. Weiterhin ist der Betrachtungshorizont von Versicherungen in der Regel länger und die Abstimmung von Aktiva und Passiva daher komplexer als bei Banken.

Studiendesign

Die vorliegende Studie ist das Ergebnis einer gemeinsamen Untersuchung des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I-VW-HSG) und des Management-Consulting-Unternehmens Solution Providers. Ziele der Studie sind eine Standortbestimmung des ALM in der deutschsprachigen Assekuranz sowie die Erhebung des Entwicklungsstandes und der Verbreitung unterschiedlicher Modelle in der Praxis. Auf der Grundlage einer empirischen Analyse wird eine Evaluation der Implementierung von Asset-Liability-Modellen in der Praxis vorgenommen. Die Studie befasst sich darüber hinaus mit potenziellen Trends und Einflüssen auf die Entwicklung des ALM mit dem Ziel, einen fundierten Überblick über anstehende Herausforderungen und daraus resultierende strategische Optionen zu vermitteln.

Zur Validierung der Ergebnisse wurde ein mehrstufiges Vorgehen gewählt. In einer ersten Phase wurden existierende Untersuchungen sowie relevantes Datenmaterial zum ALM mittels Desk Research aufgearbeitet. Basierend auf dieser Auswertung und den Ergebnissen der in einer zweiten Phase geführten Experteninterviews mit Verantwortlichen aus dem ALM wurde ein Online-Fragebogen entwickelt und an 275 Versicherungsgesellschaften in Deutschland, Österreich und der Schweiz versandt. Die Befragung wurde von Mai bis Juli 2007 durchgeführt. Parallel zur Online-Befragung wurde der Fragebogen in persönlichen und telefonischen Experteninterviews diskutiert.

Insgesamt nahmen 62 Manager von Erstversicherungsunternehmen an der Befragung teil. Rückversicherungen wurden in dieser Studie nicht berücksichtigt. Die Rücklaufquote über die gesamte Stichprobe beläuft sich auf 23 %. Die teilnehmenden schweizerischen Unter-

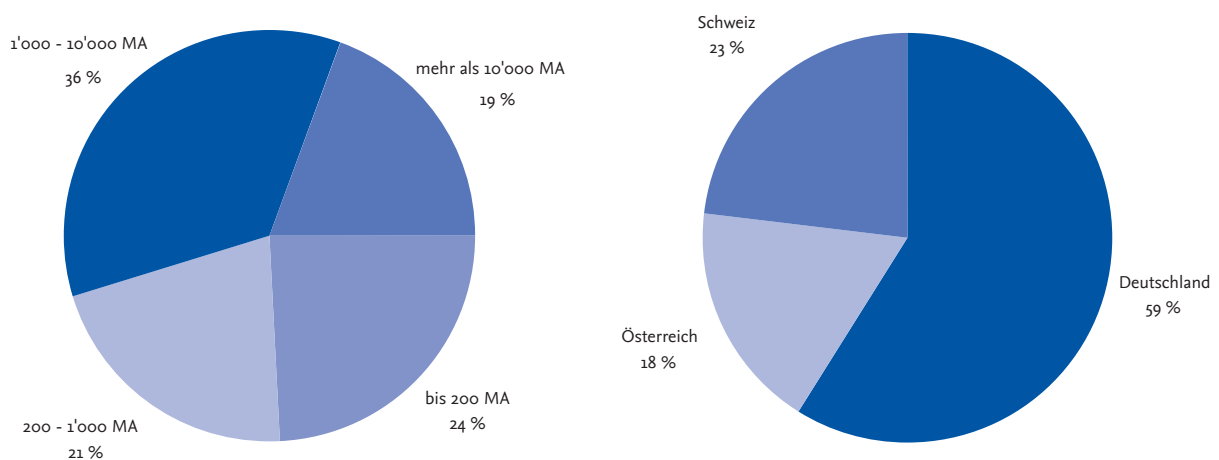


Abbildung 2: Grösse (Anzahl Mitarbeiter) und Sitz der an der Studie teilnehmenden Versicherungsunternehmen

nehmen repräsentieren über 80 % des Prämienvolumens des gesamten dortigen Erstversicherungsmarktes. Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Personen (59 %) arbeiten in Deutschland. Die Mehrheit der Befragten (55 %) gehört einem Unternehmen mit mehr als 1'000 Mitarbeitenden an (Abbildung 2).

Die länderspezifischen Analysen haben generell keine signifikanten Unterschiede im ALM zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz aufgezeigt. Wir verzichten daher in dieser Studie auf länderspezifische Auswertungen.

Unterschiede zwischen der Nichtlebenversicherung und der Lebensversicherung haben sich im Rahmen unserer Untersuchung als wenig aussagekräftig herausgestellt. Dies bedeutet nicht, dass es keine markanten methodischen Unterschiede zwischen Nichtleben und Leben gibt, jedoch spielen diese in unserer Studie keine entscheidende Rolle.

Die Unternehmensgrösse hat sich im Rahmen der Analyse hingegen als signifikantes Merkmal herausgestellt. Es zeigt sich, dass zwischen kleinen und grossen Unternehmen markante Unterschiede bestehen. Als Massstab für die Unternehmensgrösse wurde die Anzahl der Mitarbeitenden verwendet und es wurden vier Kategorien gebildet.

Challenge

methode?

Transparenz

Strukturierung

Motivation

Transformation

Risikomanagement
PPM-Tools anwenden

Implementierung sichern
Fokus auf Nutzen

beraten und umsetzen

2 Ergebnisse der Studie.

2.1 Motivation und Managementfunktion

Externe und interne Treiber fördern die Entwicklung

Verschiedene Faktoren haben die Entwicklung des ALM in der Assekuranz in den letzten Jahren massgeblich geprägt (Abbildung 3). Unter den externen Einflüssen wird derzeit insbesondere die grundlegende Reform der Eigenkapitalregulierung mit dem Swiss Solvency Test (SST) und Solvency II diskutiert. Die Kapitalanforderungen der Regulierungsbehörden werden künftig nicht mehr nach Volumengrössen wie dem Prämienaufkommen gemessen, sondern stärker an der individuellen Risikosituation des regulierten Unternehmens ausgerichtet sein. Dies bedingt ein verbessertes Verständnis der Risikosituation des eigenen Unternehmens und verlangt meist den Ausbau des ALM in qualitativer und quantitativer Hinsicht.

Ratingagenturen werden in Zukunft die in den Unternehmen implementierten Systeme zur Risikomessung und -steuerung verstärkt beurteilen. Die Fähigkeit eines Unternehmens, auf erwartete und unerwartete Risikosituationen angemessen zu reagieren, bestimmt massgeblich seine Finanzstärke. Damit rückt das Thema ALM auch in den Blickpunkt der Ratingagenturen.

Die Weiterentwicklung internationaler Rechnungslegungsstandards, unter anderem zur Bewertung von Versicherungsverbindlichkeiten, verändert die Rahmenbedingungen des ALM. Die Etablierung marktkonsistenter Bewertungsverfahren für die Liabilities wird Einfluss auf das ALM haben. Die Kapitalanlage der Unternehmen war in den letzten Jahren stark von den Erfahrungen der Aktienmarktschocks geprägt. Eine ausgeprägte Sicherheitsorientierung der Portfolios und das historisch niedrige Zinsniveau haben zu extrem tiefen Kapitalmarkterträgen geführt. Die dadurch geförderten innovativen Anlageinstrumente haben die Assetstruktur der Versicherer zwischenzeitlich verändert und der Bedarf an einem verbesserten Risikomanagement hat sich erhöht.

Zusammenschlüsse und Akquisitionen haben zu weit verzweigten Gruppenstrukturen geführt, die häufig über Ländergrenzen hinweg reichen. Für die Einzel- bzw. Ländergesellschaften in diesen Strukturen haben sich die Vorgaben der Muttergesellschaft als externe Treiber etabliert. Weitere solche Treiber stellen Empfehlungen durch Experten sowie der Marktdruck aufgrund von ALM-Aktivitäten des Wettbewerbs dar.

Externe Treiber des ALM sind häufig in veränderten Nebenbedingungen begründet, die neue Minimalanforderungen definieren. Veränderungen externer Faktoren erzwingen häufig eine Reaktion und begrenzen die Möglichkeiten der Ausgestaltung des ALM einseitig. Die Nichterfüllung von Mindestnormen hat in der Regel Sanktionen, z. B. durch Aufsicht und Ratingagenturen, zur Folge. In der Aussendarstellung ist es möglich, sich durch die Übererfüllung externer Nebenbedingungen von Mitbewerbern zu differenzieren.

Externe Treiber	Interne Treiber
■ Regulatorische Anforderungen ■ Anforderungen der Ratingagenturen ■ Rechnungslegungsvorschriften ■ Entwicklungen an den Kapitalmärkten ■ Vorgaben der Muttergesellschaft ■ Empfehlungen von Experten ■ Konkurrenzdruck	■ Weiterentwicklung des Risikomanagements ■ Wertorientierte Unternehmenssteuerung ■ Verifikation intuitiver Entscheidungen ■ Weiterentwicklung Produktpalette

Abbildung 3: Treiber für den Auf- und Ausbau von ALM-Modellen in Versicherungsunternehmen

2 Ergebnisse der Studie.

Externe Treiber sind eher auf die passiven Funktionen des Risikomanagements wie das Reporting konzentriert. Es können aber auch Impulse für ein aktiveres Risikomanagement von ihnen ausgehen.

Daneben führen unternehmensinterne Treiber zu einer Weiterentwicklung des ALM; sie zielen im Gegensatz zu externen Treibern eher auf die Steuerung der Unternehmensrisiken. Der proaktive Umgang mit den vorhandenen Risiken sowie neue Methoden und Instrumente zur Risikomessung und -steuerung werden als notwendig erachtet, um auch künftig mit sich verändernden Risikosituationen wie Finanzmarktentwicklungen oder Naturkatastrophen immer grösseren Ausmasses umgehen zu können.

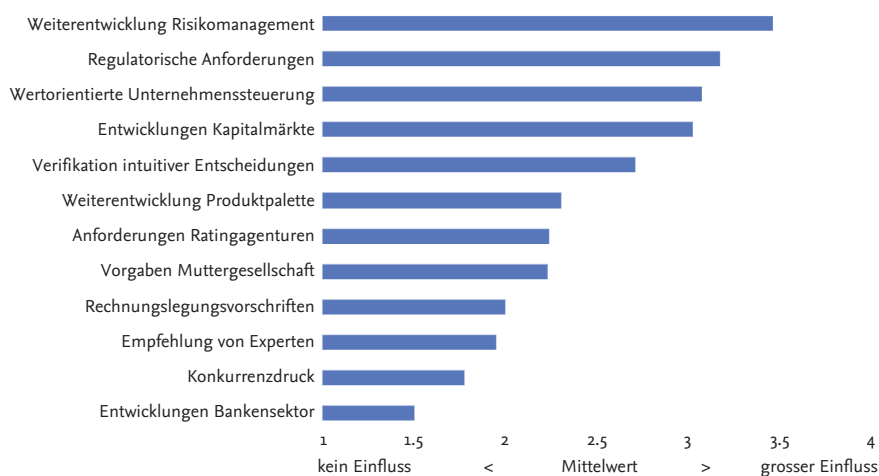


Abbildung 4: Bedeutung interner und externer Treiber für den Auf- und Ausbau des ALM

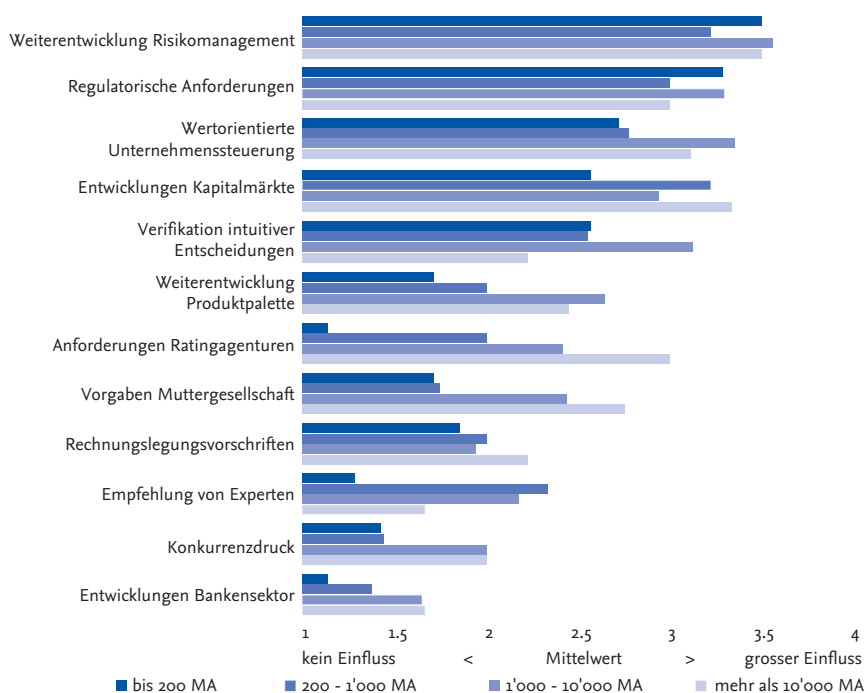


Abbildung 5: Bedeutung interner und externer Treiber nach Unternehmensgrösse

Die Methoden der wertorientierten Unternehmenssteuerung, wie z. B. EVA (Economic Value Added), setzen sich auch in der Assekuranz durch. Die Ermittlung der risikoadjustierten Wertbeiträge der unternehmerischen Aktivitäten bedarf aber einer genauen Kenntnis des zur Unterlegung der eingegangenen Risiken notwendigen Kapitals.

In den letzten Jahren hat sich das Produktportfolio der Versicherer stark erweitert und verändert. Die Weiterentwicklung der Produktpalette der Unternehmen, beispielsweise durch die explizite Berücksichtigung integrierter Garantien in den Produkten oder die Überwälzung grosser Teile des Anlagerisikos auf den Kunden, z. B. in fondsgebundenen Lebensversicherungen, hat dazu geführt, dass sich die Risikostruktur der Produkte teilweise grundlegend geändert hat. Die Analyse und Modellierung der damit eingegangenen Verpflichtungen erweisen sich dabei als umfangreiche Aufgaben für die ALM-Verantwortlichen.

In der Vergangenheit wurden Entscheidungen in Versicherungsunternehmen oft intuitiv aufgrund von Markterfahrungen getroffen. Ein wachsendes Bedürfnis nach Objektivierung früher subjektiv getroffener Managemententscheidungen fördert die Entwicklung von Asset-Liability-Modellen und hilft, Entscheidungen durch theoretische Modelle zu unterstützen, zu strukturieren und zu verifizieren.

Unsere Untersuchung zeigt keine Dominanz der externen gegenüber den internen Treibern. Als wichtigster Anstoss zur Weiterentwicklung des ALM stellt sich aus Sicht der befragten Manager die Weiterentwicklung des Risikomanagements heraus. Darüber hinaus sind die Anforderungen der Regulierungsbehörden, die wertorientierte Steuerung des Unternehmens sowie die Entwicklungen an den Kapitalmärkten von besonderer Bedeutung. Die Notwendigkeit zur Objektivierung intuitiver Entscheidungen wird von den Befragten ebenfalls als Einflussfaktor wahrgenommen. Den ALM-Aktivitäten der Konkurrenz wird hingegen nur wenig Einflusspotenzial beigemessen (Abbildung 4).

Deutlich unterschiedlich beurteilt werden die Einflussfaktoren des ALM indessen in grossen und in kleinen Unternehmen. So ist die Entwicklung einer wertorientierten Steuerung vor allem für grosse und mittelgrosse Unternehmen (>1'000 Mitarbeiter) von Bedeutung. Auch der Einfluss der Ratingagenturen nimmt mit steigender Unternehmensgrösse zu. Für kleinere Unternehmen spielen die Vorgaben der Ratingagenturen keine Rolle, während grosse darin einen wichtigen Treiber erkennen (Abbildung 5).

Die Einschätzung der relevanten Treiber im ALM ermöglicht dem Management eines Versicherungsunternehmens interessante Vergleiche mit der Konkurrenz. Unterschiedliche Einschätzungen von Treibern können auf verpasste Chancen zur Differenzierung von Mitbewerbern oder bisher nicht genügend beachtete Ansprüche eines externen Stakeholders hindeuten. Die vergleichsweise geringe Bedeutung eines internen Treibers wiederum kann als Indiz für eine interne Barriere in der Weiterentwicklung des ALM verstanden werden. Zudem könnte es sein, dass die internen Anforderungen der wertorientierten Steuerung an das ALM noch nicht ausreichend geklärt sind.

Solvency II und Swiss Solvency Test als externe Treiber

Im Jahr 2001 wurde durch die Europäische Kommission das Projekt Solvency II initiiert. In der Schweiz wird seit dem Jahr 2003 der Swiss Solvency Test (SST) vom Bundesamt für Privatversicherungen in enger Kooperation mit der Versicherungsbranche entwickelt. Ziel beider Projekte ist die Entwicklung einer Aufsichtskonzeption, die der veränderten Risikosituation der Versicherungsunternehmen in einem liberalisierten Marktumfeld besser gerecht wird. Die geplanten neuen Eigenkapitalregulierungen verfolgen einen zweistufigen Ansatz.

Als erste Stufe dient ein absolutes Mindesteigenkapital (Solvency II: Minimum Capital Requirement - MCR / SST: Minimalsolvvenz) als „Sicherheitsnetz“. Unterschreitet das Solvabilitätskapital diese Schwelle, treten aufsichtrechtliche Massnahmen in Kraft. Die Aufsicht greift dann direkt in die Geschäftstätigkeit des Versicherungsunternehmens ein. Die Ermittlung des vorzuhaltenden Mindesteigenkapitals soll auf der Grundlage der aktuellen Solvency-I-Regeln erfolgen.

Die zweite Stufe bildet jeweils ein Zielkapital (Solvency II: Solvency Capital Requirement - SCR), das die Ansprüche der Versicherungsnehmer sichern und die Ruinwahrscheinlichkeit der Unternehmen begrenzen soll. Bei Unterschreitung des Zielkapitals sind abgestufte regulatorische Massnahmen vorgesehen, beginnend mit Gesprächen zwischen Regulierungsbehörde und Versicherungsunternehmen zur Abwendung einer drohenden Schieflage.

Zur Ermittlung des SCR können die Unternehmen interne Risikosteuerungsmodelle verwenden. Die Zulassung interner Modelle soll eine möglichst exakte, individuelle Analyse, Steuerung und Kontrolle der Risikosituation der Unternehmen fördern. Bedingung für die Verwendung eines internen Modells ist die Prüfung und Zulassung durch die Aufsichtsbehörde. Sofern der Versicherer kein internes Modell zur Ermittlung des SCR verwendet, soll ein ganzheitliches Standardmodell zur Anwendung kommen, das alle relevanten Risiken berücksichtigt, jedoch leicht anwendbar ist.

Die Ermittlung des Zielkapitals im Rahmen des SST erfolgt auf der Grundlage definierter Aufsichtsprinzipien. Ein fest vorgegebenes Standardmodell existiert nicht. Vielmehr hat die Aufsichtsbehörde einen prinzipienbasierten Standardansatz entwickelt, der von den Unternehmen an die individuelle Situation angepasst werden kann. Die Spannbreite der Anpassungen reicht von der Verwendung unternehmensindividueller Parameter bis zu einer vollständigen Ersetzung des Standardansatzes durch ein unternehmensindividuelles Modell.

Die Umsetzung der neuen Aufsichtsregeln in den Unternehmen treibt die Weiterentwicklung des Risikomanagements und somit auch des ALM voran. Auf der einen Seite definieren das Standardmodell in der EU und der Standardansatz für die Schweiz ein Mindestniveau für das ALM in der Versicherungsbranche. Die Testläufe für den Standardansatz in der Schweiz haben deutlich gemacht, dass die Umsetzung dieser Mindestanforderungen für viele Unternehmen keine triviale Aufgabe darstellt und einiges an Weiterentwicklungsbedarf auch und gerade im ALM bedeutet. Die Möglichkeit der Verwendung interner Risikosteuerungsmodelle zu Aufsichtszwecken bietet einen Anreiz zur Weiterentwicklung der Steuerungssysteme über das Mindestniveau hinaus. Eine vollständige oder teilweise Ersetzung des Standardansatzes durch unternehmensindividuelle Modellkomponenten und Parameter hat das Potenzial, das notwendige Zielkapital und somit die Kapitalkosten deutlich zu reduzieren.

Funktion im Risikomanagement-Prozess

ALM ist Bestandteil des Enterprise Risk Managements und lässt sich daher als Teil eines Risikomanagement-Prozesses betrachten. Um allfällige Schwerpunktsetzungen in der Ausgestaltung des ALM zu analysieren, wurde die Einordnung des ALM in den Risikomanagement-Ablauf erfragt. Die Einschätzung bezog sich auf die Hauptfunktion des ALM im allgemeinen Risikomanagement-Zyklus. Der in dieser Studie verwendete generische Risikomanagement-Prozess ist in Abbildung 6 dargestellt.

Die im Rahmen der Risikoidentifikation festgestellten Einzelrisiken werden bewertet (Risikobewertung) und zum Gesamtrisiko aggregiert (Risikoaggregation). Auf der Basis der aggregierten Risiken und der verfolgten Risikostrategie werden Steuerungsmassnahmen beschlossen und umgesetzt (Risikosteuerung). Das resultierende Gesamtrisiko wird im Risikoreporting aufbereitet. Erkannte Änderungen der Risikolage führen wieder zur Risikoidentifikation.

Die Funktionen im Risikomanagement-Prozess können in zwei Kategorien unterteilt werden. Funktionen, die einem reaktiven Risikomanagement entsprechen (Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikoreporting) und Funktionen mit einem eher proaktiven Risikomanagement-Charakter (Risikoaggregation, Risikosteuerung). Die reaktiven Risikomanagement-Funktionen dienen einer Bestandsaufnahme, während die proaktiven Funktionen den Umgang mit den Risiken beschreiben. Hierbei nimmt die Risikoaggregation eine spezielle Rolle ein, da sie zwar der Bestandsaufnahme dient, dem Risikomanager jedoch eine Gesamtunternehmenssicht verschafft und somit einen aktiven Umgang mit Risiken ermöglicht.

Über die Hälfte der Studienteilnehmer sieht die zentrale Funktion des ALM in der Risikobewertung (Abbildung 7). Weitere wichtige Funktionen, die mindestens von jedem dritten Unternehmen genannt wurden, sind das Risikoreporting und die Risikoidentifikation. Nur ein relativ kleiner Teil der beteiligten Unternehmen sieht den Schwerpunkt des ALM in einer aktiven Risikobewältigung respektive in der Formulierung einer adäquaten Risikostrategie.



Abbildung 6: Generischer Risikomanagement-Prozess

2 Ergebnisse der Studie.

Bei kleineren Versicherungsunternehmen übernimmt das ALM eher passive Funktionen wie die Risikoidentifikation, -bewertung und das -reporting. Aktive Risikomanagement-Funktionen wie die Bestimmung einer Risikostrategie und Massnahmen zur Risikobewältigung werden als weniger wichtig beurteilt. Kleine Versicherungsunternehmen haben in der Regel weniger Stakeholder, da sie z. B. weniger kapitalmarktorientiert sind, müssen jetzt aber, beispielsweise aufgrund regulatorischer Anforderungen, veränderten und erweiterten Ansprüchen ihrer bestehenden Interessengruppen genügen und sind demnach gefordert, ihre ALM-Systeme auszubauen. Derzeit werden zunächst passive Aspekte umgesetzt, da diese eine Voraussetzung darstellen, um in einem nächsten Schritt aktive Elemente integrieren zu können.

Grosse Unternehmen setzen ALM im Rahmen ihres Risikomanagements eher proaktiv als Werkzeug ein und sind deutlich weniger auf die passiven Funktionen fokussiert als kleinere Unternehmen (Abbildung 8). Auch für die Bestimmung der Risikostrategie und die Wahl

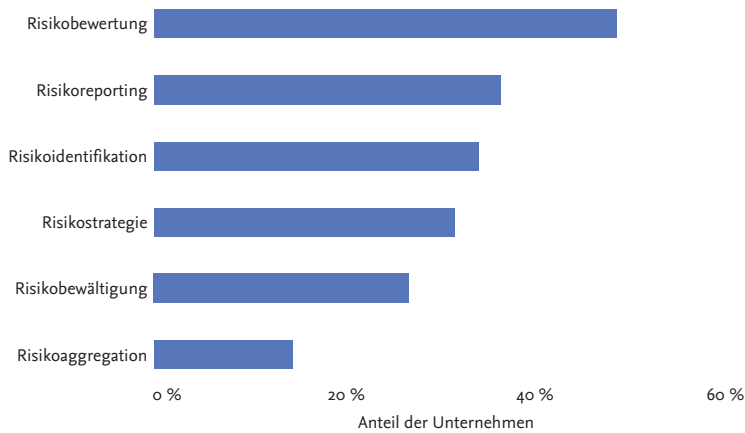


Abbildung 7: Primäre Funktion des ALM im Risikomanagement

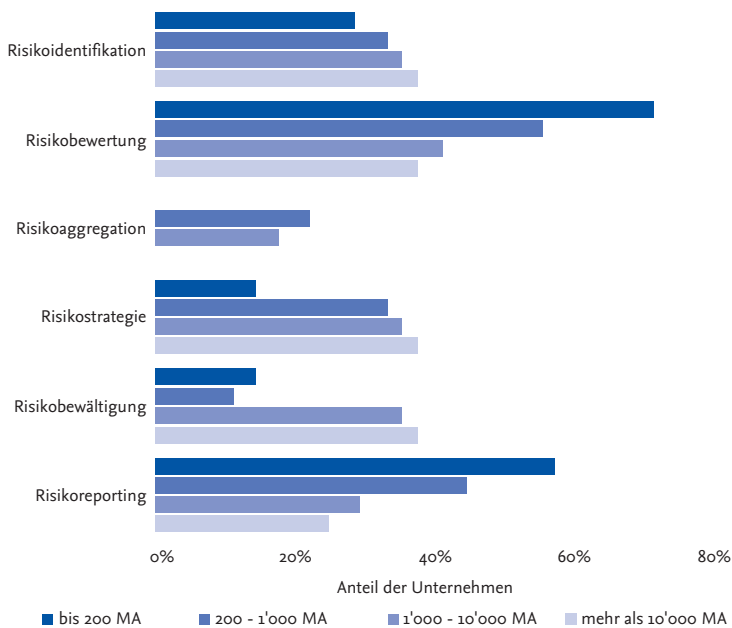


Abbildung 8: Primäre Funktion des ALM im Risikomanagement nach Unternehmensgrösse

geeigneter Massnahmen zur Risikobewältigung wird das ALM in grossen Unternehmen wesentlich häufiger eingesetzt als in kleineren. Die Existenz zusätzlicher Treiber für das ALM erfordert bei grossen Versicherern umfangreichere und komplexere Modelle, die die Transparenz der Risikosituation erhöhen und einen besseren Überblick schaffen. Die Umsetzung dieser Modelle ermöglicht zusätzliche Entscheidungen zur Risikosteuerung, erweitert das Handlungsspektrum im ALM und verschiebt den Fokus von passiven zu aktiven Risikomanagement-Funktionen. Kleine Versicherungsunternehmen benötigen im Fall einer Integration zusätzlicher Anspruchsgruppen, z. B. einer verstärkten Orientierung am Kapitalmarkt, oder im Fall von Veränderungen bestehender Ansprüche Modelle, die es ihnen ermöglichen, diese Ansprüche zu befriedigen.

Eine verstärkte Beachtung interner, eher steuerungsorientierter Treiber bedingt eine Ausrichtung des ALM auf aktivere Risikomanagement-Funktionen. Eine aktivere Vorgehensweise im ALM bedarf jedoch zunächst einer Klärung der internen Ansprüche an das ALM, z. B. seitens der Produktentwicklung.

Angesichts der grossen Bedeutung externer Treiber für kleinere Unternehmen ist zu prüfen, ob der Ausbau aktiver Risikomanagement-Funktionen im Rahmen des ALM für diese Unternehmen zu einer Differenzierung von Mitbewerbern beitragen kann. Möglicherweise kann durch den aktiveren Einbezug des ALM ein Mehrwert für Kunden geschaffen werden, der sich dazu eignet. Als Beispiel sei hier auf den Einfluss des ALM auf die Produktentwicklung und ein differenzierteres Pricing verwiesen.

Einfluss auf die Unternehmensführung

In Versicherungsunternehmen wird eine Vielzahl von Entscheidungen getroffen, die direkte Auswirkungen auf die in den Assets und Liabilities enthaltenen Risiken haben. Deshalb stellt sich die Frage, inwiefern ALM einen Beitrag zu diesen Entscheidungen liefern kann. Die Ursprünge des ALM liegen in der Ausrichtung der Assets gemäss der Struktur der versicherungstechnischen Verbindlichkeiten des Unternehmens. Diese Aufgabe des ALM wird auch heute noch von einer Mehrheit der Teilnehmer (62 % der Nennungen) als entscheidend erachtet. In einigen Versicherungsunternehmen ist der Einfluss der Versicherungstechnik auf das Asset Management so dominant, dass ALM dort als Liability Driven Investment verstanden wird. Da ALM grundsätzlich als Teil des Risikomanagements zu sehen ist, wird dessen Einfluss auf das Risikomanagement von einer Mehrheit (51 %) als entscheidend bezeichnet. Andere Bereiche werden durch ALM deutlich weniger beeinflusst (Abbildung 9).

Besonders häufig haben die Befragten einen Einfluss des ALM auf die Produktentwicklung attestiert. Dieser Einfluss ist allerdings differenziert zu betrachten. So können sich die Konsequenzen des ALM grundsätzlich auf zwei verschiedene Weisen auf die Produktentwicklung auswirken. Auf der einen Seite wirken ALM-Mechanismen häufig risikobegrenzend auf die Produktentwicklung. Im Rahmen des ALM werden die in den einzelnen Produkten enthaltenen Risiken schliesslich bewertet und auf Gesamtunternehmensebene aggregiert. Stellt ein neues oder auch ein bereits existierendes Produkt gemäss der Bewertung ein zu hohes Risiko dar, kann es zur Ablehnung der Produktidee oder zur Einstellung des Produktverkaufs kommen. In solchen Situationen wird das ALM häufig als Innovationsverhinderer wahrgenommen. Auf der anderen Seite kann bei einer intensiven wechselseitigen Kommu-

2 Ergebnisse der Studie.

nikation zwischen ALM und Produktentwicklung das ALM auch die Rolle des „Innovationsmotors“ einnehmen. In diesem Fall reagiert das ALM nicht nur auf die Impulse der Produktentwickler, sondern wirkt aktiv bei der zieladäquaten Ausgestaltung von Produkten mit.

Jede Versicherungsprämie errechnet sich zu einem grossen Teil aus dem übernommenen Risiko. Eine Funktion des ALM ist denn auch die Bewertung der in den Liabilities enthaltenen Risiken und der Auswirkungen dieser Risiken in der Gesamtbetrachtung aller Assets

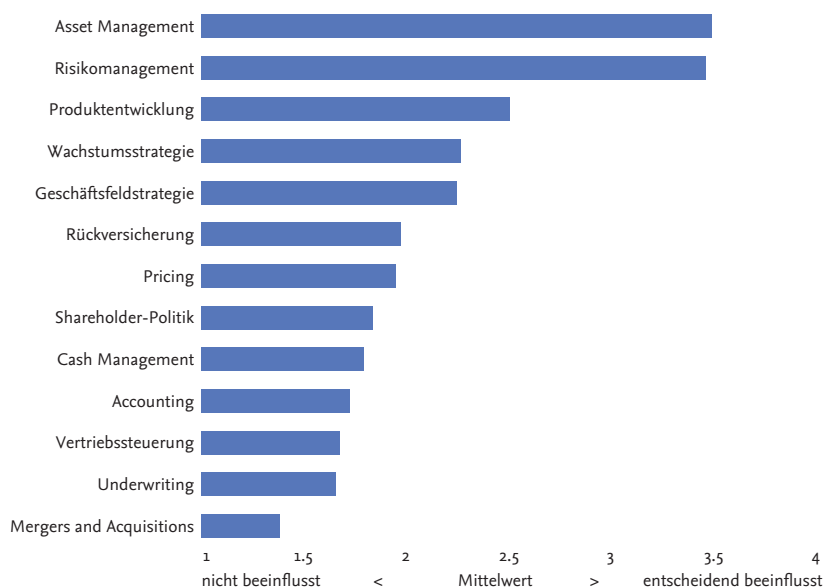


Abbildung 9: Einflüsse des ALM auf die Unternehmensführung

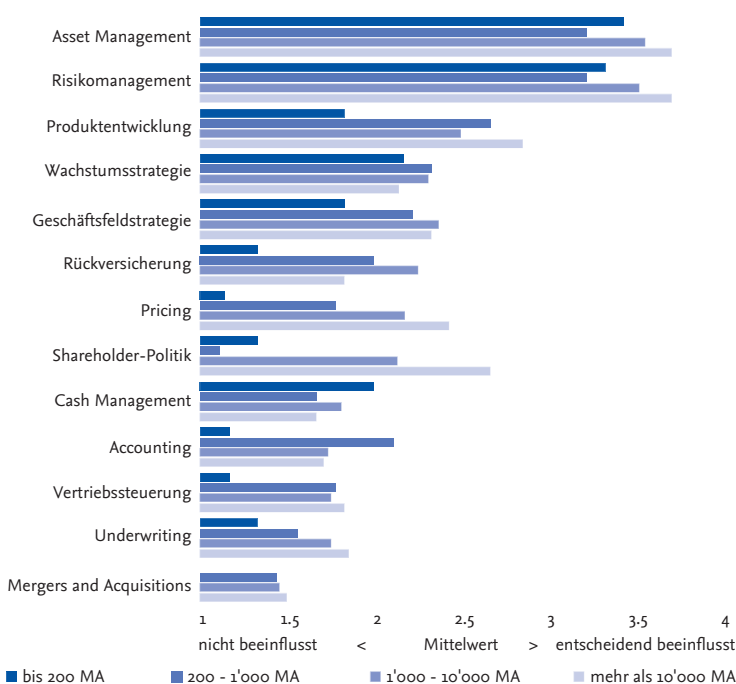


Abbildung 10: Einflüsse des ALM auf die Unternehmensführung nach Unternehmensgrösse

und Liabilities. Aus dieser Perspektive ist die eher geringe Einschätzung des ALM-Einflusses erstaunlich. Und somit stellt sich die Frage, welche Einflüsse die Preissetzung der Unternehmen bestimmen und ob Barrieren existieren, die eine direkte Rückkopplung der ALM-Ergebnisse mit dem Pricing verhindern.

Ebenso wäre ein höherer Einfluss des ALM auf die Rückversicherung zu erwarten, da komplexe Formen der nichtproportionalen Rückversicherung ein gutes Verständnis der gezeichneten Risiken, häufig im Zusammenhang mit den Assets des Unternehmens, bedingen. Fallen die Messung und Steuerung dieser Risiken in den Aufgabenbereich des ALM, ist eine Abstimmung des Rückversicherungsprogramms mit den Ergebnissen des ALM geboten. Bislang jedoch scheinen die Ergebnisse des ALM bei der Wahl der Art und des Umfangs der Rückversicherung keine grosse Rolle zu spielen.

Grössere Unternehmen schätzen den Einfluss des ALM auf unternehmerische Entscheidungen generell höher ein als kleinere Unternehmen. Möglicherweise ist eine bislang weniger konsequente Umsetzung des ALM in kleineren Versicherungsunternehmen der Grund für die fehlende Einflussmöglichkeit (Abbildung 10).

Mit der Unternehmensgrösse steigt der Einfluss des ALM auf Pricing und Produktentwicklung. Diese Antworten stehen im Einklang mit der beobachteten aktiveren Rolle des ALM im Risikomanagement grösserer Versicherungsunternehmen. Der höhere Einfluss und das aktivere Vorgehen tragen dazu bei, Risiken vor ihrer Realisierung im Portfolio zu vermeiden. Im Gegensatz zu kleineren Unternehmen übt ALM bei grossen Versicherungsunternehmen zudem einen beachtlichen Einfluss auf die Shareholder-Politik aus.

Das ALM der meisten Versicherungsunternehmen ist durch relativ lange Planungshorizonte und durch Berichtsperioden von einem halben Jahr und mehr geprägt. Bei einigen Versicherungsunternehmen tritt der ALM-Prozess jenseits der regulären Berichtsperioden zusätzlich bei Schlüsselereignissen in Aktion und trägt so zu unternehmerischen Entscheidungen bei.

Verhältnis von Nutzen und Kosten

Die Einführung von IT-Systemen im ALM kann mit erheblichen Kosten verbunden sein. Daher stellt sich die Frage, ob die durch die Etablierung neuer Systeme und Management-Prozesse entstandenen Kosten durch den Nutzen besserer Entscheidungen gerechtfertigt werden. Jeder vierte Befragte ist diesbezüglich überzeugt, dass der Nutzen des ALM klar grösser ist als seine Kosten (Abbildung 11). Weitere 60 % sind der Meinung, der Nutzen des ALM sei zumindest erheblich. Nur 14 % bewerten den Nutzen des ALM als gering. Alle Unternehmen sind sich jedoch einig, dass das ALM nützlich ist. Es gilt hervorzuheben, dass niemand dies grundsätzlich in Abrede stellt.

Die Analyse nach der Unternehmensgrösse ergibt ein differenzierteres Bild (Abbildung 12). 29 % der Befragten aus kleinen Unternehmen sind der Meinung, der Nutzen sei im Verhältnis zu den entstandenen Kosten nur gering. Die Skepsis gegenüber diesem Verhältnis nimmt mit steigender Unternehmensgrösse ab und tendiert bei grossen Unternehmen gegen null. Kein grosses Unternehmen stuft das Kosten-Nutzen-Verhältnis des ALM als nur gering ein. Für die grössere Skepsis der kleineren Unternehmen lassen sich unterschiedliche Gründe finden. Erstens ist die Implementierung eines eigenen ALM aufwendig und resultiert in gestiegenen Kosten und einem relativ hohen Fixkostenblock. Zweitens schätzen

2 Ergebnisse der Studie.

kleinere Unternehmen den Nutzen aus dem ALM geringer ein. Grössere Unternehmen, häufig börsennotierte Publikumsgesellschaften, mussten zudem schon früh kritischen Fragen externer Stakeholder standhalten. Die Notwendigkeit, beispielsweise den Anforderungen des Kapitalmarktes an die Risikotransparenz und das Sicherheitsniveau erfüllen zu müssen, resultierte in der Erkenntnis, dass ein verbessertes Risikomanagement-System nicht nur zur Erfüllung der Anforderungen externer Stakeholder dient. Die verbesserte Fähigkeit, die eigenen Risiken zu identifizieren und zu bewerten, stiftet einen hohen Nutzen für die Shareholder und das Management des Unternehmens.

Dies wird auch im Verhältnis des Nutzens zum Einfluss der wertorientierten Steuerung auf das ALM deutlich. Unternehmen, deren ALM-Entwicklung von der Einführung wertorientierter Steuerungsgrössen getrieben wurde, erzielen einen tendenziell höheren Nutzen. Begründet werden kann dies mit der Sichtweise der Unternehmen: Die wertorientierte Steuerung basiert oft auf einer Gesamtunternehmenssicht, welche die Effekte des ALM besonders deutlich macht. Im Weiteren sind Unternehmen, die wertorientiert gemanagt werden, in der Lage, die Erkenntnisse des ALM für die Risikoadjustierung einzusetzen. Dies bedeutet auch, dass den Kosten, die hauptsächlich in den passiven Bereichen des Risikomanagement-Prozesses entstehen (bei der Identifikation, Messung und beim Reporting), ein zusätzlicher Nutzen aus dem aktiven Umgang mit den Risiken im Rahmen der wertorientierten Steuerung gegenübersteht.

Die zentrale Managementaufgabe bei der Umsetzung des ALM ist demzufolge die Optimierung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses. Dies kann zum einen dadurch geschehen, dass bestehende Modelle optimal im Unternehmen eingesetzt werden. Zum anderen besteht die Möglichkeit, den Entwicklungsgrad des ALM-Modells zu erhöhen. Die Ausgestaltung der ALM-Systeme wird im Kapitel 2.2 untersucht.

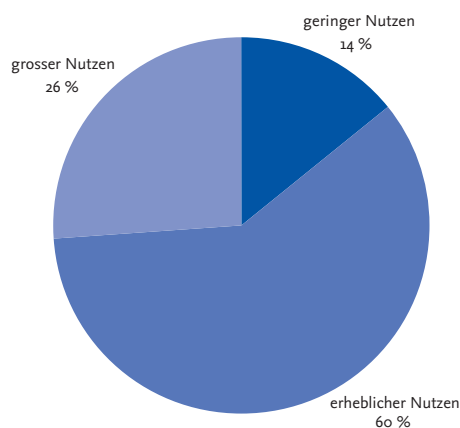


Abbildung 11: Verhältnis Kosten und Nutzen

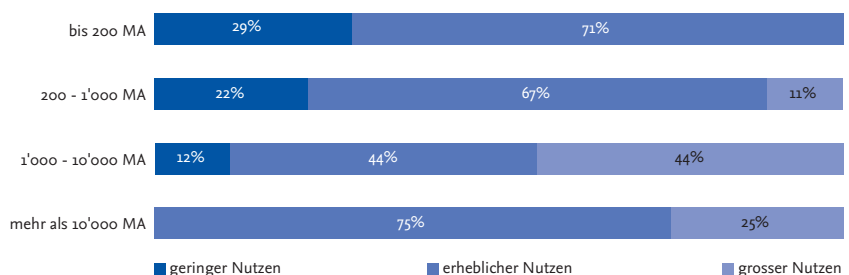


Abbildung 12: Verhältnis Kosten und Nutzen nach Unternehmensgrösse

Auf den Punkt gebracht

„Die Karawane zieht weiter“

Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, dass die in den letzten Jahren zu beobachtende Entwicklung im ALM sowohl von internen als auch von externen Treibern gefördert wurde. Die Versicherungsunternehmen haben erkannt, dass bezüglich der Prozesse und Systeme zur Erkennung und Bewältigung von Risiken ein grosser Weiterentwicklungsbedarf besteht. Die von den geplanten Reformen der Eigenkapitalregulierung ausgehenden Impulse für das Risikomanagement werden von den Unternehmen aufgenommen. Die Einführung einer wertbasierten Unternehmenssteuerung hat gerade bei grösseren Unternehmen zu einem Ausbau der ALM-Fähigkeiten geführt, um den Risikokapitalbedarf oder die risikoadjustierte Eigenkapitalrendite genauer abschätzen zu können.

Der Fokus der kleineren Versicherungsunternehmen im ALM liegt zurzeit auf den passiven Funktionen des Risikomanagements, also der Bewertung der Risiken und der Berichterstattung über die Risikosituation des Unternehmens. Das aktive Risikomanagement steht bei kleinen Unternehmen noch tendenziell im Hintergrund, während grössere Versicherungsunternehmen die aktiven und passiven Funktionen des ALM annähernd gleich gewichten.

Der skizzierte Entwicklungsvorsprung spiegelt sich auch in den durch das ALM unterstützten Unternehmensentscheidungen wider. In grösseren Versicherungen ist der Einfluss des ALM auf Entscheidungen stärker als in kleineren. Diese Tendenz gilt sowohl für den Finanzbereich als auch für Gebiete wie Produktentwicklung und Prämienkalkulation. Die Erkenntnisse des ALM werden in grösseren Unternehmen bereits konsequenter umgesetzt und die Impulse aus der Risikoanalyse aktiv genutzt.

Die These einer konsequenteren Umsetzung und aktiveren Nutzung der Impulse aus dem ALM wird auch in der Kosten-Nutzen-Analyse im Rahmen der gebildeten Grössenklassen bestätigt. Grössere Unternehmen ziehen einen höheren Nutzen aus dem abgestimmten Management ihrer Assets und Liabilities. Kleinere Versicherungsunternehmen betrachten das Kosten-Nutzen-Verhältnis noch mit einer gewissen Skepsis.

Impact

mehrwert

PPM-Tools anwenden

L3 Leben

Risiken in Schach halten

verstehen.

Implementierung sichern

beraten und umsetzen

High Potential Projects evaluieren

Methode?

Erfahrungen einbringen

Methode?

Risiken im Griff

2.2 Entwicklungsgrad des Modells

Modellgruppen

Für das ALM eines Versicherungsunternehmens steht eine Vielzahl von Ansätzen zur Verfügung. Diese lassen sich anhand verschiedener Kriterien kategorisieren. Dabei kann man zwischen deterministischen, szenariobasierten und stochastischen Modellen differenzieren bzw. nach Methoden, die lediglich Teile der Bilanz betreffen, z. B. Kapitalanlagen, und solchen, die die Gesamtbilanz berücksichtigen.

Im Rahmen dieser Studie erfolgte die Kategorisierung der Methoden anhand der Management-Ziele. Insgesamt können die betrachteten Methoden in vier Gruppen eingeteilt werden, 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. In die zweite Gruppe werden deterministische Immunsierungsansätze eingeordnet, die auf das Management von Liquiditäts- und Zinsänderungsrisiken 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 Vermögen- und Finanzlage durchgeführt wird. Abbildung 13 zeigt die vorgeschlagene Einteilung der ALM-Ansätze in vier Modellgruppen.

	Szenarioanalysen	Immunsierungsstrategien	Optimierungsstrategien	Dynamische Finanzanalyse
Modellgruppe	Deterministische Modellierung A&L (Statische Planungsrechnungen) Szenariobasierte Modellierung A&L (Stresstesting) Bilanzsimulation (zu Marktwerten)	Cashflow Matching Duration Matching	Rendite-Risiko-Optimierung	
Planungshorizont	Einperiodig	Einperiodig	Einperiodig	Mehrprioridig
Berücksichtigung von Unsicherheit	Nein	Nein	Ja, durch Varianzen und Kovarianzen	Ja, im Rahmen einer dynamischen Modellierung etwa durch Verteilungsfunktionen
Ziel	Abbildung der Auswirkungen negativer Entwicklungen auf Basis angenommener Umweltzustände	Management von Liquiditäts- und Zinsänderungsrisiken	Simultane Optimierung	Analyse und Optimierung der Vermögens- und Finanzlage im Zeitablauf

Abbildung 13: Die vier Modellgruppen des ALM in Versicherungsunternehmen

2 Ergebnisse der Studie.

Szenarioanalysen bilden die erste Gruppe von ALM-Modellen, die in den befragten Versicherungsunternehmen Anwendung finden. Zu dieser Gruppe gehören sowohl deterministische statische Planungsrechnungen als auch so genannte Stresstests. Mit Hilfe von Szenarioanalysen wird das Verhalten der Vermögens- und Verbindlichkeitsstruktur anhand unterschiedlicher Zukunftsszenarien prognostiziert. Dazu erfolgt eine Modellierung sowohl der Zins- und Aktienmarktentwicklung als auch der ungewissen Verbindlichkeiten auf Basis statischer Annahmen über zukünftige Umweltzustände.

In der zweiten Gruppe von ALM-Modellen werden Immunisierungsstrategien zusammengefasst. Dabei handelt es sich um Planungstechniken zur Analyse und Steuerung von Liquiditäts- und Zinsänderungsrisiken. Liquiditätsrisiken sind Gegenstand des Cashflow Matching. Zinsänderungsrisiken werden dagegen beim Duration Matching behandelt. Das Cashflow Matching beinhaltet eine deterministische Analyse der Zahlungsströme im Zeitablauf. Dabei werden im ersten Schritt die Cashflow-Profile von Vermögen und Verbindlichkeiten gegenübergestellt. Im zweiten Schritt erfolgt das Matching, also die Abstimmung der Rückflüsse aus dem Aktivvermögen mit den durch die Verbindlichkeiten induzierten Auszahlungen. Durch dieses Vorgehen sollen Liquiditätsengpässe rechtzeitig erkannt und beseitigt werden. Beim Duration Matching werden dagegen die mittleren Restbindungsdauern (Duration) von Verbindlichkeiten und korrespondierenden Kapitalanlagen exakt aufeinander abgestimmt. Dadurch soll die Bilanz gegen Zinsänderungen immunisiert werden. Durch eine vollständige Immunisierung wird allerdings auch das Chancenpotenzial, welches mit Zinsänderungen einhergeht, eliminiert. Dem kann immerhin durch eine teilweise Absicherung im Rahmen einer partiellen Immunisierung begegnet werden.

Immunisierungsstrategien werden insbesondere als Planungstechniken bei festverzinslichen Wertpapieren eingesetzt. Weniger geeignet sind sie dagegen für Kapitalanlagen und Verbindlichkeiten mit einer eher stochastischen Struktur, wie zum Beispiel Aktien oder Verbindlichkeiten aus dem Schadenversicherungsgeschäft. Für diese werden besser die klassischen Techniken der Ertrags-Risiko-Optimierung (Markowitz-Ansatz) oder ihre zahlreichen modernen Erweiterungen, wie zum Beispiel der Leibowitz-Ansatz, eingesetzt. Die beiden letztgenannten Ansätze bilden die dritte Gruppe von ALM-Modellen. Beim Markowitz-Ansatz handelt es sich um die klassische Portfoliooptimierung der Kapitalanlagen. Verbindlichkeiten werden dabei jedoch nicht berücksichtigt. Die Portfoliooptimierung nach Leibowitz bildet dagegen die Verbindlichkeiten als eigene Anlageklasse ab. Dadurch fließen insbesondere auch Korrelationen zwischen Aktiva und Passiva in die Berechnungen mit ein.

Im Unterschied zu den drei vorangegangenen Modellgruppen wird bei der Dynamischen Finanzanalyse eine mehrperiodige Planung durchgeführt. Die Dynamische Finanzanalyse ermöglicht die integrierte Modellierung eines Versicherungsunternehmens und seiner Umweltfaktoren (Wettbewerb, Kapitalmarkt, Regulierung). Eine Ergänzung der Dynamischen Finanzanalyse ist die Verwendung von Shortfall-Szenarien, mit denen zum Beispiel die Ruinwahrscheinlichkeit in verschiedenen Situationen bestimmt wird.

Methodenbeispiel: Die Dynamische Finanzanalyse

Die Dynamische Finanzanalyse (DFA) beruht im Gegensatz zu anderen Ansätzen des Operations Research nicht auf Optimierungsmodellen, sondern verfolgt einen Simulationsansatz. Das Unternehmen wird im Modell nachgebildet und durchläuft in einer theoretischen Welt eine sehr grosse Anzahl möglicher Szenarien. Dabei können der Einfluss verschiedener Eingangsvariablen auf die Ergebnisentwicklung und andere wichtige Kenngrössen, z. B. Insolvenzwahrscheinlichkeiten, überprüft werden. Ergänzend zu den Optimierungsansätzen können mit Hilfe der Dynamischen Finanzanalyse zusätzliche Informationen zur Verfügung gestellt werden. Neben dem Erwartungswert und der Standardabweichung eines optimalen Portfolios können sogar Aussagen über die Wahrscheinlichkeiten bestimmter Ergebnisse, wie existenzbedrohende Situationen, getroffen werden. Eine weitere Besonderheit ist, dass durch den Simulationsansatz mehrperiodige Betrachtungen möglich werden, die auf analytischem Wege meist nicht darstellbar sind. Abbildung 14 verdeutlicht die grundlegende Konzeption der Dynamischen Finanzanalyse.

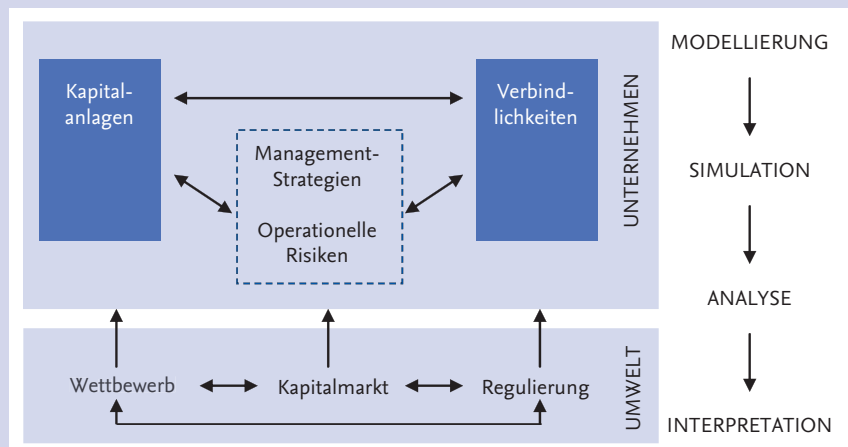


Abbildung 14: Konzeption der Dynamischen Finanzanalyse

In der Dynamischen Finanzanalyse wird die Struktur des Unternehmens auf wenige Kernpunkte vereinfacht. Für die Modellierung des Versicherungsunternehmens werden die Kapitalanlagen, die Verbindlichkeiten, das Verhalten des Managements, vom Management induzierte Strategien sowie die Gruppe der operationellen Risiken berücksichtigt. Für die Modellierung der Umwelt können makroökonomische Einflüsse wie der Wettbewerb, die Regulierung (Kapitalanlagevorschriften, Steuersystem) und der Kapitalmarkt (Zinssatz, Wechselkursentwicklungen) herangezogen werden. Zentral ist die Abbildung der Wirkungszusammenhänge zwischen diesen Faktoren und den davon abhängenden Grössen im Unternehmen.

Entscheidend für die Überlebensfähigkeit eines Versicherungsunternehmens ist die Modellierung der Verbindlichkeiten, beispielsweise der Schadenverteilungen bei Nichtlebensversicherern. Dabei sind verschiedene Dimensionen zu berücksichtigen. So wird die Verteilungsform in einigen Versicherungsbereichen von relativ ähnlichen Schäden bestimmt, z. B. Kfz-Kaskoversicherung, in anderen jedoch von Extremschäden, die sehr selten vorkommen, z. B. Naturkatastrophen oder Kumulrisiken durch Wertkonzentration. Daneben müssen auch der Planungshorizont und die Veränderungen der Schadenverteilungen im Zeitablauf berücksichtigt werden.

2 Ergebnisse der Studie.

Die Zusammensetzung der Kapitalanlagen sollte im Sinne eines Cashflow Matching Einzahlungsstrukturen aufweisen, die den Auszahlungen der Verbindlichkeiten entsprechen. Neben der Erhaltung der Liquidität müssen die Kapitalanlagen von Erstversicherern des Weiteren den in den Anlagerichtlinien postulierten Kriterien wie Sicherheit und Rentabilität unter gleichzeitiger Berücksichtigung einer angemessenen Mischung und Streuung genügen. Diese Kriterien werden dann noch konkretisiert und schränken damit die mögliche Zusammensetzung der Kapitalanlagen ein. In diesem Fall wird der Einfluss der Regulierung auf die Geschäftstätigkeit von Versicherern spürbar.

Neben dem regulatorischen Umfeld hat auch der Wettbewerb erheblichen Einfluss auf die vom Management entwickelten Strategien, auf der versicherungstechnischen Seite zum Beispiel auf die Risikozeichnungspolitik. Damit wiederum ist eine bestimmte Marktpositionierung und eine Veränderung der Schadenverteilungen, beispielsweise durch den konsequenten Ausschluss von Grossrisiken, verbunden. Auf der Kapitalanlage-seite kann sich das Unternehmen durch eine geschickte Anlagepolitik am Kapitalmarkt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erarbeiten.

Möchte ein Versicherungsunternehmen ein DFA-System implementieren, kann es entweder auf bestehende Marktlösungen zurückgreifen oder ein eigenes System entwickeln. Mit diesem kann das Modell des Unternehmens anhand unterschiedlichster Szenarien getestet werden. Die Plausibilisierung kann über den Vergleich mit Erfahrungswerten bzw. Resultaten bestehender deterministischer Analysen stattfinden. Die aus den Simulationen gewonnenen Ergebnisse können anschliessend analysiert und zur Entscheidungsfindung eingesetzt werden.

Modellvielfalt in der Assekuranz

Im ALM der befragten Unternehmen wurden unterschiedliche Modelle zur Abbildung der Risiken implementiert (Abbildung 15). Am häufigsten wird die szenariobasierte Modellierung der Assets und Liabilities angewandt. Nahezu zwei Drittel der Unternehmen setzen auf diese Methode. Fast gleich viele Unternehmen haben eine deterministische Modellierung realisiert. Die Simulation einer Marktwertbilanz wird nur von gut einem Drittel (34 %) der Unternehmen durchgeführt. Die beiden unter dem Begriff Immunisierung zusammengefassten Modelltypen wurden ebenfalls jeweils von ungefähr einem Drittel der Unternehmen realisiert. Optimierungsstrategien und Dynamische Finanzanalyse werden in weniger als 20 % der Unternehmen umgesetzt.

Ordnet man die Modellierungstypen nach der Grösse der Unternehmen, in denen sie eingesetzt werden, wird deutlich, dass grosse Unternehmen generell mehr Modelle umfassend realisiert haben als kleine Unternehmen (Abbildung 16). Bei grossen Unternehmen ist die szenariobasierte Modellierung die dominierende Form der Umsetzung, während bei kleinen Unternehmen die deterministischen Modelle am weitesten verbreitet sind. Die Dynamische Finanzanalyse wird ausschliesslich von Unternehmen mit mehr als 1'000 Mitarbeitern eingesetzt.

Die Bewertung eines Modells als „nicht relevant“ spiegelt sich in der tiefen Umsetzungshäufigkeit wider. So wurde die Dynamische Finanzanalyse nur vereinzelt umgesetzt. Rund ein Viertel der Unternehmen betrachtet die Dynamische Finanzanalyse denn auch als nicht

relevant. Weit verbreitete Modelle, wie szenariobasierte Ansätze, werden andererseits nur von 6 % der Unternehmen für nicht relevant gehalten.

Je grösser ein Unternehmen, desto weniger Elemente werden als „nicht relevant“ eingestuft. Kleinere Unternehmen selektieren die Methoden strenger. Während kein grosses Unternehmen die Dynamische Finanzanalyse als nicht relevant einstuft, sind viele kleine Unternehmen (42 %) dieser Meinung. Optimierungsansätze werden von 29 % der kleinen Unternehmen als nicht relevant erachtet.

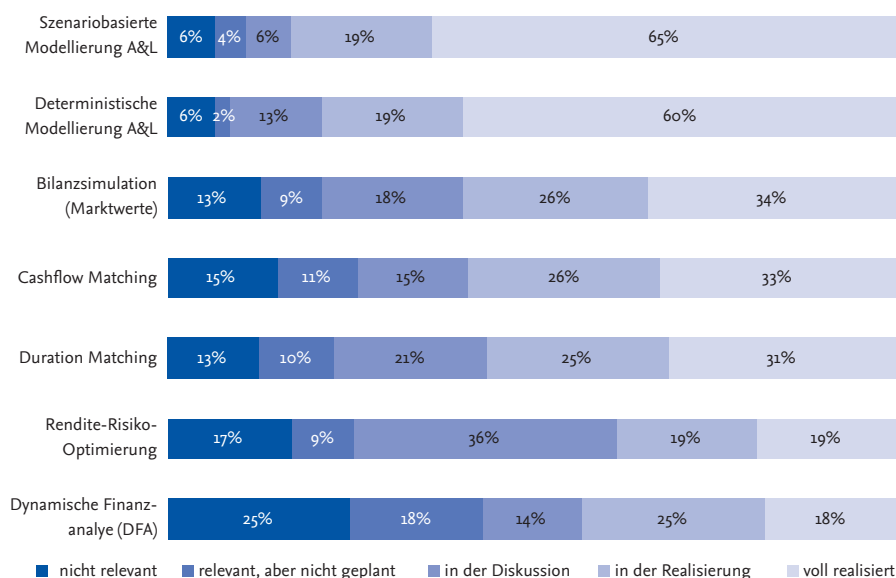


Abbildung 15: Einsatz verschiedener Modelle

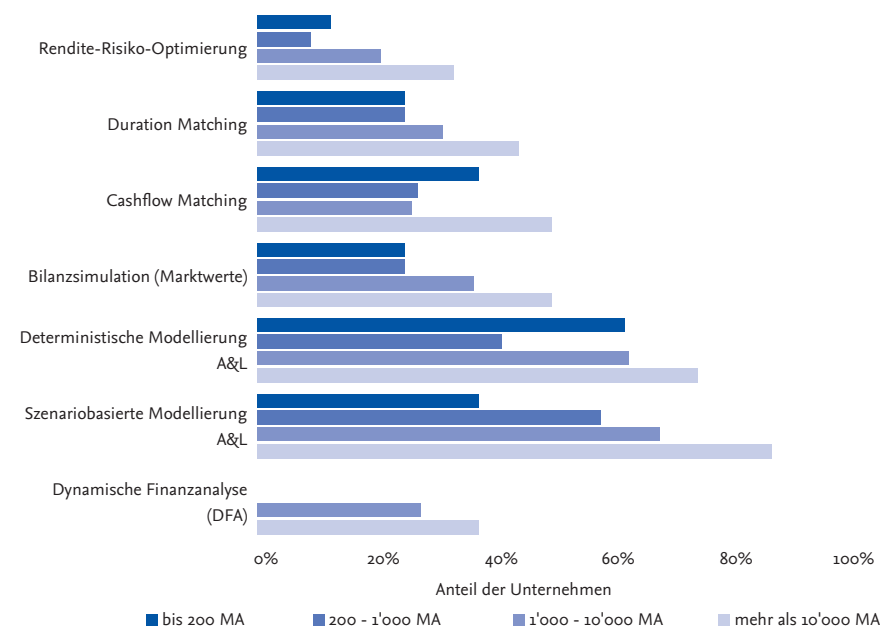


Abbildung 16: Modelleinsatz nach Unternehmensgrösse

2 Ergebnisse der Studie.

Optimierungsstrategien sind über alle Unternehmens-Grössenklassen hinweg die mit Abstand am meisten diskutierte Ansätze (36 %). Die Einführung der Dynamischen Finanzanalyse wird vornehmlich von grossen Unternehmen diskutiert.

Der Nutzen aus dem ALM ist unabhängig von der Anzahl der implementierten Modelle. Bei der Umsetzung geht es also eher um Qualität als um Quantität. Die Methoden der Szenarioanalyse können im ALM der Versicherungsunternehmen als Standardansätze bezeichnet werden. Die Mehrheit der befragten Unternehmen hat eine dieser Methoden realisiert und verfügt damit über gute Grundlagen, das ALM nutzbringend anzuwenden. Unternehmen, die keine der Standardmethoden umgesetzt haben, ziehen einen tendenziell geringeren Nutzen aus dem ALM. Die anderen Modellkategorien lassen bezüglich ihres Nutzens keine klaren Aussagen zu.

Der letztlich nicht geklärte Zusammenhang zwischen Modellkategorie und Nutzen unterstreicht ein grundsätzliches Problem der Nutzenanalyse: Der von den Akteuren wahrgenommene Nutzen wird immer im Verhältnis zu den Erwartungen definiert. Allerdings macht die Untersuchung deutlich, dass die Erwartungen der Unternehmen an die gewählte Modellierungsform in den meisten Fällen erfüllt wurden.

Abbildung von Risiken

Ein weiteres Kriterium für die Beurteilung des Entwicklungsgrades eines ALM-Modells ist die Anzahl und die Art der abgebildeten Risiken. Eine Kategorisierung der betrachteten Risiken kann z. B. anhand der Modellierbarkeit sowie der Möglichkeit der Absicherung am Kapitalmarkt erfolgen. Daraus ergeben sich drei Kategorien. Abbildung 17 gibt eine Übersicht der in dieser Studie untersuchten Risikoklassen.

Zinsrisiken werden von 97 % der Unternehmen modelliert, wobei mehr als die Hälfte (58 %) eine stochastische Modellierung des Zinsrisikos gewählt hat. Auch bei Kursschwankungsrisiken dominiert die stochastische Umsetzung. Im Gegensatz dazu werden Kreditrisiken häufig deterministisch abgebildet. Jedenfalls haben sich nahezu die Hälfte der befragten Unternehmen für diese Art der Modellierung entschieden (Abbildung 18).

Schwer quantifizierbare Risiken wie Beteiligungs-, operative und Modellrisiken werden von mehr als einem Drittel der befragten Unternehmen nicht im Modell berücksichtigt. Modellrisiken werden sogar von 55 % der Unternehmen im Modell nicht explizit quantifiziert.

45 % der Unternehmen berücksichtigen einen pauschalen Zuschlag auf das Risikokapital (Abbildung 19). Bei 27 % der Unternehmen beträgt dieser 10 % und mehr. Für den Zuschlag werden mehrere Begründungen ins Feld geführt: Häufig wird er angewandt, um im Modell nicht abgebildete Risiken pauschal zu erfassen. In einigen Fällen wird mit dem Risikozuschlag die Unsicherheit bei der konkreten Modellwahl abgebildet. Dabei fällt auf, dass zwischen der Unternehmensgrösse und dem Pauschalzuschlag ein positiver Zusammenhang besteht. Grössere Unternehmen weisen eine komplexere Unternehmens- und Risikostruktur auf als kleinere. Dies erhöht einerseits den Anteil schwer modellierbarer Risiken, z. B. den Anteil operativer Risiken. Andererseits nimmt gerade in derartig komplexen Strukturen die Unsicherheit bezüglich der verwendeten Modelle zu, was wiederum einen höheren pauschalen Risikozuschlag rechtfertigt.

Die Kosten-Nutzen-Wirkungen aus der Integration zusätzlicher Risiken in ein Modell stellen sich als relativ grössenunabhängig heraus. Der Nutzen ist sogar von der Anzahl integrierter Risiken unabhängig. Immerhin lassen sich Unterschiede hinsichtlich der Integration der Risiken dahingehend finden, dass gewisse Risiken bei der Integration so gut wie keinen Mehrnutzen schaffen. Zu diesen Risiken sind insbesondere diejenigen zu zählen, die nur mit hohem Aufwand abzubilden sind, wie zum Beispiel operative Risiken.



- Quantifizierbare Risiken mit Kapitalmarktbezug
- Quantifizierbare Risiken
- Unzureichend quantifizierbare Risiken

Abbildung 17: Risikoklassen

2 Ergebnisse der Studie.

Für bestimmte Risikoklassen kristallisieren sich jedoch Standardmodellierungen heraus, die einen signifikanten Nutzen stiften. So werden Kapitalmarktrisiken, vor allem Zinsrisiken und Kursschwankungsrisiken, vom überwiegenden Teil der Unternehmen mit grossem Erfolg stochastisch modelliert. Unternehmen, die diese Risiken nicht stochastisch erfasst haben, ziehen einen kleineren Nutzen aus ihrem ALM.

Hinsichtlich der im Modell betrachteten Risiken finden sich in Abhängigkeit von der Unternehmensgrösse kaum Unterschiede.

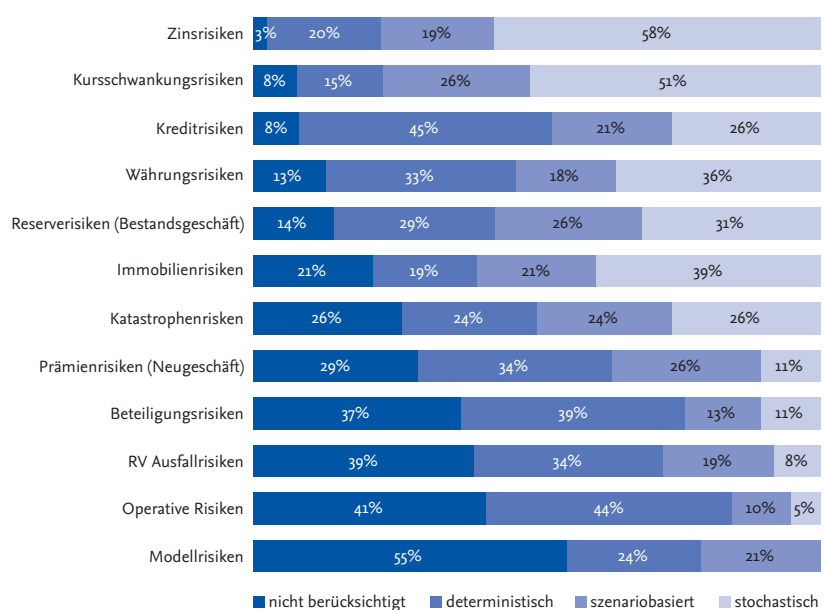


Abbildung 18: Abbildung von Risiken

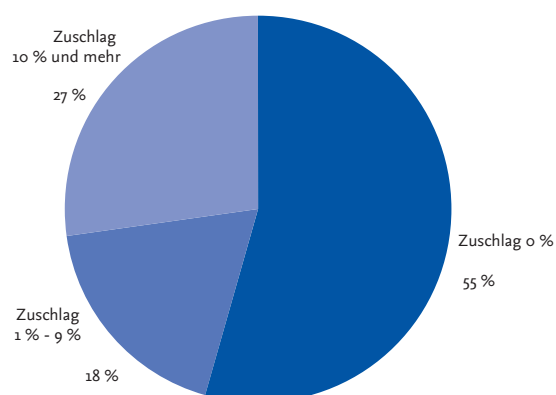


Abbildung 19: Pauschaler Zuschlag auf das Risikokapital

Auf den Punkt gebracht

Zieladäquate Modellierung notwendig

Der in Kapitel 2.1 attestierte Entwicklungsvorsprung grösserer Unternehmen im ALM wird bei der Analyse des Entwicklungsgrades der ALM-Modelle bestätigt. Nicht nur, dass grössere Unternehmen (>10'000 Mitarbeitende) bereits unterschiedliche Modelle im ALM vollumfänglich umgesetzt haben, auch bei der Einführung neuer Modelle sind sie deutlich aktiver als kleine. Insbesondere so anspruchsvolle Modelle wie die Dynamische Finanzanalyse oder Optimierungsansätze werden fast ausschliesslich von grösseren Unternehmen umgesetzt. Die kleinen Unternehmen haben regelmässig entschieden, dass der zusätzliche Nutzen komplexer Modelle den Aufwand ihrer Implementierung nicht rechtfertigt.

Jedoch wird keine der erwähnten Modellausgestaltungen a priori als schlecht bewertet. Es geht vielmehr darum, bereits bei der Auswahl der Modellierung die Erwartungen an das Modell zu klären, um dann das zieladäquate Modell zu wählen. Abbildung 20 stellt den Prozess einer zieladäquaten Modellwahl und deren Umsetzung exemplarisch dar.

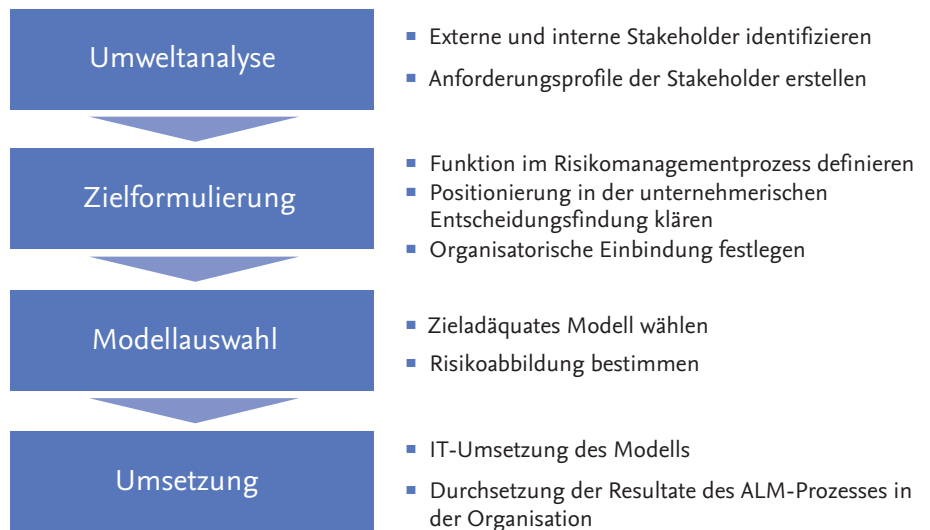


Abbildung 20: Zieladäquate Modellwahl



wert

PPM-Tools anwenden
L3 Leben
in Schach halten

Implementierung sicher
High-Potential Projekte ausbauen

Methoden?

Erwartungen einbringen

Grenzen ausloten

Risikomanagement

PPM-Tools anwenden
L3 Leben
in Schach halten

Verstehen
Implementierung sicher

High-Potential Projekte ausbauen

Grenzen ausloten

2.3 Organisatorische Einordnung

ALM als Querschnittsfunktion

Das ALM stellt für Versicherungsunternehmen eine klassische Querschnittsaufgabe dar und beeinflusst bei konsequenter Umsetzung der dort getroffenen Entscheidungen eine Vielzahl von Bereichen. So betrifft das ALM nicht nur die strategische Asset Allokation, die üblicherweise in die Kompetenz des Chief Investment Officers fällt, sondern nimmt – beispielsweise über Impulse an die Vertriebssteuerung – auch Einfluss auf die Liabilities. Eine klare Zuordnung des ALM zu einem Teilbereich ist daher schwierig.

Wie die Studie zeigt, ist eine Vielzahl unterschiedlicher Teilbereiche mit der Durchführung des ALM befasst. Hierbei ist die Einordnung des ALM-Prozesses in die Organisation der Unternehmen nicht einheitlich ausgeprägt. Am häufigsten sind das Aktuariat, das Asset

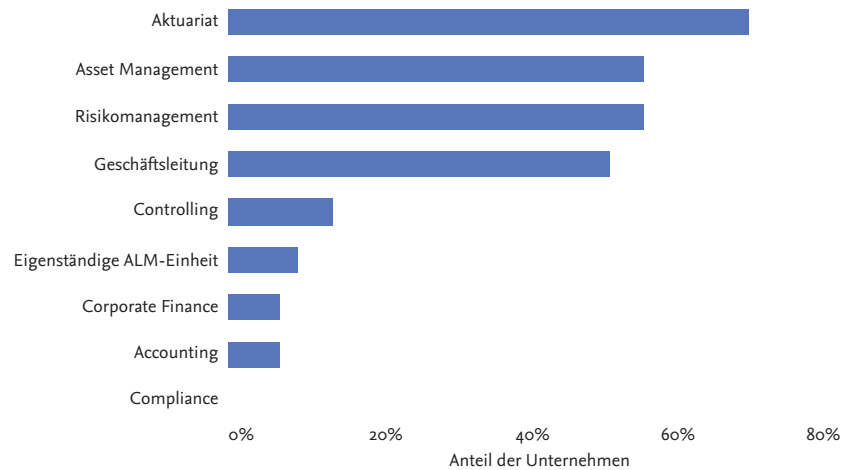


Abbildung 21: In den ALM-Prozess eingebundene Unternehmensbereiche

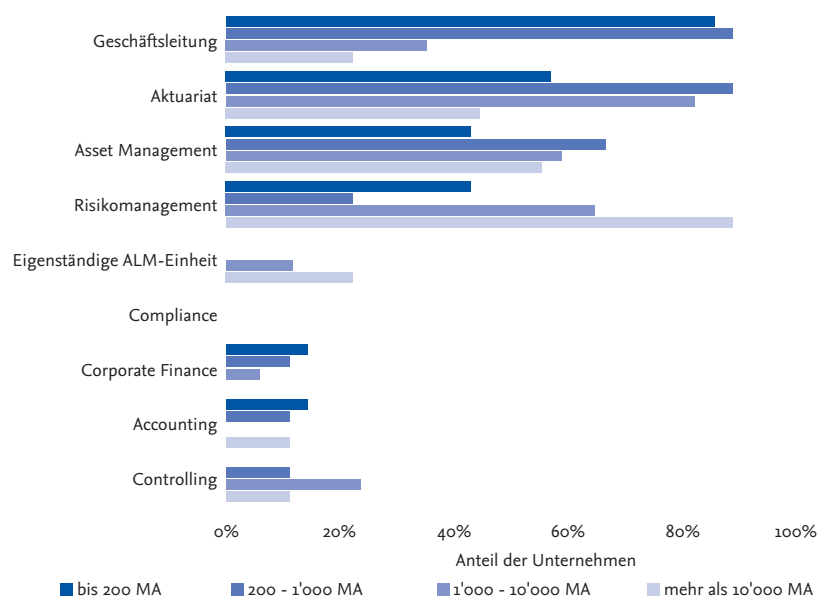


Abbildung 22: In den ALM-Prozess eingebundene Unternehmensbereiche nach Unternehmensgrösse

2 Ergebnisse der Studie.

Management, das Risikomanagement und die Geschäftsleitung involviert (Abbildung 21). Zwischen kleinen und grossen Unternehmen bestehen auch hier Unterschiede. Bei kleinen Versicherern befasst sich vor allem die Geschäftsleitung mit der Durchführung des ALM. In grösseren Unternehmen fällt das ALM meist in den Aufgabenbereich des Risikomanagements. Eine eigenständige ALM-Einheit existiert nur bei wenigen mittelgrossen und grossen Unternehmen (Abbildung 22).

Aufgrund der Eigenschaft des ALM als Querschnittsfunktion ist die Verantwortung und Entscheidungsfindung im Rahmen des ALM bei den befragten Unternehmen unterschiedlich organisiert. Bei 47 % der Unternehmen ist ein eigener Ausschuss für ALM zuständig, was dem Charakter einer Querschnittsfunktion entgegenkommt (Abbildung 23). Bei 19 % der befragten Unternehmen liegt die Hauptverantwortung für ALM beim CEO. 15 % geben als letzte Entscheidungs- und Verantwortungsinstanz den CFO an. Bei kleineren Unternehmen ist die Verantwortung relativ häufig (43 %) direkt beim CEO angesiedelt. Mit steigender Unternehmensgrösse werden ALM-Entscheidungen häufiger in einem eigenen ALM-Ausschuss getroffen. Bei grossen Versicherungsunternehmen mit mehr als 10'000 Mitarbeitern dominiert diese Regelung (Abbildung 24).

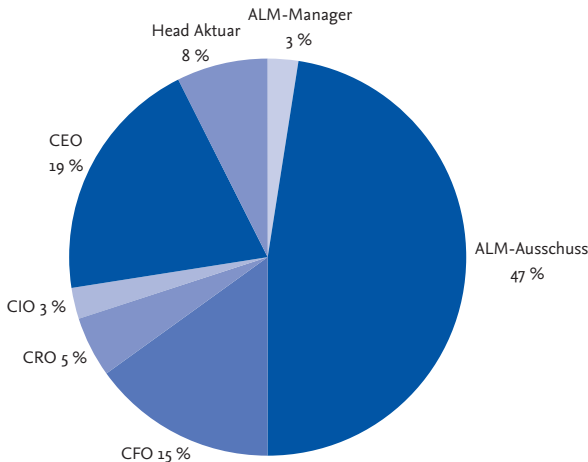


Abbildung 23: Verantwortung für den ALM-Prozess

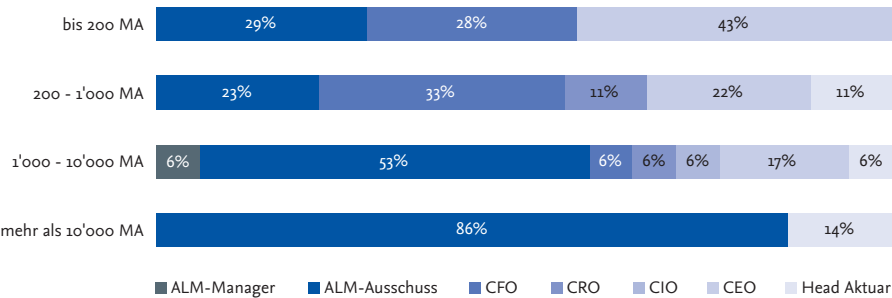


Abbildung 24: ALM-Verantwortung nach Unternehmensgrösse

Auf den Punkt gebracht

Die Organisation des ALM hängt von der Unternehmensgrösse ab

Die operative Durchführung des ALM ist in den Versicherungsunternehmen unterschiedlich organisiert. Mit dem Aktuariat, dem Asset Management und dem Risikomanagement sind die klassischen Finanzbereiche am ALM beteiligt. Bei kleineren Unternehmen fallen ALM-Aktivitäten oft in den Aufgabenbereich der Geschäftsleitung.

Bei grösseren Versicherungsunternehmen werden ALM-Entscheide sehr häufig innerhalb eines Gremiums getroffen. An den Sitzungen des Ausschusses nehmen in der Regel alle involvierten Teilbereiche des Versicherungsunternehmens teil. Den Vorsitz in diesem Ausschuss führt meistens der CEO. Die Vorteile eines Ausschusses liegen auf der Hand: besserer Informationsfluss bei komplexen Organisationsstrukturen, Erhöhung der Entscheidungstransparenz und des gegenseitigen Verständnisses und somit Reduktion von Widerständen bei der Entscheidungsumsetzung.

Durch die kooperative Vorgehensweise ergibt sich allerdings ein höherer Steuerungs- und Abstimmungsaufwand. In kooperativen Entscheidungsgremien besteht zudem die Gefahr, dass Verantwortlichkeiten nicht klar geregelt werden. Zur Auflösung von Konflikten ist die Schaffung klarer Entscheidungsregeln geboten. Eine Möglichkeit ist die Bestimmung einer letztverantwortlichen Entscheidungsinstanz, z. B. in der Person des CEO, die als „primus inter pares“ entscheidet.



2.4 Umsetzung des ALM

Neue Herausforderungen in der IT-Infrastruktur

Die Studie zeigt, dass bei der Mehrheit der befragten Versicherungsunternehmen Schwierigkeiten bei der ALM-relevanten Datenverarbeitung bestehen (Abbildung 25). Am häufigsten werden Schwierigkeiten mit der internen Datensituation wahrgenommen. Hierbei sind sowohl die Verfügbarkeit der Daten in der notwendigen Qualität (81 %) als auch die Konsolidierung der Daten im Unternehmen für Komplikationen (86 %) verantwortlich. Diese Schwierigkeiten werden jedoch nur von einer Minderheit als gravierend eingestuft. Wäh-

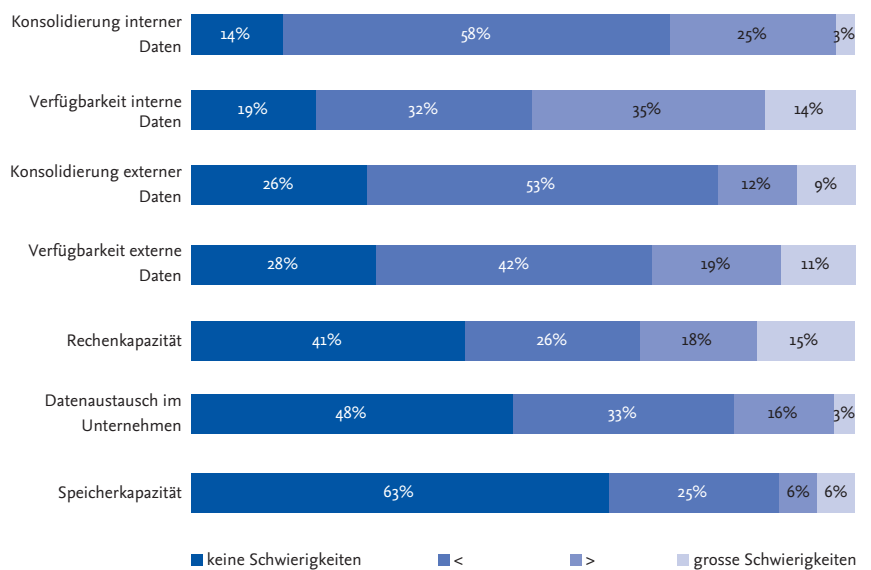


Abbildung 25: Herausforderungen bei der Umsetzung in der IT

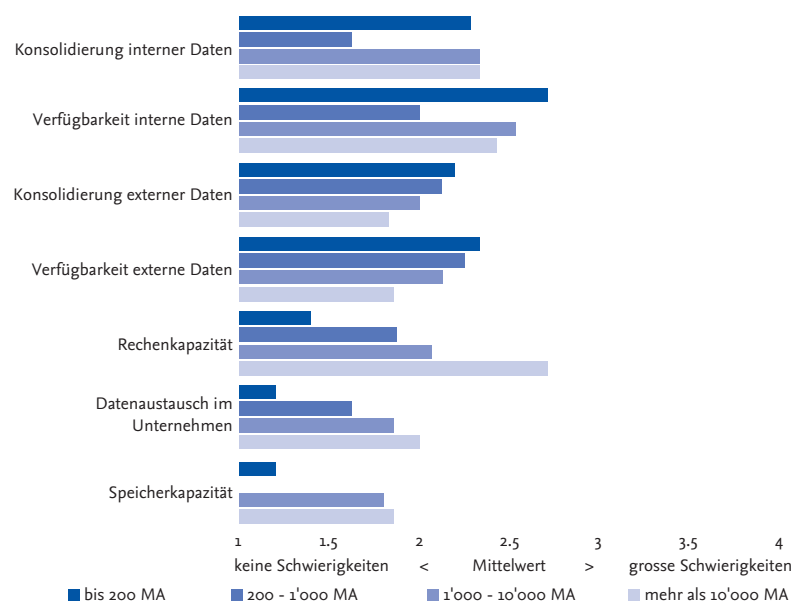


Abbildung 26: IT-Herausforderungen nach Unternehmensgrösse

2 Ergebnisse der Studie.

rend beispielsweise die Verfügbarkeit interner Daten bei 14 % der Unternehmen ein schwerwiegendes Problem darstellt, bezeichnen nur 3 % der Unternehmen die Situation bei der Konsolidierung internen Datenmaterials als gravierend.

Nach Ansicht der Mehrheit der Befragten genügt die bestehende IT-Infrastruktur den vom ALM gestellten Ansprüchen durchaus. Die verfügbare Speicherkapazität, der Austausch von Daten im Unternehmen und die Rechenkapazität bereiten die geringsten Probleme. Schwierigkeiten mit Rechenkapazität, Speicherkapazität und Datentransfer im Unternehmen nehmen jedoch mit der Unternehmensgrösse deutlich zu. Für die grössten Unternehmen stellt die Rechenkapazität sogar die dominierende Herausforderung dar (Abbildung 26).

Die Antworten lassen sich dahingehend interpretieren, dass mit zunehmender Unternehmensgrösse die Anforderungen an die IT-Infrastruktur und damit auch die (zu lösenden) Probleme steigen. Auf der einen Seite verfügen grössere Marktteilnehmer in der Regel über komplexere Risikostrukturen und ein höheres Datenaufkommen. Auf der anderen Seite führen die in grösseren Unternehmen vermehrt eingesetzten komplexen Modellansätze zu einem hohen Datenaufkommen und häufig zu einem enormen Rechenaufwand. Simulationen und Optimierungsalgorithmen stellen hierbei besonders hohe Anforderungen an die IT-Infrastruktur.

In grösseren Unternehmen verändert sich mit der Entscheidung über die Weiterentwicklung und den Ausbau des ALM-Modells das Anforderungsprofil an die IT. Die Einführung komplexerer Modelle erhöht grundsätzlich die Ansprüche an die IT-Infrastruktur und führt zu neuen Herausforderungen in der Datenverarbeitung.

Die enge Wechselwirkung zwischen dem Modellausbau und den Anforderungen an die IT-Infrastruktur macht eine parallele Weiterentwicklung von IT und ALM-Modell erforderlich. Die Erfordernisse des ALM bestimmen grundsätzlich die notwendige IT-Infrastruktur. Mit der Erhöhung des Komplexitätsgrades und der Abbildungsgenauigkeit des ALM-Modells wachsen jedoch die Anforderungen an die System-Performance. Die praktische Umsetzbarkeit des Modells kann mit Hilfe fortlaufender Tests mit der vorhandenen IT-Infrastruktur abgeschätzt werden. Notwendige Investitionen in die IT-Infrastruktur sind mit dem erwarteten Nutzen des Modellausbaus zu vergleichen. Die Integration der IT in die Weiterentwicklung des ALM sichert einen möglichst adäquaten Grad an Realitätsnähe des Modells bei ökonomischem Einsatz von IT-Ressourcen.

Eingesetzte Software

Die Mehrheit der Unternehmen (59 %) setzt im ALM Standardlösungen unterschiedlicher Hersteller ein. Der Rest verwendet Individuallösungen, die bei 19 % der Unternehmen auf Office-Software basieren (Abbildung 27).

Grundsätzlich geben sich die Unternehmen mit den gewählten Lösungen überwiegend oder sogar sehr zufrieden. Hinsichtlich Zukunftssicherheit, Flexibilität, Usability und Funktionsumfang herrscht jedoch bei einigen Unternehmen Unzufriedenheit, was einen gewissen Handlungsbedarf offensichtlich werden lässt (Abbildung 28).

Individuallösungen werden kostengünstiger beurteilt als Standardlösungen. Doch die Wahl einer Standardlösung für das ALM basiert nicht allein auf Kostenargumenten, denn auch die Anpassung der Standardsoftware an die Bedürfnisse des Unternehmens, die Integra-

tion in die IT-Unternehmensarchitektur und die Schulung des Personals stellen einen nicht zu unterschätzenden Kostenfaktor dar (Abbildung 29).

Auf der anderen Seite punkten Standardlösungen mit ihrem Funktionsumfang und ihrer Flexibilität. Diese Beurteilung erstaunt auf den ersten Blick, da Individuallösungen flexibler und somit leichter an die spezifische Situation des Unternehmens anzupassen sein sollten.

Der vermeintliche Widerspruch lässt sich mit der Entstehung unterschiedlicher Softwarelösungen erklären. Während Standardlösungen für den Einsatz in unterschiedlichen Unternehmen und in unterschiedlichen Risikosituationen konzipiert sind, werden Individuallösungen häufig speziell zur Lösung konkreter Probleme entwickelt. Die Nachhaltigkeit einer solchen Entwicklung und Fragen hinsichtlich ihrer Erweiterbarkeit sowie Zukunftssicherheit stehen hierbei häufig im Hintergrund.

Während Standardlösungen in der Regel eine Fülle von Funktionen bieten, sind Individuallösungen häufig auf einen gewissen Funktionsumfang begrenzt. Dadurch sind sie schlanker und schneller, was sich auch in der Kostenbeurteilung widerspiegelt. Die Erweiterbar-

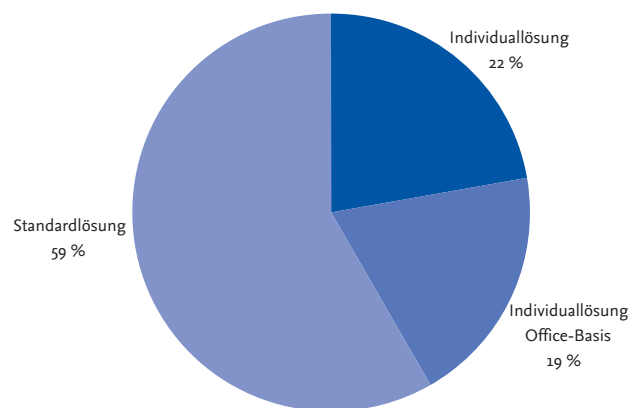


Abbildung 27: Eingesetzte Software

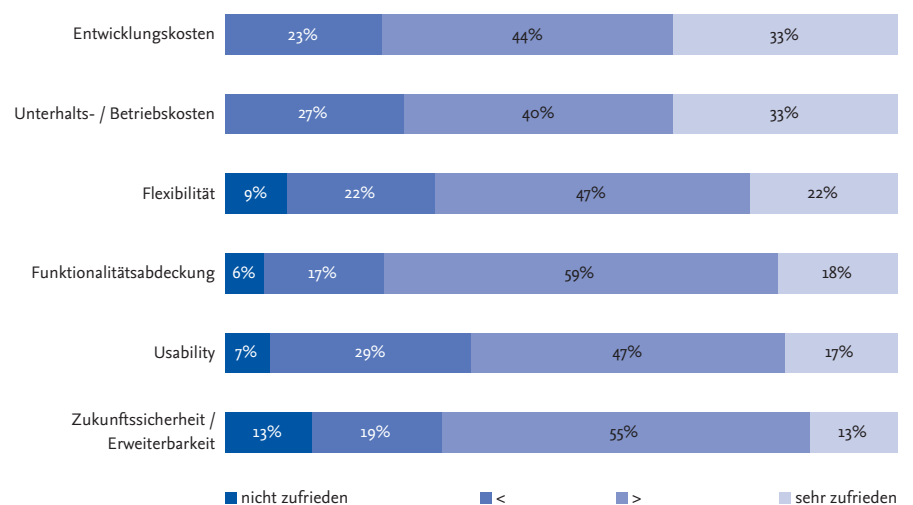


Abbildung 28: Zufriedenheit mit der Softwareumsetzung

2 Ergebnisse der Studie.

keit der Individuallösung ist meistens kein Thema und zudem auch durch die gewählte Plattform beschränkt.

Besonders kritisch werden Individuallösungen auf der Basis von Office-Software beurteilt. Als Hauptgrund wird die Einschränkung dieser Lösungen hinsichtlich ihrer Erweiterbarkeit genannt. Für die sich bereits abzeichnenden ALM-Entwicklungen und ihre Ansprüche an die IT werden Office-Lösungen aller Voraussicht nach nicht mehr genügen.

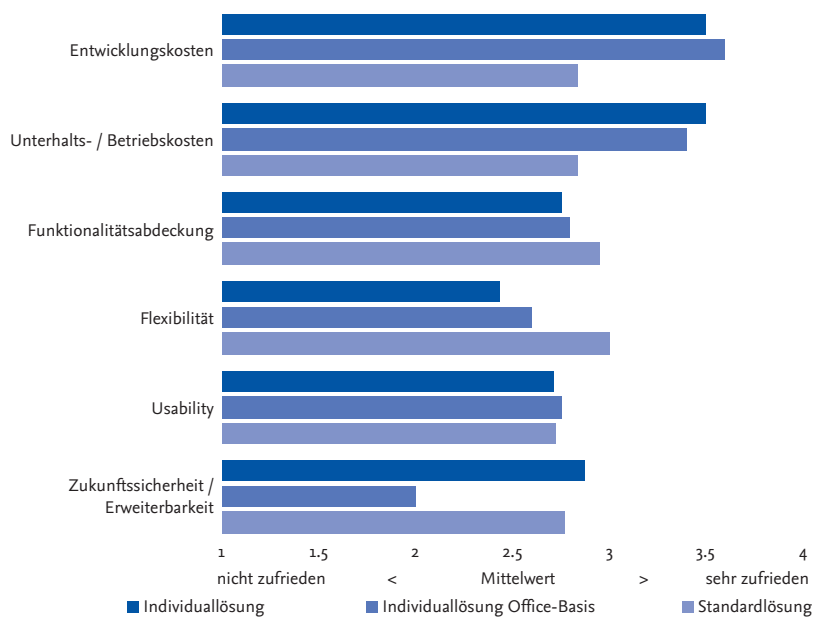


Abbildung 29: Zufriedenheit mit der Softwareumsetzung nach gewählter Lösung

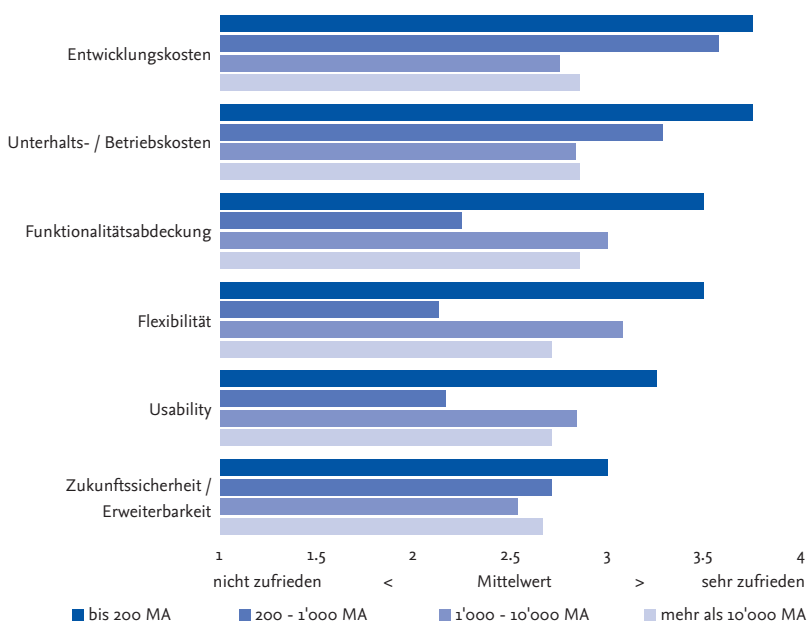


Abbildung 30: Zufriedenheit mit der Softwareumsetzung nach Unternehmensgrösse

Das Urteil kleinerer Unternehmen über die eingesetzte Software fällt zum Teil deutlich besser aus als das grösserer Assekuranzunternehmen (Abbildung 30). Dies dürfte auf die unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüche zurückzuführen sein. Die Risikosituation in grösseren Unternehmen ist zumeist um einiges komplexer als in kleineren, die zum Teil nur eine Versicherungssparte oder ein Kundensegment bearbeiten. Dies verändert die Anforderungen an ein ALM-System zum Beispiel hinsichtlich der passiven Risikomanagement-Funktionen, also der Identifikation und Bewertung der Risiken. Zudem hat das ALM in grossen Unternehmen tendenziell einen anderen Fokus als in kleinen. Die Rolle in grösseren Unternehmen ist eher aktiv und auf die Steuerung der Risikosituation hin ausgerichtet. Die derzeit eingesetzten Lösungen genügen diesem Bedürfnis nach Steuerung noch nicht in jedem Fall.

Auf den Punkt gebracht

Anforderungen des ALM an die IT-Infrastruktur steigen

Als typisches Problem bei der IT-Umsetzung des ALM kristallisiert sich die Beschaffung und Konsolidierung des notwendigen internen Datenmaterials heraus. Die IT-seitige Umsetzung der ALM-Anforderungen stellt jedoch nach Einschätzung der befragten Experten eine durchaus lösbare Aufgabe dar. Obwohl die erwähnten Aspekte nur einem geringen Teil der Unternehmen grundlegende Probleme bereiten, berichtet die Mehrzahl von Schwierigkeiten in Details der Umsetzung.

Der Ausbau des ALM verändert das Anforderungsprofil an die IT-Infrastruktur deutlich. Insbesondere die komplexeren Modellansätze stellen erhöhte Anforderungen an die Rechenkapazität, die grösseren Versicherungsunternehmen Schwierigkeiten bereitet.

Die gewählte Softwarelösung wird von rund zwei Dritteln der Studienteilnehmer positiv beurteilt. Die Mehrheit zeigt sich mit vielen Aspekten der eingesetzten Software eher zufrieden. Individuallösungen werden unter Kostenaspekten besser eingeschätzt als Standardlösungen. Andererseits bewerten die Befragten Standardlösungen in puncto Flexibilität überraschenderweise mehrheitlich positiv.



Fokus auf Nutzen

Visionen^{3 4}

Wert schöpfen

Synergie

Aufruf zur Tat

durchhalten

High-Potential-Projekte evaluieren

Ständige Innovationsbereitschaft



2.5 Kritische Erfolgsfaktoren und Entwicklungstendenzen

Schlüsselfaktoren

Die entscheidenden Faktoren, die den Erfolg sowie die nachhaltige Entwicklung des ALM in Versicherungsunternehmen beeinflussen, können anhand der Umfrage in drei Kategorien eingeteilt werden. Die erste Kategorie dominanter Schlüsselfaktoren sind die personellen Ressourcen (Abbildung 31). Qualifizierte Mitarbeiter spielen für 80 % der Befragten für eine erfolgreiche Umsetzung und Weiterentwicklung des ALM die zentrale Rolle. Auch wenn derzeit die Suche nach qualifiziertem Personal ein generelles Problem in der Versicherungsbranche darstellt, machen die relativ neuen Methoden und Modelle im ALM gut ausgebildetes Personal, das über spezifisches ALM-Wissen und entsprechende Erfahrungen verfügt, zum wichtigsten Schlüsselfaktor. Dass die Versicherungsunternehmen mit anderen Arbeitgebern, zum Beispiel aus der Kreditwirtschaft, auf dem Arbeitsmarkt konkurrieren, und insbesondere kleinere Unternehmen nur über eingeschränkte personelle Ressourcen verfügen, unterstreicht die Bedeutung externen Know-hows für die ALM-Umsetzung.

Die zweite Kategorie von Schlüsselfaktoren wurde von jeweils 40 % der Unternehmen genannt: der Charakter des ALM als klassische Querschnittsfunktion. Dies hat zur Folge, dass die Durchsetzung der Ergebnisse im Unternehmen besonders anspruchsvoll ist und daher

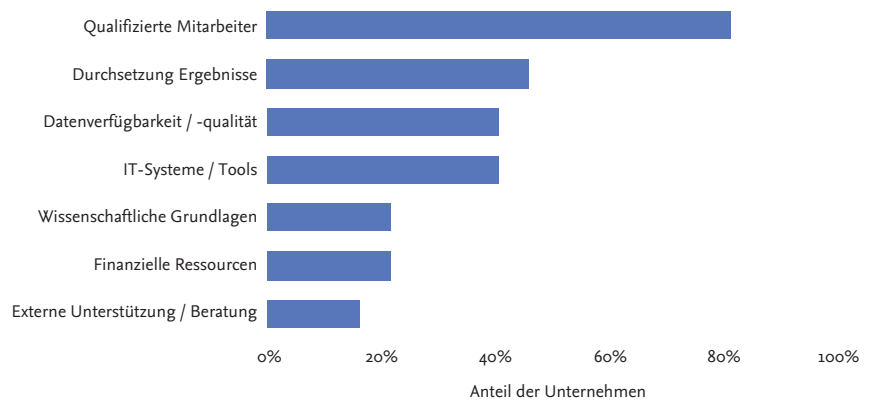


Abbildung 31: Schlüsselfaktoren für die Umsetzung

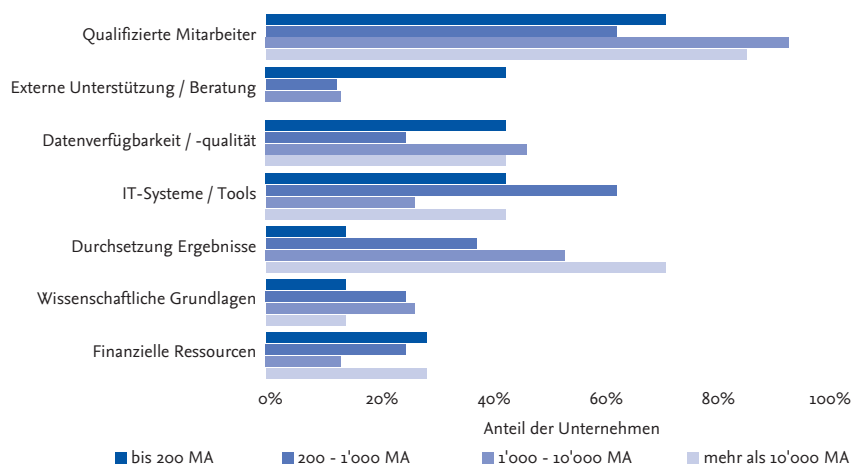


Abbildung 32: Schlüsselfaktoren nach Unternehmensgrösse

2 Ergebnisse der Studie.

als einer der Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches ALM gesehen werden muss. Mit steigender Unternehmensgrösse wird die Durchsetzung zudem schwieriger, da die Struktur des Unternehmens komplexer wird und der Abstimmungsbedarf steigt (Abbildung 32). Daneben werden sowohl die IT-Systeme als auch die Qualität der Daten als kritische Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung des ALM gesehen.

Zur dritten und letzten Kategorie gehören neben den wissenschaftlichen Grundlagen und den finanziellen Ressourcen auch die externe Beratung. Diesen Faktoren wird von jedem fünften Unternehmen eine entscheidende Rolle in der Umsetzung zugesprochen. Die Ein-



Abbildung 33: Entwicklungstendenzen

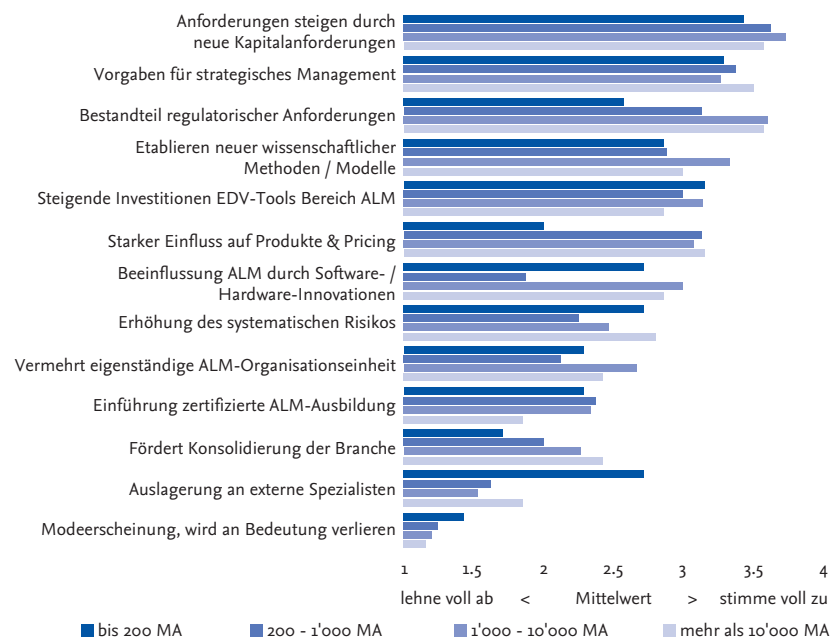


Abbildung 34: Entwicklungstendenzen nach Unternehmensgrösse

schätzung der befragten Experten zeigt, dass diese Faktoren in der Regel gut abgedeckt und bei Bedarf verfügbar sind. Zu Engpässen kommt es somit nicht. Eine Differenzierung auf der Grundlage dieser Faktoren ist jedoch nicht möglich, da die wissenschaftlichen Grundlagen sowie die externe Beratung allen Unternehmen zugänglich sind.

Dennoch bewerten die Vertreter kleiner Unternehmen im Vergleich mit ihren Kollegen aus grösseren Versicherungen die externe Unterstützung mehr als doppelt so oft als Schlüsselfaktor. Offenbar stellt ALM für kleinere Unternehmen häufig eine Aufgabe dar, für die sie die notwendigen Ressourcen nicht bereithalten wollen oder können. Wenn auf der anderen Seite des Spektrums Vertreter grosser Unternehmen in der externen Unterstützung keinen Schlüsselfaktor erkennen, dann deutet das darauf hin, dass das ALM von ihnen primär als interne Kernkompetenz verstanden wird.

Entwicklungstendenzen

Inwiefern werden sich die Anforderungen an das ALM in Zukunft ändern? Die befragten Experten sind mehrheitlich davon überzeugt, dass in dieser Frage neue Kapitalanforderungen den Trend angeben werden (Abbildung 33). Andere gehen davon aus, dass ALM bald Bestandteil regulatorischer Anforderungen werden könnte. Hier sind kleine Unternehmen allerdings skeptischer als grosse. Einig sind sich die Vertreter aller Assekuranzenunternehmen darin, dass ALM Auswirkungen auf die Strategie ihrer Unternehmen haben wird, weil es Vorgaben für das strategische Management liefern wird.

Die These, ALM werde starken Einfluss auf Produkte und Pricing haben, polarisiert. Auch wenn die Antworten mehrheitlich zustimmend ausfielen, so stammen sie vor allem von den Vertretern der Grossunternehmen. Die Vertreter kleiner Unternehmen standen der These deutlich ablehnend gegenüber (Abbildung 34).

Überwiegend Zustimmung fanden Thesen bezüglich technischer Aspekte des ALM. So werden steigende Investitionen in IT-Tools für den Einsatz im ALM, die Etablierung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der zunehmende Einfluss von IT-Innovationen prognostiziert. Vor allem Vertreter kleiner Unternehmen können sich die Auslagerung des ALM an externe Spezialisten vorstellen, während alle anderen Unternehmensgruppen dieser Erwartung skeptisch gegenüberstehen. Eine Industrialisierung der Wertschöpfungskette wird von den befragten Experten als eher schwierig erachtet. Mit anderen Worten: ALM wird offensichtlich zum Kerngeschäft der Versicherungsunternehmen gezählt. Ein Outsourcing gestaltet sich auch deshalb schwierig, weil für die Querschnittsfunktion ALM unzählige Schnittstellen definiert werden müssten.

Die These, ALM sei eine Modeerscheinung und werde an Bedeutung verlieren, findet keinerlei Rückhalt bei den Befragten. Im Gegenteil: ALM wird von den Unternehmen als etabliertes und weiter zu entwickelndes Konzept verstanden.

2 Ergebnisse der Studie.

Auf den Punkt gebracht

ALM-Wissen als Schlüsselfaktor

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass gut ausgebildetes Personal der zentrale Schlüsselfaktor für die Weiterentwicklung des ALM ist. ALM-Wissen und das darüber verfügende Personal werden somit zu einer wertvollen strategischen Ressource. Weitere Schlüsselfaktoren sind die Verfügbarkeit der notwendigen IT-Systeme und die konsequente Durchsetzung der Ergebnisse.

Die Bewertung künftiger Entwicklungen durch die Befragten stellt klar, dass der Trend zum Auf- und Ausbau des ALM in der Versicherungsbranche ungebrochen ist. Die externen Anforderungen an das ALM - indirekt durch Regulierungsbehörden und direkt durch Ratingagenturen - werden weiter steigen. Darüber hinaus wird aber auch ein Anstieg der Anforderungen des ALM an das strategische Management erwartet. Externe und interne Ansprüche zwingen die Unternehmen zu einem effizienten Umgang mit knappem Risikokapital. ALM wird sich daher verstärkt in der Unternehmensführung etablieren und eine wichtige Rolle im Entscheidungsnetzwerk übernehmen. Im Zuge der verstärkten Verankerung des ALM in den unternehmerischen Entscheidungen wird sich auch der Einfluss auf das Pricing und die Produktgestaltung weiter erhöhen.

Die Etablierung neuer wissenschaftlicher Methoden und Modelle, steigende IT-Budgets zur Weiterentwicklung der Systeme und die Nutzung innovativer Hard- und Softwarelösungen werden zu einem weiteren Entwicklungsschub im ALM führen.

3 Ausblick - Trends im ALM.

3.1 Konvergenz von ALM und Enterprise Risk Management

Die Sicht des ALM auf die Risikosituation des Unternehmens wurde seit der Entwicklung der ersten Methoden zur Aktiv-Passiv-Steuerung immer umfassender. Wurden zu Beginn neben deterministischen Planungsrechnungen, die noch keine Risiken berücksichtigten, Durations- und Cashflow-Analysen auf Teilbeständen durchgeführt, nimmt das ALM in einigen Unternehmen heute eine Gesamtunternehmensperspektive ein. Das Management des Gesamtrisikos, dem ein Unternehmen ausgesetzt ist, wird seit einiger Zeit unter dem Begriff Enterprise Risk Management (ERM) zusammengefasst.

Die Integration von immer mehr Teilrisiken in die ALM-Betrachtungen führt zu einer Annäherung an die Gesamtrisikosicht und somit zu einer Konvergenz von ALM und ERM (Abbildung 35). Fasst man im ALM alle quantifizierbaren und handhabbaren Risiken zusammen, so verbleiben nur solche Risiken ausserhalb des ALM, die entweder nicht messbar sind, z. B. aufgrund fehlender Daten oder Modelle, oder nicht aktiv gesteuert werden können. In den letzten Jahren sind jedoch immer mehr Modelle für bisher nicht quantifizierbare Risiken entwickelt worden. Dies führt teilweise dazu, dass Instrumente entstehen, mit denen Risiken am Kapitalmarkt abgesichert werden können. Bei fortschreitender Konvergenz von ERM und ALM wird eine Unterscheidung zukünftig nicht mehr möglich und auch nicht mehr notwendig sein.

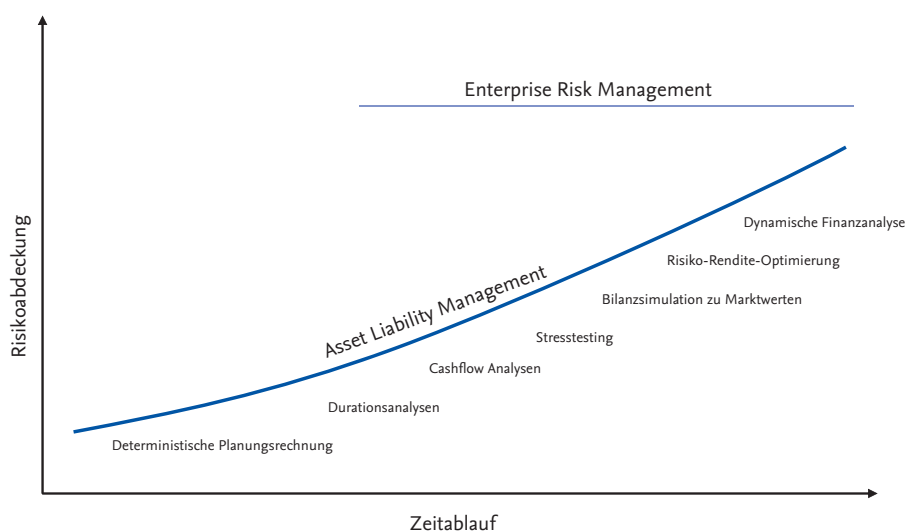


Abbildung 35: Konvergenz von ERM und ALM

3.2 Von der Risikomessung zum Risikomanagement

Die Entwicklung des ALM in der Versicherungswirtschaft lässt sich in verschiedene Phasen einteilen, die sich anhand ihrer Ziele und ihrer Risikoeinstellung identifizieren lassen. Die Perspektive korrespondiert dabei mit den unterschiedlichen Aktivitäten und Einstellungen zu den betrachteten Risiken (Abbildung 36).

- I. Measure: In der ersten Phase stehen die Identifikation und das Messen von Risiken im Vordergrund. Dies geschieht häufig im Zusammenhang mit vorher nicht antizipierten Ereignissen und durch diese offen gelegte Risiken. Im Idealfall werden Risiken aber

3 Ausblick - Trends im ALM.

identifiziert, bevor sie sich realisieren. Dann werden sie nach Möglichkeit isoliert gemessen und zu einer Gesamtrisikosituation aggregiert. In dieser Phase fungiert ALM als Detektor bei der Suche nach bisher verborgenen Risiken und macht die Risikosituation eines Unternehmens transparent.

- II. Mitigate: In der folgenden Phase steht die Begrenzung der identifizierten und quantifizierten Risiken im Zentrum. ALM wird in diesem Kontext häufig als Innovations-Verhinderer wahrgenommen, wenn zum Beispiel Produkte aufgrund der enthaltenen, nicht bepreisten Risiken vom Markt genommen werden oder Produktneuentwicklungen an einer negativen Risikoeinschätzung scheitern.
- III. Manage: Im Mittelpunkt der dritten Phase steht das Management der Risiken. Risiko wird als Kern des Versicherungsgeschäfts definiert, das zugleich Chancen bietet. Risiken werden proaktiv gesteuert und dank innovativer Entwicklungen genutzt. Neue Risiken werden bepreist und in das Produktportfolio aufgenommen. ALM ist ein aktiver Teil der Unternehmensführung, der Impulse gibt und Innovationen fördert.

Die Ergebnisse der Studie lassen darauf schließen, dass sich die befragten Unternehmen in unterschiedlichen Entwicklungsphasen ihres ALM befinden. Bei kleineren Unternehmen steht vielfach die Bewertung der Risikoposition des Unternehmens im Vordergrund. Hier gleicht ALM häufig einem Suchprozess, an dessen Ende die Auswirkungen eines neu entdeckten Risikos auf die Gesamtrisikoposition des Unternehmens bewertet wird.

Andere Unternehmen befinden sich bereits in der zweiten Phase der Entwicklung. Sie haben in der ersten Phase die Risiken analysiert und gemessen und versuchen nun die im Aktiv-Passiv-Portfolio enthaltenen Risiken zu kontrollieren. Im Fokus dieser Aktivitäten steht zusätzlich die Vermeidung riskanter Aktivitäten. Der aktive und innovative Umgang mit Risiken scheitert häufig an der Knappheit personeller Ressourcen, um beispielsweise die Auswirkungen eines neuen Produktes auf die Risikoposition des Unternehmens bewerten zu können.

Einige Unternehmen haben bereits die dritte Phase erreicht. Zukünftig werden jedoch mehr und mehr Unternehmen in die dritte Phase eintreten und über die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, um die eigene Risikosituation proaktiv zu steuern.

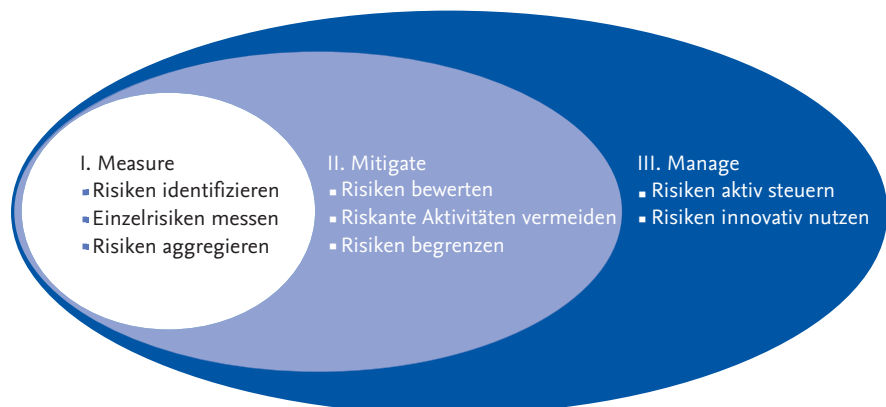


Abbildung 36: Phasen in der Entwicklung des Risikomanagements

3.3 Orchestrator-Funktion im Entscheidungsnetzwerk

ALM stellt eine klassische Querschnittsfunktion in den Versicherungsunternehmen dar, die verschiedene Unternehmensbereiche und unternehmerische Entscheidungen tangiert. Historisch wurden Prämien für Verpflichtungen des Unternehmens eingenommen und bei lukrativer Verzinsung möglichst sicher angelegt. Ein aufeinander abgestimmtes Management von Assets und Liabilities erfolgte nur sehr eingeschränkt. Darüber hinaus bestimmten die eingegangenen Verpflichtungen zu Beginn des Vertrags die Kapitalanlage. Eine Rückkoppelung zwischen diesen Größen entfiel. Die anhaltende Niedrigzinsphase in den 90er-Jahren verlangte das aktive Management von Kapitalanlagen mit Hilfe moderner Duration-Matching-Methoden, um den Zahlungsverpflichtungen und selbst gewählten ambitionierten Verzinsungszielen nachzukommen (Abbildung 37).



Abbildung 37: Klassische Rolle des ALM in der Versicherung

Das moderne ALM analysiert und bewertet die Auswirkungen von unternehmerischen Entscheidungen auf die in den Assets und Liabilities enthaltenen Risiken. Durch das Setzen von Leitlinien und Feedback-Impulsen werden die Entscheidungen der einzelnen Unternehmensbereiche aufeinander abgestimmt, um negative Effekte auf die Risikosituation zu vermeiden.

Dem ALM kommt im Entscheidungsnetzwerk eines Versicherungsunternehmens somit eine Orchestrator-Funktion zu. Durch zielgerichtete Kommunikation und Interaktion mit



Abbildung 38: Die Orchestrator-Funktion des ALM

den unterschiedlichen Entscheidungsinstanzen wird die Risikostrategie des Unternehmens umgesetzt (Abbildung 38).

Um die Orchestrator-Funktion zu erfüllen, wird versucht, eine Win-Win-Situation für die unterschiedlichen Entscheidungsebenen zu erreichen, mit dem Ziel die Motivation für eine reibungslose Kommunikation und Umsetzung der ALM-Ergebnisse im Unternehmen sicherzustellen. Dies stellt besondere Anforderungen an die Vergütungs- und Bonussysteme der Unternehmen. Die Bewertung und Entlohnung der Netzwerkteilnehmenden sollte daher an das Zielsystem des Orchestrators angekoppelt sein.

In einem industrialisierten Versicherungsbetrieb sind nicht nur interne Entscheidungsträger am Entscheidungsnetzwerk beteiligt, sondern auch externe Unternehmen und Individuen, die die Wertschöpfungskette ergänzen. Um die Orchestrator-Funktion in einem dynamischen Umfeld wahrzunehmen, werden entsprechende personelle Ressourcen vorausgesetzt; diese führen die notwendigen Analysen durch und geben Steuerungsimpulse.

3.4 ALM-Wissen als strategisch wertvolle Ressource

Wie die vorliegende Studie zeigt, stellt Personal mit ALM-spezifischen Fachkenntnissen und Erfahrungen einen zentralen Schlüsselfaktor bei der Umsetzung des ALM in der Assekuranz dar. Mitarbeitende mit Kenntnissen der im ALM verwendeten Methoden und Modelle sind gesuchte Spezialisten und nur in begrenztem Umfang verfügbar. ALM-Wissen wird somit zur strategisch wertvollen Ressource. Diese Spezialisten mit entsprechenden Kenntnissen zu akquirieren, stellt für das Personalmanagement eine komplexe Aufgabe dar. Dabei sorgt die Globalisierung der Märkte für einen steigenden Wettbewerbsdruck bei der Suche nach Wissensträgern. Hier können sich nur Unternehmen mit attraktiven monetären und nicht monetären Anreizen durchsetzen.

Eigene Mitarbeitende zur Deckung des Bedarfs auszubilden ist kurzfristig kaum realistisch. Dennoch lässt sich im bestehenden Mitarbeiterstamm durch konsequent angewandte Personalentwicklungs-, Coaching- und Mentoren-Modelle, Training on the Job, Jobrotation sowie externen Wissenserwerb auf Seminaren, Kongressen und Messen mittelfristig spezifisches Wissen aufbauen. Um langfristig die Voraussetzungen für die Ausbildung von Mitarbeitern mit den gewünschten Kenntnissen und Fähigkeiten zu schaffen, könnte es sinnvoll sein, zusammen mit Hochschulen ein ALM-spezifisches Curriculum zu erarbeiten.

3.5 Strategische Optionen zur Weiterentwicklung des ALM

Den Ausgangspunkt einer strategischen Weiterentwicklung der ALM-Prozesse bildet die Identifikation des eigenen Entwicklungsgrades. Die Bestimmung des eigenen Entwicklungsgrades ermöglicht die Gegenüberstellung von Entwicklungsgrad und Kosten-Nutzen-Verhältnis. Der Grad der Entwicklung lässt sich beispielsweise anhand der implementierten Modelle und der in diese Modelle integrierten Risiken bestimmen. In Abbildung 39 ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis als eine Funktion des Entwicklungsgrades dargestellt.

Haben sie ihren Status quo ermittelt, können Versicherungsunternehmen grundsätzlich zwei Strategien verfolgen, um das Kosten-Nutzen-Verhältnis des ALM zu verbessern. In Abbildung 39 sind diese als Optionen A und B zu sehen:

- Option A „Konsolidierung & Kommunikation“: Die erste strategische Option besteht in der Konsolidierung und Kommunikation des bestehenden Modells. Konsolidierung meint die Verbesserung der Kosteneffizienz der etablierten Verfahren durch die Senkung der laufenden Betriebs- und Unterhaltskosten. Dies kann über eine Standardisierung und Automatisierung der für den Betrieb notwendigen Prozesse geschehen. Durch eine effiziente Gestaltung von Systemschnittstellen können beispielsweise zeit- und kostenintensive manuelle Dateneingaben vermieden werden. Für kleinere Unternehmen können Kooperationen oder Sourcing-Massnahmen sinnvolle Optionen darstellen, um ihre ALM-Kosten zu senken.

Kommunikation steht für die effektivere Vermittlung der Ergebnisse aus dem ALM-Prozess und die konsequentere Nutzung der Erkenntnisse im gesamten Unternehmen. So könnten die aus der Analyse resultierenden Risikokapitalbeiträge beispielsweise zur wertorientierten Steuerung des Vertriebs genutzt werden. Durch die verbesserte Kommunikation der Ergebnisse verbessert sich auch der Nutzen aus dem Betrieb des ALM-Systems und somit das Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Die nachhaltige Verbesserung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei gegebenem Entwicklungsgrad entspricht einer Verschiebung der Kosten-Nutzen-Kurve nach oben bzw. der Option A in Abbildung 39.

- Option B „Innovation & Integration“: Alternativ dazu können Versicherer durch Innovation und Integration den Entwicklungsgrad des ALM-Systems erhöhen. Innovation meint die Implementierung eines weiteren Modells oder einer weiteren Modellkomponente. So könnte das Unternehmen beispielsweise durch die Etablierung der dynamischen Finanzanalyse einen detaillierteren Einblick in die Risikosituation des Unternehmens gewinnen.

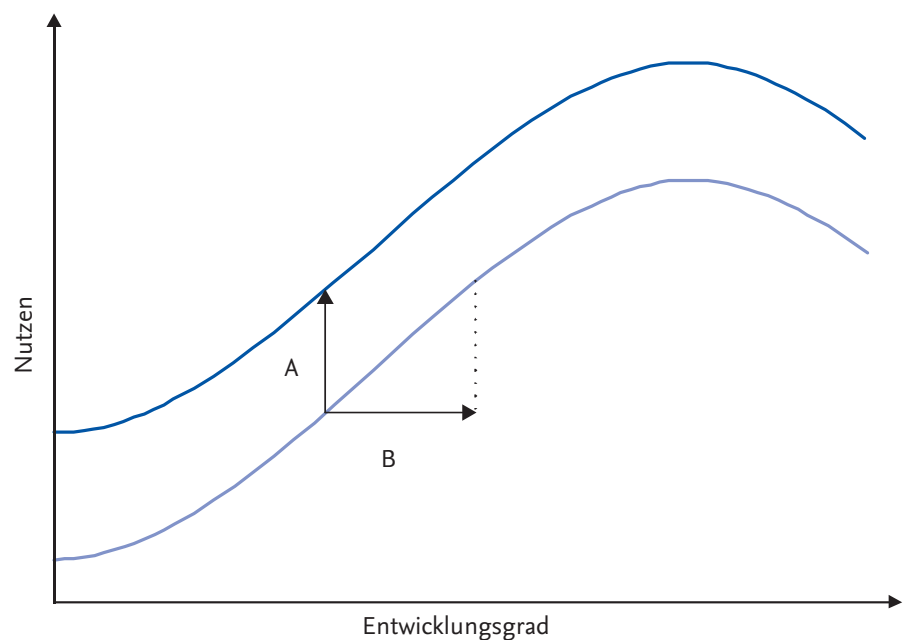


Abbildung 39: Strategische Optionen beim Ausbau des ALM

3 Ausblick - Trends im ALM.

Integration meint die Aufnahme einer weiteren Risikokategorie in die Modellierung oder die Veränderung der Modellierung des Risikofaktors im bestehenden Modell. So könnte das Unternehmen beispielsweise durch die stochastische Abbildung eines bisher nicht berücksichtigten Risikofaktors die Flexibilität des vorhandenen Modells erhöhen.

In Abbildung 39 entspricht dies einer Bewegung nach rechts auf der Kurve bzw. der Option B. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der Netto-Nutzenbeitrag einer Modelerweiterung nicht zwangsläufig positiv sein muss. Einige kleinere Unternehmen haben die Umsetzung der DFA denn auch als nicht relevant erachtet; dies könnte auf Kosten-Nutzen-Überlegungen zurückzuführen sein. Durch die Implementierung und den Betrieb einer weiteren Modellkomponente können Kosten entstehen, die zu einer Verschlechterung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses führen. Vor einer Umsetzung der strategischen Option B ist deshalb die Kosten-Nutzen-Wirkung einer Investition in das ALM-System auf jeden Fall zu prüfen. Insbesondere für kleinere Unternehmen könnten hier Kooperationsmodelle von Interesse sein, um die Entwicklungs- und Implementierungskosten einer Innovation zu senken.

Autoren.

Gerne steht Ihnen das Autorenteam für weitere Fragen und Diskussionen zur Verfügung.



Dr. Martin Eling
Project Manager
martin.eling@unisg.ch



Stefan Schuckmann
Project Manager
stefan.schuckmann@unisg.ch

Institut für Versicherungswirtschaft
der Universität St. Gallen (I-VW-HSG)
Kirchlistrasse 2
CH-9010 St. Gallen
Phone +41 71 243 40 43



Denis Toplek
Director of Applied Research
denis.toplek@unisg.ch



Michael Gerber
Managing Partner
michael.gerber@mailsp.com

Solution Providers AG
Neugutstrasse 89
CH-8600 Dübendorf
Phone +41 44 802 2000



Marcus Steger
Manager
marcus.steger@mailsp.com

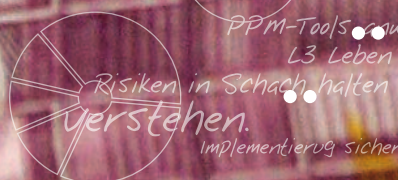
LOCOLO

BEZB EKT EKP 2002

Risikomanagement



PPM-Tools anwenden
L3 Leben



Implementierung sichern

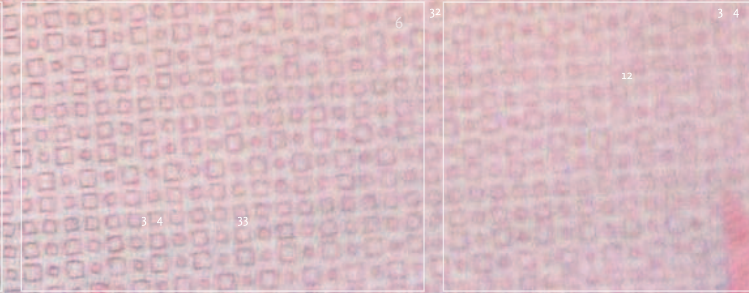
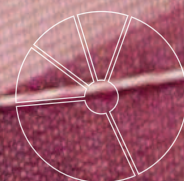
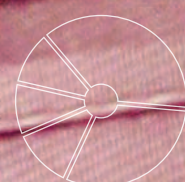
beraten und umsetzen

High-Potential Projekte evaluieren

Erfahrungen einbringen



methode?



Impressum

Herausgeber

Institut für Versicherungswirtschaft I-VW-HSG, St. Gallen, www.ivw.unisg.ch
Solution Providers AG, Dübendorf, www.solutionproviders.com

Copyright

Die Wiedergabe von Auszügen ist mit schriftlicher Zustimmung der Herausgeber und mit Quellenangabe gestattet.

©I-VW-HSG und Solution Providers AG: Asset Liability Management in der deutschsprachigen Assekuranz, St. Gallen / Dübendorf 2007



Institut für Versicherungswirtschaft
der Universität St. Gallen (I-VW-HSG)
Kirchlistrasse 2
CH-9010 St. Gallen

Phone +41 71 243 40 43
Fax +41 71 243 40 40
ivwhsg@unisg.ch
www.ivw.unisg.ch



Solution Providers AG
Neugutstrasse 89
CH-8600 Dübendorf

Phone +41 44 802 2000
Fax +41 44 802 2001
info@mailsp.com
www.solutionproviders.com

32

3 4

33

32

3 4
33

3 12

3

32

32

3 4

33

3

3

3 4

33

32

3 4

33

3
33

3

3 12

32

3 4

3

3