

## SONDERBEILAGE: RÜCKVERSICHERER

# Prädestiniert zur Hilfe in Sachen Risikomanagement

Rückversicherer können umfassend unterstützen und beraten – Maßgeschneiderte Teil- und Gesamtlösungen für alle Bereiche der Erstversicherer

VON WINFRIED HEINEN UND SUSANNE FROMME

Börsen-Zeitung, 6.9.2008  
Mit Solvency II wird im Jahr 2012 ein risikobasiertes Solvabilitätsregime die europäische und damit die deutsche Versicherungswirtschaft erreichen. Neben den quantitativen Risikoaspekten, d. h. der Anforderung, dass die Kapitalausstattung eines Versicherungsunternehmens die von ihm eingegangenen Risiken widerspiegeln soll, wird Solvency II auch qualitative Elemente enthalten, an erster Stelle Anforderungen an den Risikomanagementprozess. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) hat im Vorgriff auf die kommenden europaweiten Bestimmungen bereits jetzt, in Analogie zu den im Bankenbereich geltenden Regelungen, die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) in Versicherungsunternehmen veröffentlicht. Die Rolle des Risikomanagements als einer zentralen Aufgabe der Unternehmensführung wird hierin noch einmal betont.

### Klassisches Instrument

Für Erstversicherungsunternehmen, also die primären Zeichner von Versicherungsrisiken, ist seit Gründung der Kölnischen Rück im Jahr 1846 als weltweit erster professioneller Rückversicherer die Rückversicherung ein klassisches Instrument des Risikomanagements: Der Transfer von Risiken auf einen externen Partner gibt dem Erstversicherer die Möglichkeit, die Höhe der im eigenen Unternehmen verbleibenden Risiken präzise zu steuern und somit die Stabilität der Unternehmenserträge zu erhöhen sowie die Wahrscheinlichkeit einer Insolvenz zu reduzieren. In der modernen Sprache von Solvency II bedeutet diese traditionelle Vorgehensweise, dass das Risikokapital entlastet und damit die Eigenkapitalanforderungen des Erstversicherers reduziert werden.

Wie eingangs dargelegt, muss Risikomanagement aber über das Kapitalmanagement oder den einfachen

Transfer von Risiken hinausgehen. Ziel muss vielmehr die umfassende Steuerung aller Unternehmensrisiken sein, also zunächst die Analyse und Bewertung von Risiken, dann – wenn das Unternehmen eine Entscheidung gefällt hat, ob und in welchem Umfang es ein bestimmtes Risiko akzeptieren möchte – das Reporting und Monitoring der Restrisiken. Dies alles muss Teil eines Prozesses sein, der wiederum möglichst geringe operationale Risiken mit sich bringt. Diese Anforderung ist kaum für alle Risiken, denen ein Versicherungsunternehmen ausgesetzt ist, zu erfüllen.

Ein typischer deutscher Lebensversicherer beispielsweise generiert den größten Teil seiner Prämien durch den Verkauf von Versicherungen mit Sparcharakter (Kapitalbildende Lebensversicherungen, Rentenversicherungen, fondsgebundene Versicherungen etc.). Entsprechend ist der Großteil der (versicherungstechnischen) Ressourcen – und folglich auch Expertise – auf diesen Bereich konzentriert. Gleiches gilt für das Management der aus diesen Produkten resultierenden Risiken.

Reine Risikoprodukte, wie Berufsunfähigkeits- und Pflegeversicherungen oder reine Todesfalldeckungen, geraten in der Priorisierung von Managementaktivitäten dann schon einmal ein wenig in den Hintergrund, auch wenn sie einen nicht zu vernachlässigenden Anteil am Prämienaufkommen, einen teilweise überproportionalen Anteil am Ertrag und nicht zuletzt ein erhebliches Risikopotenzial darstellen. Bei der Einführung des neuen Versicherungsvertragsgesetzes (VVG) beispielsweise kreiste die Diskussion in der Lebensversicherungswirtschaft lange Zeit vor allem um Themen wie die Überschussbeteiligung bei Sparprodukten, ehe der Markt sich der Brisanz der geänderten Folgen z. B. bei Verletzungen der Anzeigepflicht bewusst wurde, die zu erheblich gesteigerten Schadenbelastungen, ge-

rade in der Berufsunfähigkeitsversicherung, führen können. Ähnliches gilt für das AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz), dessen Bedeutung für die Berufsunfähigkeitsversicherung auch nicht unmittelbar erkannt wurde.

### Schwerpunkt Risikoprodukte

Nicht zufällig wurde die Diskussion zu diesen Themen sehr stark von Rückversicherern angestoßen und geprägt. Anders als bei Lebens-Erstversicherern liegt der Schwerpunkt des Portefeuilles eines Lebens-Rückversicherers tendenziell nicht bei Sparprodukten, sondern bei Risikoprodukten. Im Fall der Gen Re haben wir uns in der Lebensversicherung sogar ausschließlich auf die Rückversicherung und das Management der sogenannten biometrischen Risiken fokussiert.

Diese Spezialisierung und die Bedeutung, die das Management von Risikoprodukten für unser eigenes Risikomanagement spielt, versetzen uns in die Lage, Lebensversicherer bei ihrem Risikomanagement solcher Produkte umfassend zu unterstützen – weit über die in der Vergangenheit übliche Unterstützung bei der Entwicklung neuer Produkte hinaus. In den beiden genannten Fällen VVG und AGG hat die eigene kontinuierliche Analyse des Versicherungsrisikos „Berufsunfähigkeit“ (= erster Schritt im RM-Prozess) zu einer geänderten Bewertung (= zweiter Schritt im RM-Prozess) des Risikos geführt, an der die Erstversicherungskunden partizipieren konnten. Ähnliches gilt für das Reporting und Monitoring biometrischer Risiken. Hier nutzt dem Erstversicherer nicht nur, dass dem Rückversicherer über das marktweite Pooling seiner Daten eine statistisch breitere Basis zur Beurteilung von Schadenverläufen zur Verfügung steht als ihm selbst und somit die Ergebnisse des Monitoring verlässlicher werden. Er kann auch vom Monitoring-Prozess des Rückversi-

cherers profitieren, der in der Regel bereits etabliert und somit weniger störanfällig ist. Somit kann der Rückversicherer den Erstversicherer nicht nur dabei unterstützen, das Management seiner versicherungstechnischen Risiken zu verbessern, sondern in diesen Bereichen auch sein operationales Risiko zu reduzieren.

Das Partizipieren an etablierten Prozessen, die mit ausreichender Personalkapazität und Infrastruktur betrieben und ständig weiterentwickelt werden, ist in der Gen Re ebenfalls im Bereich der Kapitalanlage möglich – durch die Auslagerung von (Teil-)Prozessen an die Kapitalanlagegesellschaft der Gruppe, die Gen Re Capital. Auch hier setzen die neuen Anforderungen der Aufsichtsbehörden neue Standards für das Management der operativen Prozesse: Gefordert wird für jeden Abschnitt der Wertschöpfungskette – von ALM (Asset Liability Management) über Portfoliomanagement/Handel, Middle/Back Office bis hin zum internen und externen Reporting – ausreichend jeweils spezifisch qualifiziertes Personal, Funktionstrennung von Entscheidern, Ausführenden und Kontrollierenden, ständige Informationstransparenz sowie eine Risikostrategie, die auf das Geschäftsmodell einerseits und die Risikotragfähigkeit andererseits abgestimmt ist.

Für die Kapitalanlage wird die Risikostrategie in erster Linie durch die unternehmensspezifische Anlagestrategie reflektiert. Sie definiert die Risikohöhe, die das Unterneh-

men zu tragen beabsichtigt, und sie muss explizit und individuell auf die Versicherungsprodukte sowie die Unternehmensstrategie abgestimmt sein. Ziel ist eine bestmögliche Ausnutzung des Risikopotenzials zur Optimierung der Verzinsung; zur Strategieentwicklung werden zunehmend Methoden aus der Asset-Liability-Modellierung herangezogen. In der Gen Re werden diese Analysen mit der eigenen Software ALM.IT erstellt, die als ein Gemeinschaftsprodukt der Kölnischen Rück und der Gen Re Capital betrieben wird und geprägt ist von Praktikern aus Aktuariat und Kapitalanlagegesellschaft.

Zur Umsetzung der Anlagestrategie sind ein strukturierter und erfolgreicher Investmentprozess im Portfolio-Management, fehlerfreie und kosteneffiziente Transaktionen sowie laufendes Controlling erforderlich: Geprüft werden unter anderem gesetzliche und individuelle Anlage Richtlinien, marktgerechte Preise, Geldein- und -ausgänge, Gebührenbelastungen etc. Die Verbuchung, das aufsichtsrechtliche Meldewesen, das risikoorientierte Reporting sowie eine laufende Ertragsplanung und -kontrolle schließen die operativen Aufgaben ab.

Jede dieser Teilaufgaben impliziert ein eigenes Anforderungsprofil der Ausführenden und ein Team, das sich ergänzt und vertritt. Jede Aufgabe erfordert eine Ausstattung mit Daten, Informationen und EDV-Systemen, die wiederum laufend gepflegt und weiterentwickelt werden müssen. Auch das kleine Anlagevolu-

men fordert seine Mindestausstattung; aufsichtsrechtliche Sonderregelungen gehen oft mit einer Einschränkung der Anlage- und Renditemöglichkeiten einher.

### Gestaltungsmöglichkeiten

Outsourcing und Funktionsausgliederung eröffnen dem Versicherer Gestaltungsmöglichkeiten für die Aufgaben in der Kapitalanlage. Die Palette reicht vom Einsatz von Sondervermögen, einem in Deutschland seit Jahrzehnten gängigen Verfahren der Mandatsvergabe, bis hin zum vollständigen Outsourcing der Kapitalanlagefunktion. Zweck jeder Kooperation ist der Zukauf von Know-how und Kapazität – in gezielter Ergänzung der eigenen Ressourcen. Als weitere Lösungsansätze kennt die Versicherungsbranche mittlerweile einmalige oder laufende Beratungsmandate, die Vergabe von Direktanlage-Mandaten, die Auslagerung von Buchhaltung, Meldewesen und Reporting etc. So bietet auch die Gen Re Capital Gesamt- und Teillösungen an, die für den Versicherer maßgeschneidert werden können.

Das zentrale und übergreifende Risikomanagement jedoch verbleibt, genauso wie alle strategischen Entscheidungen, immer im eigenen Haus. Der Partner kann beratend unterstützen, explizite Risiken oder Ausschnitte des Risikomanagementprozesses übernehmen und qualifizierte Informationen zuliefern. Der Rückversicherer ist hierzu in besonderem Maße prädestiniert.