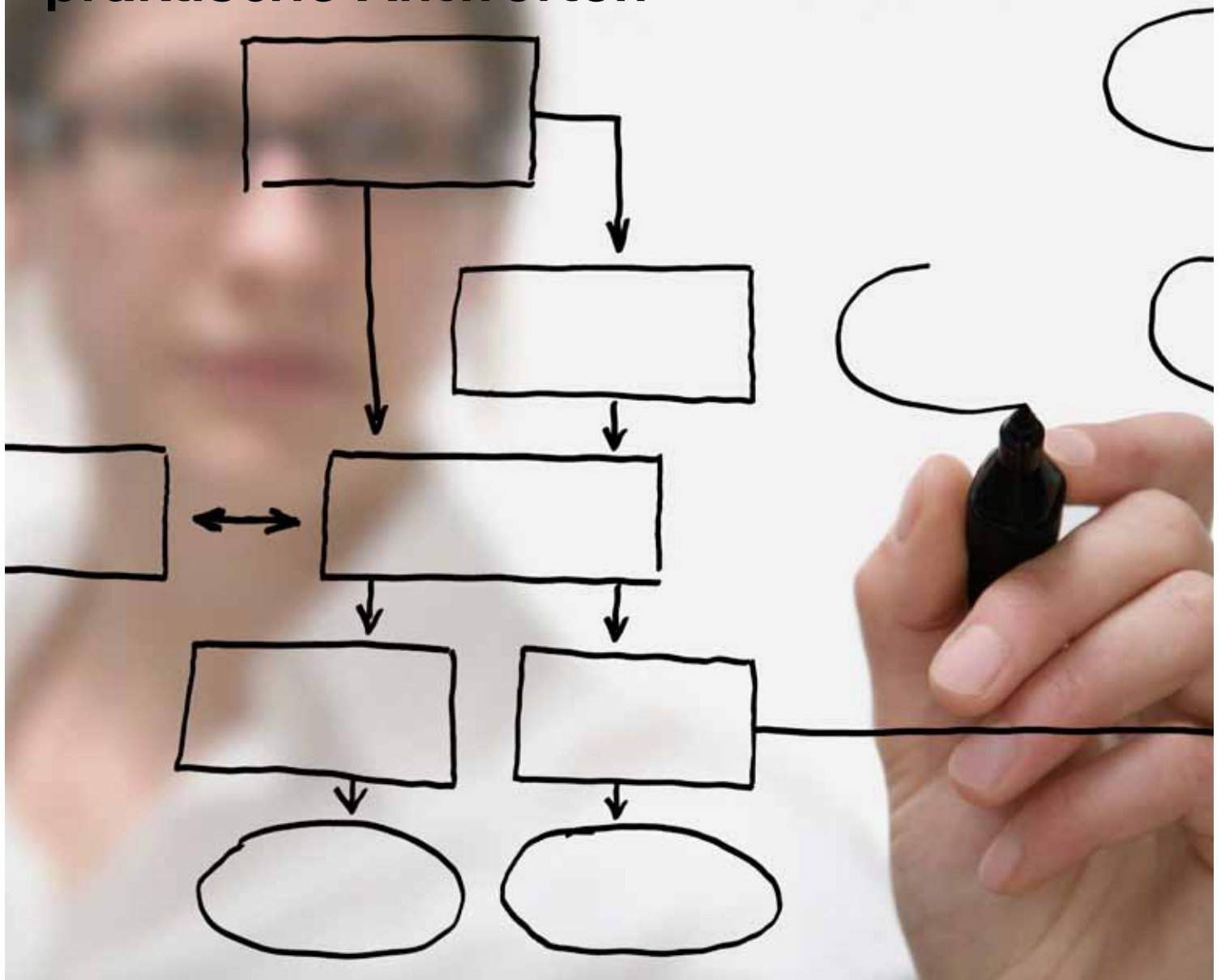


Strategische Herausforderungen – praktische Antworten



Die Versicherungswirtschaft befindet sich momentan in der paradoxen Situation, dass kurzfristige enorme Herausforderungen einhergehen mit einem langfristig gesehen erfolgsversprechenden Geschäftsmodell.

Versicherungsunternehmen in ihrer ausserordentlichen Stabilität und mit ihren exakt den aktuellen Vorsorgebedarf treffenden Produkten sind in gewisser Art und Weise Opfer des eigenen Erfolges und politischer Strömungen geworden, die ihre Daseinsberechtigung unterminieren.

Die aktuellen Herausforderungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Regulatorischer Aktivismus: Solvency II, den Konsumenten als unmündig voraussetzende Gerichtsurteile zu Vertragsausgestaltungsfragen, IFRS Phase II und ähnliche Regulierungen erzeugen enormen Umsetzungsaufwand und langfristige Marktunsicherheit.

Finanzielle Repression: führt zu niedrigen Zinsen, tendenziell negativen Realzinsen und verfälscht das Wettbewerbsumfeld drastisch zugunsten von Banken.

Paradigmenwechsel zu zunehmender Aktionärsorientierung: Die bisherigen, eher auf langfristige Stabilität ausgerichteten Steuerungssysteme fokussieren immer mehr auf kurzfristige Gewinnerzielung. Lässt sich dies mit dem Geschäftsmodell wirklich in Einklang bringen?

Neue Steuerungsgrößen: Stärkere Betonung von marktkonsistenten Wertsteuerungssystemen und Risikokennzahlen. Diese Steuerungssysteme stellen nicht einfach nur ein neues Set von Kennzahlen dar – sie werden die gesamte Unternehmenskultur beeinflussen. Diese Prozesse müssen proaktiv gesteuert werden.

Manche Unternehmen haben diesen Wandel erfolgreich gemeistert.

In dieser Broschüre haben wir zusammengestellt, was diese Unternehmen auszeichnet. Daraus ergeben sich konkrete Hinweise, wie man diese Herausforderungen durch proaktives Handeln in den Griff bekommt.

DIE REZEPTE DER VERSICHERER, DIE DEN WANDEL ERFOLGREICH MEISTERN

- Diese Versicherer **stellen sich den Herausforderungen**, indem sie diese akzeptieren und nicht negieren.
- Diese Versicherer akzeptieren, dass sie **marktkonsistent bewerten und risikoorientiert steuern** müssen. Sie vermeiden den Fehler, diese Kennzahlen überzubewerten, diese sollten mit Erfahrung interpretiert werden.
- Diese Versicherer **planen strategisch** unter Berücksichtigung der abzusehenden Änderungen. Sie beantworten folgende Fragen
 - Was bedeutet eine längerfristige Tiefzinsphase? Wie reagiert man darauf?
 - Was bedeutet ein plötzlicher Zinsanstieg?
 - Was bedeutet anziehende Inflation?
 - Was bedeutet Solvency II bzw. IFRS Phase II für das Unternehmen? Wo besteht Handlungsbedarf?
 - Sie erstellen eine Projektion ihres Kapitalbedarfs unter verschiedenen Szenarien. Bestehen Engpässe?
 - Wenn sie über drastische Massnahmen nachdenken (Verkauf, Einstellung des Neugeschäftes etc.), werden sie sich über unerwünschte Konsequenzen klar (niedrige / negative Transaktionspreise, Einfluss der Fixkosten, Eliminierung der Option, je wieder Neugeschäft zu schreiben). Sie haben diese Phase überwunden und denken über alle Verbesserungsmöglichkeiten nach (neue kapitalschonende Produkte, Massnahmen im Bestand, Rationalisierung der Prozesse etc.). Es existieren mehr Möglichkeiten als man denkt.
- Diese strategische Planung erfordert nicht nur Erfahrung, sondern zu einem gewissen Grad auch Entscheidungsunterstützung in Form von **Kennzahlen**. Erfolgreiche Unternehmen sind schon jetzt in der Lage, die notwendigen Führungskennzahlen aktuell und schnell zumindest approximativ zu bestimmen.
- Diese Versicherer haben ihr **aktuarielles Reporting industrialisiert** oder planen dies. Sie haben eine Vision erstellt, wie ihre Systeme industrialisiert werden können, und wie sie über die Zeit den abzusehenden regulatorischen Anforderungen gerecht werden können. Sie vermeiden alle Projekte, die dieses Ziel gefährden.

KONKRETE NÄCHSTE SCHRITTE

- **Durchführen eines Vorstands-Workshops**, in dem die neue Kennzahlenwelt anhand von Fallbeispielen erläutert und dargelegt wird, welche Schlussfolgerungen man ziehen kann, und wie man diese Instrumente einsetzt. Erstellen einer Planung, wie das Reporting der Zukunft auszusehen hat. In diesem Workshop sollten die oben angeführten Fragen zumindest qualitativ beantwortet werden, um Prioritäten setzen zu können.

- **Erstellung einer Industrialisierungsvision.** Planung, wo die Prozesse in 5 Jahren stehen sollen, bezüglich:
 - IT-Umgebung
 - Grad der Automatisierung
 - Validierung der Ergebnisse
 - Gelieferte Kennzahlen
- **Analyse der Systemwelt:**
 - Genügen die Systeme den heutigen Anforderungen noch?
 - Sind die Systeme zukunftsfest im Hinblick auf oben genannte Anforderungen, insbesondere bezüglich Industrialisierung, aber auch bezüglich (einer allenfalls nationalen Implementierung von) Solvency II und IFRS Phase II?
 - Identifikation und Priorisierung der notwendigen Anpassungsarbeiten oder Neuanfang mit bewährten Standardsystemen.
 - Messung des Risikokapitals. Hier stehen robuste Verfahren zur Verfügung, die man einsetzen sollte.
 - Berücksichtigung der Industrialisierungsvision bei diesen Arbeiten.
- **Analyse der strategischen Optionen** in einem Vorstands-Workshop:
 - Neue Produkte
 - De-risking
 - Optimierung der Kapitalstruktur
 - Optimierung der Profitabilität

UNSERE UNTERSTÜTZUNG

Um Sie bei diesen Aufgaben zu unterstützen, bieten wir Ihnen folgende Dienstleistungen an:

- **Durchführen von Workshops:**
 - „Wie führe ich in der schönen neuen bunten Kennzahlenwelt“ (marktkonsistente Bewertung, Risikokennzahlen). Mit Fallbeispielen.
 - Erstellung einer Industrialisierungsvision.
 - Welche strategische Optionen gibt es?
- **Durchführen von Erstanalysen** bezüglich Ihrer Modellierungssysteme.
- Unterstützung bei der **Erzeugung von Führungskennzahlen:**
 - Erstellung / Ausbau von Modellierungssoftware, insbesondere
 - Stochastische Modellierungssysteme in Prophet
 - Kreditrisikomodellierung
 - Bereitstellung von Methodik / Standardsoftware zur Berechnung des Risikokapitals und zur Veranschaulichung der Risiken, zB mittels LSMC-Ansatz.
- Unterstützung bei der **Produktentwicklung**, insbesondere bei modernen Garantiekonzepten.
- Unterstützung bei der **Industrialisierung** des aktuariellen Reportings.
- Bereitstellung **schlüsselfertiger industrialisierter Reporting Tools** („Milliman industrialisation solution“).
- Unterstützung bei der **Erfüllung regulatorischer Anforderungen:**
 - Unterstützung bei der Anpassung / Entwicklung Ihrer Prozesse bezüglich Solvency II (inkl. ORSA und QRTs).
 - Unterstützung bei der Entwicklung und Implementation von internen und Standardmodellen, dies beinhaltet:
 - Realistische Risikofaktorverteilungen und Abhängigkeitsstrukturen
 - Methodik / Architektur
 - Proxy-Methoden (LSMC, Replikationsportfolio-Ansätze)
 - Abbildung von Gruppenthemen (Fungibilität)
 - Bereitstellung einer ganzheitlichen IT-Lösung, welche alle Solvency II-Prozesse abdeckt, auch für den Fall interner Modelle.
- Review, Dokumentation und Validierung von **Bewertungsmodellen** und Modellen zur Risikomessung.
- Unterstützung bei **Unternehmensentwicklung** (M&A, Verkauf ...).

ÜBER MILLIMAN

Milliman zählt zu den weltweit größten unabhängigen aktuariellen Beratungsunternehmen. Schwerpunkte der Beratung sind die Bereiche Lebensversicherung und Finanzdienstleistungen, Schaden- und Unfallversicherung, betriebliche Altersvorsorge und Krankenversicherung. Die Firma wurde 1947 gegründet und hat Niederlassungen in den wichtigsten Wirtschaftsmetropolen weltweit.

MILLIMAN IN EUROPA

Milliman hat seine Präsenz in Europa in den letzten Jahren stark ausgebaut und beschäftigt zur Zeit über 250 Berater in den Niederlassungen Amsterdam, Brüssel, Bukarest, Dublin, Düsseldorf, London, Madrid, Mailand, München, Paris, Stockholm, Warschau und Zürich.

milliman.com



KONTAKT

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Tigran Kalberer
tigran.kalberer@milliman.com

Lars Hoffmann
lars.hoffmann@milliman.com

Mario Hörig
mario.hoerig@milliman.com