

## **Musterlösung zur Klausur DAV CERA Modul 1 „Grundlagen und Rahmenbedingungen des ERM“ Köln, 13.05.2011, 12:30 h – 14:00 h (90 Min)**

### **Hinweise:**

- Die nachfolgenden sechs Aufgaben sind alle zu bearbeiten (d.h. keine Wahlmöglichkeiten).
- Insgesamt haben Sie 90 Minuten Zeit und können 90 Punkte erreichen.
- Zum Bestehen der Klausur sind 36 Punkte hinreichend (entspricht 40%).
- Gebräuchliche Fachbegriffe aus dem Englischen müssen nicht „eingedeutscht“ werden.

### **Viel Erfolg!**

### **Aufgabe 1) [16 Punkte]**

Beschreiben Sie, was man unter einseitigem und was unter zweiseitigem Risikobegriff versteht, und diskutieren Sie Vor- und Nachteile der Verwendung dieser beiden Begriffe.

### **Lösung:**

Einseitig: „risk = shortfall“, ausschließliche Betrachtung negativer Abweichungen, teilweise sogar nur von Verlusten. Mögliche negative Effekte aus Planübererfüllung (z.B. zu schnelles Wachstum) werden nicht erkannt.

Vorteile: traditionelle Sichtweise, näher an der umgangssprachlichen Verwendung, für Laien einfacher verständlich. Nachteile: nicht ausreichend zur ganzheitlichen Unternehmenssteuerung, Ausnutzen von Chancen fehlt, Begriff nicht mehr zeitgemäß

Zweiseitig: „risk= hazard+opportunitiy“, holistische Betrachtung der gesamten Volatilität, d.h. auch Chancen (z.B. weil aufgrund solider Kenntnisse des Risikoprofils ein neues Geschäftsfeld erschlossen werden kann).

Vorteile: ERM-geeignet, in Einklang mit internationalen Standards wie ISO31000. Nachteil: Gefahr der Fehlkommunikation, falls abweichendes Verständnis beim Adressaten.

### **Aufgabe 2) [20 Punkte]**

- a) Nennen Sie die wesentlichen Stakeholder eines an der Börse notierten Versicherungsunternehmens. (4 Punkte)
- b) Beschreiben Sie die wesentlichen Interessen der jeweiligen Stakeholder. (6 Punkte)
- c) Klassifizieren Sie diese Interessen grob, indem Sie diese gruppieren. (4 Punkte)
- d) Vergleichen Sie die Auswirkungen der verschiedenen Positionen auf die interne Steuerung eines Unternehmens. (6 Punkte)

### **Lösung:**

- a) wesentliche Stakeholder: Aktionär/Eigentümer, Analysten, Vorstand, Aufsichtsrat, Versicherungsnehmer, Mitarbeiter, Aufsicht, externe Dienstleister (auch Verbände und Vereinigungen)
- b) Interessen ausgewählter Stakeholder:
- Aktionäre sind i.d.R. an einem profitablen Investment interessiert. Grundsätzlich unterschieden werden kann zwischen kurzfristiger Gewinnmaximierung und langfristigem Engagement. Dies hat unmittelbare Konsequenzen für die Risikoposition.
  - Analysten haben Investoren als Kunden und versuchen, diesen in kurzer Zeit die wesentlichen Informationen als Grundlage einer Investitionsentscheidung zu geben. Transparenz und klare Risikostrategie sind wesentliche Bestandteile solcher Informationen.
  - Versicherungsnehmer sind an günstigen Preisen, Verlässlichkeit und gutem Service interessiert.
  - Vorstand: Geschäftsleitung im Sinne von Erreichung inhaltlicher Ziele, angemessene Bonifizierung durch entsprechend langfristige Perspektive
  - Aufsichtsrat: Ausübung der Kontrollfunktion
  - Mitarbeiter: Arbeitsplatzsicherheit, Verdienstmaximierung, Arbeitsbedingungen
  - Aufsicht: Versicherungsnehmerschutz, Erfüllung aufsichtsrechtlicher Standards, möglichst langfristige Perspektive
  - Externe Dienstleister: Tragfähige, lukrative Geschäftsbeziehungen sowie Interessenvertretung (bei Verbänden und Vereinigungen)
- c) Klassifikation:
- Im Zentrum des Interesses von Aktionär, Analyst und Vorstand steht ein angemessenes Profit-Risiko-Profil.
  - Im Zentrum des Interesses von Kunden, Aufsicht und Mitarbeitern steht die langfristige, stabile und „schwankungsarme“ Entwicklung des Unternehmens.
- d) Implikationen für die Steuerung:
- Der Vorstand muss im Spannungsfeld von tendenziell kurzfristigen Profitinteressen von Aktionären und langfristigen Sicherheitsinteressen von Kunden das Risikoprofil des Unternehmens festlegen.
  - Kurzfristige Profitmaximierung verlangt eine hohe Risikobereitschaft.
  - Eine ausschließliche Orientierung am Interesse der Bestandskunden kann das Neugeschäft gefährden und langfristig die Profitabilität untergraben.
  - Eine aggressive Neugeschäftsorientierung kann Verträge mit gefährlichem Risikoprofil in den Bestand bringen.

### **Aufgabe 3) [12 Punkte]**

Beschreiben Sie mindestens drei mögliche Methoden zur Risikoidentifikation.

### **Lösung:**

z. B.

- Interviews mit Experten (ein Mitarbeiter der unabhängigen Risikokontrollfunktion führt ein von beiden oder nur von einer Seite vorbereitetes Gespräch, in dem die Experten Risiken aus ihrer Sicht benennen)
- Szenario-Analysen (ein möglicher Ereignisverlauf wird beschrieben und die daraus resultierenden erwarteten Risiken für das Unternehmen bestimmt)
- Checklisten (eine Liste vorgegebener generischer Risiken wird auf Vorhandensein im Unternehmen geprüft/beurteilt)
- Fragebögen mit vorformulierten oder offenen Antworten an alle oder an ausgewählte Mitarbeiter des Unternehmens
- Risiko-Workshops (mehrere fachlich geeignete Mitarbeiter tauschen in einer offenen Runde mit oder ohne Agenda ihre Ansichten zu möglichen Risiken aus)
- Risikoidentifikation im Rahmen der IKS-Prozessanalyse (entlang des Prozessverlaufes identifiziert der Prozesseigner mögliche Risiken)

### **Aufgabe 4)** [12 Punkte]

Nennen Sie drei Beispiele für Risiken, die schwer zu quantifizieren sind, aber trotzdem schwerwiegende Auswirkungen auf ein Unternehmen haben können.

### **Lösung:**

z. B. Reputationsrisiken, strategische Risiken, operationale Risiken, Rechtsrisiken, Liquiditätsrisiken ...  
*Nennung von Fallbeispielen anstatt Risikokategorien ist ebenfalls akzeptabel.*

### **Aufgabe 5)** [14 Punkte]

Risikomanagement sollte nicht als bürokratisch bewertet werden. Entwickeln Sie geeignete Maßnahmen, dies zu vermeiden, und beschreiben Sie konstituierende Elemente einer adäquaten (gelebten) Risikokultur.

### **Lösung:**

- Das Risikomanagement sollte sich auf die wesentlichen Risiken konzentrieren und überhöhten Aufwand für Kleinrisiken vermeiden. Dadurch wird Risikomanagement als adäquat erlebt.
- Es ist ein effizientes Management von Kommunikation und Meetings angezeigt. Dies bewirkt, dass das Risikomanagement nicht als überflüssig und zeitraubend angesehen wird.
- Es sollte ein inhaltliches Verständnis des Geschäfts beim Risikomanagement vorhanden sein. Dies verhindert reine formale Anforderungen, bringt das Risikomanagement in die Position eines Dienstleisters und vermeidet die Wahrnehmung als Geschäftsverhinderer.
- ERM bedarf eines integrativen und holistischen Ansatzes und der Verhinderung von Silodenken und Modellgläubigkeit, sondern einer Verankerung seiner Sinnhaftigkeit auf allen Unternehmensebenen, insbesondere auch der Geschäftsleitung. Damit wird Formalismus vermieden und die inhaltlich orientierte Zusammenarbeit verstärkt.
- Die Themen des Risikomanagements sollten offen kommuniziert werden und nicht im Wege einer Geheimbürokratie, d.h. Risikomanagement ist keine anonyme Autorität.
- Notwendig ist Transparenz und somit Klarheit der Ziele und Maßnahmen, damit alle Beteiligten Inhalte und Ziele des Risikomanagements kennen.
- Das ERM sollte Verständnis für die Notwendigkeiten, Belange und Ergebniswirkung generieren. Damit sollte jeder Risikoverantwortliche seinen Beitrag zum Risiko des Gesamtunternehmens kennen, d.h. jeder entwickelt ein angemessenes Verständnis der Auswirkung seiner Tätigkeit auf das Gesamtrisiko des Unternehmens.

### **Aufgabe 6)** [16 Punkte]

An welchen Stellen kann das Enterprise Risk Management zur Wertschaffung in einem Versicherungsunternehmen beitragen? Beschreiben Sie vier Mechanismen anhand jeweils eines Beispiels.

#### **Lösung:**

- Underwriting-Qualität: Disziplinierung des Underwritings in Hinblick auf risikoadäquates Pricing und Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit des Unternehmens, Vermeidung existenzbedrohender Risiken. Optimaler Kapitaleinsatz.
- Kundenbindung: Demonstration von Kompetenz im Umgang mit Risiken, z. B. durch Kundenseminare und Präsentationen. Dadurch zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten.
- Rating: Verbesserter Zugang zu Kapitalmärkten durch verbessertes Rating. Günstigere Refinanzierungskonditionen, dadurch verbesserte Profitabilität
- Vertrauensbildung im Markt (Analysten, Kunden): Zugang zu erweiterten Geschäftsmöglichkeiten durch positive Außenwahrnehmung (Beispiel: Mindestratinganforderungen institutioneller Kunden)
- Positive Reputation: Vermeidung von Kundenverlusten und Umsatzrückgang

Es sollten die Aspekte

1. Vermeidung unkontrollierter Downside-Risiken
2. Verbesserter Kundenzugang
3. Verbesserter Kapitalmarktzugang
4. Verbesserter Kapitaleinsatz

anhand von Beispielen genannt werden.