

# Klausur CERA Modul 1

## 18. Mai 2013

**Es waren insgesamt 90 Punkte zu erreichen.  
Zum Bestehen der Klausur waren 45 Punkte nötig.**

1. a) Geben Sie eine Risikodefinition Ihrer Wahl mit Quelle wieder. (2 P) (*Hinweis: Wichtig ist nicht die wörtliche, sondern die sinngemäße Wiedergabe.*)  
b) Erläutern zwei Vorteile und zwei Nachteile dieser Definition, indem Sie eine Anwendung in einer jeweils von Ihnen gewählten Praxissituationen schildern. (12 P)

### Lösung

a) Mehrere möglich, z.B. „Als Risiko wird die Möglichkeit des Nichterreichens eines explizit formulierten oder sich implizit ergebenden Zieles verstanden.“ (1.5 P) aus der MaRisk (0.5 P)

b) Freie Antwort mit jeweils 3 P für die zwei Vor- und Nachteile bei nachvollziehbarer Beschreibung der Anwendung in einer Praxissituation. Beispiele:

„Bei der Erstellung des risikobasierten Prüfplans der internen Revision kann diese Definition helfen, die Aufmerksamkeit auf operative Schwachstellen zu lenken, wenn als ein Risiko nicht implementierten Kontrollen identifiziert wurde.“ (3 P)

„In der Diskussion mit der BaFin ist diese Definition vorteilhaft, da keine weiteren Erläuterungen zur Position des Unternehmens gegenüber Risiken nötig sind.“ (3 P)

„Im Geschäftsbericht kann diese Definition nachteilig sein, da nicht klar dargestellt werden kann, wie durch das Eingehen von Risiken Gewinne erzielt wurden.“ (3 P)

„Als Basis des Bildes der RM Funktion innerhalb des Unternehmens kann diese Definition Nachteile haben, da der erbrachte Mehrwert nicht wahrgenommen wird.“ (3 P)

2. Nennen Sie die drei Verteidigungslinien eines Unternehmens und beschreiben Sie deren Aufgaben. (9 P)

### Lösung

Prozeßinterne Kontrollen (1P)

Die operativen Einheiten überwachen überwiegend operationale Risiken auf Einzelrisikoebene (0.5 P), um sie im Entstehen zu verhindern oder ihre Auswirkung zu mindern (1 P). Ein Beispiel (0.5 P) ist das Vier-Augen-Prinzip.

Risikomanagement (1P)

Die Risikomanagementfunktion hat eine unternehmensweite Gesamtsicht (1 P) über die R und schlägt übergreifende Maßnahmen (0.5 P) zur Behandlung vor. Weitere Aufgaben sind das Entwerfen einer R-Strategie, die Beratung des Vorstands, Monitoring und Reporting (0.5 P)

Interne Revision (1P)

*Die interne Revision ist eine unabhängige (0.5 P) Funktion, welche die Unternehmensprozesse auf Angemessenheit und Effizienz prüft (1 P). Sie erstellt einen risikobasierten Prüfplan, überwacht die festgestellten Mängel und berichtet direkt an den Aufsichtsrat (0.5 P).*

3. Mit den MaRisk (VA) hat die BaFin die Leitlinien ihrer Aufsichtstätigkeit zum Risikomanagement von Versicherungen in Deutschland festgelegt und einen Standard definiert, dessen Grundverständnis hier abgefragt werden soll.
- a) Nennen Sie vier der Aufgaben, für die die Geschäftsleitung eines Versicherungsunternehmens nach den MaRisk (VA) verantwortlich ist. (4 P)
- b) Für die Aufbauorganisation (organisatorische Einheiten) und die Ablauforganisation (Prozesse) werden elementare Grundsätze festgelegt. Nennen Sie jeweils zwei dieser Grundsätze sowie zwei der mindestens zu betrachtenden Entitäten (Funktionsträger bzw. Geschäftsprozesse). (8 P)
- c) Welches ist der entscheidende Unterschied in der Betrachtung des Risikobegriffs in den MaRisk (VA) von dem des ERM? (2 P)

#### Lösung

*a) Gemäß Ziffer 7.2.1 (3) a) ist die Geschäftsleitung insbesondere verantwortlich für:*

- *Festlegung einer Geschäftsstrategie*
- *Festlegung einer Risikostrategie (im Einklang mit Geschäftsstrategie)*
- *Festlegung einheitlicher Leitlinien für das Risikomanagement unter Berücksichtigung interner und externer Anforderungen*
- *Festlegung der Risikotoleranz*
- *Einhaltung der Risikotragfähigkeit (Risikotragfähigkeitskonzept)*
- *Treffen wesentlicher risikostrategischer Vorgaben*
- *Laufende Überwachung des Risikoprofils*
- *Einrichtung eines Frühwarnsystems*
- *Lösung wesentlicher risikorelevanter Ad hoc-Probleme*

*b) Aufbauorganisation:*

*Grundsätze:*

- *Ausrichtung auf die wichtigsten Strategieziele*
- *Klare Funktionstrennung (Unvereinbar sind die operative Steuerung von Risiken („Risikonahme“) einerseits und deren Überwachung und Kontrolle andererseits)*
- *Klare Definition und Abstimmung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten*
- *Organisationsfreiheit und Proportionalität*

*Zu betrachtende Funktionsträger:*

- *Geschäftsleitung*
- *unabhängige Risikocontrollingfunktion*
- *operative Geschäftsbereiche*
- *interne Revision*

*Ablauforganisation:*

*Grundsätze:*

- Klare Definition
- adäquate Personalausstattung (inkl. Schulung)
- Festlegung sowie adäquate Steuerung und Überwachung aller mit wesentlichen Risiken behafteten Geschäftsabläufe
- Festlegung der Verantwortlichkeiten für diese Prozesse

Zu betrachtende Geschäftsprozesse

- das versicherungstechnische Geschäft,
- die Reservierung
- das Kapitalanlagemanagement (einschließlich Asset-Liability-Management)
- das passive Rückversicherungsmanagement.

Genannt werden dürften auch:

- neue Geschäftsfelder und Produkte
- Anreizsysteme und Ressourcen
- Organisationsentwicklung (Änderungen des Umfeldes)

c) In ihrem Risikobegriff kennen die MaRisk (VA) zwar auch den beidseitigen Risikobegriff des ERM (d.h. Risiken und Chancen), die MaRisk (VA) fokussieren aber auf negative Zielabweichungen.

Zitat: „Als Risiko die Möglichkeit des Nichterreichens eines explizit formulierten oder sich implizit ergebenden Zieles verstanden.“

„Es sind sowohl negative als auch positive Zielabweichungen möglich. Negative Zielabweichungen realisieren sich zumeist als Verluste. Dennoch ist es Aufgabe eines guten Risikomanagementsystems, unternehmerische Chancen und Risiken zu handhaben. Dieses Rundschreiben fokussiert auf die negativen Zielabweichungen.“

4. Moderne Risikomanagementstandards sehen einen Risiko-Kontroll-Zyklus vor. Nennen Sie vier Elemente dieses Risikomanagementkreislaufs. (4 P)

Lösung

Folgende Elemente hat ein Risikomanagementkreislauf:

- Definition der (Unternehmens-)Ziele
- Identifikation von Ereignissen / Risiken, die die Zielerreichung gefährden
- Bewertung / Messung der Risiken
- Festlegung von Risikominderungs- oder Risikokontrollmaßnahmen / Risikosteuerung, Risikoüberwachung
- Kommunikation und Information / Risikoberichterstattung
- Monitoring / Prüfung des Risikomanagementsystems selbst und ggf. Verbesserung (Für jedes genannte Element wird ein Punkt vergeben.)

5. Gegenüber dem gegenwärtigen Aufsichtsregime für Versicherungen ändert Solvency II den Bewertungsansatz. Beschreiben Sie den für Deutschland zentralen Unterschied in der Bewertung zwischen HGB und Solvency II. (4 P)

Lösung

Während Solvency I auf der Bilanzierung und Bewertung auf Basis von HGB und vorsichtigen Ansätzen beruht, erfolgt die Bewertung unter Solvency II nach dem marktnahen „best estimate“-Ansatz. Implizite Sicherheitspuffer werden durch explizite Kapitalanforderungen ersetzt.

6. a) Nennen Sie drei Quellen, die ERM-Kultur als relevant bewerten . (3 P)  
b) Beschreiben Sie, wie ERM Kultur zum Unternehmenserfolg beitragen kann . (6 P)

7. Lösung

a) - MaRisk

- Entwurf VAG-Novelle

- S&P

b) - Chancen und Risiken aufzeigen

- Gesamtsicht sicherstellen, Einbindung aller Unternehmensbereiche

- Vermeidung von Formalismus

- Proportionalität

- offene und transparente Kommunikation

8. a) Nennen Sie drei Elemente einer angemessenen Anreizpolitik für Gehaltsgestaltung. (3 P)  
b) Diskutieren Sie kritisch die notwendigen Abwägungen, Schwierigkeiten und „trade-offs“ bei der praktischen Umsetzung der drei von Ihnen gewählten Beispiele. (6 P)

Lösung

a)

- mittel- bis längerfristige Orientierung
- adäquate Bonushöhe
- Berücksichtigung des gesamten Unternehmensergebnisses
- Gründung auf einer adäquaten Risikobewertung
- Sanktionierung von Misserfolg

b)

- Freiheitsgrade bis hin zu Willkür in der Bewertung von Zielgrößen
- qualitativ definierte Elemente sind in quantitative Kenngrößen zu überführen: wie sind Grenzen genau festzulegen?
- genaue Gewichtung zwischen verschiedenen Zielgrößen
- Abgrenzung und Festlegung der Anreizauswirkung von individuell beeinflussbaren und mehr gesamtheitlich bezogene bis hin zu marktbasierter Größen

9. a) Nennen Sie drei Mechanismen, mit denen ERM zur Wertschaffung in einem Versicherungsunternehmen beiträgt. (3 P)  
b) Erläutern Sie jeden der Mechanismen anhand eines Beispiels. (9 P)

Lösung

Drei Mechanismen der Wertschaffung aus den im Seminar behandelten:

- Verbessertes Risikoprofil
- Reduktion des ökonomischen Kapitals / Diversifikation

- Verbesserung der externen Einschätzung (Rating, Aufsicht, Wertpapieranalysten, Medien)
- Verbessertes Risiko-/Ertragsverhältnis

Zu jedem genannten Mechanismus sollte ein Beispiel erläutern, auf welche Weise Wert geschaffen wird (etwa: zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten, höherer Ertrag bei gleichem Risiko, etc.)

10. Herzlichen Glückwunsch, aufgrund Ihrer Weiterbildung zum CERA wurden Sie zum CRO eines kleinen Versicherers berufen. Am ersten Arbeitstag sagt Ihr Vorstandsvorsitzender sagt zu Ihnen „Ich möchte im nächsten Geschäftsjahr aufgrund des schwierigen ökonomischen Umfelds keine größeren Risiken eingehen“. Was antworten Sie? (15 P)

#### Lösung

Freie Antwort; Bepunktung erfolgte gemäß einer Liste von Stichworten, die angesprochen werden mußten:

- Rückfragen, ob dieser Wunsch auch von den Anteilseignern geteilt wird (0.5 P)
- Rückfragen, ob Liabilities oder Assets, Bestand oder Neugeschäft gemeint ist (1 P)
- Rückfragen nach der Geschäftsstrategie und der daraus abgeleiteten Risikostrategie, beides muß vorhanden sein und zu diesem Ansatz ("keine größeren R") passen (2 P)
- Rückfragen nach der Existenz von Statements zu Risikoappetit, Risiko-Toleranz, Risikotragfähigkeit, Risikoneigung, Risikolimitsystem (drei Stichworte aus diesem Kanon reichen, pro Stichwort 1 P, max. 3 P)
- Rückfragen nach aktuellem Risikoprofil, und wie dieses erhoben wird (R-Identifikation und Bewertung); evtl. Durchführung vorschlagen falls noch nicht vorhanden (2 P)
- Hinweis, dass es Alternativen zu "vermeiden" gibt, Beispiele aufzeigen (1.5 P)
- Hinweis, dass mehr Risiko unter Umständen durch Diversifikation zu einer insgesamt günstigeren Risikoposition führen kann (1 P)
- Hinweis, dass es ohne Risiko keinen Ertrag gibt, Hinweis auf entgangene Chancen (2 P)
- Hinweis, daß der CRO bei der Auswahl von Maßnahmen berät, Alternativen aufzeigt, Szenarioanalysen durchführt und bei der Umsetzung unterstützt (1.5 P)
- Hinweis auf passende Risikokommunikation und Kultur bei Änderung der Strategie (0.5 P)