

Schriftliche Prüfung

**Spezialwissen ERM 3**

gemäß Prüfungsordnung 4.1

der Deutschen Aktuarvereinigung e. V.

am 29. Mai 2021

**Hinweise:**

- Als Hilfsmittel ist ein Taschenrechner und das Skript zugelassen.
- Die Gesamtpunktzahl beträgt 180 Punkte. Die Klausur ist bestanden, wenn mindestens 90 Punkte erreicht werden.
- Bitte prüfen Sie die Ihnen vorliegende Prüfungsklausur auf Vollständigkeit. Die Klausur besteht aus 11 Seiten.
- Alle Antworten sind zu begründen und bei Rechenaufgaben muss der Lösungsweg ersichtlich sein.

Mitglieder der Prüfungskommission:

Dr. Dorothea Diers, Marc Linde

## **Fallstudie**

Die „UW Insurance Group“ mit Sitz in Deutschland ist eine an der Börse notierte internationale Versicherungsgruppe, welche dem Solvency II Regime unterliegt und über Tochtergesellschaften in verschiedenen Ländern Sach-, Lebens- und Krankenversicherungen für Privatkunden, kleinere und mittlere Unternehmen sowie Industrieunternehmen anbietet.

Die „UW Insurance Group“ erstellt ihren Konzernabschluss nach IFRS.

Zur Stärkung der Position im Markt befindet sich die Gruppe mit zwei Rating-Agenturen in Prozessen für reguläre regelmäßige interaktive Finanzstärke-Ratings.

Insgesamt betrug das jährliche Prämienvolumen der Gruppe (brutto vor Rückversicherung) aus allen Sparten ca. 30 Mrd. Euro im Jahr 2020.

Zurzeit sind keine anderen Gesellschaften in der Gruppe (z.B. Banken oder Vermögensverwaltungsgesellschaften) vorhanden, die spezifischen regulatorischen Kapitalvorschriften anderer Sektoren Rechnung tragen müssten.

Die Kapitalanlagen der „UW Insurance Group“ sind stark von Investments in festverzinsliche Anlagen geprägt. Das Portfolio besteht vornehmlich aus europäischen Staatsanleihen, aber auch Unternehmensanleihen.

Zur Erfüllung der quantitativen Vorgaben des Solvency II Regimes für Versicherungsgruppen verwendet die Gesellschaft ein partielles internes Modell in der folgenden Weise:

### ***I. Internes Modell***

- Für die größten europäischen Versicherungsgesellschaften (ca. 90% der weltweiten Prämieinnahmen) verwendet sie ein von der jeweils zuständigen Aufsichtsbehörde genehmigtes vollständiges internes Modell auf lokaler und auf Gruppenebene.
- Es sind im internen Modell alle Risiken modelliert, die auch in der Standardformel enthalten sind, inklusive operationeller Risiken. Für einige Risiken erfolgt die Benennung und Klassifizierung unterschiedlich, aber die Abdeckung ist identisch.
- Im internen Modell wird dabei ein Risikokapital auch für Staatsanleihen (Government Bonds) abhängig vom Rating und Laufzeit berücksichtigt.
- Diversifikationseffekte von den verschiedenen Gesellschaften werden über mathematische Copula-Verfahren modelliert.

### ***II. Standardformel***

- Für die kleineren europäischen Versicherungsgesellschaften verwendet die Versicherungsgruppe die Standardformel auf lokaler Ebene.

- Für Versicherungsgesellschaften, die auf lokaler Ebene nicht dem Solvency II Regime unterliegen, verwendet sie für lokale Zwecke die jeweiligen regulatorischen Kapitalanforderungen. Zur Bestimmung des Gruppenrisikokapitals wird aber parallel die Standardformel auf lokaler Ebene gerechnet.
- Zur Berechnung des Gruppenrisikokapitals wird für die Gesellschaften, die auf lokaler Ebene nicht dem Solvency II Regime unterliegen, zusammen mit den oben genannten europäischen Versicherungsgesellschaften, die die Standardformel verwenden, eine künstliche Untergruppe gebildet, auf deren Basis Risiken mit der Standardformel nach mit der Gruppenaufsichtsbehörde abgestimmten Regeln aggregiert werden, um Diversifikationseffekte zwischen diesen Gesellschaften zu berücksichtigen.

Das Gruppenrisikokapital ermittelt sich dann als die Summe zwischen den oben aufgeführten Blöcken (I.) und (II.), ohne weitere Berücksichtigung von Diversifikationseffekten.

Auf Basis des Finanzabschlusses zum 31.12.2020 beträgt die regulatorische Solvenzquote nach Solvency II der „UW Insurance Group“ 175%.

Die wert- und risikoorientierte Steuerung für die \_UW Insurance Group\_ basiert auf einem gruppenweiten RoRaC-Konzept, das alle lokalen Versicherungsgesellschaften und die Gruppe angewendet wird. Beim RoRaC wird nach dem Beitrag der Versicherungstechnik und Kapitalanlagen unterschieden. In die Ermittlung des RoRaC der Versicherungstechnik gehen das versicherungstechnische Ergebnis des jeweiligen Jahres (Netto nach Rückversicherung), die Solvenkapitalanforderungen der gesamten versicherungstechnischen Risiken Nicht-Leben, das anteilige operationelle Risiko sowie das Rückversicherungsausfallrisiko (jeweils nach Diversifikation) ein. Zielgröße für die Versicherungstechnik ist ein RoRaC von 11%.

## **Aufgabe 1. [Einbindung des Risikomanagements in strategische Vorhaben] [66 Punkte]**

Die „UW Insurance Group“ sieht Wachstumspotentiale insbesondere im Bereich der Industrierversicherung. Dieses Wachstum soll auf anorganische Weise durch sukzessive Zukäufe von Gesellschaften in ausgewählten europäischen Ländern generiert werden. In diesem Zusammenhang verfolgt die Gruppe zudem das Ziel, die Bestände ihrer lokalen Versicherungsgesellschaften neu zu ordnen und stärker nach Kundengruppen (Privat und Gewerbe / Industrie) und Vertriebskanal (Vermittler / Makler / Direktversicherung) auszurichten. Im Zielmodell soll es pro Land zukünftig nur noch einen einzigen Risikoträger für das Industriegeschäft geben.

Im Auftrag des Gruppen CRO vertreten Sie das Risikomanagement in dem ressortübergreifenden Projektteam, das für die vorgenannte strategische Neuordnung des Sachversicherungsgeschäfts in Italien zuständig ist. Die „UW Insurance Group“ verfügt in Italien bereits über zwei Sachversicherungsgesellschaften ABC und DEF, die beide vorrangig Privat- und gewerbliches Geschäft, aber auch Industrierversicherungsgeschäft zeichnen. Gemessen an den verdienten Prämien des Geschäftsjahres 2020 (Brutto vor Rückversicherung) beläuft sich der Anteil des Industriegeschäfts am Gesamtgeschäft auf 20% (ABC) bzw. 30% (DEF) und umfasst vorrangig Sachdeckungen.

Die strategische Neuordnung des italienischen Sachversicherungsgeschäfts untergliedert sich in drei Phasen und soll innerhalb von 4 Jahren abgeschlossen sein:

- Übernahme des italienischen Sachversicherers AIT („Assicurazioni Industria Italia“) durch die „UW Insurance Group“ in 2021. Die AIT ist gemessen am Prämienvolumen im abgelaufenen Kalenderjahr 2020 die Nummer 3 unter den italienischen Industrierversicherern und ist auf die Zeichnung von Haftpflicht- und Cyberrisiken spezialisiert. Die regulatorische Solvenzquote der AIT zum 31.12.2020 gemäß Solvency II-Standardformel beträgt 118%.
- Nach einer Konsolidierungsphase, in der die Organisation und technischen Systeme der AIT an die Gruppenstandards und -systeme der „UW Insurance Group“ angepasst wird, soll das Industrierversicherungsgeschäft der drei italienischen Sachversicherer ab dem Jahr 2022 in der AIT gebündelt werden. Dies soll durch Übertragung der Industrierversicherungsbestände der ABC und DEF zur AIT geschehen. Dabei werden neben dem gesamten Vertrags- und Schadenbestand an Industriegeschäft auch Kapitalanlagen in entsprechender Höhe transferiert. Die bestehenden Rückversicherungspartner der AIT sind allesamt Rückversicherer außerhalb der „UW Insurance Group“, die zugehörigen Rückversicherungsverträge werden zum nächstmöglichen Zeitpunkt, d.h. 31.12.2021, abgelöst. Ab dem Jahr 2022 wird die

Holding-Gesellschaft der „UW Insurance Group“ die Rückversicherung des Alt- und Neugeschäfts der AIT vollständig übernehmen.

- Der Versicherer AIT soll zunächst weiterhin mit der Standardformel bewertet werden. Die Integration der AIT in den Kreis der internen Modellgesellschaften (Block I) ist für 2024 geplant. Da es sich aufsichtsrechtlich um eine Erweiterung des internen Gruppenmodells der „UW Insurance Group“ (sog. Scope Extension) handelt, bedarf es eines Genehmigungsverfahrens durch den Gruppenaufseher.

(a) *[10 + 5 + 5 Punkte]* Der Gruppen CRO möchte von Ihnen eine frühzeitige Einschätzung zu den potentiellen Auswirkungen der geplanten Bestandsübertragung (i) und der Scope Extension (ii) auf das ökonomische Risikoprofil und die regulatorischen Solvenzquoten aller italienischen Sachversicherungsgesellschaften sowie der gesamten „UW Insurance Group“ haben. Was würden Sie ihm auf Basis der vorliegenden Informationen antworten? Welche Informationen und Berichte würden Sie zusätzlich anfordern, um eine genauere Einschätzung abgeben zu können?

(b) *[8 Punkte]* Zur Vorbereitung der Gespräche mit dem lokalen italienischen Aufseher und dem Gruppenaufseher zur strategischen Neuordnung in Italien sollen die Auswirkungen der geplanten Bestandsübertragung (i) und Scope Extension (ii) auf das Solvency II-Berichtswesen der italienischen Sachversicherungsgesellschaften (Interne Risikoberichterstattung, ORSA, Säule III) näher beleuchtet werden. Wie werden sich die einzelnen Berichte bei der AIT von denen der beiden anderen italienischen Gesellschaften ABC und DEF in Bezug auf die Risikomanagement-relevanten Berichtsteile inhaltlich unterscheiden?

(c) *[8 Punkte]* Sie führen im Rahmen des ORSA-Prozesses 2021 eine Angemessenheitsprüfung der Standardformel für die AIT durch: Welche Schritte sind durchzuführen und welche Rahmenbedingungen sind dabei zu beachten?

(d) *[6 Punkte]* Wie sollte mit der geplanten Bestandsübertragung (i) und Scope Extension (ii) im Rahmen des ORSA-Prozesses 2021 bei der Projektion der vorausschauenden Beurteilung der Risikolage für die drei Gesellschaften AIT, ABC und DEF und die gesamte „UW Insurance Group“ umgegangen werden?

(e) *[4 Punkte]* Angesichts der vergleichsweise niedrigen Solvenzquote der AIT sorgt sich der Gruppen CRO um die dauerhafte Erfüllbarkeit der regulatorischen Solvenzkapitalanforderungen im Planungszeitraum. Welche Maßnahmen schlagen Sie vor? Welche Bereiche /Stakeholder im Unternehmen wären jeweils von den Maßnahmen betroffen?

(f) [5 Punkte] Erläutern Sie qualitativ, inwieweit Anpassungsbedarf an der Rückversicherungsstruktur der Gesellschaften AIT, ABC und DEF ab dem Jahr 2022 besteht.

(g) [15 Punkte] Für die Neuordnung der Rückversicherungsstruktur der AIT ab dem Jahr 2022 werden drei unterschiedliche Varianten in Betracht gezogen. Zur Unterstützung des Rückversicherungsbereichs bei der Entscheidungsfindung werden diese drei Varianten im stochastischen Unternehmensmodell der AIT (gemäß Systemen und interner Modellmethodik der UW Insurance Gruppe) ökonomisch bewertet. Aus diesen Modellläufen resultieren komplette Wahrscheinlichkeitsverteilungen des versicherungstechnischen Ergebnisses des Kalenderjahres 2022, insbesondere Erwartungswert und ausgewählte Wiederkehrperioden sowie Risikokapitalien für das versicherungstechnische Risiko Nicht-Leben, das operationelle Risiko und das Rückversicherungsausfallrisiko zum Niveau 99,5%. Darüber hinaus liegen jeweils Abschätzungen zur regulatorischen Bedeckungsquote zum 31.12.2021 gemäß Solvency II-Standardformel vor.

Kennzahl Absolute Werte in Tsd. EUR	Brutto	Netto - Variante 1	Netto - Variante 2	Netto - Variante 3 -
Erwartetes versicherungstechnisches Ergebnis (in % der ökonomischen Eigenmittel)	12.100 6,0%	8.480 4,2%	5.036 2,5%	6.042 3,0%
Versicherungstechnisches Ergebnis - 1 in 5 Jahren	3.395	2.648	-1.603	1.451
Versicherungstechnisches Ergebnis - 1 in 20 Jahren	-2.207	-1.992	-4.411	-3.197
Diversifiziertes RK- vt. Risiken Nicht-Leben @99,5%	189.159	53.224	25.919	35.210
Diversifiziertes RK - Rückversicherungsausfall @ 99,5%		2.100	3.150	2.700
Diversifiziertes RK - Operationelles Risiko @ 99,5%	15.432	15.432	15.432	15.432
SI-Solvvenzquote		113%	155%	131%

Nehmen Sie Stellung zur relativen Vorteilhaftigkeit der drei Varianten unter verschiedenen Aspekten, u.a. Ertragskraft, risikoadjustierte Rendite sowie Solvabilität. Beachten Sie hierbei, dass die AIT als Anwarter für den Block der internen Modell-Gesellschaften eine Sonderrolle einnimmt. Obwohl die AIT bis zur aufsichtsrechtlichen Genehmigung der Scope Extension eine Standardformelgesellschaft darstellt, werden die Risikokapitalien für die RoRaC-Ermittlung bereits gemäß interner Modellmethodik bestimmt.

## **Aufgabe 2. [Risikotragfähigkeitskonzept] [31 Punkte]**

Das gruppenweite Risikotragfähigkeitskonzept der *„UW Insurance Group“* sieht u.a. die folgenden zentralen Vorgaben und Schwellenwerte für die regulatorischen Solvenzquoten der lokalen Versicherungsgesellschaften vor:

- Die Zielbedeckungsquoten der lokalen Gesellschaften sollen in einem Korridor zwischen 150% und 200% liegen, wobei die konkrete Quote innerhalb dieses Korridors vom Management Board der jeweiligen Gesellschaft festzulegen ist.
- Zur Sicherstellung einer ausreichenden aufsichtsrechtlichen Bedeckung erfolgt eine Limitierung der aufsichtsrechtlichen Solvenzquote auf Basis einer Ampelsystematik: Als Frühwarnindikator dient ein Unterschreiten der regulatorischen Solvenzquote von 130% (Schwellenwert für gelbe Ampel), während eine konkrete Limitüberschreitungsgefahr bei Unterschreiten der regulatorischen Solvenzquote von 115% (Schwellenwert für rote Ampel) angezeigt wird.

Sie werden vom CRO der *„UW Insurance Group“* mit der turnusmäßigen Überprüfung des gruppenweiten Risikotragfähigkeitskonzepts sowie der Angemessenheit der o.g. Schwellenwerte und des Korridors für die Zielbedeckungsquote beauftragt.

*Aufgaben:*

(a) [5 Punkte] Wie lässt sich eine Zielbedeckungsquote von 150% als Untergrenze des Korridors ökonomisch interpretieren und motivieren?

(b) [10 Punkte] Nennen und erläutern Sie fünf unterschiedliche Aspekte, die in die Ausgestaltung des lokalen Zielkorridors und der Schwellenwerte im Rahmen des gruppenweiten Risikotragfähigkeitskonzepts eingeflossen sein könnten. Was könnte wiederum die konkrete Wahl der Zielbedeckungsquote auf lokaler Ebene beeinflussen?

(c) [4 Punkte] Welche Auswirkungen hätte eine Anpassung der Schwellenwerte im Risikotragfähigkeitskonzept auf alle weiteren Risiko-Limite im Unternehmen?

(d) [6 Punkte] Ihr Kollege aus dem quantitativen Risikomanagement äußert die Idee, dass die lokalen Gesellschaften ihre Zielbedeckungsquote anhand der SII-Vorhersageverteilung der Gewinne und Verluste auf oberster Unternehmensebene fortlaufend so bestimmen sollten, dass die Unterschreitung der aufsichtsrechtlich geforderten SCR-Bedeckung nur mit einer bestimmten Wiederkehrperiode gemäß Vorhersageverteilung eintritt. Nehmen Sie begründet Stellung zu seiner Idee.

(e) [6 Punkte] Bei der Auswertung der aktuellen Solvenzquoten der lokalen Versicherungsgesellschaften stellen Sie fest, dass einige Gesellschaften Solvenzquoten von

mehr als 250% aufweisen und sich damit außerhalb des vorgegebenen Korridors für die Zielbedeckungsquote befinden. Wie gehen Sie aus Gruppensicht damit um?



### **Aufgabe 3. [Governance] [32 Punkte]**

Im Auftrag des CRO der UW Insurance Group werden Sie mit der Ausarbeitung einer gruppenweiten Richtlinie zur Messung und Steuerung von Konzentrationen auf Gruppenebene, die sich aus dem Versicherungsbestand und Exposures bei Rückversicherungspartnern (außerhalb der UW Insurance Gruppe) ergeben, beauftragt.

(a) [5 Punkte] Worin besteht das Konzentrationsrisiko in Versichertenbeständen und ggü. Rückversicherungspartnern? Handelt es sich hierbei um ein neues Risiko, das die UW Insurance Group bis dato noch nicht erfasst hat?

(b) [4 Punkte] Was könnten geeignete Größen und Metriken zur Messung der o.g. Konzentrationen und Definition von Limiten sein?

(c) [6 Punkte] Schlagen Sie für jeden Exposure-Typ jeweils drei konkrete Steuerungsmaßnahmen bei Überschreitung der Limite vor (ohne dass diese explizit in der Richtlinie aufgenommen werden) und geben Sie jeweils den Zeithorizont der Maßnahme an – handelt es sich hierbei um eine tendenziell kurzfristig oder eher mittel- bis langfristig umsetzbare Maßnahme?

(d) [5 Punkte] Nennen Sie mögliche Aufgaben und Rollen, die den folgenden Funktionen im Rahmen der Messung und Steuerung der o.g. Konzentrationen auf Gruppenebene zukommen könnten:

- (i) CRO der Gruppe
- (ii) Group Underwriting Officer
- (iii) Management Board der Gruppe
- (iv) Lokale CROs

(e) [5 Punkte] Welche weiteren Bereiche, Funktionen und/oder Gremien auf Gruppenebene und lokaler Ebene sollten in der Richtlinie vertreten sein? Welche Aufgaben würden Sie diesen im Kontext der Messung und Steuerung der o.g. Konzentrationen übertragen?

(f) [3 Punkte] Nennen Sie drei weitere wesentliche Richtlinien / Dokumente, zu denen die o.g. Richtlinie in Beziehung stehen könnte bzw. sollte?

(g) [4 Punkte] Definieren Sie vier interne Kontrollen (inkl. Angabe der Kontrollhandlungen und des Kontrolltyps), die bei der Ermittlung der Auslastungen der Konzentrationslimite auf Gruppenebene durchgeführt werden sollten.

#### **Aufgabe 4. [Ad-hoc ORSA] [15 Punkte]**

Die UW Insurance Versicherungsgruppe nimmt die Erfahrungen aus der Covid19-Pandemie zum Anlass, ihre ORSA-Leitlinie und den ORSA-Prozess zu überprüfen, insbesondere mit Blick auf zukünftige Emerging Risks.

(a) *[5 Punkte]* Nennen Sie mögliche Kriterien für die Durchführung eines ad-hoc ORSAs.

(b) *[6 Punkte]* Geben Sie jeweils zwei Beispiele, wann die Durchführung eines ad-hoc ORSAs

- nur für eine einzelne Versicherungsgesellschaft,
- nur für alle Versicherungsgesellschaften eines bestimmten Landes oder einer Region,
- für die gesamte Unternehmensgruppe

angezeigt sein könnte?

(c) *[4 Punkte]* Was ist in organisatorischer und methodischer Hinsicht bei der Durchführung eines ad-hoc ORSAs für die gesamte UW Insurance Versicherungsgruppe zu beachten?

### **Aufgabe 5. [Interne und externe Stakeholder] [insgesamt 36 Punkte]**

Als Risikomanagementfunktion auf Gruppenebene wurden Sie beauftragt, eine Übersicht zu erstellen, welche internen und externen Stakeholder in dem Projekt zur Neuordnung des Industriegeschäfts in Italien im Sinne des ERM berücksichtigt werden sollten. Benennen Sie darüber hinaus deren Interessen an dem Prozess sowie mögliche Risiken für den Erfolg des Projekts und evtl. Gegenmaßnahmen.

(a) *[5+15 Punkte]* Externe Stakeholder: Benennen Sie fünf externe Stakeholder und beschreiben jeweils deren Interessen an dem Umstrukturierungsprozess des Industriegeschäfts in Italien. Geben Sie jeweils an, welche Risiken für den Erfolg des Projektes aus Sicht des ERM bestehen könnten und welche Maßnahmen getroffen werden könnten, um diesen Risiken zu begegnen.

(b) *[4+12 Punkte]* Interne Stakeholder: Bitte nennen Sie zunächst vier Elemente der Wertschöpfungskette, die durch die Umstrukturierung betroffen sind. Nennen Sie darüber hinaus vier interne Stakeholder und beschreiben deren Rolle in der Wertschöpfungskette sowie die Bedeutung für den Umstrukturierungsprozess und des ERM angezeigt sein könnte?

## Lösungshinweise zur CERA Klausur Modul C - 2021

### Lösungshinweise zu Aufgabe 1.

#### [Einbindung des Risikomanagements in strategische Vorhaben]

a)

- **ABC und DEF:** Die beiden Gesellschaften ABC und DEF werden auch nach der Übertragung des Industriegeschäfts auf die AIT weiterhin mit einem internen Modell bewertet. Es ist davon auszugehen, dass das zu transferierende Industrieversicherungsgeschäft risikoreicher als das in den Gesellschaften verbleibende Privat- und Gewerbekundengeschäft ist. Insgesamt sollte der Versichertenbestand der beiden Gesellschaften damit auch homogener werden. Da das Bestandsvolumen und damit auch das entsprechende Exposure an Kapitalanlagen sinken wird, sollte die Bestandsübertragung ceteris paribus zu einem merklichen Rückgang im SCR der beiden Gesellschaften ABC und DEF führen. Die Auswirkung auf die Solvenzquote ist wiederum von der Höhe der transferierten stillen Reserven der vt. Rückstellungen und Kapitalanlagen abhängig. Die nachgelagerte Scope Extension der AIT sollte demgegenüber keinen Einfluss auf das ökonomische Risikoprofil und die regulatorische Bedeckungsquote der beiden Gesellschaften haben.
- **AIT:** In den Volumenmaßen für das Prämien- und Reserverisiko der Standardformel wird nicht zwischen Geschäftstyp (Privat / Gewerbe / Industrie) unterschieden, innerhalb der SII-Standardformel werden für die gesamte SII-LoB von der EIOPA vorgegebene Risikofaktoren verwendet. Ausnahme bilden unternehmensspezifische Parameter, sollte die AIT diese noch nicht verwenden, wird sich der Aufwand einer Genehmigung von USPs in Anbetracht der ohnehin vorgesehenen Scope Extension kaum lohnen. Durch den unterschiedlichen Sparten-Mix der Industriebestände bei der AIT und den anderen Gesellschaften wird es innerhalb der versicherungstechnischen Risiken Nicht-Leben zu Verschiebungen zwischen Sparten (Haftpflicht vs. Sach) und Risiken (Prämienrisiko ggü. Naturkatastrophenrisiko) sowie je nach Umfang des übertragenen Schadenbestands und Altreserven auch zwischen Reserverisiko und Prämienrisiko kommen. Aussagen zu den Kapitalanlagerisiken sind nicht möglich, auch hier ist der Effekt auf die Bedeckungsquote wiederum abhängig von den Eigenmitteln und transferierten stillen Reserven in der vt. Rückstellungen und Kapitalanlagen. Durch die Scope Extension ergeben sich keine Änderungen am tatsächlichen ökonomischen Risikoprofil, wohl aber an der regulatorischen Bedeckungsquote, da zukünftig anhand des internen Modells ermittelt wird.

- **Gesamte UW Insurance Group:** Auf Gruppenebene dürfte die Bestandsübertragung zu keiner Änderung im Risikoprofil führen. Bei der Ermittlung der regulatorischen Bedeckungsquote ist zu berücksichtigen, dass das SCR des Industrierversicherers AIT bei der Gruppenaggregation undiversifiziert aufgeschlagen wird. Somit geht der Diversifikationseffekt zwischen dem transferierten Industrierversicherungsgeschäft und dem im internen Modell verbleibenden Privatkunden- und Gewerbekundengeschäft, der im internen Modell abgebildet werden konnte, verloren. Höhe der Eigenmittel auf Gruppenebene sollten sich nur um Risikomarge / Steuerlatenzen unterscheiden. Durch die Integration des Versicherers AIT in das interne Gruppenmodell werden wiederum sämtliche Diversifikationseffekte zwischen den Risiken und Gesellschaften der AIT mit allen anderen Gesellschaften innerhalb der Gruppe I (Interne Modell-Gesellschaften) abgebildet.
- Insgesamt lassen die vorhandenen Informationen nur grobe qualitative Aussagen zu, insbesondere zu den Auswirkungen auf den Versicherer AIT sind nur wenige Aussagen möglich. In Anbetracht der verhältnismäßig niedrigen Bedeckungsquote der AIT sollten Informationen aus der Due-Diligence angefordert werden, mindestens aber die öffentlichen Berichte inklusive SFCR, um konkretere und vor allen Dingen quantitative
- Aussagen tätigen zu können. Dazu bedürfte es detaillierter Informationen zum Asset- und Portfolio-Mix, Risikoberichte zum aktuellsten vorliegenden Stichtag (auch: ORSA-Berichte) sowie die zugrundeliegenden SCR-Berechnungen (Standardformel, internes Modell) aller Gesellschaften.

(b)

- Besonderheiten bei der AIT: ggf. noch unterschiedliche Organisation / Systeme bis 2022. Ggü. den anderen Gesellschaften abweichendes Risikoprofil. Der Unterschied liegt darüber hinaus in der Bestimmung der regulatorischen Solvenzquote, die bei der AIT bis zum Zeitpunkt der Scope Extension (angedacht in 2024) noch mit der Standardformel, nach erfolgreicher Scope Extension hingegen mit der internen Modellmethodik erfolgt.
- SFCR und RSR: Ausführungen zur Methodik des internen Modells und spezielle Anfo0rderungen für interne Modelle (wie die Ergebnisse aus der Profit & Loss Attribution) sind nur für interne Modellnutzer relevant.
- ORSA: Die Angemessenheitsprüfung der Standardformel ist bei den Internen Modell-Gesellschaften ABC und DEF aufgrund des vorliegenden vollständigen internen Modells nicht relevant - auch, da es sich um ein vollständiges internes Modell inklusive operationeller Risiken handelt.

- Die vorausschauende Beurteilung der Risiko- und Solvenzsituation der AIT muss die regulatorische Solvenzquote gemäß Standardformel umfassen.
- Die dem SFCR beizufügenden öffentlichen QRTs unterscheiden sich bei internem Modell und Standardformel ebenfalls.

(c) Zunächst ist zu beachten: im Jahr 2021 befinden wir uns inmitten bzw. vor der Bestandsübertragung.

- Güte und Qualität der Prämien- und Reserverisikofaktoren in der Standardformel (z.B. für das spezifische Sach- und Haftpflichtgeschäft). Hier sind aus den Kalibrierungspapieren der Standardformel die Annahmen zu untersuchen und zu betrachten, ob die Faktoren passend für das eigene Geschäft sind;
- Güte und Qualität des Katastrophenmoduls der Standardformel;
- Güte und Qualität der Abbildbarkeit der internen Rückversicherungsstrukturen im Rahmen der Abbildung der versicherungstechnischen Risiken;
- keine Berücksichtigung von Ausfall-/Spreadrisiko von europäischen Staatsanleihen in der Standardformel bei ausgeprägtem Portfolio von Staatsanleihen;
- Güte und Qualität der Abbildung des operationellen Risikos, gerade bedingt durch die Besonderheiten des Industrieversicherungsgeschäfts.

(d) Die Bestandsübertragung soll gemäß Aufgabenstellung im Jahr 2022 stattfinden und ist dementsprechend in der vorausschauenden Beurteilung bei allen Gesellschaften und auf Gruppenebene zu berücksichtigen. Scope Extension: Da das Jahr 2024 noch in den dreijährigen Projektionszeitraum fällt und die vorausschauende Sicht konsistent zur Geschäftsplanung im Allgemeinen 3 bis 5 Jahre umfasst, sollten die Auswirkungen der Scope Extension auf die regulatorische Bedeckungsquote der AIT betrachtet werden. Idealerweise sollte das Szenario analysiert werden, dass es bei Bestandsübertragung und aufsichtsrechtlichem Genehmigungsverfahren zu Verzögerungen kommt und die AIT bspw. auch in 2024 noch zum Kreis der Standardformelgesellschaften gehört.

(e)

- Durch die Ablösung aller RV-Verträge ist ohnehin eine Neuordnung der Rückversicherungsstruktur für die AIT notwendig, die Rückversicherung könnte dahingehend aufgesetzt werden, die aufsichtsrechtliche Solvenzquote für die kommenden Jahre deutlich zu verbessern. Entsprechende Analysen sollten gemeinsam mit der Rückversicherungsabteilung unternommen werden.

- Darüber hinaus ist die Eigenmittelausstattung der AIT zu prüfen. Zur unmittelbaren Verbesserung der Eigenmittelposition könnten Eigenmittel zur AIT transferiert werden, gruppeninterne Nachrangdarlehen vergeben werden, mittelfristig kann die Eigenmittelsituation durch Gewinnthesaurierung verbessert werden (d.h. Verzicht auf Dividendenausschüttung oder Gewinnabführung) - von den Maßnahmen sind der CFO-Bereich, speziell Rechnungswesen / Controlling / Capital Management, o.ä. betroffen.

(f) Das Industrieversicherungsgeschäft für die beiden italienischen Gesellschaften ABC und DEF fällt ab 2022 weg. Industrieversicherungsgeschäft weist im Allgemeinen höhere Versicherungssummen als privates und gewerbliches Geschäft auf, aus diesen Gründen werden in den relevanten Sparten für die ggf. vorliegenden Pro-Risiko- und Pro-Ereignis-XLs die bisherigen Haftungsstrecken bzw. höhere Layer nicht mehr benötigt. Somit ist für die Rückversicherungsordnung des Anfalljahres 2022 (d.h. Neuschäden) eine Anpassung erforderlich, bei den Altschäden voraussichtlich nicht. Da bei der AIT alle bestehenden Rückversicherungsverträge komplett abgelöst werden, wird die Rückversicherungsstruktur sowohl für die bereits in Abwicklung befindlichen Altschäden als auch die neu anfallenden Schäden in 2022 neu aufgesetzt werden müssen.

(g)

- Der erwartete RoRaC des Jahres 2022 ergibt sich als Quotient aus dem erwarteten vt. Ergebnis des Jahres 2022 und der Summe der diversifizierten Risikokapitalien. Der erwartete RoRaC bei Bruttobetrachtung liegt bei ca. 6%, der RoRaC für alle drei Rückversicherungsvarianten liegt oberhalb des geforderten Wertes von 11%. Alle drei Rückversicherungsvarianten liefern damit unter ökonomischen Gesichtspunkten einen positiven Wertbeitrag für die Gesellschaft AIT.
- Die drei Rückversicherungsvarianten mindern den erwarteten Ertrag bzw. die Ertragskraft bei vglw. normalem Geschäftsverlauf. Die angegebenen versicherungstechnischen Ergebnisse zur Wiederkehrperiode mit 5 Jahren markieren den Randbereich bei vglw. normalem und erwartbarem Geschäftsverlauf, Wiederkehrperiode 20 kennzeichnet wiederum Ergebnisse bei außergewöhnlich schlechtem, aber noch nicht extremem Geschäftsverlauf.
- Unter reinen Ertragsgesichtspunkten weist Rückversicherungsvariante 1 den höchsten erwarteten Ertrag auf, hat andererseits aber auch die geringste Entlastung im Risiko (Fokus auf vt. Risiko Nicht-Leben als dominantes Risiko an dieser Stelle ausreichend) auch wird die Verlustwahrscheinlichkeit bei Variante 1 am geringsten sein (zwischen 1 in 5 Jahren und 1 in 20 Jahren). Insgesamt weist die AIT unter Variante 1 die geringste

Solvenzquote in der Standardformel auf - die resultierende Solvenzquote von 113% ist gleichbedeutend mit einer Verschlechterung der Solvenzposition ggü. 31.12.2020.

- Die Varianten 2 und Varianten 3 haben einen geringfügig kleineren Wertbeitrag als Variante 1 und sind unter Wertschöpfungsgesichtspunkten vergleichbar. Variante 2 führt wiederum zum geringsten ökonomischen Risikokapitalbedarf und zur höchsten regulatorischen Bedeckungsquote gemäß Standardformel, dies geht allerdings offensichtlich zu Lasten der Ertragskraft (erkennbar am niedrigsten erwarteten Ergebnis und negativen Ergebnissen bereits bei weniger extremen Geschäftsjahresverläufen).



## Lösungshinweise zu Aufgabe 2. [Risikotragfähigkeitskonzept]

(a) Allgemein gibt die Zielbedeckungsquote an, in welchem Maß das benötigte Gesamtrisikokapital eines Unternehmens von den ökonomischen Eigenmitteln überdeckt werden soll.

Die Zielbedeckungsquote wird erreicht bzw. überschritten, wenn das tatsächlich benötigte Risikokapital die freigegebenen Eigenmittel nicht überschreitet. Strebt ein Unternehmen eine Bedeckungsquote von 150% an, so drückt es damit den Anspruch aus, im Falle eines Totalverlustes der freigegebenen Eigenmittel noch immer eine Bedeckungsquote von 50% darstellen zu können.

Anders ausgedrückt: Die Höhe des Exzesskapitals entspricht in diesem Falle der Höhe der Hälfte der freigegebenen Eigenmittel. Das Unternehmen verfolgt damit das Ziel, in diesem Extremfall noch so viel Eigenmittel vorzuhalten, dass durch Maßnahmen, wie z.B. eine Risikoreduktion durch den Kauf von weiterem Rückversicherungsschutz, die aufsichtsrechtliche Solvenzquote von 100% wiederhergestellt werden kann.

(b)

- Die beiden Schwellenwerte 115% und 130% sind als Frühwarnindikatoren bzw. präventive Limite zu verstehen und dienen der Einhaltung der aufsichtsrechtlichen Bedeckung.
- Die Untergrenze des Korridors für die Zielbedeckungsquote weist einen Abstand von 20 Prozentpunkten zum Frühwarnindikator von 130% auf, d.h. es ist ein gewisser Puffer vorgesehen. Die zugrundeliegende Idee könnte sein, dass geringfügige Verschlechterungen der Solvenzquote nicht direkt ein Unterschreiten des Frühwarnindikators zur Folge haben sollen und in einer gelben Ampel mit entsprechenden Eskalationsmaßnahmen münden.
- Was den Korridor für die Zielbedeckungsquote der lokalen Gesellschaften betrifft, so sollte sich dieser aus den übergeordneten Zielen bzw. der Zielbedeckungsquote auf Gruppenebene und entsprechender Gruppenlimite ableiten - alle nachfolgenden Punkte umfassen daher neben spezifischen Überlegungen und Aspekten der lokalen Gesellschaften immer auch Gruppenaspekte:
  - Substanzziele aus der Strategie der gesamten Unternehmensgruppe bzw. lokalen Gesellschaft: Stabilität auch in Krisenzeiten

- Aktuelle Risikosituation: Wie komfortabel ist die aktuelle Bedeckung bei den lokalen Gesellschaften? Welches Risiko ergibt sich aus dem bestehenden Geschäft?
- Geschäfts- und Risikostrategie: Wie viel Risikokapital binden strategische Maßnahmen?
- Angemessenes Verhältnis von Risiko zu Ertrag? Sind beispielsweise Zukäufe geplant?
- Wettbewerbssituation: Eigene Bedeckungsquote ggü. Bedeckungsquote der Wettbewerber?
- Sparte: Leben oder Schaden/Unfall; Lebensversicherer von Entwicklungen an den Kapitalmärkten stärker betroffen als Schadenversicherer
- Absehbare Umstellungen an den Bewertungs- und Risikomodellen
- Historische Entwicklung der Solvenzquoten, insbesondere reguläre Schwankungsbreite
- abzgl. (Sonder-)effekten aus der Umstellung von Bewertungs- und Risikomodellen und strategischen Maßnahmen

(c) Grundsätzlich sind alle bestehenden Limite auf ihre Konsistenz zu den Festlegungen im übergeordneten Risikotragfähigkeitskonzept zu prüfen und ggf. anzupassen. In diesem Zusammenhang ist zu unterscheiden zwischen Limiten, die mathematisch direkt aus den Schwellenwerten des Risikotragfähigkeitskonzepts ableitbar sind und solchen Limiten, die nicht direkt bzw. nur mittelbar aus dem Risikotragfähigkeitskonzept abgeleitet werden können (bspw. Limite auf operativer Ebene, Überleitungen durch qualitative Einschätzungen). Für die erstgenannte Kategorie lässt sich die Ermittlung analytisch / mathematisch vornehmen, von daher ist davon auszugehen, dass Anpassungen an den Schwellenwerten auf oberster Ebene automatisch auch Anpassungen an den Limiten auf allen weiteren Ebenen nach sich ziehen. Dies ist bei der zweiten Kategorie von Limiten wiederum nicht zwingend gegeben.

(d)

- Die Unternehmensgruppe verfügt über ein vollständiges internes Modell, welches alle wesentlichen quantifizierbaren Risiken des Unternehmens abbildet. Die Vorhersageverteilung des internen Modells enthält somit die komplette Bandbreite potentieller Eigenmittelverluste (aller relevanten Risikofaktoren) innerhalb des nächsten Jahres, insbesondere lassen sich Wiederkehrperioden als Quantile der Vorhersageverteilung ermitteln.

- Kritische Würdigung dieses Ansatzes: Die Zielbedeckungsquote wäre im Zeitverlauf variabel, da sie nach jeder Neubewertung stets an die jeweils aktuellsten Modellverteilungen ausgerichtet werden müsste. Ohne weitere Vorgaben zur Wiederkehrperiode wäre jedoch ggf. nicht gewährleistet, dass sich die Zielbedeckungsquote stets im vorgegebenen Zielkorridor der Gruppe befindet.
- Die technische Ermittlung würde sich sicherlich ein wenig aufwändiger gestalten. Die Solvency II-Standardformel kennt keine gesamte Verteilung, sondern nur das 99,5 %-Quantil. Für die Gesellschaften, die zu der Gruppe der Standardformel-Gesellschaften gehören, müssten diese Wiederkehrperioden also approximiert oder aber geeignet aus der ökonomischen Bewertung und einer daraus gewonnenen kompletten Vorhersageverteilung abgeleitet werden.

(e)

- Zunächst sollte der Hintergrund dieser Bedeckungsquote beleuchtet und verstanden werden. Grundsätzlich können Bedeckungsquoten im Zeitverlauf Schwankungen in beide Richtungen aufweisen. Es können Sondereffekte (Bspw. Umstellungen am Bewertungs- und Risikomodell) oder aber aus überaus günstigen ökonomischen Entwicklungen (Finanzmärkte) und Schadenverlauf (Versicherungstechnik) resultieren. Die zum aktuellen Zeitpunkt vorliegende hohe Bedeckungsquote kann aber auch temporärer Natur sein und seitens des Vorstands so geplant und gewollt sein, bspw. weil das Kapital zur Umsetzung einer strategischen Maßnahme (Zukäufe, Umstrukturierung, o.ä.) vorgehalten wird.
- Aus Gruppensicht bedeuten Solvenzquoten oberhalb des vorgegebenen Korridors wiederum, dass die lokalen Gesellschaften ihr vorhandenes Risikodeckungspotential nur unzureichend ausschöpfen und damit weniger Kapital ins Risiko stellen als möglich wäre (sog. Luftkapazitäten).
- Dieses nicht-genutzte Kapital ließe sich ins Risiko stellen bzw. innerhalb der Gruppe dazu nutzen, das Risikodeckungspotential anderer Gesellschaften zu stärken. Handlungsoptionen könnten dementsprechend sein: Transfer der Eigenmittel an andere Gesellschaften innerhalb der Gruppe ggf. via Holding-Gesellschaft durch Ausschüttungen von Gewinnrücklagen und damit Reduktion des Risikodeckungspotentials, lokal wiederum: Höheres Risiko, Reduktion des RV-Schutzes (höhere Eigenbehalte), Erweiterung der Zeichnungskapazitäten, Portfoliowachstum und/oder Zeichnung höhere Versicherungssummen.

### Lösungshinweise zu Aufgabe 3. [Governance]

(a)

- Konzentrationen im Bereich der Versicherungstechnik (Nicht-Leben) ergeben sich bspw. durch regionale Konzentrationen der Risiken und damit einhergehendem Akkumulationspotential ggü. Elementargefahren und Man-Made Gefahren oder aber einzelnen Spitzenrisiken im Bestand. Derartige Risiken sollten bereits im Prämienrisiko bzw. Katastrophenrisiko (abhängig von der gewählten Risikoklassifizierung im Modell) abgebildet sein.
- Das Konzentrationsrisiko ggü. Rückversicherungspartnern ergibt sich aus der Ratingverschlechterung oder dem Ausfall eines oder mehrerer Rückversicherungspartner, bei dem größere Exposures an zedierten Rückstellungen liegen oder einen wesentlichen Beitrag zur Minderung des Risikokapitalbedarfs leisten. Dieses Risiko sollte quantitativ bereits im Forderungsausfallrisiko / Rückversicherungsausfallrisiko erfasst sein.

(b)

- Konzentration in Versichertenbeständen: siehe Kumulkontrolle bei Naturgefahren - Grundlage: Schadenkurven nach Jahresschaden oder maximalen Ereignisschaden (sog. AEP- und OEP-Betrachtung), jeweils vor und nach Rückversicherung, Exposure-Verteilung nach bestimmten Gefährdungsregionen oder -zonen. SCR für bestimmte Naturgefahren und Man-Made-Sparten, Liste der Top-Risiken nach Versicherungssumme (Brutto und Netto)
- Rückversicherungsexposure: Rückversicherungs-Rating (Einhaltung eines Mindestratings), Exposure an zedierten SII-Rückstellungen pro Rückversicherer und Rating-Klasse, Exposure an zediertem SCR, SCR für das Rückversicherungsausfallrisiko

(c)

- Konzentrationen in den Versichertenbeständen: Reduktion der Exposures durch Deckelung der Versicherungssummen (oder Reduktion von Anteilen im Rahmen von Mitversicherung), Limitierungen der Zeichnungsvolumina oder Zeichnungsstopp, Kauf von zusätzlichem Rückversicherungsschutz - ggf. auch fakultativ (tendenziell kurzfristig), Erhöhung der Diversifikation (tendenziell langfristig)
- Konzentration ggü. Rückversicherern: komplette Ablösung bestehender Rückversicherungsverträge, Wechsel zu Rückversicherern mit besserem Rating

(tendenziell kurzfristig), insgesamt breitere Streuung der Rückversicherungspartner unter Berücksichtigung der RV-Ratings (tendenziell langfristig)

(d)

- Gruppen CRO: Verantwortlich für die Richtlinie, fortlaufendes Monitoring = Bewertung des Exposures auf Gruppenebene auf Basis der Zulieferungen der lokalen Gesellschaften bzw. Modellläufe der Risiko- und speziell Katastrophenmodelle (welches ggf. in der Verantwortung der lokalen CROs liegt), Vorschlag zu Handlungs- und Steuerungsmaßnahmen bei Limitüberschreitungen im Rahmen der Risikoeinschätzung
- Group Underwriting Officer: Umsetzung der Handlungsmaßnahmen bei Limitüberschreitungen - Bsp.: Exposurereduktion in den Versichertenbeständen nach Ländern / Deckungen / Sparten.
- Management Board der Gruppe fasst Beschlüsse zu konkreten Steuerungsmaßnahmen

(e)

- Maßgeblich ist hier sicherlich der Rückversicherungsbereich auf Gruppenebene zu nennen: zuständig für RV-Parameter, anhand derer Nettoschadenkurven ermittelt werden, verfügt über Informationen zu Rückversicherern, verantwortet allgemein das Management der Rückversicherungsverträge mit Partnern außerhalb der Gruppe.
- Im gruppenweiten Risikokomitee könnten auf regelmäßiger, mindestens halbjährlicher Basis die Limitauslastungen und die als wesentlich eingestuft Konzentrationen und Risiken präsentiert und diskutiert werden.
- Die Versicherungsmathematische Funktion ist verantwortlich für die Bewertung der zedierten Rückstellungen gemäß Solvency II und verfasst eine Stellungnahme zur Angemessenheit der Rückversicherungsvereinbarungen. Damit ist die VmF im Bereich der Rückversicherungs-Exposures (zumindest mittelbarer) Prozessbeteiligter.

(f) Mögliche Nennungen sind bspw.

- Risikotragfähigkeitskonzept
- Ggf. übergeordnete Konzentrationsrichtlinie, die auch Konzentrationen im Kapitalanlagenbestand betrifft
- Materialitätsrichtlinie
- Leitlinien / Methodendokumente / Kalibrierungsdokumente zu internem Modell und zur Versicherungsmathematischen Funktion

(g) Die Ermittlung der Limitauslastung ist Bestandteil des Monitoring-Prozesses innerhalb des CRO-Bereichs auf Gruppenebene. Mögliche Kontrollen und Kontrollhandlungen könnten daher sein:

- Konsistenzprüfung der Zulieferungen (Schadenkurven und SCR-Werte) ggü. offiziellen Zahlen aus internem Modell
- Vollständigkeitsprüfung der Zulieferungen (Exposure-Daten) aus den verschiedenen
- lokalen Gesellschaften
- Plausibilitätsprüfung zur Höhe der Top-Einzelrisiken
- Schriftliche Freigabe des Monitoring-Ergebnisses durch Gruppen-CRO (Vier-Augen-Prinzip)

## Lösungshinweise zu Aufgabe 4. [Ad-hoc ORSA]

(a) Die Durchführung eines ad-hoc ORSAs und entsprechende Kriterien (Trigger) sollten in der ORSA-Leitlinie der UW Insurance Versicherungsgruppe geregelt werden. Allgemein sollte geprüft werden, ob ein Sachverhalt oder Ereignis vorliegt, der das Risikoprofil der einzelnen Gesellschaft oder der gesamten Gruppe wesentlich verändert und noch nicht im regulären ORSA-Prozess berücksichtigt worden ist - oder aber dazu führt, dass sich die bisherige Bewertung wesentlicher Risiken des Unternehmens bzw. der gesamten Gruppe als unzureichend herausstellt. Hierbei gilt ein Sachverhalt allgemein als wesentlich bzw. materiell, wenn er die Entscheidungsfindung der Entscheidungsträger maßgeblich beeinflusst.

Die Einschätzung sollte unter Verwendung der Materialitätsrichtlinie des Unternehmens stets quantitativ und qualitativ erfolgen. In Anbetracht des mit einem ad-hoc ORSA verbundenen Aufwands ist abzuwägen, ob es für bestimmte Sachverhalte bereits ausreichend ist, Auswirkungen auf das Risikoprofil und die zukünftige Risikolage mit geeigneten Analyseinstrumenten quantitativ abzuschätzen, oder tatsächlich ein vollständiger ad-hoc ORSA notwendig ist.

Denkbar wären also Kriterien der folgenden Form:

- Eintreten eines Ereignisses, das zu x% Rückgang der Bedeckungsquote oder Reduktion der Eigenmittel geführt hat
- oder aber Geschäftsentscheidungen, die maßgeblich von den bisherigen Planungsannahmen abweichen

(b)

Die konkrete Entscheidung zur Durchführung eines ad-hoc ORSAs ist anhand der ORSA-Richtlinie spezifisch für den Einzelfall zu treffen.

### *Einzelne Versicherungsgesellschaft*

Auslöser für einen ad-hoc ORSA könnten beispielsweise Ereignisse oder Sachverhalte (externe Effekte, Geschäftsentscheidungen,...) sein, die massiven Einfluss auf das aktuelle und/oder zukünftige Risikoprofil der Einzelgesellschaft haben, für die anderen Gesellschaften der UW Insurance Gruppe und für die UW Insurance Gruppe insgesamt aber nur von untergeordneter Bedeutung sind – dies trifft vermutlich in erster Linie für kleinere Gesellschaften und Monoliner, d.h. Einsparten- und Spezialversicherer innerhalb der Gruppe (Restschuld, Kunst, Assistance, Rechtsschutz, o.ä.), zu. Mögliche Beispiele:

- Externe Effekte: Negative Entscheidungen des Gesetzgebers zu der betriebenen Sparte

- Geschäftsentscheidungen: Eintritt in ein völlig neues Geschäftssegment oder Übernahme größerer Bestände, die neuartige Risiken für Versicherungstechnik und Kapitalanlage mit sich bringen und damit das Risikoprofil der Einzelgesellschaft maßgeblich verändern,

*Versicherungsgesellschaften eines bestimmten Landes oder einer Region:*

Auslöser für einen ad-hoc ORSA aller Gesellschaften eines Landes oder Region könnten rein regionale oder länderspezifische Ereignisse sein - die Beschränkung auf das Land bzw. die Region ist nur dann zulässig, wenn die Ländergesellschaften zusammengenommen für die UW Insurance Gruppe nur von untergeordneter Bedeutung sind. Beispiele

- Externe Effekte: akute lokale Wirtschaftskrise, Änderungen an lokaler Gesetzgebung
- Geschäftsentscheidungen: Umstrukturierungen innerhalb eines Landes mit deutlichem Einfluss auf das Risikoprofil der involvierten Gesellschaften eines Landes bzw. der lokalen Gruppe, die im Kontext der gesamten UW Insurance Gruppe aber von untergeordneter Bedeutung ist.

*Gesamte Unternehmensgruppe:*

- Globales Ereignis bzw. globale Krise (Wirtschaftskrise, Finanzkrise, Pandemie, Großflächige kriegerischer Konflikt, usw.)
- Oder Sachverhalte, die einzelne gewichtige Ländergesellschaften und Stützen der gesamten UW Insurance Gruppe betreffen – dann sollten neben dem ad-hoc ORSA auf lokaler Ebene zumindest noch die Auswirkungen auf die Gruppenergebnisse beleuchtet werden.

(c)

- Organisatorisch: Konsistenter Zeitplan, Koordination von zentraler Stelle, Modellläufe, Projektionen und Sensitivitätsberechnungen auf einheitlicher Plattform
- Methodisch: Identisches Set an Annahmen zur weiteren Kapitalmarktentwicklung, Geschäftsentwicklung sowie Vorgabe standardisierter Sensitivitäten und Alternativszenarien.



## Lösungshinweise zu Aufgabe 5. [Interne und externe Stakeholder]

(a) Externe Stakeholder sind Kunden, Aktionäre, Rating-Agenturen, Wirtschaftsprüfer und Aufsichtsbehörden.

- **Kunden** sind an günstigen Prämien sowie problemfreier und sicherer Regulierung der Schäden interessiert. Im Industriegeschäft sind Kunden sich der Bedeutung des eigenen Portfolios in der Regel bewusst und treten entsprechend in den Verhandlungen auf. Andererseits ist der Markt für Industriekunden begrenzt und die Umstrukturierung reduziert die Zahl der Anbieter. Aus Sicht der Kunden könnten insofern Bedenken bzgl. der zukünftige Höhe der Prämien bestehen, einerseits weil der Markt sich verengt, andererseits weil die Umstrukturierung zunächst Kosten erzeugt, die die Prämien erhöhen könnten. Auch könnten Bedenken bestehen, dass die Umstrukturierung zumindest vorübergehend negative Auswirkungen auf die Kundenbetreuung und Regulierung haben könnte. Neben Projektrisikomanagement zur Kontrolle der Kosten und Stabilisierung der Kosten würde eine aktive und individuelle Ansprache besonders wichtiger Kunden das Risiko reduzieren, in dem Prozess Geschäft zu verlieren.
- **Aktionäre** sind typischerweise in unterschiedlicher Gewichtung an kurzfristigen Erträgen aber auch mittel- und langfristiger Stabilität der Gruppe interessiert. Verschmelzungen verursachen zunächst Kosten und bergen aus Aktionärssicht daher das Risiko zunächst reduzierter Gewinne, die sich erst später durch Synergieeffekte kompensieren lassen werden. Dies kann zu unerwünschten Effekten auf den Börsenkurs der Gruppe führen. Ergänzend zum Projektrisikomanagement sollte insofern die Grundlage für eine transparente und zuverlässige Kapitalmarktkommunikation geschaffen werden, die alle Risiken des Prozesses einbezieht.
- **Ratingagenturen** spielen zum einen eine wichtige Rolle in der Kapitalmarktkommunikation ggü. den Aktionären. Zum anderen haben Rating-Agenturen auch ein Eigeninteresse daran, zu einer angemessenen Einschätzung zu kommen, die Basis ihres Geschäftsmodells ist. Die Unsicherheiten eines Verschmelzungsprozesses könnten bei den Ratingagenturen Bedenken hinsichtlich der Zuverlässigkeit der Informationen und Prognosen des Unternehmens sowie schließlich der Qualität des Ratings für Kunden der Ratingagenturen wecken. Dies könnte das Rating negativ beeinflussen. Diesem Risiko kann durch transparente und stabile Information und Kommunikation entgegengewirkt werden.
- **Wirtschaftsprüfer** haben ähnlich wie Ratingagenturen das Interesse, in einem solchen komplexen Prozess zu einer angemessenen Einschätzung zu kommen, sowie an der Ordnungsmäßigkeit der Berichterstattung, die schließlich zu testieren ist. Um Bedenken

der Wirtschaftsprüfer zu begegnen und unerwartete Anforderungen zu vermeiden, sollten die Prüfer frühzeitig in die Festlegung der Prozesse und Zeitpläne einbezogen werden.

- **Aufsichtsbehörden** - hier die Gruppenaufsichtsbehörde und die Aufsichtsbehörde in Italien - haben die Wahrung der Interessen der Versicherten sowie die Einhaltung der regulatorischen Anforderung inkl. einer angemessenen Kapitalausstattung zu überwachen. Wie für Ratingagenturen und Wirtschaftsprüfer sind frühzeitige, transparente und stabile Kommunikation wichtige Maßnahmen. Darüber hinaus sollten die regulatorischen Anforderungen frühzeitig in die Projektplanung einbezogen werden.

(b)

Klassische Komponenten der Wertschöpfungskette sind

- Underwriting und Pricing,
- Reservierung,
- Rückversicherung,
- Regulierung,
- Rechnungslegung und externe Berichterstattung,
- Asset-Liability-Management,
- Risikomanagement sowie
- Bestandsverwaltung.

Interne Stakeholder sind:

- Vorstand und Aufsichtsrat,
- Underwriter
- sowie die Einheiten für
- Reservierung,
- Rückversicherung
- Regulierung,
- Rechnungslegung,
- Unternehmenskommunikation und
- das Investmentmanagement.

- **Vorstand und Aufsichtsrat:** In einem Prozess der beschriebenen Größenordnung ist davon auszugehen, dass das Projekt ein hohes Interesse auf Ebene des lokalen Vorstands und des Gruppenvorstands genießt. Auch der Aufsichtsrat wird eingebunden. Dies sind zwei interne Stakeholder, die dem Risikoappetits der Gruppe entsprechend den kurz-, mittel- und langfristigen ökonomischen Gesamt-Erfolg des Projektes sicherstellen müssen.
- **Underwriter:** In der Verschmelzung von Gesellschaften können zum einen Synergien genutzt werden, sind zum anderen aber auch die jeweiligen Spezifika zu beachten, um sicher zu stellen, dass wichtige Kunden auch weiter bedient werden und der gesamte Kundenstamm an die neue Gesellschaft gebunden werden kann. Entsprechend sollten die Underwriter der einzelnen Gesellschaften in den Prozess einbezogen werden.
- **Reserving:** Wie im Underwriting werden auch im Reserving je nach Art des Geschäfts den Besonderheiten vertraglicher Regelungen und des Exposures Rechnung zu tragen sein. Entsprechend sind die Expertinnen und Experten einzubinden.
- **Risikomanagement:** Aus der Perspektive der Gruppe wird es allerdings voraussichtlich wichtig sein, dass die Prozesse so weit wie möglich einheitlichen Standards genügen und perspektivisch in einheitlichen Systemen verarbeitet werden - auch um die Datenversorgung für das interne Modell sicherzustellen.
- **Rechnungslegung und Unternehmenskommunikation:** Abschlussarbeiten inkl. der externen Berichterstattung und der Prüfung durch Wirtschaftsprüfer sind üblicherweise in internationalen und an der Börse notierten Gruppen unter hohem Zeitdruck mit einem umfangreichen internen Kontrollsystem und Abstimmungen mit der zuständigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durchzuführen. Die entsprechenden Teams sollten frühzeitig in das Projekt einbezogen werden. Bei internationalen Gruppen ist zu beachten, dass die Gruppenberichterstattung in der Regel nach IFRS zu erfolgen hat und die lokale Berichterstattung gemäß den lokalen Anforderungen.
- **Investmentmanagement:** Potentielle Vorteile einer fusionierten Gesellschaft sind ein größeres Kapitalanlagevolumen und durch den Ausgleich im Kollektiv eine geringere Volatilität sowie eine potentiell ausgewogenere Laufzeitstruktur der erwarteten Zahlungsverpflichtungen. Um diese Vorteile nutzen zu können, ist es sinnvoll, Kapitalanlageeinheiten und versicherungsmathematische Einheiten frühzeitig gemeinsam einzubinden.

Interessen der internen Stakeholder werden zum einen effiziente und effektive Prozesse sein, um den jeweiligen Arbeitserfolg und Arbeitsalltag gut zu gestalten. Es ist aber auch davon auszugehen, dass es Widerstände gegen Umstrukturierungen geben wird. Insofern kann es

sinnvoll sein, die Umstrukturierung mit der Beseitigung evtl. bestehender Prozessschwächen zu verbinden, die zwar nicht zwingend für den Erfolg des Kernprojekts benötigt werden, aber das „Change-Management“ unterstützen. Weitere interne Stakeholder wären: Interne Revision, Compliance-Abteilung, Controlling und IT.