



Solvency II – eine strategische und kulturelle Herausforderung

Von Dr. Gunther Schwarz, Dr. Degenhard Meier und Frank Schepers

BAIN & COMPANY

TOWERS WATSON



Die Autoren

Dr. Gunther Schwarz ist Partner bei Bain & Company in Düsseldorf und Leiter der Versicherungs-Praxisgruppe für Europa. Zu den Beratungsschwerpunkten des promovierten Diplomkaufmanns gehören lokale und internationale Wachstumsstrategien, organisatorische Veränderungen sowie Programme zur Steigerung der operativen Exzellenz und Ertragskraft.

Dr. Degenhard Meier ist Manager bei Bain & Company und Mitglied der Versicherungs-Praxisgruppe. Seine Beratungsschwerpunkte umfassen Wachstumsstrategien, Programme zur Steigerung der operativen Exzellenz sowie der Kapitalop-

timierung in der Erst- und Rückversicherung. Degenhard Meier hat an der WHU Betriebswirtschaft studiert und zum Thema Strategie an der RWTH Aachen promoviert.

Frank Schepers ist Geschäftsführer des Bereichs Risk Consulting und Software bei Towers Watson in Deutschland. Er berät deutsche und internationale Versicherungsgesellschaften in strategischen Fragen, bei der Risiko- und Kapitalmodellierung sowie M&A-Transaktionen. Der Diplom-Mathematiker hat umfangreiche Erfahrung beim Erstellen und Implementieren von stochastischen Modellen in Bereichen wie MCEV und Economic Capital.

IMPRESSUM

Herausgeber:
Bain & Company
Germany/Switzerland, Inc.

Kontakt:
Pierre Deraëd
Marketing Director
Tel. +49 89 5123 1330

Leila Kunstmann-Seik
PR/Marketing Manager
Tel. +49 89 5123 1246

Gestaltung: ad Borsche GmbH, München
Druck: Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2011 Bain & Company, Inc.
All rights reserved.

Inhalt

Solvency II – eine strategische und kulturelle Herausforderung	4
1 Zeit zu handeln – mit dem ganzheitlichen Bain-Ansatz	4
2 Die Studienergebnisse: Zum Teil erheblicher Kapitalbedarf und schwache Ertragskraft	8
3 Zwischen Konsolidierungsführern und Restrukturierungsfällen: Vier typische Kategorien von Versicherern	16
4 Die große strategische Unbekannte: Der eigene Appetit auf Risiko	17
5 Die wichtigsten strategischen Handlungsfelder zur Kapital- und Ertragsoptimierung	17
6 Eine Anstrengung für alle: Die reibungslose Implementierung	21
7 Auf dem Weg zur wert- und risikoorientierten Steuerung	22
8 Voraussetzungen für den Erfolg: Kultur verändern, Prozesse modernisieren	24
9 Die Einführung von Solvency II: Eine strategische Herkulesaufgabe	26
Wie fit ist Ihr Unternehmen für Solvency II?	28

Solvency II – eine strategische und kulturelle Herausforderung



Noch sind die endgültigen Entscheidungen über Wortlaut, Zeitpunkt der Einführung und Übergangsfristen nicht getroffen. Doch schon heute ist klar: Solvency II wird die Versicherungsbranche von Grund auf verändern, da erstmals Risiken und die dafür notwendige Kapitaldeckung bei der Bewertung der Solvenz berücksichtigt werden. Je nach Ausgangslage müssen Versicherer in den nächsten zwei Jahren ihre Kapital- und Risikostruktur optimieren und sich mit Veränderungen ihres Geschäftsmodells, ihrer Strategie, Organisation und Kultur beschäftigen. Den akuten Handlungsbedarf unterstreicht eine Analyse von Bain & Company und Towers Watson, in der die größten Versicherer in Deutschland, Frankreich, Italien und Großbritannien auf Basis der aktuellen QIS5-Spezifikationen durchleuchtet wurden: Danach kommen jeder vierte Lebensversicherer in Deutschland und die Hälfte der italienischen Sachversicherer auf eine Solvenzquote von weniger als 100 Prozent. Mit den geänderten Kapitalanforderungen erscheint auch die Profitabilität in einem anderen Licht, denn viele Sparten verdienen ihre Kapitalkosten nur schwer.

1 Zeit zu handeln – mit dem ganzheitlichen Bain-Ansatz

Heftige Schwankungen im Solvenzkapital durch Änderungen der Zinskurve während der Testphase, ein komplexes Standardmodell für die Risikomessung, zum Teil diskutabler Parameter, wie die Benachteiligung bestimmter Anlageklassen wie Immobilien oder die Bevorzugung von Staatsanleihen unabhängig von ihrer Herkunft: In vielen Punkten gibt es noch erhebliche und auch berechtigte Kritik am neuen EU-Regelwerk. Angesichts der aktuellen Situation im Euro-Raum ist nicht nachvollziehbar, warum griechische Staatsanleihen im Gegensatz zu Bonds von Blue Chips als risikofreie Anlage eingestuft werden. Dagegen gibt es auch unter Experten heftigen Streit, wie die gerade für Lebensversicherer wesentliche Extrapolation der Zinskurve methodisch vorzunehmen ist. Andere Vorbehalte gehören hingegen ins Reich der Mythen, wie auf Seite 27 unter „Fünf gängige Mythen zu Solvency II – und was wirklich dahintersteckt“ belegt wird.

Die neuen strategischen Handlungsmöglichkeiten der Assekuranz und die erforderliche Anpassung von Kerngeschäft, Organisation und Kultur an die neuen Rahmenbedingungen veranlassten Bain & Company gemeinsam mit Towers Watson in den vergangenen Monaten zu der ersten umfangreichen Studie über die Auswirkungen von Solvency II auf Basis der QIS5-Spezifikationen. Die Studie „Solvency II – eine strategische und kulturelle Herausforderung“ untersuchte die 20 größten Versicherungsgruppen in den vier größten europäischen Versicherungsmärkten Deutschland, Frankreich, Italien und Großbritannien auf Basis eines einheitlichen Modells. (Weitere Informationen zur Methodik auf Seite 31 unter „Ein Modell für alle Versicherer – die Methodik“.)

Die vorliegende Studie bietet damit deutlich mehr Informationen als die im April 2011 veröffentlichten QIS5-Ergebnisse der Europäischen Aufsichtsbehörde EIOPA: Sie verdeutlicht, wie sich die neuen Regeln auf unterschiedliche Marktteilnehmer auswirken. Mehr noch: Anders als EIOPA beschränkt sich die vorliegende Studie nicht auf die Auswirkungen von QIS5 auf die Solvenz der Versicherungsunternehmen, sondern analysiert zugleich die Veränderungen der risikoadjustierten Profitabilität. Da sich die Experten von Bain & Company und Towers Watson bei ihrer Analyse auf extern zugängliche Daten sowie eigene Einschätzungen verlassen mussten, konnte der Anspruch nicht sein, die Resultate interner QIS5-Berechnungen für individuelle Gesellschaften zu replizieren. So konnten zum Beispiel unternehmensspezifische Hedging-Strategien nicht berücksichtigt werden. Validierungsgespräche mit einzelnen Marktteilnehmern sowie Vergleiche mit den EIOPA- und Länder-Reports haben bestätigt, dass die Verteilungen und Indikationen für den jeweiligen Marktausschnitt der Analyse ein sehr plausibles Bild des Marktes liefern.

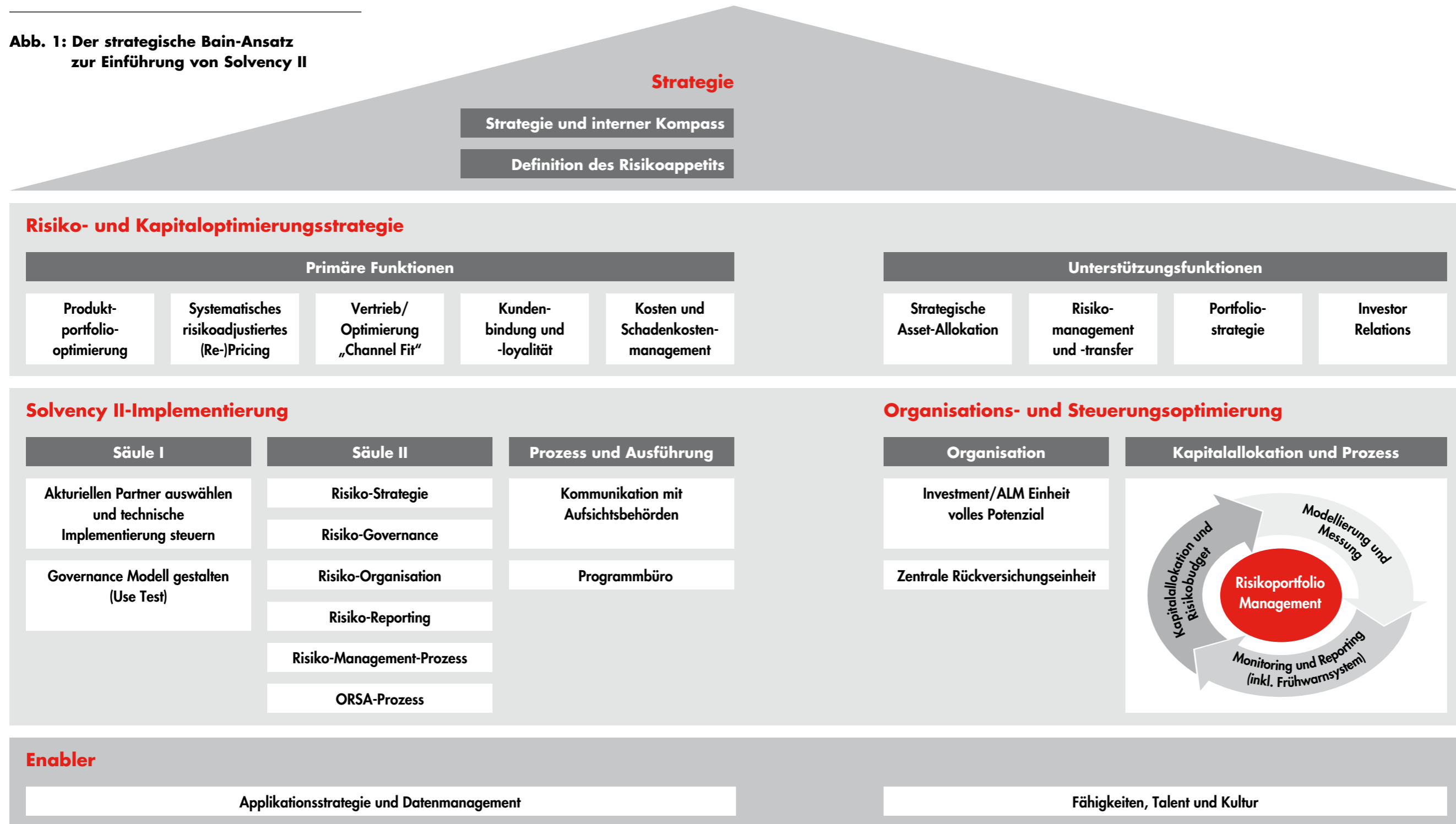
Die Solvency II-Einführung ist ein strategisches Thema

Auf Basis der Ergebnisse für die einzelnen Unternehmen ordnet die Studie ab Seite 16 Europas Versicherer vier Kategorien zu und gibt – je nach Ausgangslage – Handlungsempfehlungen, die auf einem ganzheitlichen strategischen Ansatz fußen (Abb. 1). Dieser originäre Ansatz von Bain & Company beschränkt sich nicht auf die unmittelbaren Konsequenzen der Analyse und damit auf die Optimierung der Kapital- und Risikostruktur. Er bettet Solvency II in den Gesamtzusammenhang ein und zeigt auf, wie Versicherer in den kommenden Jahren ihre Strategie, Organisation und Kultur neu ausrichten und „Solvency II-fit“ machen können. Das Spektrum reicht von der Festlegung des eigenen Risikoappetits über die Implementierung bis hin zur Neugestaltung von Steuerungsmechanismen und einem begleitenden Change-Management.

Die Checkliste unter „Wie fit ist Ihr Unternehmen für Solvency II?“ ab Seite 28 erlaubt es jedem Leser, selbst eine erste Einschätzung vorzunehmen, wie weit das eigene Unternehmen bereits auf die neue Zeitrechnung in der Assekuranz vorbereitet ist. Denn zwei Dinge sind klar: Die Einführung von Solvency II ist eine strategische Herkulesaufgabe. Und mit dieser Aufgabe müssen Unternehmen möglichst bald beginnen. Das gilt nicht unbedingt für die reine Implementierung, mit der sich gerade kleinere Häuser angesichts der bestehenden Unsicherheiten und möglicher Übergangsfristen Zeit lassen – und auch noch ein wenig Zeit lassen können. Vielmehr müssen die Versicherer im Vorfeld der Einführung von Solvency II die erforderlichen strategischen Weichen stellen, die Organisation neu ausrichten sowie den unvermeidlichen Schritt gehen, ihre aktuariellen Prozesse rund um das Risiko-Reporting zu industrialisieren.

2011 ist das Jahr, in dem jedes Versicherungsunternehmen mit der Vorbereitung auf den aller Voraussicht nach ab 2013 anstehenden Paradigmenwechsel beginnen muss. Erstmals werden die Aufsichtsbehörden Risiken und die dafür notwendige Kapitalabdeckung bei der Bewertung der Solvenz umfassend berücksichtigen. Die daraus folgende größere Transparenz über die Risiken des Geschäfts ermöglicht nicht nur die Befolgung aufsichtsrechtlicher Vorschriften, sondern erleichtert auch die strategische Ausrichtung unter Berücksichtigung des Kapitals als knappem Gut. Wer das Thema Solvency II also richtig anpackt, kann den Wert seines Unternehmens nachhaltig steigern. Der ganzheitliche Bain-Ansatz unterstützt dabei.

Abb. 1: Der strategische Bain-Ansatz zur Einführung von Solvency II



Quelle: Bain & Company

2 Die Studienergebnisse: Zum Teil erheblicher Kapitalbedarf und schwache Ertragskraft

In ihrer Analyse der großen europäischen Versicherer konzentrierten sich Bain & Company und Towers Watson auf zwei entscheidende Kennzahlen: Die Solvenzquote und die risikoadjustierte Profitabilität, den RARoRAC (Risk Adjusted Return on Risk Adjusted Capital).

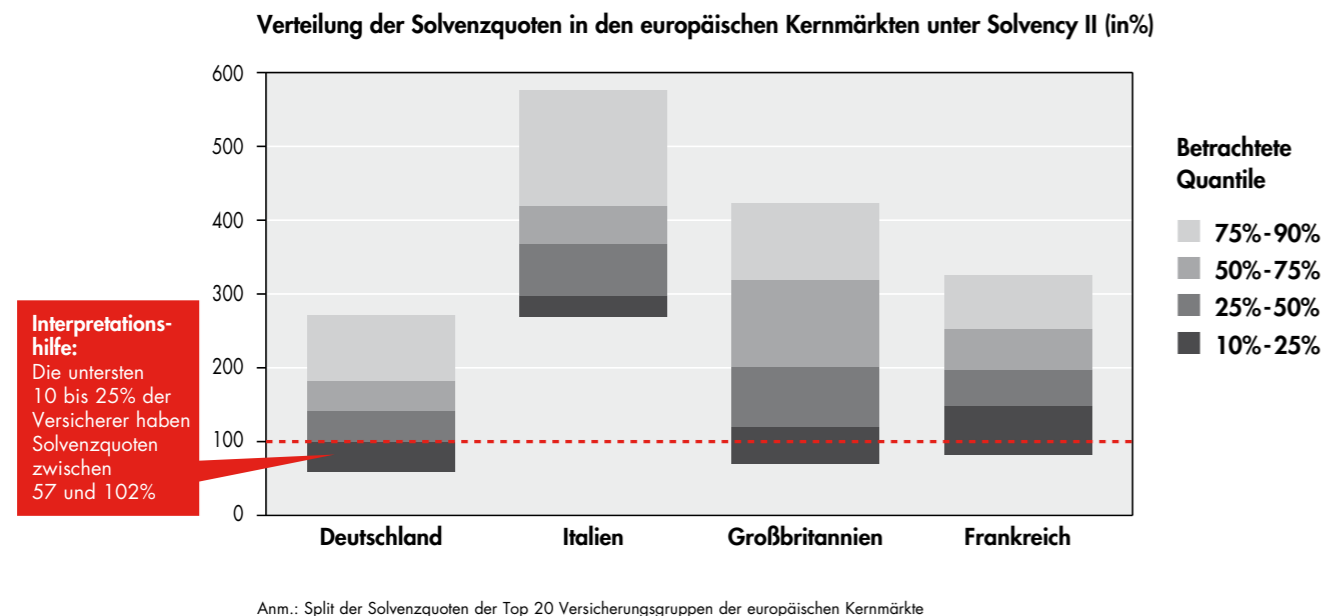
Lebensversicherer: Schwache Ergebnisse in Deutschland und Großbritannien

Die Solvenzquoten insbesondere der deutschen und britischen Lebensversicherer sind kritisch: 25 Prozent der deutschen und 21 Prozent der britischen Unternehmen haben laut Simulation eine Solvenzquote von weniger als 100 Prozent (Abb. 2). Die wesentliche Ursache für das im europäischen Vergleich schwache Ergebnis ist der hohe Anteil von Rentenversicherungen mit langen Laufzeiten in Deutschland und Großbritannien. Jede vierte deutsche Lebensversicherung besteht aus diesen langlaufenden Produkten, in Frankreich und Italien sind es weniger als zehn

Prozent. Zudem sind die Laufzeiten bei kapitalbildenden Produkten in Frankreich und Italien im Durchschnitt deutlich kürzer und die Garantien geringer.

In Deutschland belasten gerade die langlaufenden, traditionellen Lebensversicherungen mit einer garantierten Verzinsung die Solvenz. Erschwerend kommt hinzu: Verglichen mit anderen europäischen Ländern ist in Deutschland die Diskrepanz zwischen den Laufzeiten der Versicherungsverträge und des angelegten Vermögens besonders hoch; manches Haus fährt mit Blick auf die deutsche Rechnungslegung nach HGB nach wie vor kurze Durationen. Zum Vergleich: In Frankreich, Italien und Großbritannien ist der Duration Mismatch in der Regel kein Thema, weil die Verbindlichkeiten deutlich kurzfristiger sind oder bei Sofortrenten durch entsprechende Langläufer gedeckt werden. Aber auch britische Versicherer weisen zum Teil Solvenzquoten von weniger als 100 Prozent aus; das liegt vor allem an dem hohen Anteil Unternehmensanleihen

Abb. 2: 25% der deutschen und 21% der britischen Lebensversicherer mit Solvenzquoten unter 100%



Quelle: Proprietäres Bain und Towers Watson QIS5 Tool

in ihren Beständen. Anders als bei Anleihen von EU-Staaten müssen bei Unternehmensanleihen Kreditrisiken berücksichtigt werden, binden somit Solvenzkapital und verschlechtern die Quote. Insbesondere in Deutschland weisen die Ergebnisse aufgrund des hohen Duration Mismatch eine besondere Sensibilität gegenüber der verwendeten Zinskurve auf; die Studie nutzt entsprechend der QIS5-Spezifikationen die Zinskurve von Ende 2009. Die deutsche Lebensversicherungsbranche sollte sich für einen Ansatz stark machen, der die künstliche Volatilität in der Solvenzkapitalanforderung reduziert.

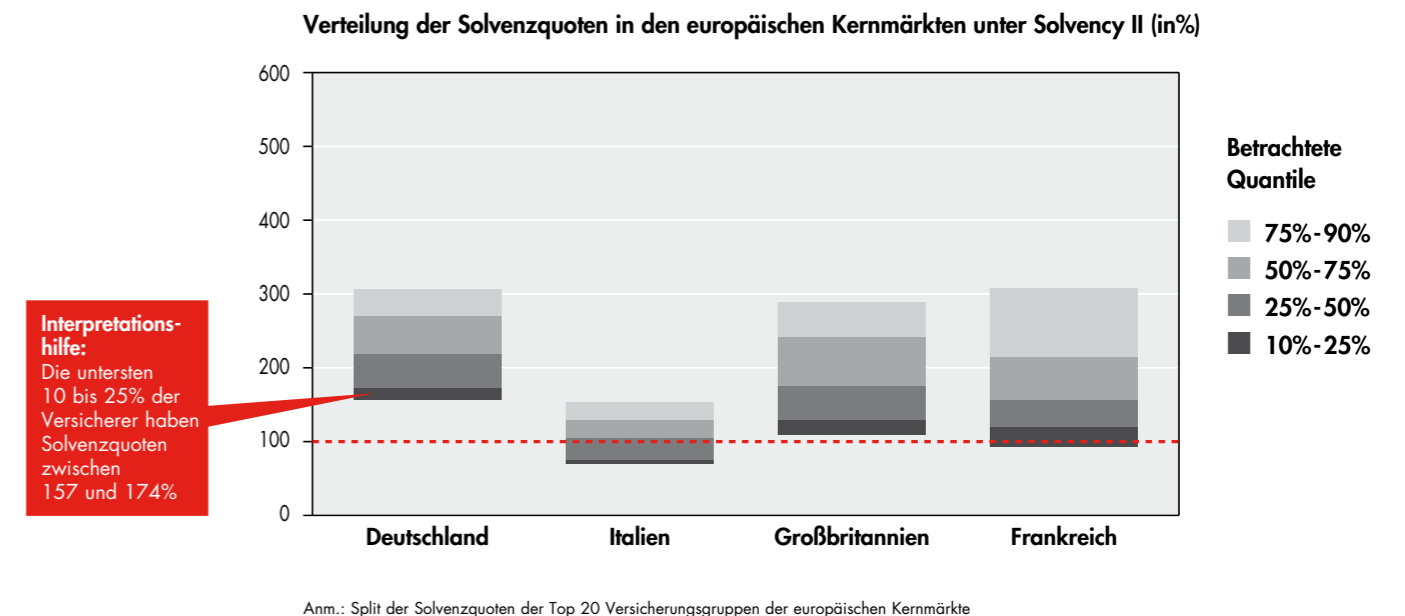
Aber auch die scheinbar komfortabel ausgestatteten Versicherer in Frankreich und Italien werden sich mit der Herausforderung volatiler Kapitalanforderungen auseinandersetzen müssen. Denn ein wichtiger Teil ihres verfügbaren Kapitals sind die Bewertungsreserven auf die Aktiva, insbesondere festverzinsliche Staatsanleihen. Bei der aktuell kritischen Lage einiger Euro-Staaten ist ein Auseinander-

laufen der Renditen der primär in heimischen Staatsanleihen investierten Aktiva und der europaweit einheitlichen „risikofreien“ Swap-Kurve ein Problem, das zu einem systematischen Mismatch führt.

Schaden-/Unfallversicherer: Sonderfall Italien

Ein anderes Bild ergibt sich bei den Schaden- und Unfallversicherern; hier stehen die deutschen und britischen Häuser vergleichsweise gut da. Lediglich acht Prozent der simulierten Versicherer in Großbritannien und kein einziger der untersuchten deutschen Versicherer hat Solvenzquoten von weniger als 100 Prozent, obwohl europaweit bei Schaden- und Unfallversicherern das benötigte Kapital im Vergleich zu Solvency I um mehr als 200 Prozent steigen wird. Die deutschen Versicherer profitieren von ihren vorsichtigen versicherungstechnischen Rückstellungen in der HGB-Bilanz.

Abb. 3: Italienische Schaden- und Unfallversicherer im europäischen Vergleich schwach kapitalisiert



Quelle: Proprietäres Bain und Towers Watson QIS5 Tool

Ganz anders die Lage in Italien: Die Hälfte der italienischen Schaden-/Unfallversicherer weist in der Simulation eine Solvenzquote von unter 100 Prozent aus (Abb. 3). Ein wesentlicher Grund ist der ungünstige Produktmix: In Italien ist der Anteil der Kfz-Versicherungen in dieser Sparte mit rund 50 Prozent erheblich größer als in den anderen europäischen Märkten. Gleichzeitig liegt die Gesamtkostenquote in diesem hart umkämpften Versicherungszweig in der Stichprobe bei nahezu 110 Prozent der Prämien. Während Anbieter in anderen Ländern diese Schwäche zum Teil durch Kapitalerträge ausgleichen können, gelang das den italienischen Schaden-/Unfallversicherern vielfach nicht; die Versicherer zwischen Mailand und Palermo waren schon unter Solvency I vergleichsweise schwach kapitalisiert.

Krankenversicherer: Insel der Glückseligen?

Bei den reinen Krankenversicherern konzentrierte sich die Studie auf Deutschland, da die Datenlage in den anderen europäischen Märkten zum Teil nicht hinreichend für eine Analyse im gewünschten Detaillierungsgrad war und sich die Versicherungssysteme zum Teil erheblich unterscheiden. Viele Versicherer in Italien und Großbritannien schreiben das Sach- und Krankengeschäft in derselben Gesellschaft, was eine getrennte Analyse ausschließt.

Die simulierten deutschen Krankenversicherer sind auf den ersten Blick ausreichend kapitalisiert; kein Anbieter operiert mit einer Solvenzquote von weniger als 100 Prozent. Diese Ergebnisse beruhen auf einem speziell für die deutschen Krankenversicherer entwickelten Verfahren, das annimmt: Die Versicherer können steigende Krankheitskosten durch Beitragsanpassungen ausgleichen, somit müssen diese Kostensteigerungen nicht berücksichtigt werden. Der Produktmix, die Struktur der Kapitalanlagen und die Verfügbarkeit freier Mittel spielen deshalb bei Krankenversicherern unter QIS5 nur eine untergeordnete Rolle. Wichtiger sind das versicherungstechnische Ergebnis und die angenommenen Überschussverwendungsquoten.

Die Analyse lässt somit keinen realistischen Einblick in die Risikosituation der Unternehmen zu, sondern zeigt lediglich, dass die Krankenversicherer unter dem gewählten Bewertungsansatz keinem großen Insolvenzrisiko unterliegen. Versicherer, die in ihrem internen Modell die Krankheitskosteninflation genau abbilden, werden ihre Risikosituation deutlich besser verstehen; vermutlich aber zu dem Preis einer höheren Solvenzkapitalanforderung als die Konkurrenz ohne internes Modell.

Viele Versicherer verdienen ihre Kapitalkosten nicht

Insbesondere die Lebensversicherer in Deutschland und Großbritannien sowie die Schaden- und Unfallversicherer in Italien haben erheblichen Kapitalbedarf. Wollten die in der Stichprobe enthaltenden Versicherer in Deutschland, Frankreich, Italien und Großbritannien eine Solvenzquote von 150 Prozent erreichen, müssten sie ihre verfügbaren Mittel um 37 Milliarden Euro erhöhen; für eine Solvenzquote von 100 Prozent immerhin um zehn Milliarden Euro.

Wenn Kapital knapp wird, ist die Rendite ein entscheidender Faktor. So muss ein deutscher Lebensversicherer für einen Gewinn aus Kapital- und Rentenversicherung unter QIS5 das vierfache Kapital für denselben Ertrag aus Risikolebensversicherung hinterlegen. Um die Unterschiede bei der Profitabilität vergleichen zu können, verwendet die Studie den Risk Adjusted Return on Risk Adjusted Capital (RARoRAC). Dabei wird der Gewinn nach Steuern ins Verhältnis zum benötigten Solvenzkapital gesetzt und die Kapitalkosten subtrahiert.

Das Ergebnis: Anders als bei den Solvenzquoten gleichen sich die Renditen in den vier untersuchten Märkten, auch wenn die Ertragsunterschiede innerhalb der Sparten zum Teil eklatant sind. Innerhalb der Lebensversicherung gibt es erhebliche Unterschiede zwischen traditionellen und fondsgebundenen Produkten (Abb. 4). Während die traditionellen Produkte im europäischen Durchschnitt einen leicht negativen RARoRAC von minus ein Prozent ausweisen, glänzen die fondsgebundenen mit zum Teil zwei-

stelligen Renditen; im europäischen Durchschnitt liegt die risikoadjustierte Profitabilität bei elf Prozent. Aus Ertragsicht ist auch die Risikolebensversicherung ein hochattraktives Produkt; im Durchschnitt ergab die Simulation hier einen RARoRAC von 17 Prozent.

Der Grund: Sowohl fondgebundene als auch Risikolebensversicherungen unterliegen kaum Marktrisiken, sondern nur den gut beherrschbaren versicherungstechnischen Risiken. Wollten sich Lebensversicherer in Zukunft auf diese beiden Produktgattungen beschränken, würden sie jedoch deutlich zu kurz denken. Um bedarfsgerechte Altersvorsorgelösungen zu bieten, müssen Banken und Fondsgesellschaften auch zukünftig für die Kunden klar unterscheidbare Garantieangebote machen.

Bei den Schaden-/Unfallversicherern bewahrheitet sich eine landläufige Meinung: Mit Kfz-Haftpflicht ist kein Geld zu verdienen. Die risikoadjustierte Profitabilität liegt im europäischen Durchschnitt bei minus drei Prozent. Mit Ausnahme von Großbritannien liegt der RARoRAC bei der Versicherung von Eigentum und Gebäuden im negativen Bereich; europaweit ergab die Simulation hier ebenfalls einen Wert von minus drei Prozent. Mit anderen Versicherungsprodukten wie der Haftpflicht lassen sich dagegen zumindest in einigen europäischen Märkten durchaus attraktive Renditen erwirtschaften.

Über Sparten und Länder hinweg verdient die europäische Versicherungsindustrie gerade so die externen Kapitalkosten; der RARoRAC aller in der Studie analysierter Unternehmen liegt bei lediglich zwei Prozent.

Abb. 4: Nicht alle Versicherungssparten verdienen Geld

Europäischer Durchschnitt der Profitabilität (RARoRAC) unter Solvency II (in %)

Sparte	Produktkategorie	Europa
Leben	Traditionelle LV	-1%
	Risiko LV	17%
	Fondsgebunden	11%
Schaden/Unfall	Kfz-Haftpflicht	-3%
	Sonstige Kfz	15%
	Gebäude	-3%
	Haftpflicht	4%
	Sonstige*	6%
	Unfall	12%
Kranken	Langfristiges Geschäft**	1%
	Kurzfristiges Geschäft***	13%

Negative Profitabilität
Geringe Profitabilität
Hohe Profitabilität

Anm.: Berechnung für Top 20 Versicherungsgruppen der europäischen Kernmärkte pro Sub-LoB, Kapitalkosten von 10% angenommen; Europa für alle Produkte basierend auf gewichtetem Durchschnitt der Zahlen aus Deutschland, Frankreich, Italien und Großbritannien
*Sonstige Produkte setzen sich zusammen aus Transport-, Rechtsschutz-, Assistenz- und Finanzversicherungsprodukten
Krankenversicherung nach Art von Leben mit Altersrückstellungen; *Krankenversicherung nach Art von Schaden ohne Altersrückstellungen

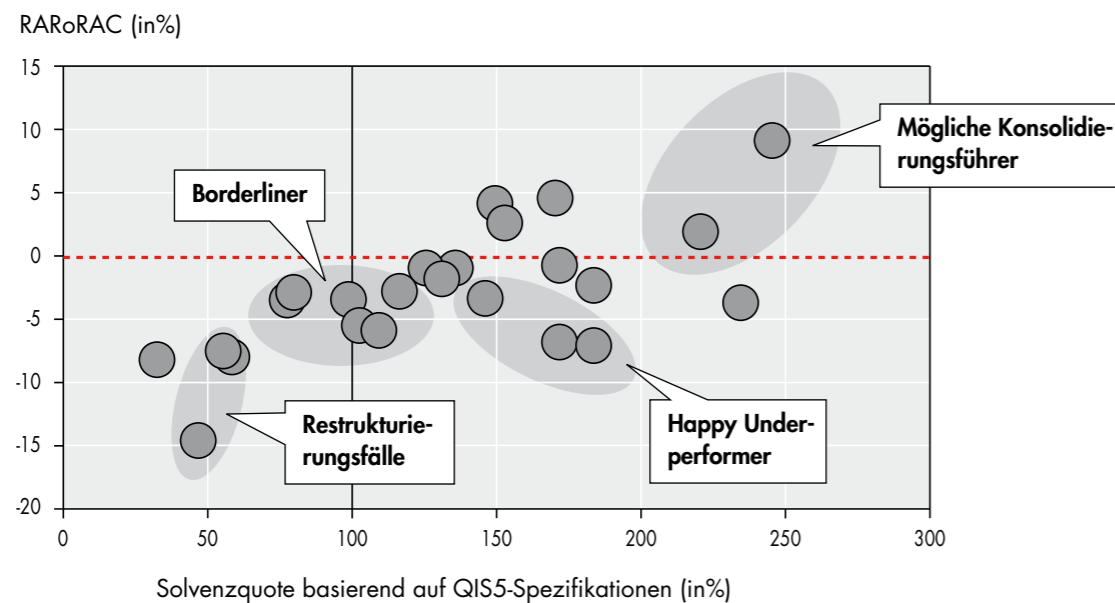
i Deutschland: Lage vieler Lebensversicherer kritisch

Der deutsche Versicherungsmarkt zählt zu den größten in Europa; jeder der rund 82 Millionen Bundesbürger hat im Durchschnitt sechs Policen. Allein die Zahl der Vorsorgeverträge übersteigt mit rund 94 Millionen die Zahl der Einwohner.

Doch genau hier, bei den Lebensversicherern, offenbart die Studie zum Teil erhebliche Schwächen: Jedes vierte Unternehmen hat der Simulation zufolge eine Solvenzquote von unter 100 Prozent. Doch damit nicht genug: Auch die risikoadjustierte Profitabilität ist in dieser Sparte vielfach negativ, das heißt: Die Unternehmen verdienen ihre Kapitalkosten nicht.

Zum Teil handelt es sich hierbei um (Happy) Underperformer, insbesondere Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit, die keinem so starken Ertragsdruck ausgesetzt sind wie börsennotierte Wettbewerber. Solange keine externe Kapitalaufnahme notwendig ist, können diese Unternehmen gut mit ihren niedrigen Renditen leben. Die anderen Versicherungen müssen in den kommenden Jahren sämtliche Register ziehen, um ihre Ertragskraft zu steigern und gleichzeitig das Solvenzkapital zu stärken.

Abb. 5: 25% der deutschen Lebensversicherer mit Solvenzquoten unter 100%



Anm.: Jeder Kreis repräsentiert einen Rechtsträger der Top 20 Versicherungsgruppen im jeweiligen Markt; extreme Werte außerhalb der Grenzen werden nicht gezeigt. RARoAC basiert auf 2007/09 Durchschnitt; Kapitalkosten von 10% angenommen

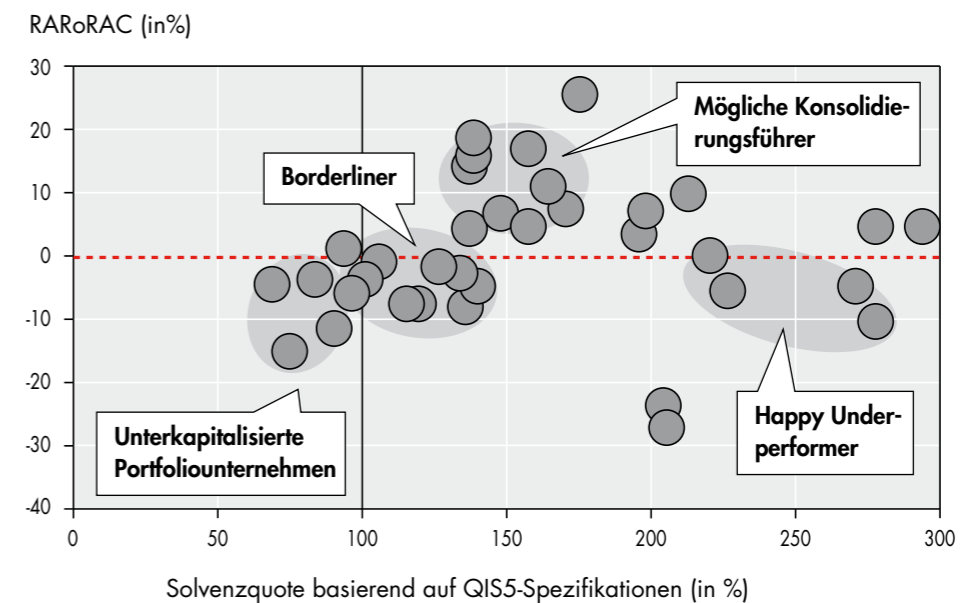
Quelle: Proprietäres Bain und Towers Watson QIS5 Tool

i Frankreich: Entspannung nur auf den ersten Blick

Glückliches Frankreich. Die Lage der französischen Versicherer ist der Simulation zufolge vergleichsweise komfortabel. In der Lebensversicherung profitieren die Unternehmen von den im europäischen Vergleich kürzeren Laufzeiten und niedrigeren Garantieleistungen selbst bei kapitalbildenden Produkten – beides schon das Solvenzkapital.

In der Schaden-/Unfallversicherung kämpfen auch französische Häuser mit zum Teil unbefriedigenden Renditen in der Haftpflichtversicherung. Je nach Produktmix führt das dazu, dass kleinere Häuser in den kommenden Jahren Eigenmittel zuführen müssen. Die Deckung dieses Kapitalbedarfs wird erleichtert, weil viele der kleinen Unternehmen Teil einer großen Versicherungsgruppe sind. Diese großen Häuser können Solvency II nutzen, um als Konsolidierungsführer ihre starke Marktstellung auszubauen.

Abb. 6: 15% der Schaden-/Unfallversicherer in Frankreich mit Solvenzquoten unter 100%



Anm.: Jeder Kreis repräsentiert einen Rechtsträger der Top 20 Versicherungsgruppen im jeweiligen Markt; extreme Werte außerhalb der Grenzen werden nicht gezeigt. RARoAC basiert auf 2006-09 Durchschnitt; Kapitalkosten von 10% angenommen

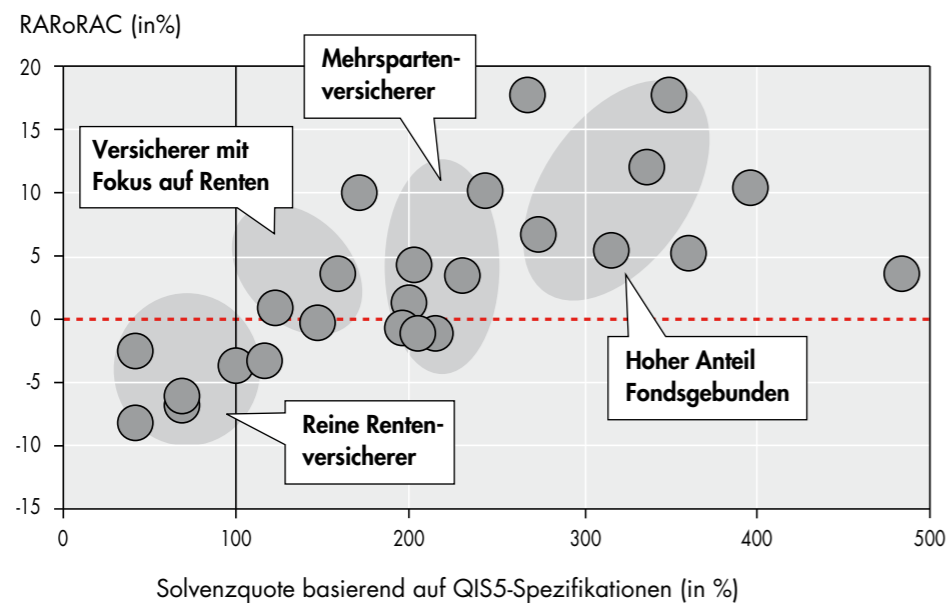
Quelle: Proprietäres Bain und Towers Watson QIS5 Tool

i Großbritannien: Der Fluch starker Renditen

Ähnlich wie in Deutschland offenbart die Analyse in Großbritannien erhebliche Schwächen der Lebensversicherer: 21 Prozent weisen eine Solvenzquote von unter 100 Prozent aus; die meisten Unternehmen erwirtschaften allerdings, anders als in Deutschland, positive Erträge. Diese beiden auf den ersten Blick widersprüchlichen Entwicklungen haben einen gemeinsamen Nenner: Aus Wettbewerbsgründen sind viele britische Häuser in renditestarken Unternehmensanleihen engagiert. Unter Solvency II binden diese Corporate Bonds, anders als Staatsanleihen, in

erheblichem Maß Kapital und reduzieren die Solvenzquote; ein Paradoxon von Solvency II, das Anleihen eines Euro-Krisenstaates wie Griechenland besser stellt als Unternehmensanleihen. Ungeachtet dessen müssen die britischen Versicherer ihre Portfolios in den kommenden Jahren anpassen, ohne ihre Ertragskraft zu mindern. Eine schwierige Gratwanderung, die jedoch erleichtert wird, da viele der kapitalschwachen Lebensversicherer in Großbritannien Teil eines Konzerns sind und sie somit ihre Kapitalbasis durch Konzernmittel stärken können.

Abb. 7: 21% der britischen Lebensversicherer mit Solvenzquoten unter 100%



Anm.: Jeder Kreis repräsentiert einen Rechtsträger der Top 20 Versicherungsgruppen im jeweiligen Markt; extreme Werte außerhalb der Grenzen werden nicht gezeigt. RARoRAC basiert auf 07/09 Durchschnitt; Kapitalkosten von 10% angenommen

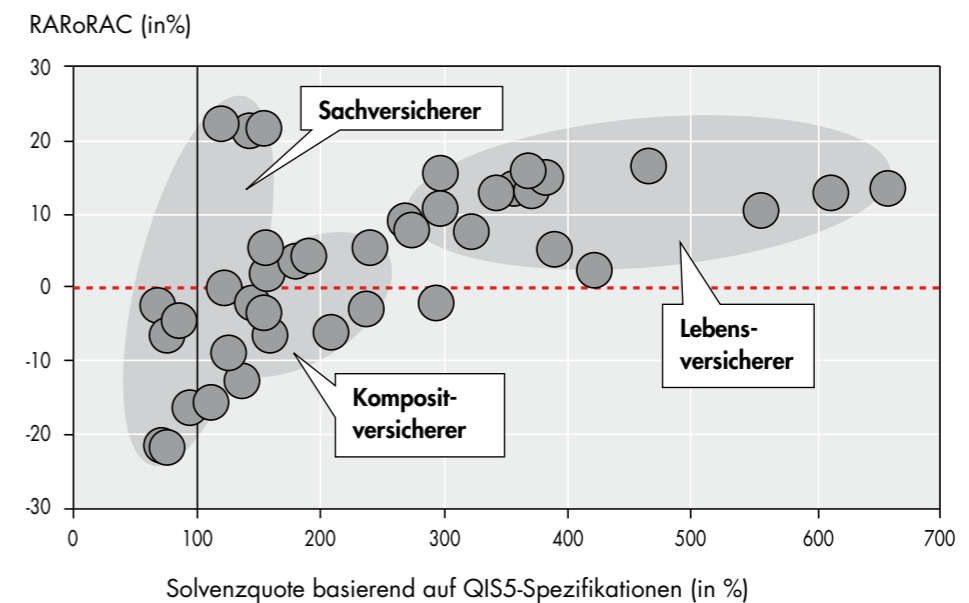
Quelle: Proprietäres Bain und Towers Watson QIS5 Tool

i Italien: Alarmstufe Rot bei den Schaden-/Unfallversicherern

In Italien lassen sich die drei Sparten Lebens-, Sach- und Krankenversicherung aufgrund nationaler Besonderheiten in einigen Fällen nicht getrennt analysieren. Denn nicht wenige italienische Unternehmen schreiben als Kompositversicherer Lebens-, Schaden- und Krankengeschäft in einem Rechtsträger, so dass die Daten nicht separat vorlagen. Diese Kompositanbieter sind in einer vergleichsweise komfortablen Situation, da sie das in Italien besonders hart umkämpfte Sachversicherungsgeschäft durch ihr Engagement in der Lebensversicherung zum Teil ausgleichen können. Gerade deshalb sind die komfortablen Ergebnisse in der Lebensversicherung kein Grund zur Euphorie: Dieses Kapital wird im Konzern dringend zum Ausgleich der Sachsparten benötigt.

Auch reine Lebensversicherer haben in Italien eine gute Ausgangslage, legt man die QIS5-Spezifikationen zugrunde. Der Grund: Im Durchschnitt können sie unter Solvency II ihre Eigenmittel mehr als verdoppeln, da zukünftige Gewinne auf das Solvenzkapital angerechnet werden. Ganz anders die Lage bei Sachversicherern mit hohem Kfz-Anteil: Diese Unternehmen waren schon unter Solvency I vergleichsweise schwach kapitalisiert und profitieren kaum von der Anrechenbarkeit zukünftiger Gewinne und gestärkter Eigenmittel. Dennoch müssen sie, wie ihre europäischen Pendants, erheblich mehr Solvenzkapital aufbringen. Bis 2013 heißt es deshalb für viele italienische Sachversicherer: zusätzliches Kapital beschaffen und sämtliche Möglichkeiten zur Kapitaloptimierung nutzen.

Abb. 8: Viele italienische Sachversicherer mit kritischer Solvenzquote



Anm.: Jeder Kreis repräsentiert einen Rechtsträger der Top 20 Versicherungsgruppen im jeweiligen Markt; extreme Werte außerhalb der Grenzen werden nicht gezeigt. RARoRAC basiert auf 07/09 Durchschnitt für Leben und 06-09 für Sach; Kapitalkosten von 10% angenommen

Quelle: Proprietäres Bain und Towers Watson QIS5 Tool

3 Zwischen Konsolidierungsführern und Restrukturierungsfällen: Vier typische Kategorien von Versicherern

Solvenzquoten und risikoadjustierte Profitabilitäten der europäischen Versicherungsunternehmen unterscheiden sich zum Teil signifikant. Strategisch lassen sich länderübergreifend vier Gruppen von Unternehmen auf Basis ihrer Kapital- und Ertragssituation differenzieren (Abb. 9):

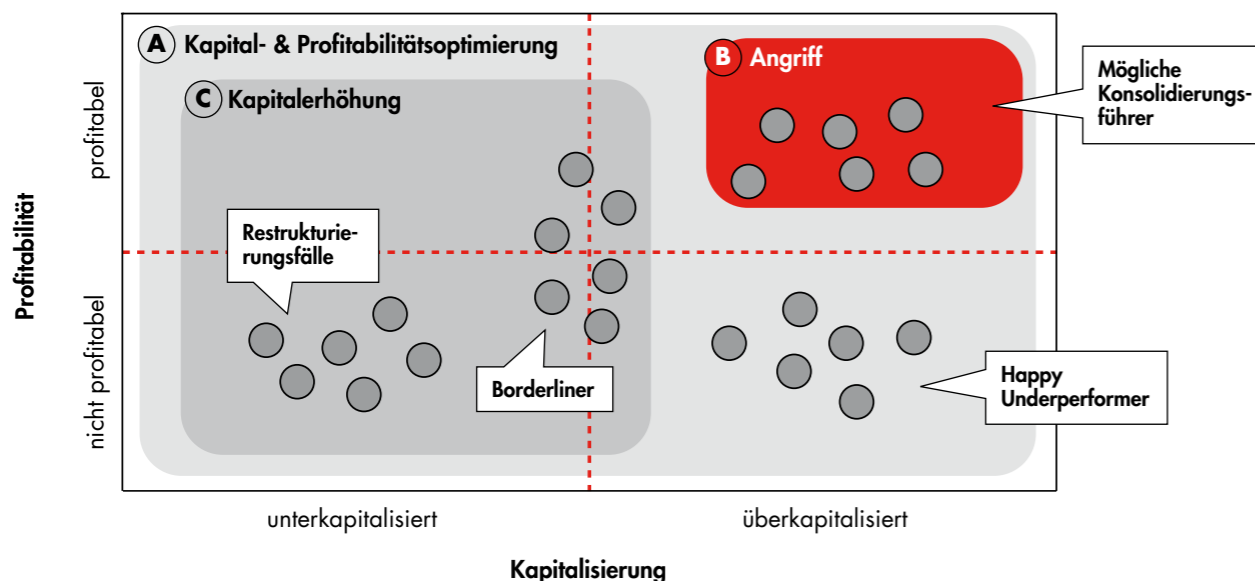
- **Restrukturierungsfälle:** Kapital- und ertragsschwache Häuser, die in den kommenden Jahren in einem Kraftakt gleichzeitig ihre Ertragslage und ihre Kapitalausstattung verbessern müssen
- **Borderliner:** Vor allem größere traditionelle Häuser, bei denen in den letzten Jahren vielfach (zu viel) Kapital abgezogen wurde und die häufig unter großen Beständen mit hohen Garantien leiden
- **(Happy) Underperformer:** Börsennotierte Häuser mit guter Kapitalisierung, die in den kommenden Jahren ihre Rendite verbessern müssen, um eine kapitalmarktkonforme Verzinsung zu erreichen und Versicherungs-

vereine auf Gegenseitigkeit, die aktuell keine Marktrenditen verdienen (müssen)

- **Mögliche Konsolidierungsführer:** Kapital- und ertragsstarke Häuser, die in den kommenden Jahren Wettbewerber angreifen können

Für jede Gruppe ergeben sich unterschiedliche strategische Handlungsmöglichkeiten, die ab Seite 17 unter „Die wichtigsten strategischen Handlungsfelder zur Kapital- und Ertragsoptimierung“ näher vorgestellt werden. Alle Versicherer können in den kommenden Jahren auf Basis von acht Hebeln die Kapitalbindung reduzieren und die Profitabilität erhöhen (ab Seite 17). Kapital- und ertragsstarke Versicherer können gezielt Angriffsstrategien fahren, die ab Seite 19 dargestellt sind. Die Restrukturierungsfälle müssen sich auf die Suche nach frischem Kapital machen (ab Seite 20).

Abb. 9: Strategische Handlungsfelder je nach Cluster



Quelle: Bain & Company

4 Die große strategische Unbekannte: Der eigene Appetit auf Risiko

Bevor Unternehmen konkrete Maßnahmen zur Risiko- und Kapitaloptimierung ergreifen, müssen sie ihre Strategie und ihren Risikoappetit festlegen. Denn die Risikobereitschaft und die Zielrendite auf das eingesetzte Risikokapital werden unter Solvency II zu den entscheidenden strategischen Stellgrößen. Die Definition des Risikoappetits ist die Grundlage für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens. Doch vielen Vorständen fällt es schwer, die Risiken zu quantifizieren, die sie maximal eingehen wollen, um eine angestrebte Rendite zu erzielen.

Es gibt viele Wege, den Risikoappetit zu definieren: von quantitativen Ansätzen wie Kennzahlen zur maximal gewünschten Volatilität über qualitative Ansätze wie der Bestimmung von Mindest-Ratings bis hin zur Kombination mehrerer Faktoren. In jedem Fall sind drei Punkte wichtig:

- Der Risikoappetit hat entscheidende Auswirkungen auf das operative Geschäft und die Kapitalallokation, denn je größer die Risikoneigung, desto größer die Chancen

im Neugeschäft sowie die Renditemöglichkeiten. Um Fehlallokationen zu vermeiden, müssen Risiken auf Einzelproduktebene limitiert werden. Die Grundregel lautet: Kein Produkt darf die festgelegte Obergrenze überschreiten und so das Unternehmen über Gebühr einem Risiko aussetzen.

- Angesichts der zentralen Bedeutung ist die Risikoneigung ein Vorstands- und Aufsichtsratsthema. Aufsichtsräte müssen genau verstehen, warum und in welchem Ausmaß ein Vorstand Risiken eingeht und wie ein Ausgleich zwischen Rendite- und Sicherheitsdenken gewährleistet werden kann.
- Aus dem Risikoappetit leiten sich viele weitere Entscheidungen ab. Das gesamte Top-Management muss rechtzeitig ausreichend Zeit einplanen, um das Konzept der wert- und risikoorientierten Unternehmenssteuerung sowie dessen Auswirkungen auf das eigene Haus zu durchdringen.

5 Die wichtigsten strategischen Handlungsfelder zur Kapital- und Ertragsoptimierung

Unter Solvency II berücksichtigen die Aufsichtsbehörden erstmals umfassend Risiken und die dafür notwendige Kapitalanforderung bei der Bewertung der Solvenz. Zahlreiche Fragestellungen zu den strategischen Implikationen ergeben sich daraus: Wie wird sich die Attraktivität von Produkten und Märkten in Europa verändern? Wer werden die Gewinner und Verlierer unter Solvency II sein? Welche strategischen Handlungsfelder müssen mit Priorität angegangen werden, um sich bei Einführung von Solvency II vom Wettbewerb abzusetzen? Diese wenigen Fragen verdeutlichen die Wichtigkeit der Kapital- und Ertragsoptimierung. Nachfolgend finden sich acht wirksame Hebel für alle Versicherer, um das Solvenzkapital zu entlasten und die risikoadjustierte Ertragskraft zu stärken. Je nach Ausgangslage sind diese Hebel unterschiedlich wichtig.

1. Optimierung des Produktportfolios

Das ist besonders für Lebensversicherer interessant, bei denen traditionelle Kapital- und Rentenprodukte überwiegen. Die Lebensversicherungen können ihre Garantien kapitalschonender gestalten, indem sie zum Beispiel den Wert von Optionen verringern; dies kann die Höhe der garantierten Rückkaufwerte oder der Todesfallschutz sein. Darüber hinaus können Versicherer fondsgebundene Varianten der Lebensversicherung entwickeln – eine Produktkategorie, bei der Garantien kapitalschonend durch Dritte gestellt werden. Darauf ist dann auch der Vertrieb auszurichten. Solche Produkte wirken allerdings erst mit zunehmender Durchdringung des Bestands positiv auf die Kapitalanforderung und sind deshalb ein mittel- bis langfristiges Instrument.

2. Risikoadäquates Pricing

Ein wichtiger Hebel unter Solvency II sind risikoadäquate Preise; Unternehmen müssen eine angemessene Prämie auf ihr gebundenes Kapital erhalten. Das kann bei hohen zu erzielenden Preisen auch bedeuten, deutlich risikoreicheres Geschäft zu zeichnen. Unter Solvency II müssen für jedes Risiko unternehmensweit Durchschnittspreise und Preisspielräume festgelegt und durchgesetzt werden. Das Urteil zur Gleichbehandlung stellt dabei neue Anforderungen; neue Ansätze sind gefragt.

3. Stärkung der Kundenloyalität

Untersuchungen von Bain & Company unter Nutzung des Net Promoter® Score¹ (NPS) zeigen bei nahezu allen Versicherern: Sind Kunden so zufrieden, dass sie ihre Versicherung Freunden oder Kollegen weiterempfehlen würden, ist die Stornoquote halb so hoch wie im Durchschnitt. Wer seine Kunden also intelligent bindet, kann die Vertriebskosten nachhaltig senken und seine Eigenmittel stärken. Unter Solvency II und bei Verwendung eines internen Modells können Versicherer darüber hinaus durch eine geringe Volatilität der Stornoquoten Kapital sparen.

4. Senkung der Schaden- und Verwaltungskosten

Sicher, die Optimierung der Schaden- und Verwaltungskosten ist eine ständige Aufgabe für Versicherer. Unter Solvency II reduzieren Kosteneinsparungen über eine Verbesserung der zukünftigen Gewinne das erforderliche Kapital. Mit diesem Wissen müssen Versicherer jetzt zusätzliche Maßnahmen ergreifen, um ihre Kosten weiter zu senken – angefangen beim Betrugsmanagement, das durch systematischen IT-Einsatz verbessert werden kann, bis hin zum Aufbau von Werkstattnetzen zur kostengünstigen Schadenregulierung.

5. Optimierung der Kapitalanlagestruktur

In keinem anderen großen EU-Markt ist das Missverhältnis zwischen der Duration von Aktiva und Passiva so groß wie bei den deutschen Lebensversicherern. Hier klaffen erhebliche Lücken, was die Solvenzquote belastet. Gerade diese Versicherungsunternehmen sind daher gezwungen, in den kommenden zwei Jahren je nach Ausgangslage die Duration der Aktiva zu erhöhen.

6. Einbindung von Rückversicherern zur Risiko-optimierung

Noch ist nicht im Detail geklärt, wie unter Solvency II mit nicht-proportionalen Rückversicherungen umzugehen ist. Klar ist: Rückversicherungen werden in den nächsten Jahren eine größere Rolle spielen, da sie die Kapitalstruktur entlasten und die Profitabilität stabilisieren können. 2011 und 2012 müssen Versicherer deshalb kapitaloptimierende Rückversicherungsprogramme identifizieren.

7. Risikodiversifikation durch Fusion von Rechtsträgern

Unter dem neuen Regelwerk haben Sachversicherer mit Geschäft in mehreren Produktlinien einen erheblichen Diversifikationsvorteil. Dieser lässt sich jedoch nur dann voll ausschöpfen, wenn das Geschäft unter dem Dach eines Rechtsträgers geschrieben wird. Ein wichtiger Hebel ist somit die Fusion von Einzelunternehmen und Beständen; organisatorisch und rechtlich eine Mammutaufgabe, jedoch mit großer Wirkung.

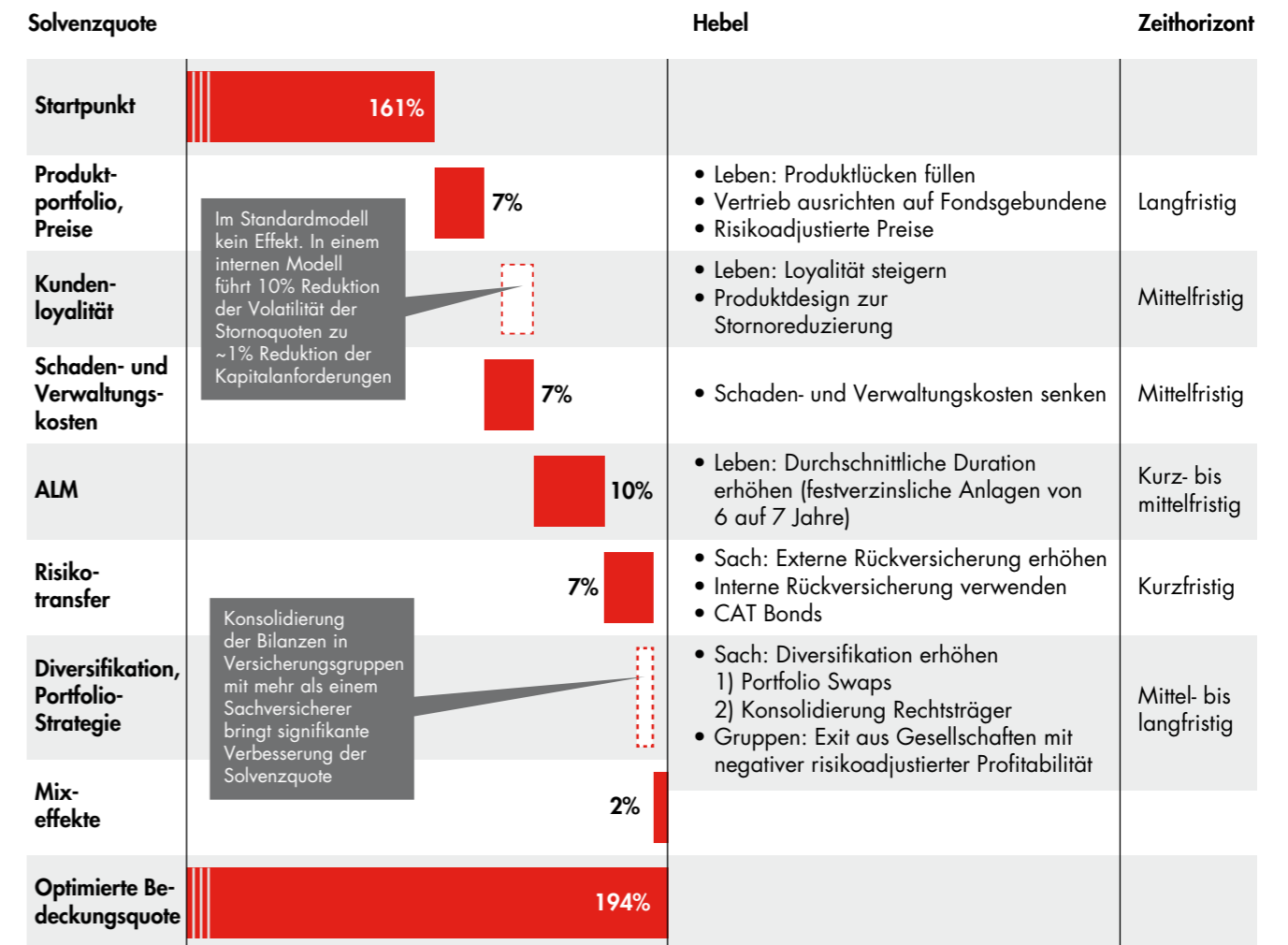
8. Wertsteigerung durch Portfolio-Bereinigung

Unabhängig von allen anderen Maßnahmen muss jeder Versicherer in den kommenden zwei Jahren sein gesamtes Leistungsspektrum überprüfen und entscheiden: Welche Produkte bietet er weiter eigenständig an, welche bezieht er von anderen Versicherern? Welche Sparten werden in den Run-Off geschickt, mit anderen Versicherern getauscht, verkauft oder zu 100 Prozent rückversichert? Die Verschiebung von Profit Pools und Diversifikationseffekte führen zur Notwendigkeit, Portfolios zu überprüfen. Eintritt, Forcierung oder Rückzug aus Märkten und Sparten müssen vor dem Hintergrund der deutlichen Profit-Pool-Verschiebung und der notwendigen Kapitalhinterlegung hinterfragt und angepasst werden. Externe Faktoren wie Zinsentwicklung oder Katastrophenschäden dürfen in Zukunft das Geschäftsmodell nicht mehr gefährden.

Wie diese Maßnahmen die Solvenzquote nachhaltig verbessern können

Es hängt von der Ausgangslage und dem Tätigkeitsbereich eines Unternehmens ab, in welchem Umfang die hier vorgestellten Hebel wirken und welche Priorität ihnen

Abb. 10: Wie Versicherungen ihre Kapital- und Risikostruktur optimieren können



Beispielhafte Versicherungsgruppe mit 30% Leben-, 40% Sach- und 30% Krankengeschäft

Quelle: Proprietäres Bain und Towers Watson QIS5 Tool; Bain Analyse

daher einzuräumen ist. Abb. 10 zeigt idealtypisch, wie jede einzelne Maßnahme einen Beitrag zur Verbesserung der Solvenzquote und Profitabilität einer Versicherungsgruppe in den einzelnen Sparten leisten kann.

Zusätzliche Chancen für kapital- und ertragsstarke Versicherer

Kapital- und ertragsstarke Häuser haben zusätzlich die Chance, aus ihrer guten Position heraus Wettbewerber

anzugreifen (Angriffsstrategie): Sie können in die Entwicklung attraktiverer traditioneller Produkte investieren, die andere Häuser aufgrund des hohen Kapitalbedarfs aus dem Angebot nehmen. Sie können außerdem ihren preislichen Gestaltungsspielraum in den umkämpften Produktlinien der Schaden-/Unfallversicherung ausspielen. Darüber hinaus haben diese Unternehmen die Möglichkeit zu investieren, um ihre Marken noch stärker zu emotionalisieren. Und schließlich können sie organisch oder durch Akquisitionen die Präsenz in Vertriebskanälen

i Des einen Leid, des anderen Chance

Viele Versicherer müssen die kommenden Jahre nutzen, um ihr Solvenzkapital und ihre Ertragskraft zu stärken. Der damit verbundene Rückzug aus einzelnen Geschäftsfeldern und die Notwendigkeit, Preise anzuhähen, eröffnen kapital- und ertragsstarken Häusern neue Chancen.

1. Marktstellung bei kapitalintensiven Produkten ausbauen: Gerade traditionelle Lebensversicherungen erfordern einen hohen Kapitaleinsatz, tragen aber entscheidend dazu bei, bestimmte Kundengruppen langfristig zu binden. Kapitalstarke Häuser können hier Geschäft schreiben, aus dem sich angeschlagene Wettbewerber zurückziehen (müssen).

2. Kostenvorteil bei Preissetzung nutzen: Für viele Versicherer ist die stärkere Beachtung risikoadäquater Preise mit Beitragserhöhungen verbunden. Ertragsstarke Häuser können ihren Kostenvorteil nutzen, um in umkämpften Märkten wie der Kfz-Versicherung mit niedrigeren Preisen Marktanteile zu gewinnen.

3. Wertsteigend akquirieren: Ein gängiger Weg der Kapitalbeschaffung ist die Trennung von einzelnen Geschäftsfeldern oder sogar der Verkauf ganzer Gesellschaften. Eine gute Gelegenheit für Branchenführer, durch gezielte Zukäufe den Unternehmenswert zu steigern.

4. In den Vertrieb investieren: Nur kapital- und ertragsstarke Häuser haben angesichts der mannigfaltigen Herausforderungen von Solvency II in den kommenden Jahren die Möglichkeit, parallel auch in ihr Marketing zu investieren. Wer jetzt in soziale Medien investiert, kann mittelfristig den Kundenstamm verjüngen und attraktive Zielgruppen ansprechen.

5. Rückversicherungsprogramm wertsteigernd optimieren: Während schwächere Wettbewerber auf eine verstärkte Zusammenarbeit mit Rückversicherern angewiesen sind, um ihr Solvenzkapital zu entlasten, können kapital- und ertragsstarke Häuser ihr Rückversicherungsprogramm auf Basis wertorientierter Kriterien optimieren und ihren Kostenvorsprung ausbauen.

wie dem Maklerkanal verstärken. Einen Überblick über den erweiterten Handlungsspielraum der Konsolidierungsführer gibt die Infobox „Des einen Leid, des anderen Chance“ auf dieser Seite.

Die Suche nach frischem Kapital: Eine Kernaufgabe für kapitalschwache Anbieter

Kapitalschwächere Häuser müssen zusätzlich zu den genannten Hebeln eine Kapitalerhöhung in Betracht ziehen (Verteidigungsstrategie): Aufgrund der Volatilität der Kapitalanforderungen unter Solvency II ist es allerdings schwer, diese Gruppe klar abzugrenzen. Den Grund verdeutlicht ein einfaches Rechenbeispiel: Hätte ein Versiche-

rer das Ziel, mit einer 99,5-prozentigen Wahrscheinlichkeit eine Solvenzquote von über 100 Prozent zu erreichen, bräuchte er eine tatsächliche Solvenzquote von 200 Prozent – in der deutschen Stichprobe schafft das weniger als die Hälfte der Häuser. Es gibt drei Arten der Kapitalerhöhung: die Thesaurierung von Gewinnen, die Emission von Aktien und die Ausgabe von Hybridkapital. Unternehmen in einem Konzernverbund können darüber hinaus noch auf Kapitalspritzen ihrer Muttergesellschaft setzen.

Die Thesaurierung von Gewinnen dürfte nur nachhaltig profitablen Unternehmen wie dem deutschen Branchenprimus Allianz offenstehen, die ihren gestiegenen Jahresüberschuss 2010 nur zum Teil für die Erhöhung der

Dividende verwendete. Eine hohe Solvenz ist auch die Voraussetzung, um neue Aktien auszugeben; eine Emission über 150 Millionen Euro gelang beispielsweise der österreichischen Uniqa bereits 2009. Für Hybridkapital verlangen Investoren bei Unternehmen mit schwächerer Solvenz und Profitabilität entsprechende Zuschläge, was die Kosten erhöht. Zwei weitere Hürden beschränken den Zugriff auf diese Eigenkapitalquelle: Erstens lohnt sich

angesichts hoher Fixkosten nur die Aufnahme größerer Summen, 100 Millionen Euro gelten als Minimum. Und zweitens ist noch nicht abschließend geklärt, ob und wie die Anrechenbarkeit unter Solvency II funktionieren wird. Deshalb sind aktuelle Kapitalaufnahmen oft so ausgestaltet, dass sie bei Nicht-Anrechenbarkeit unter Solvency II gekündigt werden können.

6 Eine Anstrengung für alle: Die reibungslose Implementierung

Unabhängig von der Optimierung der Risiko- und Kapitalstruktur stehen alle Versicherer vor einer gemeinsamen Aufgabe: der zügigen, fehlerfreien und regelkonformen Implementierung von Solvency II. Dabei müssen sie die drei Säulen des neuen Regelwerks im Blick haben: Neben den quantitativen Größen Solvenzquote und RARoRAC muss das Augenmerk auch den qualitativen Größen sowie den kommunikativen Anforderungen gelten. Die folgenden zehn Punkte geben einen Überblick, was Versicherungsunternehmen jetzt anpacken müssen – und was Bain & Company bereits in den vergangenen Monaten bei ersten Kunden umgesetzt hat.

1. Technische Implementierung: Beileibe keine Aufgabe allein für IT-Experten. Vielmehr müssen die Versicherungen auf oberster Managementebene festlegen, welche Rechtsträger und Tochtergesellschaften mit Standardmodellen arbeiten können und wo interne Modelle unverzichtbar sind. Bis Anfang 2013 muss das gesamte System reibungslos funktionieren.

2. Vorbereitung auf den Use-Test: Der Zeitdruck bei der Implementierung erhöht sich, denn noch vor Start des neuen Regelwerks werden Unternehmen in einem Use-Test den Aufsichtsbehörden demonstrieren müssen, dass ihre internen Prozesse fehlerfrei laufen und die vorliegenden Modellergebnisse und Risikoberichte zur Entscheidungsfindung herangezogen werden.

3. Formulierung einer Risikostrategie: Das Wissen um die Risikostrategie mag in den meisten Häusern vorhanden sein; doch nur wenige Versicherungsunternehmen halten die Antworten auf vier wichtige Fragen konzernweit fest:

- Gehen wir ins Risiko und sehen das als Wettbewerbsvorteil?
- Wie groß ist unsere Risikobereitschaft?
- Berücksichtigen alle Entscheidungen das damit verbundene Risiko?
- Kennen wir unsere zehn größten Risiken?

Wer bei der Beantwortung dieser Fragen zögert, sollte dringend seine Risikostrategie formulieren und auch unternehmensweit umsetzen.

4. Definition von Zuständigkeiten: Wer eine arbeitsfähige Governance-Struktur schafft, mindert das Risiko von Fehlentscheidungen erheblich. Versicherer müssen deshalb eindeutig festlegen, wie die Aufgaben zwischen Chief Financial Officer, Chief Risk Officer und anderen Beteiligten aufzuteilen sind und die Abläufe im Risikoberichtswesen definieren.

5. Festlegung von Entscheidungsprozessen: Gleichzeitig müssen Versicherungsunternehmen auch die Aufgabenverteilung zwischen Tochter- und Muttergesellschaften eindeutig regeln und schriftlich fixieren, wie das Risikomanagement in die Entscheidungsprozesse einzubinden ist.

6. Optimierung des Risikomanagements: Das Schicksal des US-Versicherungsriesen AIG hat gezeigt, welche Folgen ein mangelhaftes Risikomanagement haben kann. Die Einführung von Solvency II bietet einen willkommenen Anlass, das bestehende System zu überprüfen und es gegebenenfalls an die neuen Erfordernisse anzupassen.

7. Einheitliches Reportingsystem: Die Anforderungen von Solvency II an die Risiko- und Kapitalstruktur erhöhen die Komplexität. Um zu verhindern, dass die falschen Informationen an die falschen Personen gelangen oder sich einzelne Unternehmensbereiche nicht genügend abstimmen, ist ein konzernweiter Informationsfluss notwendig.

8. Aufbau von Solvency II-Experten: Ein System ist immer nur so gut, wie die Menschen, die es bedienen. Im Vorfeld von Solvency II kommt kein Versicherer umhin, seine Fach- und Führungskräfte darauf vorzubereiten. Da-

zu zählt auch die Sensibilisierung für eine offenere Kommunikation, um Schwachstellen frühzeitig aufzudecken.

9. Reibungslose Kommunikation mit Aufsichtsbehörden: Zwar sind Versicherer den Umgang mit Aufsichtsbehörden gewöhnt, doch Solvency II wird den Dialog intensivieren. Die Unternehmen brauchen Experten, die die Kommunikation mit dem Regulierer und den Rating-Agenturen zum Thema Risiko- und Kapitaloptimierung strategisch vorbereiten und begleiten.

10. Etablierung eines Projektteams für Solvency II: Wie bei allen komplexen Projekten empfiehlt sich auch für die Einführung von Solvency II ein zentrales Programm-Büro im Unternehmen. Nur so lässt sich gewährleisten, dass die vielen parallel durchzuführenden Arbeiten termingerecht vorangehen und Verzögerungen schnell erkannt werden.

7 Auf dem Weg zur wert- und risikoorientierten Steuerung

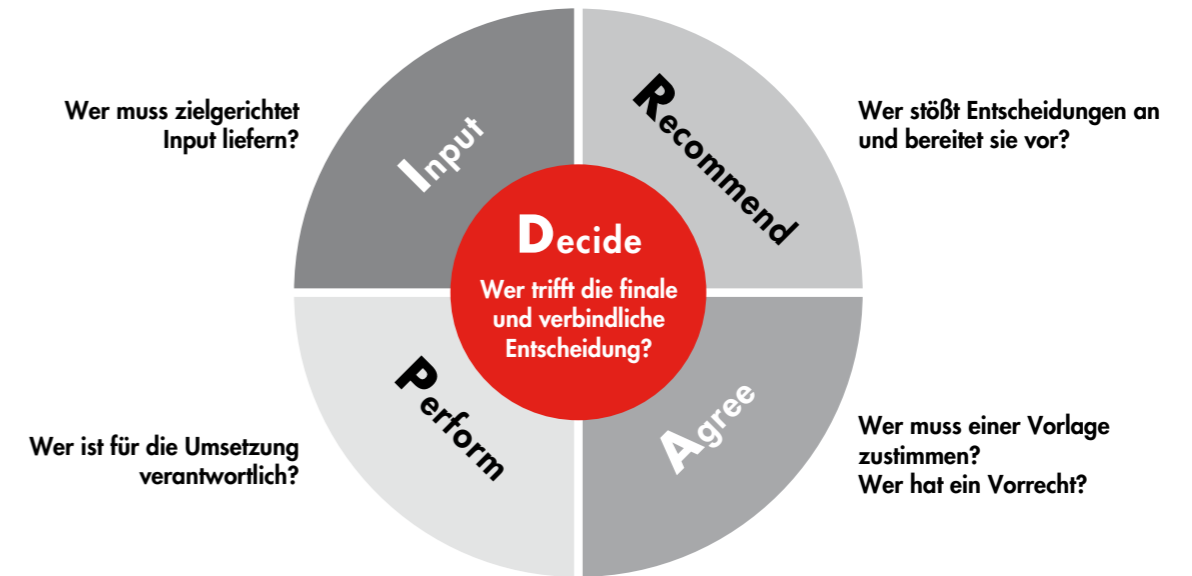
Die Studie „Solvency II – eine strategische und kulturelle Herausforderung“ von Bain & Company und Towers Watson offenbart den akuten Handlungsbedarf vieler Versicherer. Wer sich angesichts dessen in den nächsten Jahren nur auf die Optimierung und Implementierung seiner Risiko- und Kapitalstruktur konzentriert, wird der Bedeutung des neuen Regelwerks nicht gerecht.

Solvency II verlangt ein Umdenken in der gesamten Organisation und ihrer Steuerung. Diese neue Situation ist die ideale Gelegenheit, einer durchgängig wert- und risikoorientierten Unternehmenssteuerung zum Durchbruch zu verhelfen. Je klarer eine Versicherung Entscheidungen auf dieser Basis priorisiert und trifft, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie das knapper werdende Kapital in den kommenden Jahren optimal einsetzt.

Das Thema wert- und risikoorientierte Steuerung ist nicht neu und viele Versicherer nutzen die risikoadjustierte Profitabilität (RARoRAC) bereits bei ihren Entscheidungen. Was fehlt, ist eine unternehmensweite Vereinheitlichung der vorhandenen Ansätze und vor allem deren Anwendung. Um das zu erreichen, hilft ein dreistufiges Verfahren:

Zuerst muss ein Unternehmen seine wichtigsten wertschaffenden Entscheidungen identifizieren. Der Vorstand muss die zehn bis 15 Entscheidungen kennen, die den Wert des Unternehmens nachhaltig beeinflussen; und diese Punkte gehören auf die Agenda jeder Vorstandssitzung. Die Praxis sieht leider anders aus: In Vorstandssitzungen werden eine Fülle nachrangiger Themen diskutiert – bis hin zum Layout des Geschäftsberichts. Um einer Überfrachtung mit Themen zu vorzubeugen, muss sich der

Abb. 11: RAPID – Das Entscheidungs-Tool



Anm.: RAPID ist ein proprietärer Bain-Ansatz zur Verbesserung der organisatorischen Effektivität; RAPID steht für Recommend (empfehlen), Agree (zustimmen), Perform (ausführen), Input und Decide (entscheiden)

Quelle: Bain & Company

Vorstand klar zur Wert- und Risikoorientierung als entscheidungsrelevantem Steuerungsmechanismus bekennen und nachgelagerte Themen an die nächste Führungsebene delegieren.

Im zweiten Schritt werden die jeweiligen Entscheider festgelegt, auf Basis der Ressortorganigramme. Die Kunst besteht darin, mögliche Schnitt- und Reibungsstellen zu erkennen und zu entschärfen. Auf dieser Basis lässt sich dann drittens ermitteln, wer wann was entscheiden und umsetzen soll. Bain hat dafür die RAPID-Analyse entwickelt (Abb. 11).

Wer die Fragen in Abb. 11 eindeutig beantworten kann, wird die Entscheidungsprozesse im eigenen Unternehmen beschleunigen, dadurch die oberste Führungsebene spürbar entlasten und so den notwendigen Freiraum schaffen für eine wert- und risikoorientierte Unternehmenssteuerung. Mit der Einführung von Solvency II haben die Versicherer die Chance, ihre Organisationsstrukturen und ihre Risikosteuerung zu modernisieren und so den Risikogedanken in der DNA der gesamten Organisation zu implementieren; das steigert den Wert des Unternehmens nachhaltig.

8 Voraussetzungen für den Erfolg: Kultur verändern, Prozesse modernisieren

Eine wert- und risikoorientierte Steuerung trägt entscheidend zur erfolgreichen Implementierung von Solvency II bei; sie strafft und vereinfacht die Führung einer Versicherung unter den neuen Rahmenbedingungen erheblich. Doch das neue EU-Regelwerk löst noch weitere Veränderungen aus: Zum einen betrifft es die Aktuarate und damit das Herzstück jeden Versicherers, zum anderen die Unternehmenskultur.

Die industrielle Revolution in der Assekuranz

Bereits die Vorarbeiten für Solvency II auf Basis der QIS5-Spezifikationen offenbarten eine entscheidende Schwäche vieler Versicherer: Die meisten Aktuarate und Risikomanager arbeiten mit extrem komplexen Methoden und Modellen; sie brauchen zum Teil Wochen, um Veränderungen in Solvenzquote und Profitabilität durchzurechnen. Im Durchschnitt dauert es bis zu 13 Personenmonate, bis ein größeres Haus die geforderten Daten nach QIS5 ermittelt hat; kleinere Häuser schafften es immerhin in bis zu fünf Monaten. Ein unhaltbarer Zustand, fordert doch das neue Regelwerk von den Unternehmen, jederzeit ihr verfügbares Solvenzkapital ermitteln zu können.

Mit der Einführung von Solvency II müssen daher die Prozesse in den Unternehmen automatisiert und industrialisiert werden – eine weitere Herkulesaufgabe, die kurzfristig Kapazitäten und Budgets bindet, mittelfristig aber die Voraussetzungen schafft, ein Unternehmen wert- und risikoorientiert zu führen.

Wie dringend der Handlungsbedarf in der IT ist, zeigt dieses Beispiel für die QIS5-Berechnungen: Ein mittelgroßer britischer Lebensversicherer brauchte 8,6 Personenmonate für die Berechnung; davon entfielen 6,6 Personenmonate auf die Aktuarate und 0,1 Personenmonate auf Arbeiten in der IT. Im Idealfall kann der Gesamtaufwand durch industrialisierte Prozesse erheblich reduziert werden, so dass Aktuarate künftig nicht mehr vorrangig mit der Datenerfassung und -verarbeitung beschäftigt sind, sondern mit der Datenauswertung.

Um Know-how und Effizienz zu steigern, müssen sich Versicherer zunächst von bestehenden Strukturen lösen und ein neues Konzept zur Erfassung und Bewertung von Risiken erarbeiten – auf Basis ihrer Risikostrategie. Im zweiten Schritt müssen sie diese Berechnungen syste-

matisieren und industrialisieren. Die häufig im ad-hoc-Stil durchgeführten, PC-basierten Berechnungen müssen durch automatisierte, robuste und vor allem auditfähige Lösungen ersetzt werden, die den Anforderungen des Risiko-Reportings entsprechen. Anders als bisher werden dabei stochastische Projektionsrechnungen wichtig, denn unter Solvency II haben auch künftige Risiken entscheidenden Einfluss auf das Solvenzkapital.

Am Ende steht die Industrialisierung der aktuariellen und Risiko-Reporting-Prozesse. Es wäre fatal, wenn Unternehmen diese Aufgabe weiter vor sich herschieben, mit dem Verweis auf die noch ausstehende endgültige Festlegung der Solvency II-Parameter. Denn es dauert zwei Jahre oder mehr, bis ein neues IT-System mit dem gewünschten Automatisierungsgrad und der erforderlichen Transparenz in der Dokumentation reibungslos läuft. Große Häuser arbeiten zum Teil schon seit Mitte der letzten Dekade an diesem Thema. Die zögernde Haltung kleinerer Versicherer droht deren Marktchancen nach 2013 deutlich zu verschlechtern; sie konzentrieren sich derzeit noch auf vergangenheitsorientierte Rechnungslegungsprozesse nach HGB als auf zukunftsgerichtete Überlegungen nach Solvency II.

Lernen, fragen, kommunizieren – Solvency II verändert die Kultur von Versicherern

Die Einführung von Solvency II zwingt die europäischen Versicherer, sich weiterzuentwickeln. Jedes Unternehmen kann die unumgänglichen Veränderungsprozesse so gestalten, dass die Vorteile des neuen Regelwerks und die damit verbundene Neuausrichtung allen Beteiligten klar werden – Mitarbeitern wie Kunden und vor allem in einem überschaubaren Zeitraum. Wer diesen Change-Management-Prozess richtig anpackt, kann sich schneller wieder dem operativen Geschäft widmen.

Entscheidend sind die Einbindung des Top-Managements von Tag eins an, die Kommunikation sämtlicher Prozessschritte und ein realistischer Zeitplan. In zahlreichen Change-Management-Projekten hat Bain die Erfahrung gemacht, dass die Veränderungsbereitschaft einer Organisation umso größer ist, je höher der gefühlte Handlungsdruck – bei Solvency II auf drei Ebenen:

- Es fehlen die notwendigen Fähigkeiten, um die mit Solvency II verbundenen Veränderungen in der Organisation umzusetzen
- Es fehlen die Fachkräfte, um die stärkere Risikoausrichtung der gesamten Organisation voranzutreiben
- Es fehlt eine Verankerung der Risikoorientierung in der Unternehmenskultur

„Bei Solvency geht es nicht nur um Kapitalfragen. Es geht hier um eine Veränderung des Verhaltens.“

Thomas Steffen
Exekutivdirektor der deutschen
Finanzmarktaufsicht Bafin

Auf allen drei Ebenen gilt es, in den kommenden Monaten Maßnahmen zu ergreifen. Um die Organisation fit für Solvency II zu machen, müssen alle Mitarbeiter trainiert werden – vom Vorstand bis zum Sachbearbeiter. Nur wenn sich das Top-Management intensiv mit dem Thema auseinandersetzt, kann es realistische Ziele und Zeitpläne vorgeben und die Umsetzung steuern. Im Idealfall ist die Einführung von Solvency II Thema auf jeder Vorstandssitzung und die Prozessfortschritte Inhalt regelmäßiger Rundschreiben.

Die Fachkräfte, die dafür erforderlich sind, können nur zum Teil aus dem eigenen Unternehmen kommen, weshalb Personalentwicklung und -qualifikation weiter an Bedeutung gewinnen. Der Markt für Aktuarate und Risikomanager ist leergefegt, so dass Versicherer zunehmend

auch branchenfremde Experten einstellen, gerade aus dem Bankwesen. Die Erfahrung aus dem Bankensektor kann helfen, die Risikoorientierung in der Kultur eines Versicherungsunternehmens zu verankern. Denn Bank-Risikomanager sind darin geschult, Risiken kritisch zu durchleuchten und zu hinterfragen. Sie müssen allerdings zunächst in die Besonderheiten der Versicherungswirtschaft eingeführt werden und können Banktechniken nicht eins zu eins übertragen.

Um Risikoorientierung in einer Organisation dauerhaft zu verankern, ist ein ständiger Dialog erforderlich. Der Fall AIG hat in dramatischer Weise gezeigt, was passiert, wenn eine Organisation mahnende Stimmen wegen zu hoher Risiken überhört. Bei den Mitarbeitern muss das Bewusstsein für Risiken

geschärft werden. Das gelingt, wenn Ziele formuliert und mithilfe einfacher Kennzahlen gemessen werden – und sich der Erfolg für den Einzelnen auch lohnt: Der Bonus eines CEO kann zum Beispiel mit der Stärkung der risikoadjustierten Ertragskraft verknüpft werden, und der eines Marketing-Verantwortlichen mit dem Vertriebs Erfolg bei kapitalschonenden Produkten.

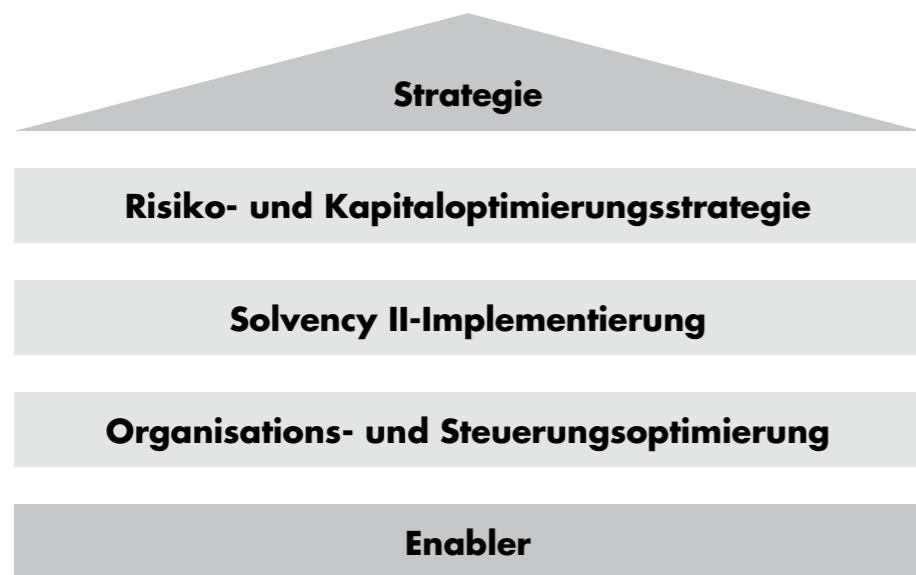
Alle Maßnahmen tragen dazu bei, Veränderungen in der Organisation voranzubringen und zu verankern. Auf die Notwendigkeit eines Change-Management-Prozesses verwies bereits frühzeitig der Exekutivdirektor der deutschen Finanzmarktaufsicht Bafin, Thomas Steffen: „Bei Solvency geht es nicht nur um Kapitalfragen. Es geht hier um eine Veränderung des Verhaltens.“

9 Die Einführung von Solvency II: Eine strategische Herkulesaufgabe

Die nächsten Jahre sind entscheidend für Assekuranz und Regulierer: Sie müssen sich mit den Auswirkungen von Solvency II befassen und zwar weit über das Thema Kapitalanlage hinaus. Das neue EU-Regelwerk wird Geschäftsmodell, Organisation und Kultur vieler Versicherer verändern. Die Studie „Solvency II – eine strategische und kulturelle Herausforderung“ offenbart den dringenden Handlungsbedarf in allen Sparten, insbesondere bei deutschen und britischen Lebensversicherern sowie italienischen Sachversicherern.

In Zukunft werden nicht diejenigen Versicherer die Nase vorn haben, die das Regelwerk buchstabengetreu umsetzen, sondern Unternehmen, die die gewonnene Transparenz nutzen, um ihre Strategie entlang der genannten Dimensionen neu auszurichten und die Risiko- und Kapitalstruktur zu optimieren. Mit unserem Modell können wir die Auswirkungen der einzelnen Hebel auf Ihr Versicherungsunternehmen simulieren. Auf dieser Basis kann das Management die notwendigen Maßnahmen nach dem Wirkungsgrad und den Wechselwirkungen priorisieren – und damit die strategische Herkulesaufgabe Solvency II meistern (Abb. 12).

Abb. 12: Der strategische Bain-Ansatz zur Einführung von Solvency II



Quelle: Bain & Company

i Fünf gängige Mythen zu Solvency II – und was wirklich dahinter steckt

Mythos 1:

Ein-Sparten-Versicherer sind nicht mehr länger wettbewerbsfähig

Die Wahrheit: In der Tat gibt es im neuen Regelwerk einen erheblichen Diversifikationsvorteil für Versicherer, die in mehreren Sparten vertreten sind. Aber auch spezialisierte Versicherungsunternehmen können weiter erfolgreich am Markt agieren, solange sie über ausreichend Kapital verfügen oder es durch die verstärkte Nutzung von Rückversicherungen erhöhen. Spezialisierte Versicherer haben zudem in der Regel konkret auf ihr Geschäftsmodell abgestimmte Prozesse (z.B. Underwriting), welche sie positiv von vielen „Vollsortimentern“ abheben.

könnten sich solch komplexe Modelle zur Berechnung der Kapitalanforderungen leisten. Das mag in der Tat für die Schaden-/Unfallversicherung gelten, wo Standardmodellen bislang sehr konservative Annahmen zugrunde liegen. Bei Lebensversicherungen scheint indes das Standardmodell speziell in Deutschland zur Zeit sogar attraktiver, so dass sich hier kein eindeutiger Trend ergibt. Mehr noch: Einige große Versicherer sind sogar bestrebt, trotz vorhandener interner Modelle mit den Aufsichtsbehörden zu klären, inwieweit auch alternativ ein Standardmodell verwendet werden kann.

Mythos 2:

Nur öffentliche und genossenschaftliche Versicherer können sich noch Lebensversicherungen leisten

Die Wahrheit: Unter Solvency II steigen die Kapitalanforderungen gerade für traditionelle Lebensversicherungsprodukte. Die Ergebnisse unserer Analysen belegen, dass nur die wenigsten Lebensversicherer in Deutschland derzeit ihre Kapitalkosten verdienen. Man könnte also annehmen, dass dieser Markt künftig von öffentlichen und genossenschaftlichen Versicherern dominiert wird, bei denen die Kapitalkosten nicht die tragende Rolle spielen. Aber Vorsicht: Der Markt ist gerade in Deutschland zu groß und bei zukünftig steigenden Zinsen auch wieder attraktiv, als dass sich Unternehmen so ohne weiteres zurückziehen würden. Vielmehr werden die Lebensversicherer alle verfügbaren Hebel zur Profitabilitätssteigerung nutzen und Garantien in ihren Produkten kapitalsparender abbilden.

Mythos 4:

Solvency II benachteiligt lokale Versicherer

Die Wahrheit: International tätige Unternehmen können bei Präsenz in Märkten mit unterschiedlichem Risikoprofil tatsächlich von einem erheblichen Diversifikationsvorteil profitieren. Allerdings gilt dies nur unter der Annahme, dass die Märkte außerhalb der EU ein ähnliches Risikoprofil aufweisen. Für europäische Versicherer mit Präsenz in stark erdbebengefährdeten Gebieten in den USA oder Japan ist dies sicherlich nicht der Fall. Sie dürften unter Solvency II sogar mit höheren Kapitalanforderungen konfrontiert sein.

Mythos 5:

Solvency II betrifft nur die Europäer

Die Wahrheit: Falsch! Das neue Regelwerk betrifft jedes Unternehmen, das in der EU tätig ist. Allerdings müssen in der EU ansässige Versicherer mit Präsenz in anderen Märkten auch auf Holdingebene nach Solvency II kalkulieren. Und das kann in der Tat zu einem Wettbewerbsnachteil werden, der sich nur durch die gegenseitige Anerkennung von Regulierungsvorschriften beseitigen lässt. Bislang ist nur ein Abkommen mit Bermuda unter Dach und Fach.

Mythos 3:

Solvency II bedeutet das Aus für kleine Versicherer

Die Wahrheit: Hinter diesem Mythos steckt die Annahme, Versicherer könnten durch Anwendung interner Modelle Kapital sparen – und nur große Unternehmen

Wie fit ist Ihr Unternehmen für Solvency II?

Ja Nein
=1 =0

A. Strategie und Risikoappetit		Ja	Nein
		=1	=0
Wir haben eine konkrete Vision, wo wir in 5 Jahren stehen wollen, und haben den Weg dahin in Initiativen und Meilensteine heruntergebrochen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir haben unseren Risikoappetit definiert und mit dem Aufsichtsrat abgestimmt. Wir kennen unsere Zielrendite und wissen wie viel Kapital wir bereit sind, an einem bestimmten Tag, Monat oder Jahr maximal zu verlieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir haben eine Kultur, die es uns erlaubt, unsere Strategie regelmäßig und unabhängig von unserem gegenwärtigen Erfolg zu hinterfragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ergebnis A:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Risiko- und Kapitaloptimierungsstrategie		Ja	Nein
Jedes Vorstandsmitglied versteht die Auswirkungen von Solvency II auf Kapitalanforderung und Profitabilität je Produkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir haben ein präzises Verständnis der strategischen Auswirkungen von Solvency II auf unsere Top 3 Wettbewerber je Markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir haben ein breites Spektrum fondsgebundener Produkte mit Garantien (Garantiefonds, statische und dynamische Hybride, variable Annuities) und den Vertrieb fondsgebundener Produkte hinreichend trainiert und incentiviert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir haben durchweg risikoadäquate Preise und überprüfen die Auskömmlichkeit der Produktkalkulation regelmäßig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir messen die Kundenzufriedenheit an allen wichtigen Interaktionspunkten und handeln auf Grundlage des Kundenfeedbacks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir haben niedrigere Kosten- und Schadenquoten als unsere Wettbewerber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir messen und steuern den Duration Mismatch in der Lebensversicherung als Teil unseres ALM-Prozesses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir haben eine zentralisierte Entscheidungsfindung in Bezug auf Rückversicherung und verwenden proportionale und nicht-proportionale Rückversicherung gezielt, um unsere Kapitalrendite zu maximieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es gibt nur einen Rechtsträger im Sachversicherungsgeschäft für alle EU-Länder, in denen wir präsent sind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir trennen uns von Tochtergesellschaften, welche auf Dauer definierte Zielrenditen nicht erwirtschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ergebnis B:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ja Nein
=1 =0

C. Solvency II-Implementierung		Ja	Nein
		=1	=0
Säule I: Technische Implementierung und Modell-Governance			
Wir haben festgelegt, in welchen Gesellschaften wir das Standard-Modell verwenden und wo in ein (partielles) internes Modell investiert werden soll und verstehen auch die damit verbundenen Kosten und Nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir haben ein modellbezogenes Governance-System, das den Use-Test unterstützt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Säule II und III: Organisation, Risiko-Governance und Reporting			
Risiko-Strategie: Wir haben den Risikoappetit auf Konzernebene auf unsere Gesellschaften und Sparten heruntergebrochen und Grenzen für die Risikotoleranz gesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Risiko-Governance: Wir haben RAPIDs für alle wesentlichen Entscheidungen mit Wert- und Risikobezug festgelegt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Risiko-Organisation: Wir haben Prinzipien für die organisatorische Abbildung von Risiko- und Kapitalmanagement festgelegt und auch ein Konzept für die Aufhängung der lokalen Risikomanagementfunktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Risiko-Prozess: Wir haben einen klaren Prozess für das Management aller wesentlichen Risiken festgelegt, der auch gelebt wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(ORSA) Reporting: Unser internes und externes Berichtswesen erfüllt die Anforderungen von ORSA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Programmsteuerung			
Wir haben eine klar definierte Strategie zur Kommunikation mit Aufsichtsbehörden, Ratingagenturen und Analysten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir haben ein Programmbüro für die Solvency II-Implementierung eingerichtet und mit qualifizierten Mitarbeitern bestückt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ergebnis C:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Organisations- und Governance-Optimierung			
Kapitalallokation passiert in unserem Haus nicht einfach, wir haben einen definierten Prozess, um Kapital zu allokalieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir kennen die 10 wichtigsten Entscheidungen, welche in unserem Haus einen wesentlichen Einfluss auf Wert und Risiko haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Es ist glasklar, wer für welche Entscheidungen im Zusammenhang mit Kapital und Risiko verantwortlich ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Unsere Organisation und Governance ermöglichen uns auch unter Druck, die richtigen Entscheidungen zu treffen. In unserer Kultur ist es erlaubt, schwerwiegende Probleme falls erforderlich zu eskalieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir kennen die risikoadjustierte Profitabilität unserer Rechtsträger, Produkte und Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wir kennen unsere 10 größten Kapitalrisiken über Regionen, Produkte und Kunden hinweg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ergebnis D:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ja Nein
=1 =0

E. Enabler		
IT		
Unsere Applikationen unterstützen effektiv eine wert- und risikoorientierte Entscheidungsfindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uns liegen alle wesentlichen Input-Daten vor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeiten, Talent und Kultur		
Wir haben Trainingsprogramme geschaffen, um sicherzustellen, dass unsere Mitarbeiter die Veränderungen im Rahmen von Solvency II verstehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben klar kommuniziert, wie sich unsere Rollen und Verantwortlichkeiten mit der Einführung von Solvency II verändern werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir kommunizieren im Zusammenhang mit Solvency II stehende Veränderungen regelmäßig an alle Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere variable Vergütung basiert letztlich auf wert- und risikoorientierten Bezugsgrößen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergebnis E:		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Gesamtpunktzahl: A + B + C + D + E =

Auswertung:

Ihre Gesamtpunktzahl errechnet sich additiv aus den Ergebnissen in den fünf Kategorien A bis E.

- Mehr als 25 Punkte = Sehr guter Vorbereitungsstand auf Solvency II
- 20 bis 25 Punkte = Mittlerer Vorbereitungsstand mit selektivem Handlungsbedarf
- Weniger als 20 Punkte = Hoher Handlungsbedarf zur Vorbereitung auf Solvency II

i Ein Modell für alle Versicherer – die Methodik

Für die Studie „Solvency II – eine strategische und kulturelle Herausforderung“ entwickelten Bain & Company und Towers Watson ein einheitliches Modell für alle Versicherer in den wichtigen vier europäischen Märkten Deutschland, Frankreich, Italien und Großbritannien, um deren Kapitalausstattung und Profitabilität vergleichen zu können.

Das Modell nutzt öffentlich zugängliche Daten, insbesondere die Gewinn- und Verlustrechnungen sowie die Bilanzen von Gesellschaften der jeweils 20 größten Versicherungsgruppen pro Land. Darüber hinaus trafen die Experten Annahmen auf Basis von Erfahrungen in den einzelnen Märkten, zum Beispiel über die Duration der Anlagen in der Lebensversicherung, denen unter anderem Schätzungen der nicht realisierten Gewinne aus Kapitalanlagen zugrunde liegen. Da einige französische Häuser keine Segmentberichterstattung vornehmen, erfolgte hier eine Aufteilung auf die einzelnen Sparten analog des Marktes.

Um aus den Daten Berechnungen zur Bilanz der einzelnen Versicherer unter Nutzung der aktuellen QIS5-Spezifikationen vornehmen zu können, mussten in einem zweiten Schritt weitere Annahmen für die Passivseite und damit die Berechnung des Solvenzkapitals getroffen werden. Bei den Lebens- und Krankenversicherern basieren die Berechnungen auf dem an nati-

onale Gegebenheiten angepassten Cashflow einzelner Produkte. Auch in der Schaden- und Unfallversicherung liegt der Berechnung der Verbindlichkeiten eine diskontierte Cashflow-Betrachtung zugrunde. Die Diskontierung erfolgte auf Basis der Zinskurve von Ende 2009. In allen Sparten wurden bei der Berechnung des Kapitals neben den Bilanzpositionen (Eigenkapital, nachrangige Schulden) auch künftige Gewinne berücksichtigt. Für deutsche Lebensversicherer unterstellt die Studie, dass die Solvenzanforderungen mindestens zur Hälfte durch „hartes“ Eigenkapital gedeckt sein müssen. Zudem erfolgte auf Basis von Experteneinschätzungen und unter Nutzung vorhandener Daten eine Beurteilung der bisher ergriffenen Maßnahmen zur Kapitaloptimierung, zum Beispiel durch die Zusammenarbeit mit Rückversicherern.

Bei der Bestimmung des RARoRAC wurden die statutorischen Gewinne um die Kapitalkosten auf das benötigte Kapital bereinigt und ins Verhältnis zum selbigen gesetzt. Dabei wurde das Modell so kalibriert, dass die Gewinne dem Niveau der letzten Jahre entsprechen, wobei Sondereffekte geglättet wurden. Für die Kapitalkosten wurde ein Satz von zehn Prozent unterstellt, wobei bei deutschen Versicherern auch die Nutzung von Versicherungsnehmermitteln zur Finanzierung berücksichtigt wurde.

Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.600 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Strategieberatung 44 Büros in 29 Ländern und beschäftigt 5.000 Mitarbeiter, rund 500 davon im deutschsprachigen Raum.

www.bain.de

Towers Watson

Als eines der weltweit führenden Beratungsunternehmen unterstützt Towers Watson Unternehmen bei der Optimierung ihrer Performance durch effektive Lösungen im Personal-, Finanz- und Risikomanagement. Unsere 14.000 Mitarbeiter in allen wichtigen Ländern der Welt beraten Sie zu allen Aspekten der betrieblichen Altersversorgung, des Talent- und Vergütungsmanagements sowie des Risiko- und Kapitalmanagements. Unsere Aktivitäten sind darauf ausgerichtet, Ihnen die Klarheit und Weitsicht zu verschaffen, die Sie für die richtigen Entscheidungen und deren Umsetzung benötigen. Wir stützen uns dabei auf unsere umfassende Expertise in der Lösung von Problemstellungen aus den verschiedensten Themenfeldern. Wir agieren auf Augenhöhe, mit einem klaren Verständnis Ihrer Organisation, der Art und Weise, wie Sie arbeiten sowie Ihren Zielen und Herausforderungen.

www.towerswatson.de