



INTEGRIERTES LIQUIDITÄTSRISIKOMANAGEMENT IN VERSICHERUNGSUNTERNEHMEN

Köln, 12. Juni 2015

AGENDA

- COMPIRICUS – wer wir sind
- Liquiditätsrisikomanagement bei Versicherungen
- Bestandteile des Liquiditätsrisikomanagements
 - Liquiditätsplanung - Erarbeitung des Exposures
 - Steuerungsmöglichkeiten
 - Bewertung der Entscheidungen – notwendig?
- Umsetzung in der Praxis - Studie und Vorschläge

COMPIRICUS IN ZAHLEN UND FAKTEN



Kunden

Versicherungen,
Banken und FDL,
Industrie, Soft-
warehersteller

Branchen



Standorte



Mitarbeiter

Das Unternehmen



- Gegründet 2009 als Team von erfahrenen Beratern und Software-Entwicklern
- Angebot an Dienstleistungen und Lösungen im Bereich Treasury, Asset und Risk Management
- Standorte in Deutschland, der Schweiz und den USA
- Bevorzugter SAP FAM Service Partner und Content Provider für das spanische und italienische Versicherungsmeldewesen

Das Angebot

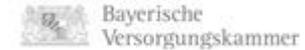
Produkte, Lösungen und Dienstleistungen für

- Asset-, Risiko- und Treasury-Management
- Internationale Rechnungslegungen
- Cash- und Liquiditäts-Management-Prozesse
- Verfahren in der Kapitalanlageverwaltung
- Treasury-Controlling & Compliance
- Internes und Externes Reporting

Ihr Nutzen

- Ausgezeichnete Beratung für Sie durch mehr als 20 Jahre Erfahrung auf dem Gebiet der Kapitalanlagenbuchhaltung und -verwaltung
- Ganzheitliche Lösungen und Services rund um die Verwaltung von Kapitalanlagen aus einer Hand
- Definition von Qualität über ein umfassendes Portfolio an Anwendungen wie z.B. zur Kapitalanlagenplanung und Controlling sowie ein Schnittstellenpaket

AUSZUG AUS UNSERER KUNDENLISTE



AGENDA



- COMPIRICUS – wer wir sind
- Liquiditätsrisikomanagement bei Versicherungen
- Bestandteile des Liquiditätsrisikomanagements
 - Liquiditätsplanung - Erarbeitung des Exposures
 - Steuerungsmöglichkeiten
 - Bewertung der Entscheidungen – notwendig?
- Umsetzung in der Praxis - Studie und Vorschläge

LIQUIDITÄTSRISIKO WESENTLICH AUCH FÜR VERSICHERUNGEN?

„Wir haben kein Liquiditätsrisiko, denn Versicherungen verfügen immer über ausreichend Liquidität - im Zweifel lösen wir eben unsere Kapitalanlagen auf.“

Im Prinzip nicht falsch, aber...

- Liquidation von Kapitalanlagen nicht immer zeit- und kosteneffizient möglich
- Notwendige Liquidität steht nicht zum richtigen Zeitpunkt und nicht in richtiger Höhe zur Verfügung
- Vorsorgliche Abdeckung von ungeplanten Auszahlungen erfordert Vorhaltung von hochliquiden und damit weniger renditestarken Anlagen

LIQUIDITÄTSRISIKOMANAGEMENT NOTWENDIG FÜR VERSICHERUNGEN?

„Wir weisen unsere Solvabilität nach, damit ist doch sichergestellt, dass wir immer über ausreichend Liquidität verfügen.“

Im Prinzip nicht falsch, aber...

→ Solvabilität ungleich Liquidität:

„[...] eine den Versicherungsleistungen und Prämieinnahmen angemessene Eigenkapitalunterlegung“

vs.

„Fähigkeit [...] eines Unternehmens, seinen bestehenden Zahlungsverpflichtungen termingerecht und betragsgenau nachzukommen“

→ Liquidität an Ein- und Auszahlungen, d.h. cash flow-orientiert

ZIELE DES LIQUIDITÄTSRISIKOMANAGEMENTS



Jederzeitige Erfüllung der Zahlungsverpflichtungen
=
Sicherstellung der Liquidität

verursacht

(Opportunitäts-)Kosten der Liquidität

Menge
(liquide zu haltende
Anlagen)

X

Preis
(entgangene
„Illiquiditätsprämie“)

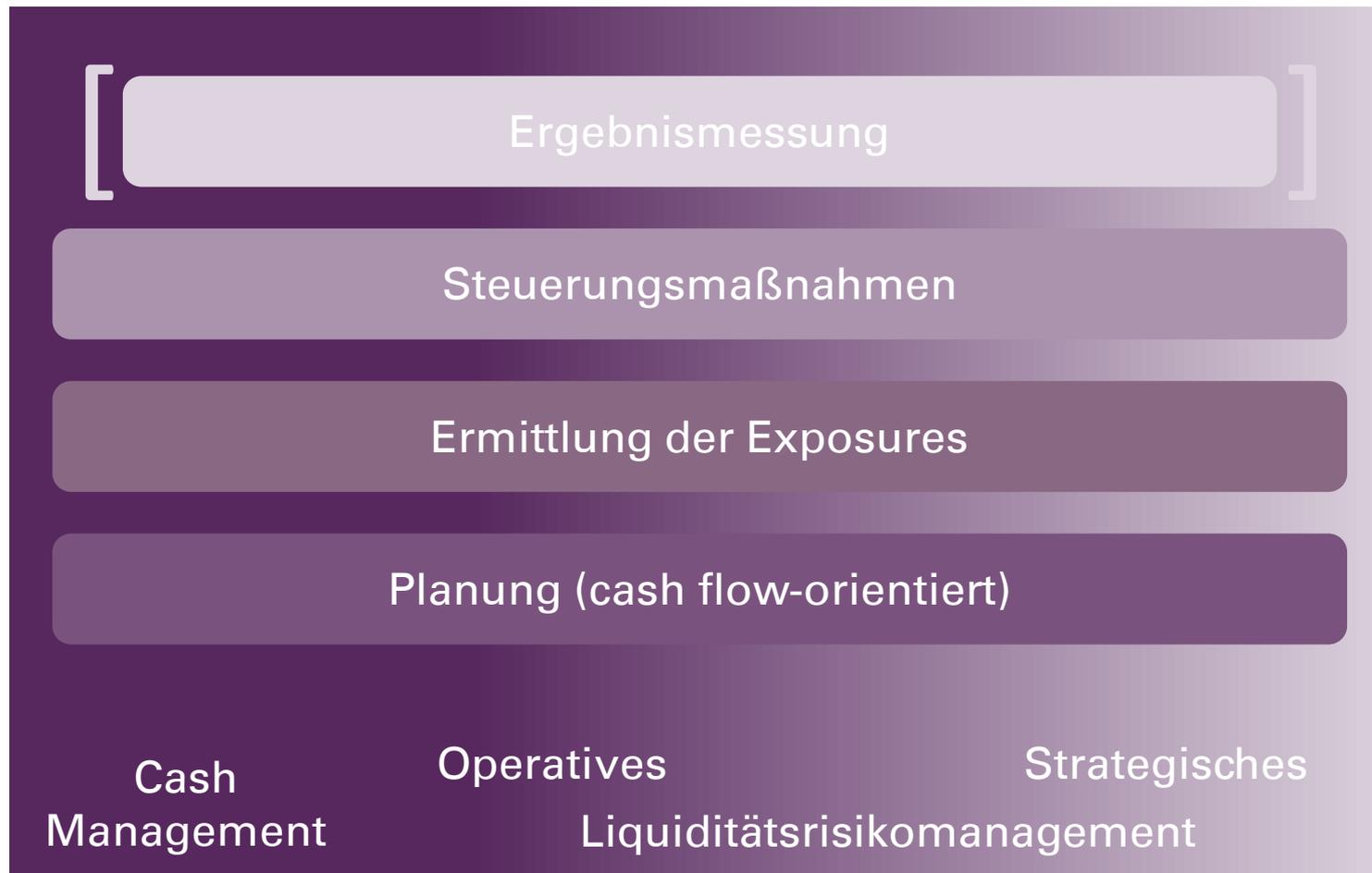
Optimierung der Liquiditätskosten

Feststellung des
Liquiditätsbedarfs

Auswahl der der
liquiden Anlagen



LIQUIDÄTSRISIKOMANAGEMENT AUSPRÄGUNGEN UND BESTANDTEILE



AGENDA



- COMPIRICUS – wer wir sind
- Liquiditätsrisikomanagement bei Versicherungen
- Bestandteile des Liquiditätsrisikomanagements
 - Liquiditätsplanung - Erarbeitung des Exposures
 - Steuerungsmöglichkeiten
 - Bewertung der Entscheidungen – notwendig?
- Umsetzung in der Praxis - Studie und Vorschläge

LIQUIDITÄTSPLANUNG: PARAMETER

„Pläne sind nichts. Planung ist alles.“

[Dwight D. Eisenhower]

- Planungsgröße:
Zahlungsströme (cash flows)
- Planungshorizonte:
von wenigen Tagen bis mehrere Jahre



- Planungsbasis (Zeitscheiben):
kurzfristig täglich bis langfristig monatlich
- Planungsumfang:
alle Zahlungsströme des Unternehmens
(Aktiv- und Passivseite der Bilanz)

LIQUIDITÄTSPLANUNG: WESENTLICHE EINFLUSSGRÖßEN

Die Zahlungsströme auf der Aktiv- und Passivseite können aus vorhandenen Prozessen und Systemen abgeleitet werden:

Aktiva

Passiva

Kapitalanlagen:

- mehrheitlich deterministische Zahlungsströme:
 - einfach planbar
 - langer Horizont
- Verwaltung systemseitig unterstützt: Ermittlung von Planzahlen wenig aufwändig



Sonstige
Vermögensgegenstände

Eigenkapital

Versicherungstechnik:

- 4 wesentliche Einflussgrößen:
 - Laufende Prämien
 - Storno(-quote)
 - Abläufe/Schadensfälle
 - Neugeschäft
- bereits gemäß Solvency II-Vorschriften zu modellieren und daher vorliegend



Sonstige Rückstellungen

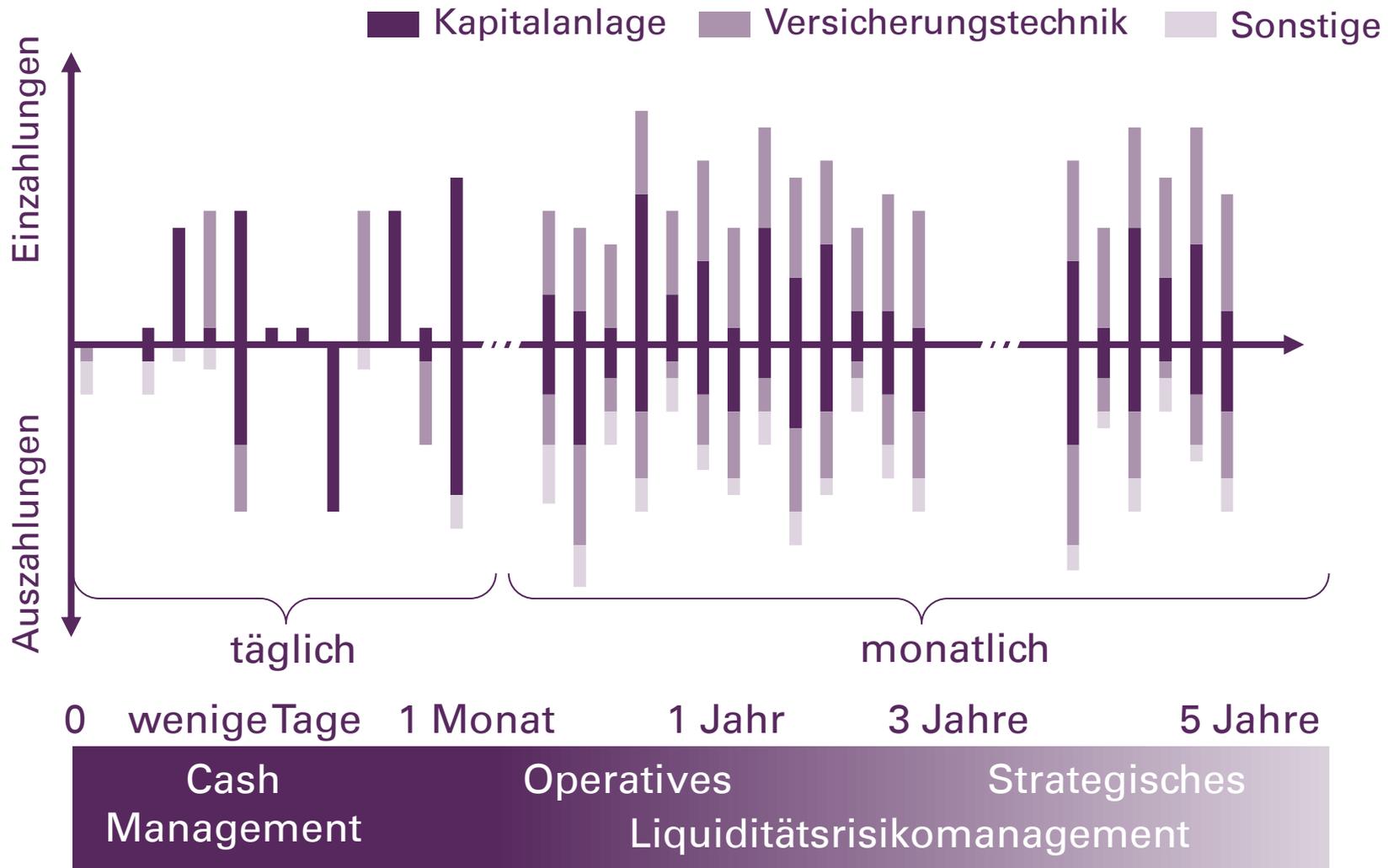
Sonstige cash flows (aus „gewöhnlicher Geschäftstätigkeit“):

- Löhne, Gehälter, Vertriebskosten etc.
- im ERP-System erfasst, aber teilweise keine Planung vorliegend



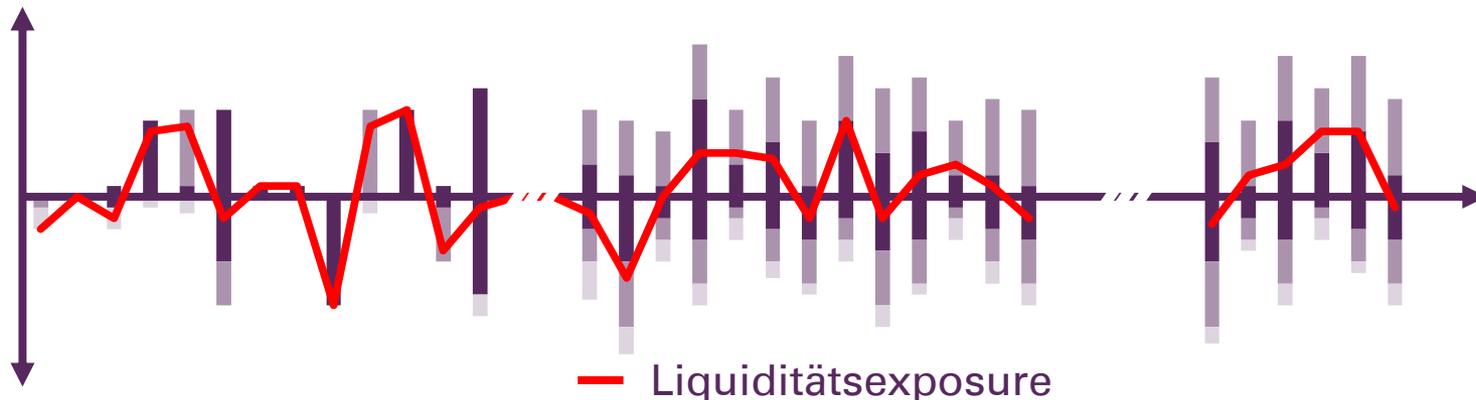
LIQUIDITÄTSPLANUNG

ERGEBNIS – ÜBERSICHT DER CASH FLOWS



LIQUIDITÄTSPANUNG UND LIQUIDITÄTSEXPOSURE

- Exposure (allgemein)
 - alle Zahlungsströme, die einem (Markt-)Risiko ausgesetzt sind
 - Grundlage für die Risikosteuerung (z.B. „transaction exposure“ im Devisenmanagement)
- Liquiditätsexposure:
 - alle Zahlungsströme, die dem Liquiditätsrisiko ausgesetzt sind (d.h. alle Zahlungsströme)
 - Liquiditäts-Exposure entspricht der sich aus der Planung ergebenden Über- oder Unterdeckung der Ein-/Auszahlungen



AGENDA

- COMPIRICUS – wer wir sind
- Liquiditätsrisikomanagement bei Versicherungen
- Bestandteile des Liquiditätsrisikomanagements
 - Liquiditätsplanung - Erarbeitung des Exposures
 - Steuerungsmöglichkeiten
 - Bewertung der Entscheidungen – notwendig?
- Umsetzung in der Praxis - Studie und Vorschläge

STEUERUNGSMÖGLICHKEITEN IM LIQUIDITÄTSRISIKOMANAGEMENT

Welche Parameter können ausschließlich durch das Unternehmen (d.h. Risikomanagement) gesteuert werden?

Aktiva	Passiva
Kapitalanlagen: deterministische ar nt emseitig ittlung von g	Eigenkapital Versicherungstechnik: • 4 wesentliche Einflussgrößen: • Laufende Prämien • Stornoquote • Abläufe/Schadensfälle • Neugeschäft • bereits gemäß Vorschriften zu und daher vorlie
ige egenstände	Sonstige Rückst
Sonstige cash flows (aus „gewöhnlicher Geschäftstätigkeit“): etc	ung vorliegend ?

Kapitalanlagen:

- Steuerung ausschließlich durch das Versicherungsunternehmen
- Regulierung als Nebenbedingung

„gew. Geschäftstätigkeit“:

- Steuerung ausschließlich durch das Versicherungsunternehmen
- Anpassung der cash flows v.a. bzgl. Zeitpunkt möglich

Versicherungstechnik:

- Einflussgrößen höchstens indirekt steuerbar (insbesondere Storno und Abläufe/Schadensfälle)
- Neugeschäft wird aktiv gesteuert, aber durch allgemeine Unternehmenspolitik



Fokus der Liquiditätssteuerung: Kapitalanlagen

EXKURS: LIQUIDITÄTSSTEUERUNG IM CASH MANAGEMENT

- Cash (Management):
(Management der) Gesamtheit aller liquiden Mittel eines Unternehmens zum aktuellen Zeitpunkt
- Steuerungsmöglichkeiten im Cash Management:
 - Steuerungszeitraum begrenzt: Aktueller Tag bis maximal 2 Wochen
 - Fokus auf Steuerung der Bankkonten und der Zahlungsabwicklung
- Ziele (Auswahl):
 - Konzentration der liquiden Mittel auf wenigen Konten („cash concentration“) zur Vermeidung von Transaktionskosten
 - Effiziente Abwicklung der Zahlungen

- ➔ Fortgeschrittenes Cash Management in Versicherungsbranche weitgehend etabliert (Studie!)
- ➔ Optimierungsmöglichkeiten trotzdem noch vorhanden (z.B. Reduktion Bankkonten, Systemlandschaft)

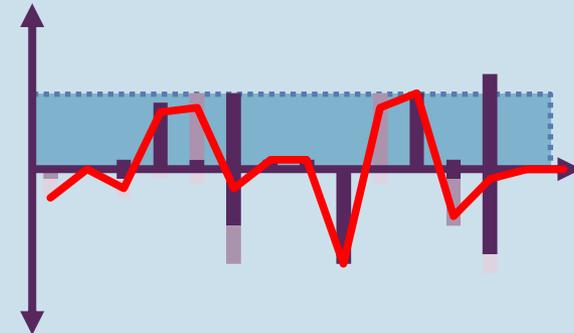
OPERATIVE LIQUIDITÄTSSTEUERUNG IN DER KAPITALANLAGE

1

Sicherstellung der Liquidität

1 Zeitliches „Matching“ von Zahlungsströmen ✓

2 Definition einer operativen Reserve (im Rahmen der Asset Allokation):
→ Höhe der Reserve
→ Auswahl der Finanzinstrumente



2

Optimierung der Liquiditätskosten

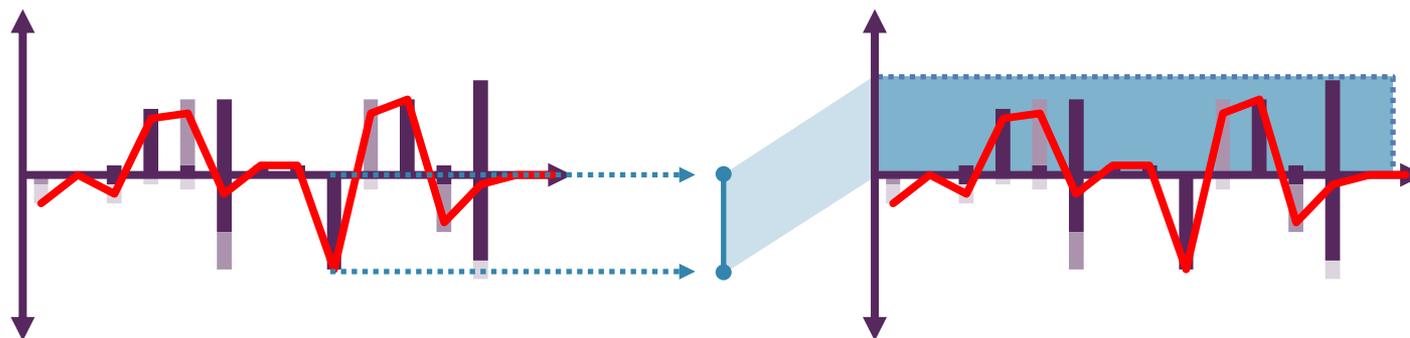
Feststellung des Liquiditätsbedarfs

Auswahl der liquiden Anlagen

OPERATIVE LIQUIDITÄTSRESERVE

ABLEITUNG DER HÖHE

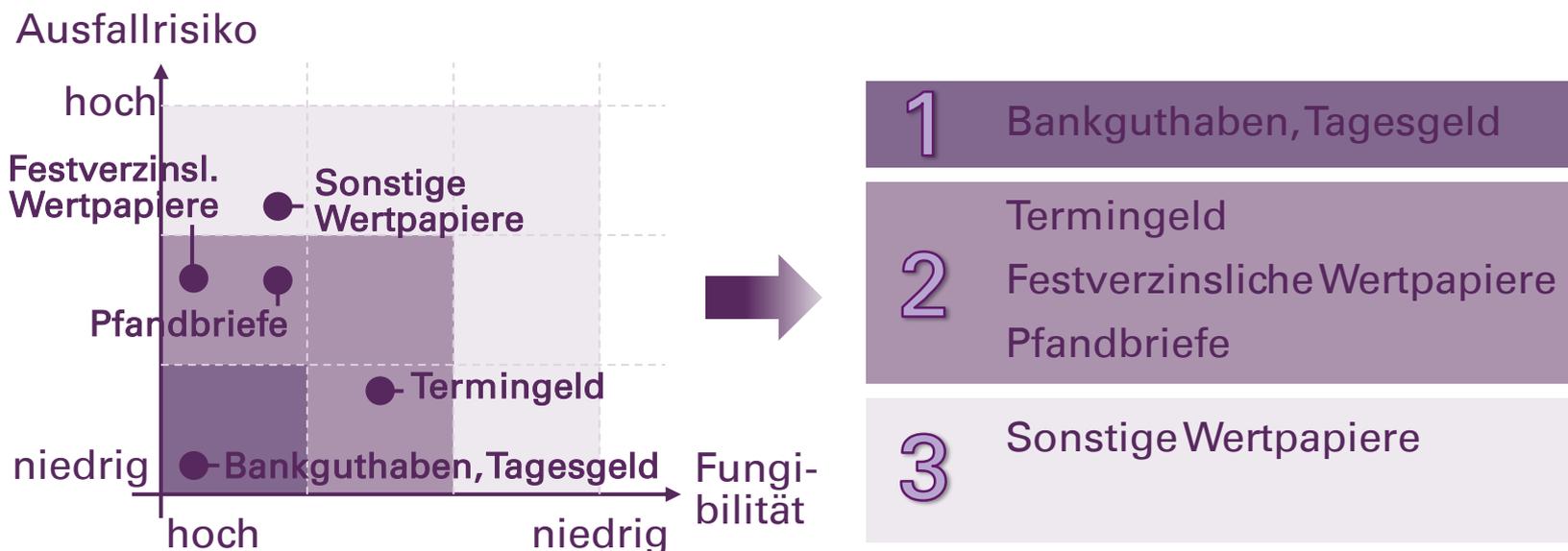
- keine willkürliche Schätzgröße, sondern aus der kurz- bis mittelfristigen Planung und den Schwankungen der Ist-Zahlen abzuleiten
- Richtgröße (Vorschlag): „worst case“ der täglichen Unterdeckungen innerhalb einer gegebenen Zeitspanne:



- Variation der Höhe in Abhängigkeit z.B. von der Modellierung oder Saisonalität der Schadenszahlungen möglich
- Entscheidung der Höhe durch Senior Management, regelmäßige Überprüfung, z.B. durch Backtesting der Plangrößen

OPERATIVE LIQUIDITÄTSRESERVE AUSWAHL DER ANLAGEINSTRUMENTE

- Liquiditätsreserve muss kurzfristig liquidierbar sein, d.h. in liquiden Mitteln verfügbar gemacht werden können
- Analyse und Auswahl der Instrumente über Kriterien Ausfallrisiko und Fungibilität
- Berücksichtigung der Rendite erst mit zweiter Priorität (innerhalb eines Clusters mit gleichem Ausfallrisiko/Fungibilität)



OPERATIVE LIQUIDITÄTSRESERVE OPTIMIERUNGSPOTENZIAL

2

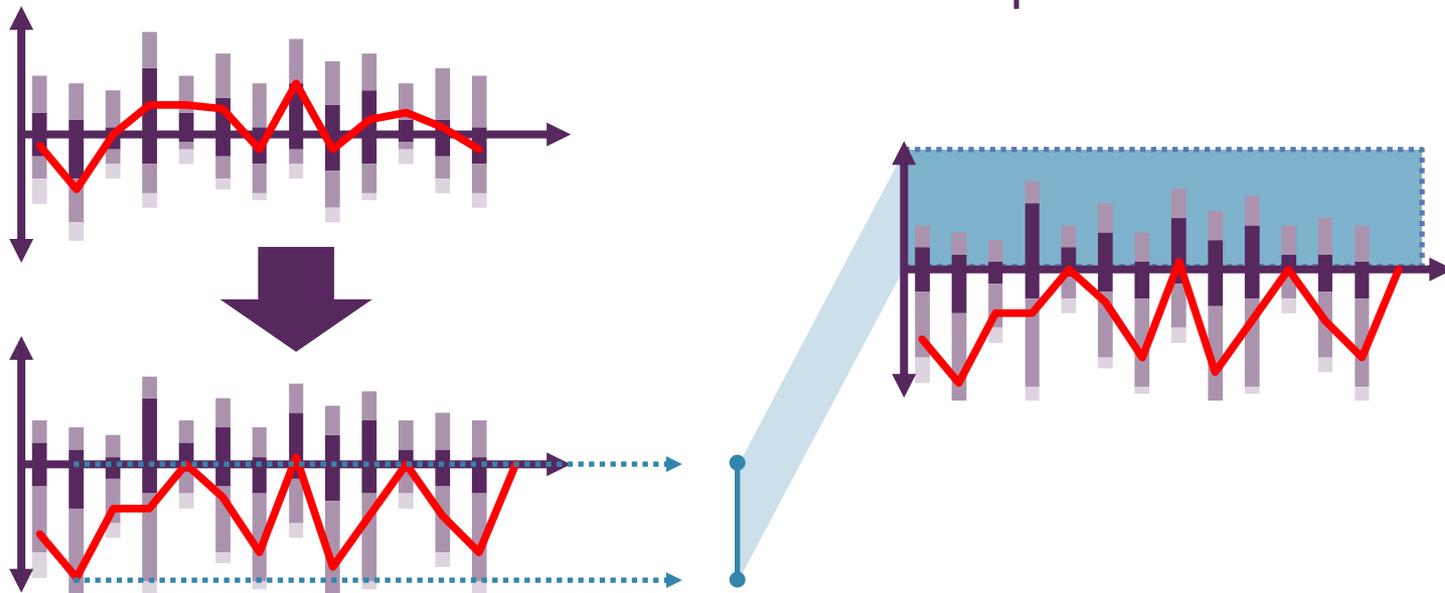


Reduktion der hochliquide zu haltenden Mittel um 50 Mio. € und Anlage dieser Mittel im „regulären“ Asset Portfolio erhöht Ergebnis um mehr als 1 Mio. €

STRATEGISCHE LIQUIDITÄTSRESERVE

ABLEITUNG DER HÖHE

- Zusätzliche Reserve zur Absicherung von Liquiditätsengpässen aus unerwarteten Marktsituationen
- Könnte analog zur operativen Reserve aus der Planung und den Schwankungen der Ist-Zahlen abgeleitet werden
- Erweiterung des Horizonts – Fokus auf monatliche Planwerte
- Modellierung der Planzahlen zur Simulation von „unerwarteten“ Liquiditätssituationen



STRATEGISCHE LIQUIDITÄTSRESERVE BEWERTUNG

- Höhe der strategisch notwendigen Reserve führt zu erheblichen Opportunitätskosten einer Vorhaltung mittels hochliquider Instrumente
- Gesamtheitliche Bewertung des Stressszenarios stellt Systematik zusätzlich in Frage – hochliquide Instrumente stehen in Finanzkrise u. U. nicht mehr zur Verfügung



- Verzicht auf strategische Liquiditätsreserve, stattdessen
- Abdeckung des Risiko durch (ohnehin zu erbringenden) Nachweis der Solvabilität und
- Monitoring der Liquidierbarkeit der vorhandenen Kapitalanlagen ggfs. mittels Ausweis einer Kennzahl

AGENDA

- COMPIRICUS – wer wir sind
- Liquiditätsrisikomanagement bei Versicherungen
- Bestandteile des Liquiditätsrisikomanagements
 - Liquiditätsplanung - Erarbeitung des Exposures
 - Steuerungsmöglichkeiten
 - Bewertung der Entscheidungen – notwendig?
- Umsetzung in der Praxis - Studie und Vorschläge

LIQUIDITÄTSRISIKOMANAGEMENT

MESSUNG DER STEUERUNGSENTSCHEIDUNGEN

- Grundsatz des Risikomanagements:
laufende Optimierung durch Messung der Steuerungsentscheidungen gegen eine vorgegebene Messlatte (Benchmark)
- Anwendung im Liquiditätsrisikomanagement:
 - Höhe der Reserve(n) nicht Bestandteil der Messung (Vorgabe)
 - Fokus der Messung: Auswahl der Instrumente
 - Definition einer Benchmark erforderlich
- Nachteile:
 - Definition der Benchmark schwierig
 - Segregation der Liquiditätsmanagementergebnisse als Teil der Kapitalanlagemanagementergebnisse aufwändig (exakte Zuordnung der Entscheidungen und Ergebnisse notwendig)



Mäßiger Zusatznutzen rechtfertigt kaum hohe Aufwände für Implementierung einer Ergebnisrechnung

AGENDA

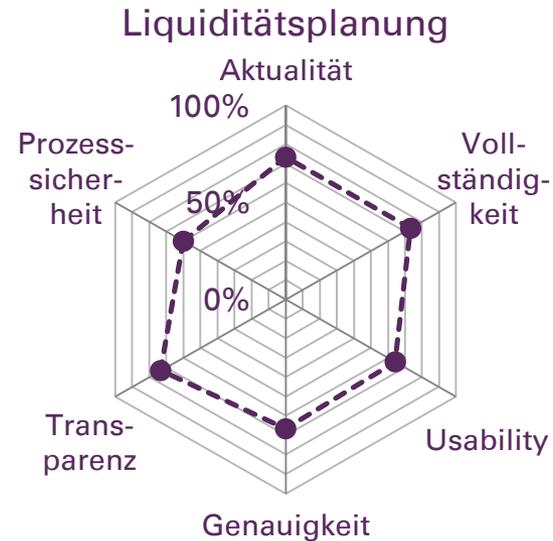
- COMPIRICUS – wer wir sind
- Liquiditätsmanagement – warum, wofür und wie?
- Bestandteile des Liquiditätsmanagements
 - Liquiditätsplanung - Erarbeitung des Exposures
 - Liquiditätssteuerung – nur in der Kapitalanlage?
 - Bewertung der Entscheidungen – notwendig?
- Umsetzung in der Praxis - Studie und Vorschläge

UMSETZUNG IN DER PRAXIS – STUDIENERGEBNISSE ZEIGEN SOLIDEN STAND

- Liquiditätsplanung berücksichtigt in der Regel alle wichtigen Quellen (Versicherungstechnik, Kapitalanlagemanagement, operative Zahlungsflüsse)
- Zentrales Cash Management etabliert, weiter fortgeschrittene Funktionen (z.B. Cash Pooling) werden noch kaum genutzt. Potenzial besteht bezüglich der Reduktion der Bankkonten.
- Sehr individuelle Lösungen in der Systemunterstützung; viele Schnittstellen zwischen den einzelnen Komponenten (z.B. zwischen Liquiditätsplanung und Kapitalanlagensystem). Liquiditätsplanung häufig in MS Excel abgebildet
- Sehr hoher Zufriedenheitsgrad mit den eigenen Prozessen (v.a. im Cash Management). Meiste Potenziale werden in der Liquiditätsplanung gesehen.

OPTIMIERUNGSPOTENZIAL LIQUIDITÄTSPLANUNG

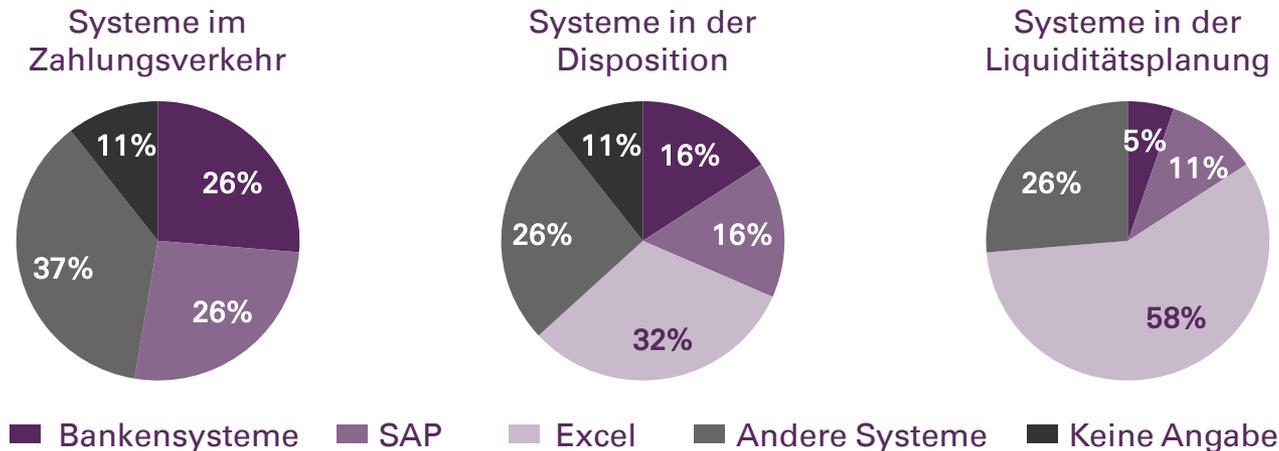
- Studie zeigt weniger große Zufriedenheit mit den Prozessen in der Liquiditätsplanung
- Schwachpunkte werden in der Prozesssicherheit und der Genauigkeit erkannt
- Zum Teil Verweis auf mangelnde „management attention“



- ➔ Aufwertung der Bedeutung des Liquiditätsrisikos durch das Senior Management
- ➔ Implementierung eines Standardprozesses zur Erstellung der Liquiditätsplanung
- ➔ Etablierung des Prozesses mittels Systemunterstützung und Rückmeldung an planende Einheiten

OPTIMIERUNGSPOTENZIAL SYSTEMUNTERSTÜTZUNG

Studie zeigt heterogene Systemlandschaften im Liquiditätsmanagement:



- ➔ Ablösung von Eigenentwicklungen durch Standard-Systemlösungen – laufende Teilhabe an „best practice“
- ➔ Reduktion oder Standardisierung von Schnittstellen – vereinfacht Landschaft und senkt Wartungsaufwände
- ➔ Implementierung einer Berichtslösung – erhöht Akzeptanz im Unternehmen durch Integration und Information

LIQUIDITÄTSRISIKOMANAGEMENT BEI VERSICHERUNGEN - FAZIT

Liquiditätsrisiko ernst nehmen

Planung, Planung, Planung
(von cash flows)

Optimierung der Reserve - steigert Ergebnis

Etablierung eines Prozesses
(und laufende Überprüfung desselben)

Implementierung einer adäquaten
Systemunterstützung

FRAGEN?



VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

KONTAKT

Thomas Büttner
Manager

COMPIRICUS AG
Solmsstraße 18
60486 Frankfurt am Main

<http://www.compiricus.de>

Telefon +49 69.45 00 24 117

Mobil +49 152.22 72 23 17

thomas.buettner@compiricus.de



WEITERE INFORMATIONEN

COMPIRICUS Web-Seite

<http://compiricus.de>

YouTube.com

https://www.youtube.com/channel/UCLcfmSeg6j6bav9l_Qlw_rQ

LinkedIn.com

<https://www.linkedin.com/company/compiricus-products?trk=biz-brand-tree-co-name>