



Enterprise Risk Management

Über regulatorische Anforderungen hinaus
nachhaltige Unternehmenswerte schaffen



Aufsichtsrechtlicher Hintergrund

Aus den Erkenntnissen der Finanzkrise 2008 wurden weitreichende Versicherungs- und Rückversicherungsregulierungen in Kraft gesetzt, um systemische Risiken zu mindern und um die Versicherungsnehmer auch bei Extremereignissen zu schützen.

In diesem Zusammenhang haben sich die regulatorischen Anforderungen in Bezug auf die Transparenz der Risikoebenen und der risikomindernden Strategien (ORSA), sowie der Einbezug des Verwaltungsrates in die Definition der Risikobereitschafts-, Risikoüberwachungs- und Risikokontroll-Prozesse signifikant erhöht.

Die Erwartung der FINMA hinsichtlich Corporate Governance im (Rück-)versicherungssektor ist in ihrem Rundschreiben 2017/2 beschrieben, das per 1. Januar 2017 in Kraft gesetzt wurde und die Bestimmungen des Versicherungsaufsichtsgesetzes (VAG) erläutert.

Dieses Rundschreiben beschreibt insbesondere die Grundsätze eines **konzernweiten Risikomanagement-Rahmenkonzepts («ERM»)**, das Versicherungen innerhalb des gesamten Unternehmens implementieren müssen und das die Rollen des Verwaltungsrates, der Geschäftsleitung und der Kontrollfunktionen sowie die Anforderungen an die Funktionentrennung, Transparenz bei der Risikoaufklärung und der wichtigsten Entscheidungen beschreibt.

Die FINMA verlangt die unabhängige und periodische Prüfung einer angemessenen Umsetzung des ERM's.

Wettbewerbsvorteil durch ein ERM

Das Rundschreiben stellt mit der Umsetzung des ERM's eine strategische Chance für die Unternehmen dar, die angesichts der vielen Herausforderungen in der (Rück-)versicherungsbranche den Unterschied zwischen Erfolg und Scheitern bedeuten kann.

Die folgende Tabelle zeigt anhand diverser Beispiele auf, weshalb ein effektives ERM ein wichtiger Erfolgsfaktor für alle Interessengruppen ist.

Wichtigste Herausforderungen	Konzernweites Risikomanagement-Rahmenkonzept (ERM): Erfolgsfaktoren
<p>Bewusstes Eingehen von Risiken Sicherstellen, dass die Produktentwicklung, das Pricing und die Underwriting-Richtlinien die Risikofähigkeit und -bereitschaft reflektieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aussagekräftige und umsetzbare Definition einer Risikostrategie, welche die Risikopräferenzen, -bereitschaft und -fähigkeit mit durchsetzbaren Betriebslimiten umsetzt • Angemessene Anwendung von Risikomassen zur Steuerung kritischer Geschäftsentscheidungen, z. B. strategische Portfoliostrukturierung, Underwriting- und Risikoüberwälzungs-Strategien, M&A, wichtige IT-Prozesse und Umstrukturierungen • Risikoadjustierte Indikatoren, welche die Zielsetzungen und die Leistungsüberprüfung unterstützen
<p>Kundenerlebnis verbessern Einlösen von Kundenversprechen; vom Produktverkauf bis zur Schadenfallabwicklung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Klares Verständnis von Schwachstellen entlang der Kundenzyklen aus der Auswertung interner Datenquellen wie beispielsweise Reklamationen, Bussen oder Verstößen, um eine Basis für Prozessverbesserungen und vertiefte Diskussionen mit den Vertriebssträgern zu erhalten • «Tone at the Top» – das Verhalten und die Kommunikation der Führungskräfte fließt in wirksame Kontrollen für Vertriebs- und Schadenabwicklungspraktiken ein, um das Unternehmen als Marktführer im Kundenservice zu positionieren
<p>Mehr mit weniger erreichen Optimale Nutzung der Ressourcen und Talente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Effiziente Implementierung des «Three Lines of Defense-Modells», Klärung der jeweiligen Rollen, Eliminierung von Funktionssilos und Automatisierung von Routineaufgaben • Kontrollfunktionen werden als Business Partner positioniert, damit auch durch sie ein Mehrwert generiert werden kann und gute Arbeitnehmer als künftige Führungskräfte angezogen und gehalten werden können
<p>Daten werden zu Erkenntnissen Erlangen eines Wettbewerbsvorteils durch ein vertieftes Verständnis der Risiken und Chancen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wirksames Einsetzen der Daten und Berechnungsmodelle zur Unterstützung geschäftskritischer Entscheidungen (z.B. Reservebildung, Pricing, Kapitalmanagement) • Transparente und vollständige Managementinformationen auf Risikoebene, die zukunftsorientierte Indikatoren und Projektionen beinhalten, um Risiken und Chancen entlang der Planungszyklen hervorzuheben • Angemessen ausgebildete Entscheidungsträger (z.B. hinsichtlich regulatorischer Anforderungen oder der Nutzung von Risikomanagement-Tools)
<p>Belastbarkeit des Unternehmens Schutz des Geschäftsbetriebs und der Bilanz vor unerwarteten Extremereignissen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solvenz- und Liquiditätspositionen, die auch aussergewöhnlichen Stressszenarien widerstehen können • Wirksamer ORSA-Prozess • Proaktiver Schutz gegen Cyber-Bedrohungen • Überwachung der Abhängigkeiten von wichtigen Drittparteien
<p>Bildung eines nachhaltigen Wertes für die Aktionäre Bewahrung der Reputation, Verbesserung der Kapitalrendite und Reduktion von Gewinnschwankungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wirksames internes Kontrollsystem zur Förderung der Vertrauensbildung von externen Interessengruppen wie Anleger, Geschäftspartner oder Aufsichtsbehörden • Optimierte Kapitalverteilung zu Betriebseinheiten/-felder mit der besten risikoadjustierten Rendite • Stabilisierung des operativen Gewinns und der ausbezahlten Dividenden durch Risikotransfer und Absicherungsinstrumente • Verbessertes RoE aufgrund verbesserter Modelle der Eigenkapitalanforderungen und dem gezielten Ausnutzen von Diversifikationseffekten • Risikobasiertes, langfristiges Vergütungssystem für die wichtigsten Entscheidungsträger, um eine nachhaltige Wertschaffung zu fördern

Wie sieht ein gutes ERM-Rahmenkonzept aus?

1 Risikokontrolle

Struktur und Kompetenzen des Ausschusses

- Verwaltungsrat
- Prüfungs- und Risikoausschüsse
- Übertragung von Aufgaben und Kompetenzen

Ganzheitlicher Ansatz

- Philosophie zum Risikomanagement und wichtigste Grundsätze
- Verlinkung zur strategischen Planung, Kapitalmanagement und Dividendenpolitik

Risikokultur, Wertvorstellungen und Verhalten

- «Tone at the top»
- Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit
- Vergütung der wichtigsten Entscheidungsträger
- Transparenz und Offenlegung

Risikostrategie

- Risikobereitschaft und Präferenzen
- Risikofähigkeit und Toleranzlimiten
- Kapital-, Ertrags- und Reputationsperspektiven

Risikopolitik

- Weisungswesen und Hierarchie
- Sichtweise der Aktionäre, Kunden, Angestellten und der Aufsichtsbehörde

2 Risikoüberwachung

- Einhaltung der Regulatorien
- Faire Kundenbehandlung
- Überwachung und Aufrechterhaltung der Risikopolitik
- Selbstbeurteilung der Risikosituation und des Kapitalbedarfs (ORSA)
- Angemessene Eigenmittel- und Reserven-Ausstattung
- Modell-Validierung und -Überwachung

3 Target Operating Modell

- Klare Abgrenzung der «Three Lines of Defense»
- Unabhängigkeit und Objektivität
- Ausgewogenes Verhältnis zwischen Prozessaufwand und Resultat
- Richtige (Anzahl) Personen am richtigen Platz
- Angemessenes Knowhow, um als Business Partner agieren zu können
- Tragende IT-Elemente zur Effizienzsteigerung

4 Risikobeurteilung und -minderung

- Überprüfung von neuen Produkten
- Risikoidentifikation und -messung
- Beurteilung der Risikominderungs- und -transferoptionen (z. B. mittels interner Kontrollen, Rückversicherung, ALM, Absicherungen)
- Analyse von Weisungsverstößen und Schlüsselrisikoindikatoren
- Beratung durch Experten zur Schliessung der Lücken
- Überwachung des Massnahmenplans

5 Risiko/Rendite Gegenüberstellung

- Kapitalverteilung und Underwriting-Richtlinien entsprechen der Risikobereitschaft
- Risikobereinigte Renditeprüfung der gezeichneten Risiken und Finanzanlagen
- Gegenüberstellung erwartete Vorteile aus M&A- und Umstrukturierungsaktivitäten mit den Herausforderungen der Ausführung
- Optimierung der Eigenmittelanforderungen und RoE

6 Belastbarkeit des Unternehmens

- Stressszenarien zum Testen der Kapital- und Liquiditätspositionen mit entsprechenden Notfallplänen
- Sensitivitätsanalysen und zukunftsorientierte Projektionen
- Geschäftskontinuität und Notfallkonzept
- Schutz vor Cyber-Risiken
- Überwachung der Abhängigkeiten von wichtigen Drittparteien
- Nachfolgeplanung

7 Risikoerkenntnisse

- Berichterstattung an den VR und die GL
- 360°-Risikosicht auf die verschiedenen Risikoebenen
- Compliance-Verstöße und Schlüsselrisikoindikatoren
- Sicherstellung der Datenqualität für wichtige Berechnungen
- Gemeinsame Sprache und Taxonomie bzgl. Risiko
- Geschäfts- vs. Buchhaltungsperspektive

Wie können wir Sie unterstützen?

- KPMG hat ein **umfassendes Best-Practice ERM-Rahmenkonzept** ausgearbeitet, das auf 7 Komponenten aus unserem vertieften Wissen und unseren Risikomanagement-Erfahrungen basiert.
- Für jede Komponente kennen wir die zu **erwartenden Vorgaben und haben eine klare Ansicht, was Best-Practice** ist.
- Unser **vertieftes Verständnis und Wissen** in Bezug auf das Risikomanagement und die aufsichtsrechtlichen Erwartungen zusammen mit den **praktischen Aspekten und Ratschlägen** bedeuten, dass wir Sie optimal bei der Umsetzung **eines massgeschneiderten ERM's** unterstützen können.
- Wir werden mit Ihnen zusammenarbeiten, um das **Rahmenkonzept nachhaltig in Ihre täglichen Prozesse zu integrieren** und helfen Ihnen, Lücken bei Personal und Fähigkeiten zu schliessen, Ihren Technologieeinsatz zu modernisieren und die richtige Grössenoption zu finden.
- Wir schaffen mehr als die Einhaltung aufsichtsrechtliche Anforderungen: Wir schaffen **echten Mehrwert**.

Engagieren & Verstehen

Lücken-Beurteilung

Gestaltung

Implementieren & Verankern

Kontinuierliche Verbesserungen

Unser Team:



Erfahrene Risikomanagement-Experten

- Risikomanagement ist unser tägliches Leben – es ist in unserer DNA!
- Wir wissen wie gutes Risikomanagement funktioniert, aber auch was nicht funktioniert.
- Unsere langjährige Erfahrung ermöglicht es uns, die beste Lösung für Sie zu finden.
- Wir verstehen Ihr Geschäftsmodell und werden einen massgeschneiderten Ansatz entwickeln.

Zugang zu
Branchenerfahrung und
Benchmarking

Einsatzbereite Tools zur
Analyse von
Auswirkungen und
Abweichungen

Vertiefte Erfahrung zur
Beschleunigung des
Umsetzungsprozesses

Innovative Ideen für neue
Perspektiven

Kontakt

KPMG AG

Badenerstrasse 172
Postfach
CH-8036 Zürich

kpmg.ch

Thomas Schneider

Partner
Head of Actuarial and
Insurance Risk
+41 58 249 54 50

thomasschneider@kpmg.com

William Southwell

Director
Actuarial and
Insurance Risk
+41 58 249 62 94

wsouthwell@kpmg.com

Michele Di Tria

Senior Manager
Actuarial and
Insurance Risk
+41 58 249 68 09

mditria@kpmg.com

Georgi Dimov

Assistant Manager
Actuarial and
Insurance Risk
+41 58 249 43 28

gdimov@kpmg.com

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit.

© 2017 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative («KPMG International»), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.