



# **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

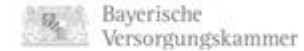
Produkte, Lösungen und Dienstleistungen für

- 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

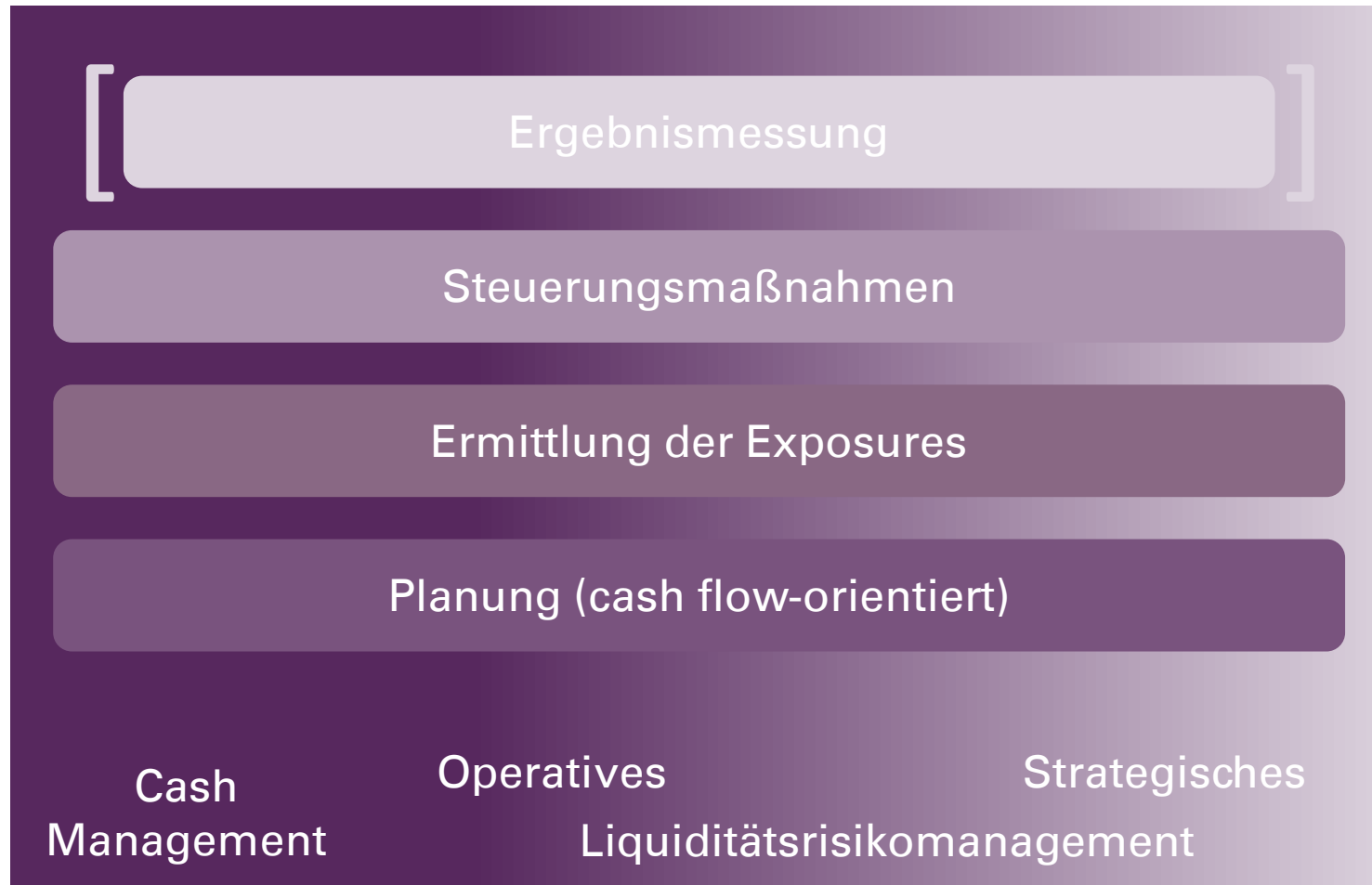
Feststellung des  
Liquiditätsbedarfs

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

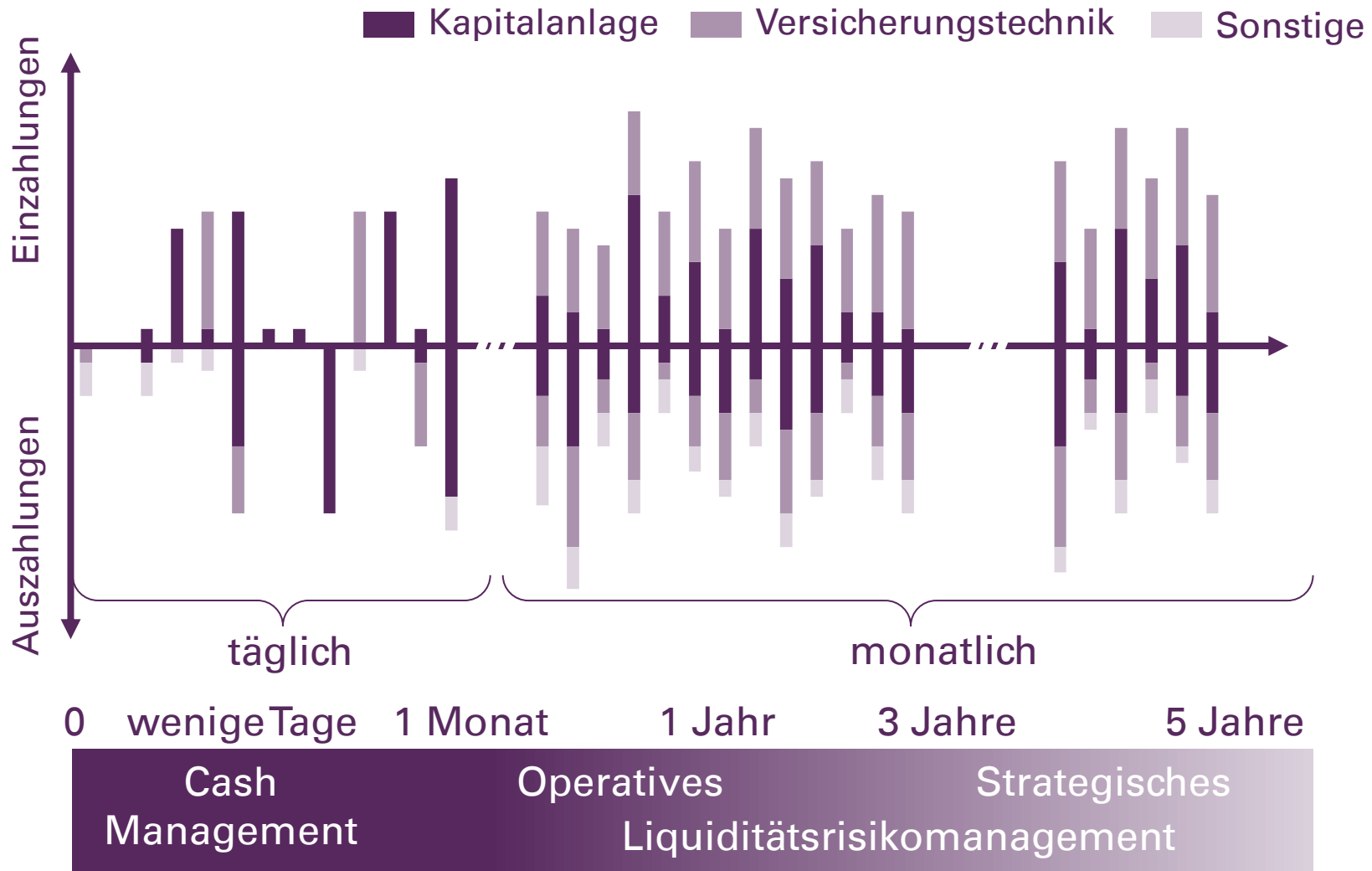
Sonstige cash flows (aus „gewöhnlicher Geschäftstätigkeit“):

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



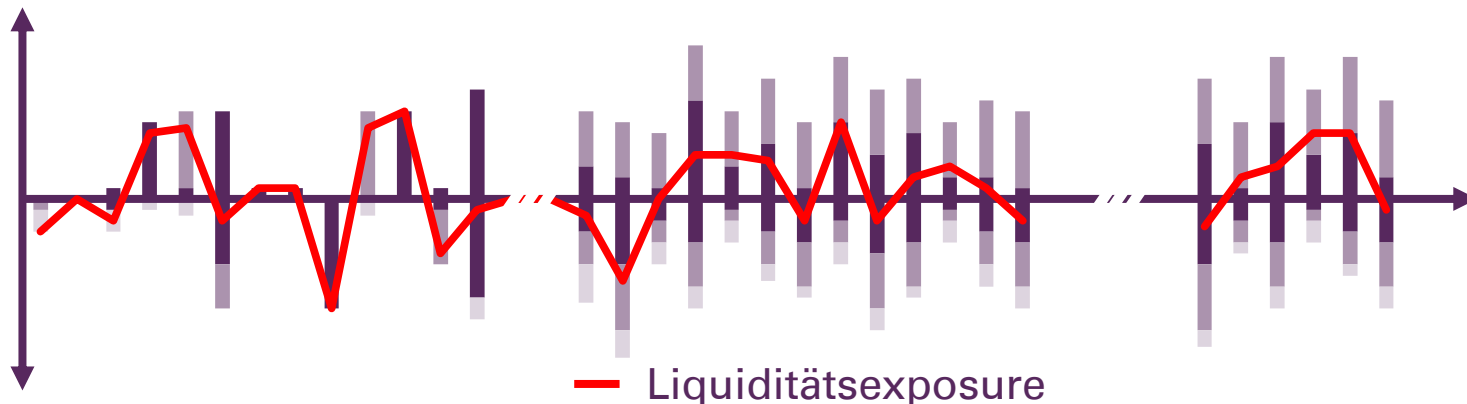
# LIQUIDITÄTSPLANUNG

## ERGEBNIS – ÜBERSICHT DER CASH FLOWS



# LIQUIDITÄTSPLANUNG 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
<b>Kapitalanlagen:</b> deterministische ar nt emseitig ittlung von g	<b>Eigenkapital</b> <b>Versicherungstechnik:</b> • 4 wesentliche Einflussgrößen: • Laufende Prämien • Stornoquote • Abläufe/Schadensfälle • Neugeschäft • bereits gemäß Vorschriften zu und daher vorlie
ige egenstände	<b>Sonstige Rückste</b>
<b>Sonstige cash flows (aus „gewöhnlicher Geschäftstätigkeit“):</b> 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)

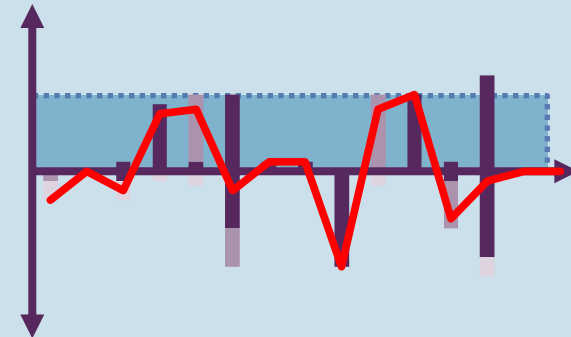
# OPERATIVE LIQUIDITÄTSSTEUERUNG IN DER KAPITALANLAGE

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

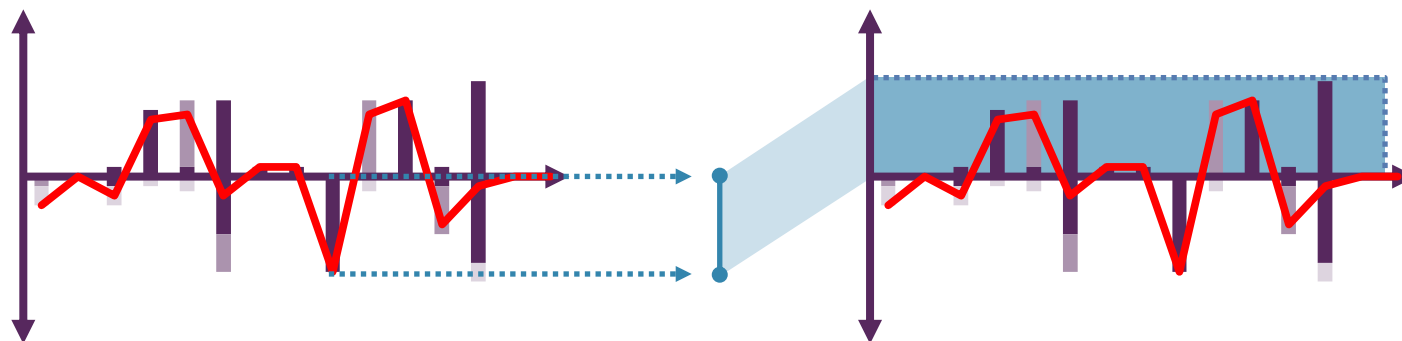
Feststellung des Liquiditätsbedarfs

Auswahl der liquiden Anlagen

# OPERATIVE LIQUIDITÄTSRESERVE

## ABLEITUNG DER HÖHE

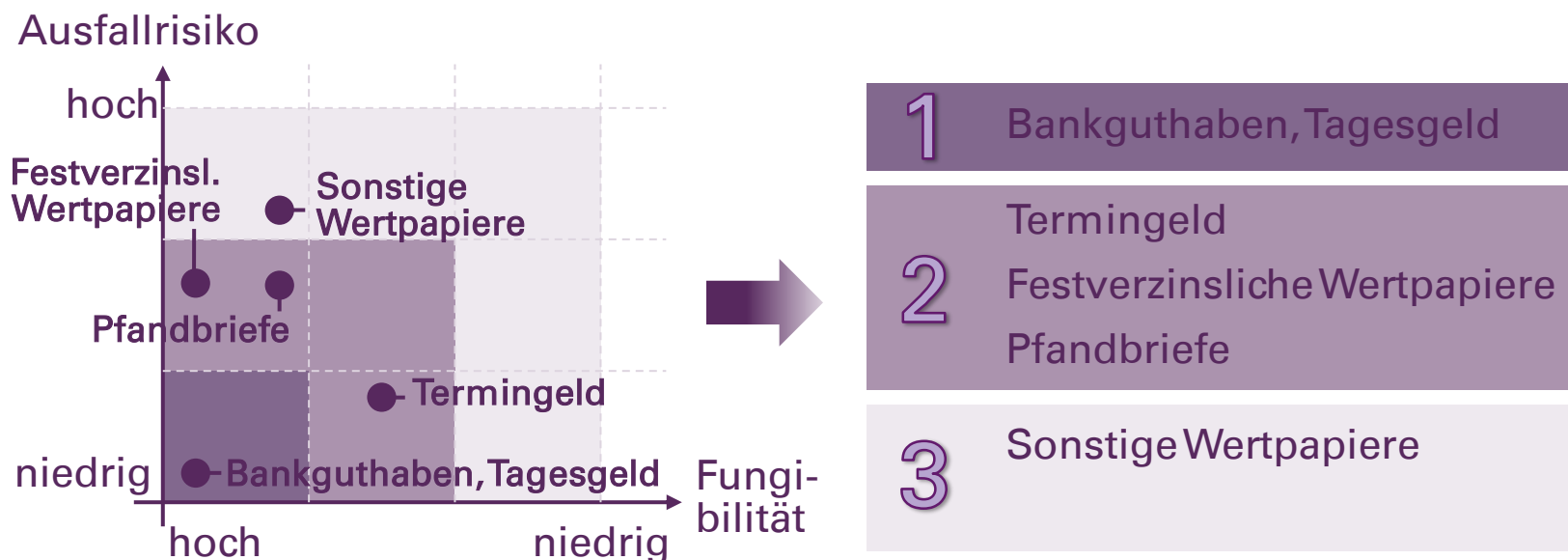
- keine willkürliche Schätzgröße, sondern aus der kurz- bis mittelfristigen Planung und den Schwankungen der Ist-Zahlen abzuleiten
- Richtgröße (Vorschlag): „worst case“ der täglichen Unterdeckungen innerhalb einer gegebenen Zeitspanne:



- 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

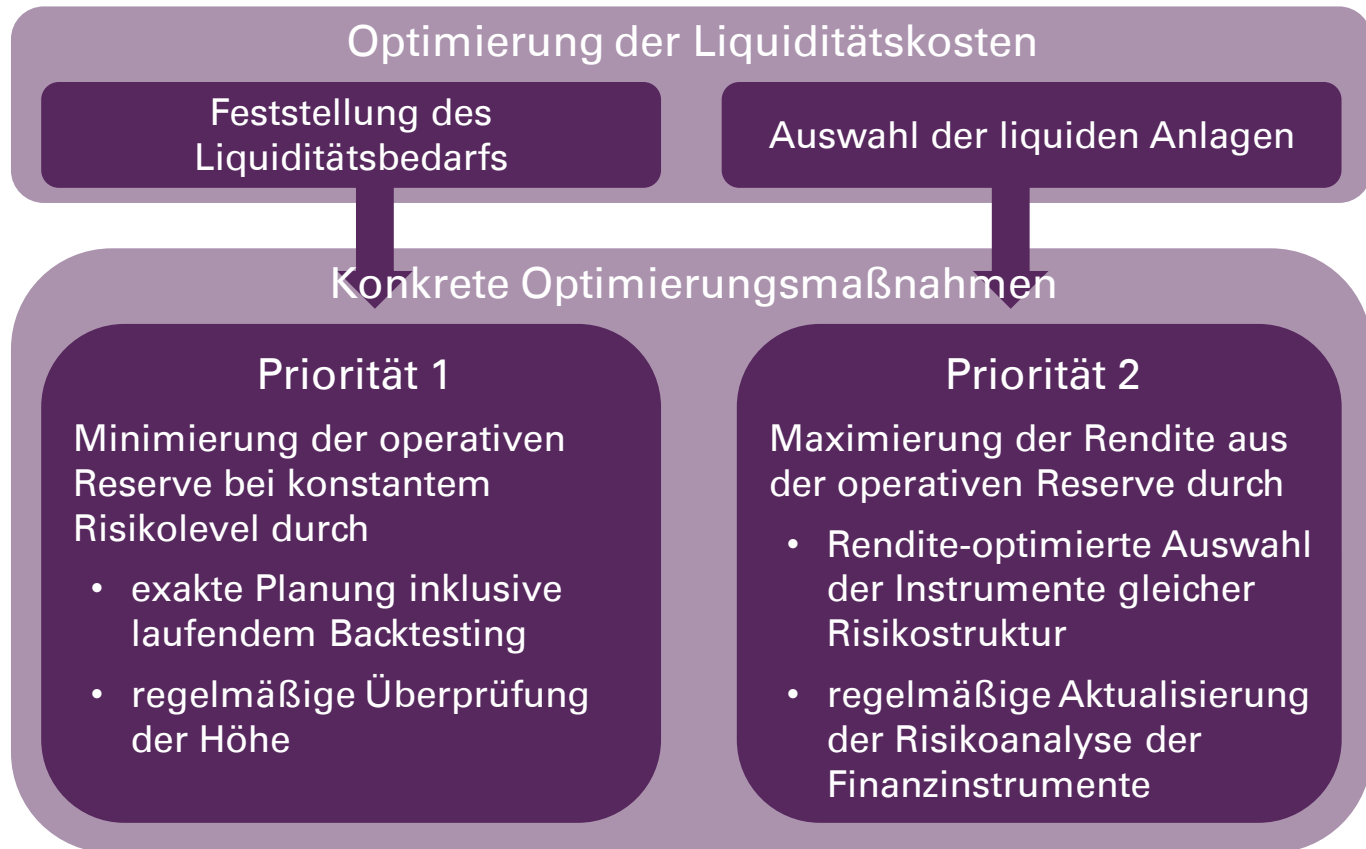
# OPERATIVE LIQUIDITÄTSRESERVE AUSWAHL DER ANLAGEINSTRUMENTE

- 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

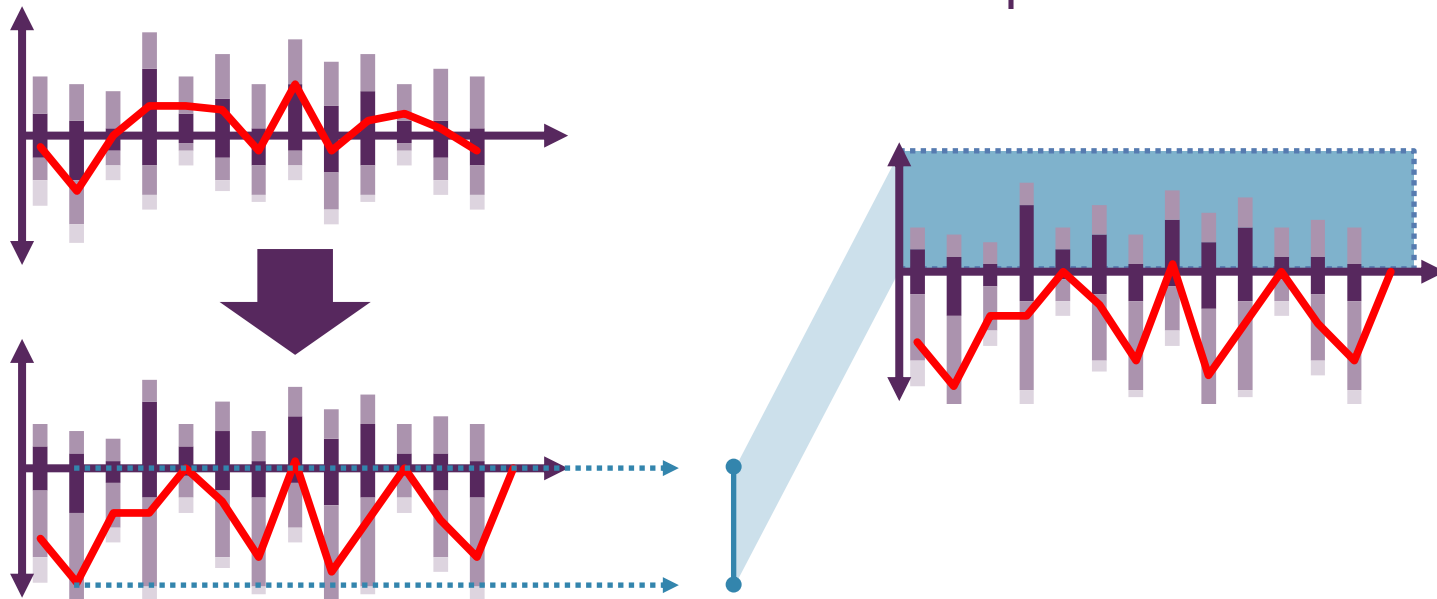


Reduktion der hochliquide zu haltenden Mittel um 50 Mio. € und Anlage dieser Mittel im „regulären“ Asset Portfolio erhöht Ergebnis um mehr als 1 Mio. €

# 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

---

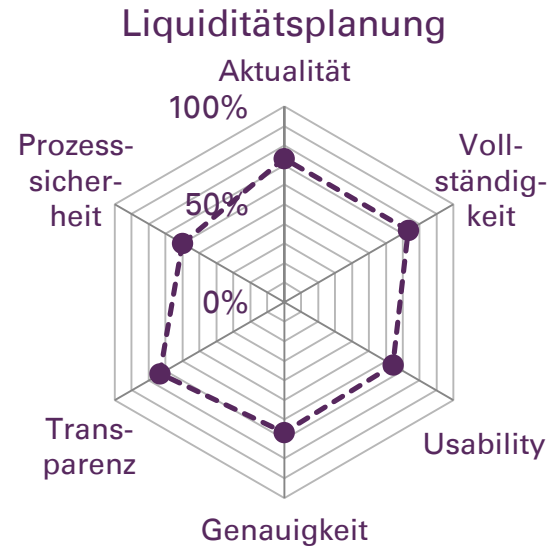
- COMPIRICUS – wer wir sind
- Liquiditätsmanagement – warum, wofür und wie?
- Bestandteile des Liquiditätsmanagements
  - Liquiditätsplanung - Erarbeitung des Exposures
  - Liquiditätssteuerung – nur in der Kapitalanlage?
  - Bewertung der Entscheidungen – notwendig?
- Umsetzung in der Praxis - Studie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

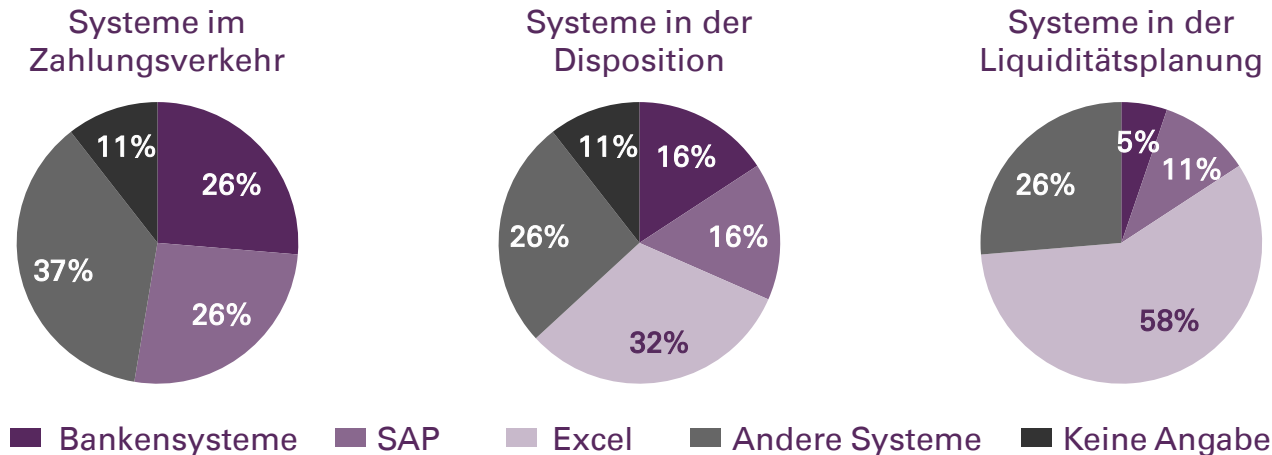
- Studie zeigt weniger große Zufriedenheit mit den Prozessen in der Liquiditätsplanung
- Schwachpunkte werden in der Prozesssicherheit und der Genauigkeit erkannt
- Zum Teil Verweis auf mangelnde „management attention“



- ➔ 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](mailto:thomas.buettner@compiricus.de)





# WEITERE INFORMATIONEN

---

## COMPIRICUS Web-Seite

<http://compiricus.de>

## YouTube.com

[https://www.youtube.com/channel/UCLcfmSeg6j6bav9l\\_Qlw\\_rQ](https://www.youtube.com/channel/UCLcfmSeg6j6bav9l_Qlw_rQ)

## LinkedIn.com

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