

## Neugeschäftssteuerung

Wir unterstützen Sie dabei, die richtige Neugeschäftszusammensetzung in Hinblick auf Profitabilität und Risiko zu identifizieren. Durch eine korrekte Abbildung der Interaktionen zwischen Bestand und Neuzugang lassen sich dann auch Auswirkungen auf die langfristige Solvabilität des Gesamtunternehmens ableiten. Gemeinsam entwickeln wir ein Reporting-System für das Neugeschäft, welches Ihnen dabei hilft, Ihr Unternehmen wertorientiert zu steuern.



Gegründet 1947 ist unser Unternehmen weltweiter Marktführer in der unabhängigen aktuariellen Beratung mit Niederlassungen auf allen Kontinenten.

Unser Düsseldorfer Büro verfügt über Spezialisten in den Bereichen Risikomodellierung, risiko- und wertorientierte Steuerung, Automatisierung, Produktentwicklung, Migration, Interimsmanagement, M&A sowie in Solvency II und IFRS 17.

[de.milliman.com](http://de.milliman.com)

### KONTAKTIEREN SIE UNS:



**Dr. Björn Medeke**

Practice Leader

Düsseldorf, DE

[bjoern.medeke@milliman.com](mailto:bjoern.medeke@milliman.com)

Mobil: +49 151 46 73 86 71

**Gerne erstellen wir Ihnen ein auf Ihr Unternehmen zugeschnittenes Angebot!**

### Identifikation der richtigen Neugeschäftszusammensetzung

#### HERAUSFORDERUNG

Wesentlich für die Unternehmenssteuerung eines Lebensversicherungsunternehmens ist die Identifikation der richtigen Neugeschäftszusammensetzung in Hinblick auf die Generierung von ökonomischen Eigenmitteln. Dies sollte unter Einbeziehung des dazugehörigen Risikos geschehen. Dabei stellt klassisches (Standalone) Profittesting nur eine mögliche Sicht auf die Werthaltigkeit des Neugeschäfts dar und lässt die Frage unbeantwortet, wie sich das Neugeschäft auf Gesamtbilanz, Solvabilität und Risikokapital auswirkt.

Versicherungsunternehmen sind damit konfrontiert, dass die Kapitalerträge in der aktuellen Kapitalmarktsituation schneller zurückgehen als die Garantieverprechen. Zudem lassen die beantragten Übergangsmaßnahmen kontinuierlich in ihrer Wirkung auf die Solvabilität nach.

Sollte jedoch die Eigenmittelausstattung bei einem Unternehmen nach Abzug von Übergangsmaßnahmen nicht ausreichen, um die Solvabilitätsanforderungen zu erfüllen, so ist gegenüber der BaFin ein detaillierter Plan vorzulegen, welche Maßnahmen seitens des Unternehmens ergriffen werden, um eine ausreichende Bedeckung nach Solvency II zu gewährleisten. Eine Maßnahme könnte sein, eine Neugeschäftsstrategie zu identifizieren, die einerseits profitabel ist und somit nachhaltig eine ausreichende Eigenmittelausstattung sicherstellt und andererseits die zugrundeliegende Risikokapitalanforderung minimiert. Zusammen mit dem ablaufenden Bestand führt eine solche Neugeschäftsstrategie in einer Mehrjahresbetrachtung zu einer Bestandszusammensetzung, die dauerhaft ein angestrebtes Sicherheitsniveau gemäß Solvency II erfüllt und den Renditeansprüchen des Aktionärs bzw. des Versicherungsbestandes genügt.

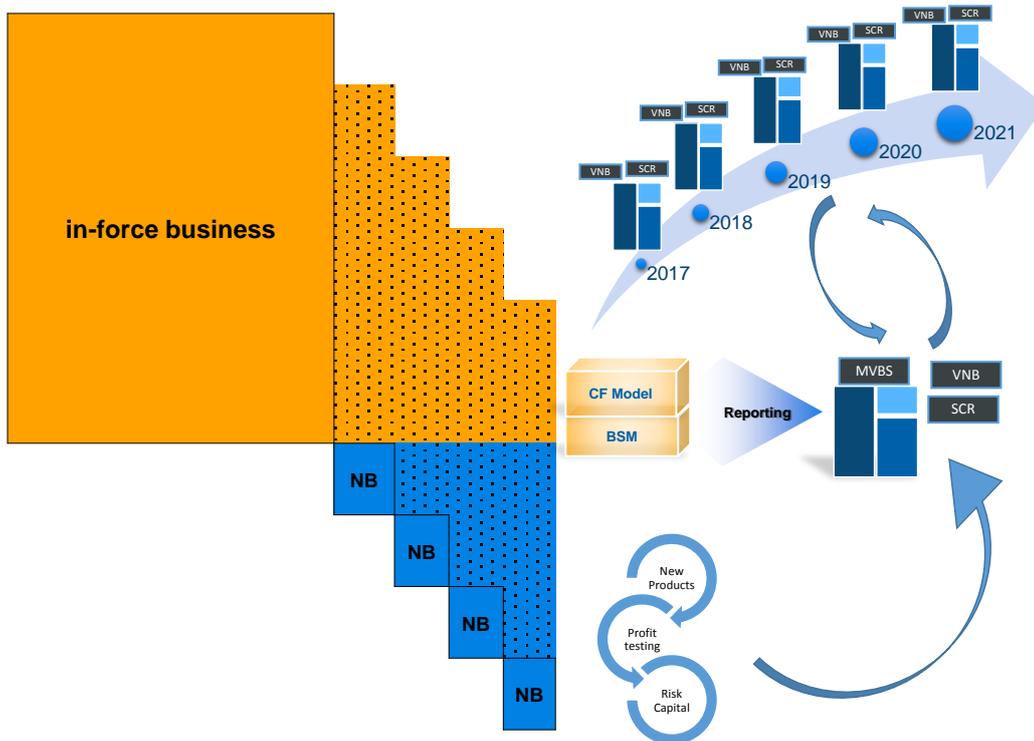
Aktuelle Neugeschäftsentwicklungen zeigen, dass eine Verlagerung von klassischen Lebensversicherungsprodukten mit starren Zinsgarantien zunehmend hin zu neuen kapital-effizienten, häufig kapitalmarktnahen, Produkten stattfindet. Einige Lebensversicherungen haben sogar komplett den Verkauf klassischer Produkte eingestellt. Neue, kapitaleffiziente Produkte bilden daher einen integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie und müssen im Einklang mit der Risikostrategie stehen. Um im Produktentwicklungsprozess auch Auswirkungen auf die Solvabilität inklusive jeglicher Quersubventionierungen eines Versicherungsunternehmens ableiten zu können, müssen neue Bewertungsmodelle entwickelt werden, die über die häufig im Pricing verwendeten klassischen (deterministischen) Modelle hinausgehen.

## **DAS MILLIMAN-ANGEBOT**

Wir unterstützen Sie dabei, eine neue Sicht auf das Neugeschäft zu implementieren, die Interaktionen zwischen Bestand und Neuzugang korrekt abbildet und Auswirkungen auf die langfristige Solvabilität samt zentraler Kenngrößen für die wertorientierte Unternehmenssteuerung liefert.

Wir helfen Ihnen, ein Profitabilitäts- und Risikokonzept für das Neugeschäft zu entwickeln und Monitoringsysteme aufzusetzen, welche Ihnen erlauben, das geschriebene Neugeschäft hinsichtlich seiner Profitabilität und seines Risikos zu analysieren, um frühzeitig auf adverse Entwicklungen zu reagieren.

Mit unserer Expertise in der aktuariellen Produktentwicklung beraten wir Sie zudem gern beim Design neuer kapitaleffizienter Produkte und schlagen gemeinsam die Brücke hin zu Solvency II.



Für eine angemessene Profitabilitätsmessung neuer Produkte ist ein stochastischer Profitest unter Berücksichtigung von Quersubventionierungen notwendig. Solch ein stochastischer Profitest kann um geschockte Werte erweitert werden (z.B. angelehnt an die Schockkalibrierung der Solvency II Standardformel). Mithilfe der Solvency II Standardformel kann dann das Risikokapital berechnet werden.

Hier ist es wichtig, genau zu verstehen, wie neue Produkte mit dem zugrundeliegenden Bestand interagieren und welche Querfinanzierungen stattfinden. Praktisch lassen sich solche Konzepte entweder mit einem deterministischen Cashflow-Modell im Zusammenspiel mit dem Branchensimulationsmodell oder auch als voll-stochastisches Cashflow-Modell umsetzen. Gerne unterstützen wir Sie dabei, Ihre Modelle dahingehend zu erweitern, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Das Monitoring von Neugeschäftsentwicklungen, die Ableitung von Neugeschäftskennzahlen wie Value of New Business (VNB) oder New Business Margin (NBM), aber auch die Entwicklung von ökonomischen Eigenmitteln und der Solvabilitätsanforderung stellen ein wichtiges Steuerungsinstrument dar. Wir helfen Ihnen, ein Reporting-System aufzusetzen, welches Ihnen erlaubt, die ökonomischen Eigenmittel und die Solvabilitätsanforderung auf Bestand und Neugeschäft zu allokalieren und so ein tieferes Verständnis über die Unternehmensentwicklung zu gewinnen.

Weiter können unternehmensstrategische Annahmen bezüglich der Neugeschäftsentwicklung, die letztendlich auch Teil des ORSA-Prozesses (und damit Mehrjahresbetrachtungen) sind, mithilfe eines Reporting-Systems analysiert und überwacht werden. Das Reporting

erlaubt Ihnen eine direkte Gegenüberstellung des prognostizierten Risikokapitals zum tatsächlichen Risikokapital und leistet einen wichtigen Beitrag zur Steuerung der Solvabilität.

Das folgende, sehr vereinfachte Beispiel mit einem konstanten Marktzins von 0% soll die grundlegenden Überlegungen illustrieren:

Wir betrachten zwei einfache Produkte: A (z. B. eine Risikolebensversicherung) und B (z. B. eine aufgeschobene Rentenversicherung), die in einer Stalalone Betrachtung identische Profitabilitäts- bzw. Risikokennzahlen aufweisen.

Product A	2018	2019	2020	2021	VNB	16	NBM	4%
<b>Premiums</b>	100	100	100	100	<b>PV Risk Capital</b>	64		
<b>SH Profits</b>	4	4	4	4	<b>RoRC</b>	25%		

Product B	2018	2019	2020	2021	VNB	16	NBM	4%
<b>Premiums</b>	200	200	0	0	<b>PV Risk Capital</b>	64		
<b>SH Profits</b>	4	4	4	4	<b>RoRC</b>	25%		

**SH Profit:** Jahresüberschuss; **VNB:** Value of New Business; **NBM:** New Business Margin  
**PV Risk Capital:** Barwert Risikokapital; **RoRC:** Return on (PV) Risk Capital (vor Kapitalkosten)

Produkt A und Produkt B generieren Stalalone einen Ertrag (VNB) von 16 und ein (barwertiges) Risikokapital (PV Risk Capital) von 64. Allein auf dieser Basis kann kein vollständiges Bild abgeleitet werden, welches Produkt sich wie auf die Solvabilitätsanforderung des Unternehmens auswirkt. Dazu ist eine gemeinsame Projektion des Bestandes und der entsprechenden Produktschicht notwendig. Unser Beispielunternehmen weist zum Ende des Jahres 2017 eine ausreichende Bedeckung nach Solvency II von 105% auf. Aus dem ORSA-Prozess heraus ergeben sich für die kommenden fünf Jahre stetig fallende Solvenzbedeckungsquoten und es zeigt sich, dass das Beispielunternehmen ab dem Jahr 2019 unterkapitalisiert sein wird (vgl. folgende Abbildung).

	2017	2018	2019	2020	2021
<i>in-force business</i>	<b>Own Funds</b> 200	180	170	160	140
	<b>SCR</b> 190	175	173	165	146
	<b>SII Ratio</b> 105%	103%	98%	97%	96%

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>+ Product A</b>	<b>Own Funds</b> 200	199,2	189,2	179,2	157,6
	<b>SCR</b> 190	181	179	168	147
	<b>SII Ratio</b> 105%	110%	106%	107%	107%

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>+ Product B</b>	<b>Own Funds</b> 200	197,6	187,6	177,6	159,2
	<b>SCR</b> 190	194	197	180	158
	<b>SII Ratio</b> 105%	102%	95%	99%	101%

Um dem zu begegnen, nehmen wir an, dass in den kommenden Jahren 2018 bis 2021 jährlich ein Neugeschäftsvolumen im Umfang des Produktes A oder B geschrieben wird. In einer gemeinsamen Projektion, die Querfinanzierungen und Diversifikationseffekte zwischen Bestand und Neugeschäft abbildet, lässt sich die Wirkung der beiden Produkte auf die Solvabilität des Unternehmens ableiten. Während sich Produkt A sofort positiv auf die Solva-

bilität auswirkt, sinken in den kommenden beiden Jahren die Bedeckungsquoten durch Produkt B bis auf 95%.

Aus strategischen Gründen könnte sich das Beispielunternehmen entscheiden, beide Produkte anzubieten, und seine Neugeschäftsstrategie nun so festlegen, dass sich stets eine Bedeckungsquote von mindestens 100% ergibt. Dies lässt sich z. B. durch eine langfristige Neugeschäftszusammensetzung erreichen, die die Produkte A und B beinhaltet.

		2017	2018	2019	2020	2021		2017	2018	2019	2020	2021	
<i>in-force business</i>	<b>Own Funds</b>	200	180	170	160	140	+ 50% Product A	<b>Own Funds</b>	200	198,4	188,4	178,4	158,4
	<b>SCR</b>	190	175	173	165	146	➔	<b>SCR</b>	190	187,8	188,2	174,0	152,4
	<b>SII Ratio</b>	105%	103%	98%	97%	96%		<b>SII Ratio</b>	105%	106%	100%	103%	104%
							+ 50% Product B						

Dieses vereinfachte Beispiel zeigt, wie mithilfe von Neugeschäft und adäquaten Modellen, die korrekt alle Querfinanzierungen und Diversifikationseffekte zwischen Bestand und Neugeschäft abbilden, eine Stabilisierung der Solvabilität erreicht werden kann. Die Identifikation der strategischen Neugeschäftszusammensetzung kann quantitativ belegt werden und liefert somit einen wichtigen Beitrag zur wertorientierten Unternehmenssteuerung. Durch regelmäßiges Reporting kann die festgelegte Neugeschäftsstrategie inklusive der Auswirkung auf die Gesamtsolvabilität überwacht werden.

### Expertise von Milliman und unser Angebot:

- Nutzen Sie unser internationales Netzwerk und profitieren Sie von unserem aktuariellen Wissen
- Wir helfen Ihnen, ein Profitabilitäts- und Risikokzept für das Neugeschäft zu entwickeln und Monitoringsysteme aufzubauen, um adverse Entwicklungen frühzeitig identifizieren und darauf reagieren zu können.
- Wir unterstützen beim Design neuer, kapitaleffizienter Produkte und schlagen gemeinsam die Brücke hin zu Solvency II.