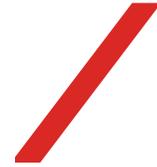




Wert- und risikoorientierte Steuerung bei AXA



Dr. Patrick Dahmen
Ulm, 7. Februar 2012



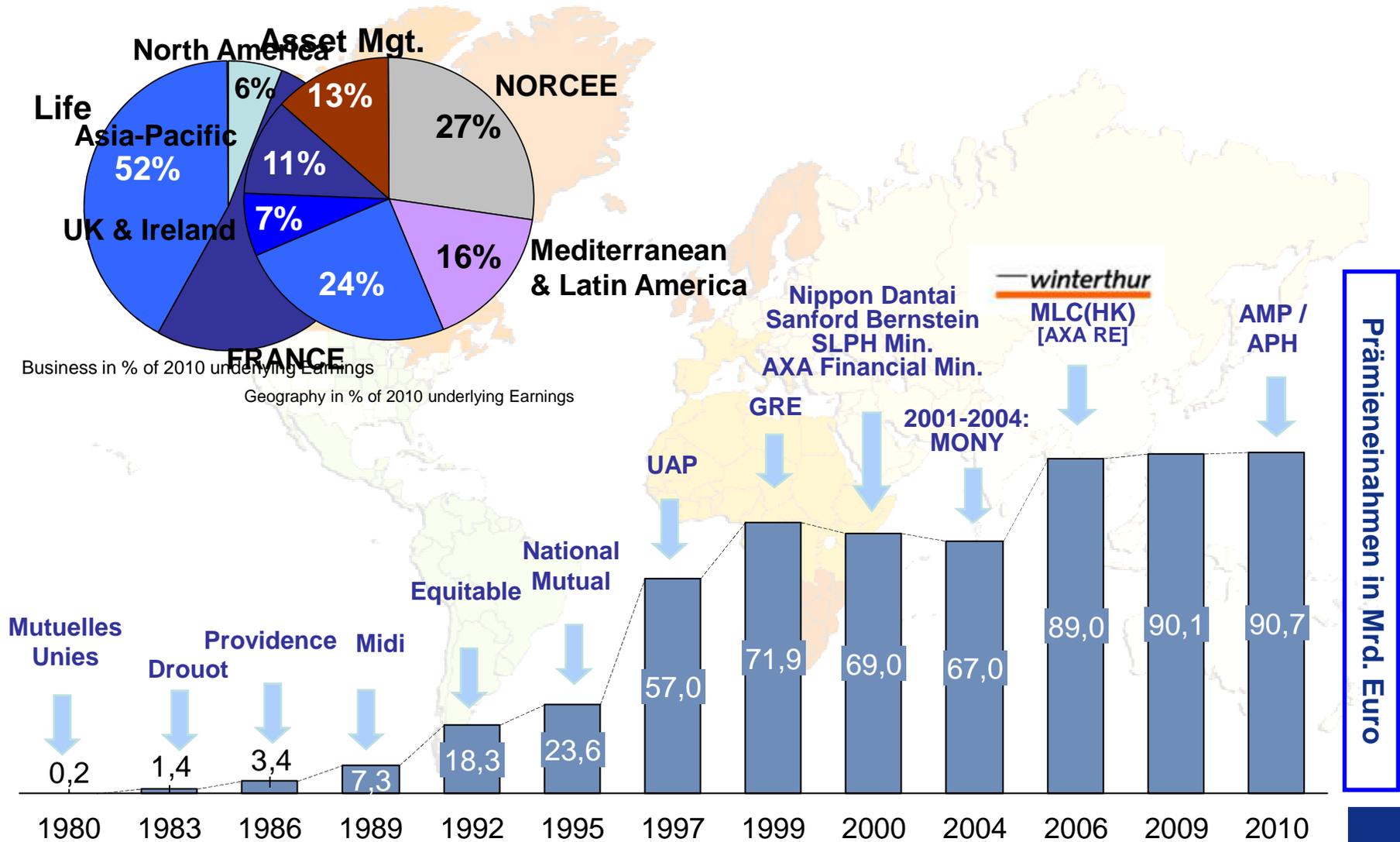
- **AXA Gruppe und AXA Deutschland**

- **Risiko- und wertorientierte Steuerung im Lichte von Solvency II**
 - Säule 1 : einheitliche Metriken
 - Säule 2 : Risikosteuerung
 - Säule 3 : Publizität der Ergebnisse

- **Karriere Möglichkeiten bei der AXA Deutschland**
 - Das Ressort Finanzen
 - Einstiegsmöglichkeiten bei AXA

AXA Gruppe weltweit

In 30 Jahren vom Provinzversicherer zum Global Player

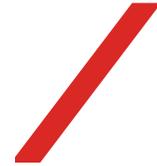


Prämieinnahmen in Mrd. Euro



Die AXA Gruppe

AXA Konzern AG, Deutschland



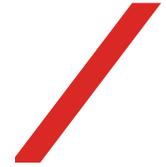
Der AXA Konzern

Der AXA Konzern zählt zu den führenden Erstversicherern und Finanzdienstleistern in Deutschland.

Kennzahlen 2010

- Beitragseinnahmen: 10,4 Mrd. Euro
- Konzernergebnis (IFRS): 413 Mio. Euro
- Kapitalanlagen: 64 Mrd. Euro
- Mitarbeiter: 11.200
- Kunden: 8 Mio.
- Verträge: 20 Mio.
- Außendienst: 4.600 Vermittler





- AXA Gruppe und AXA Deutschland
- **Risiko- und wertorientierte Steuerung im Lichte von Solvency II**
 - Säule 1 : einheitliche Metriken
 - Säule 2 : Risikosteuerung
 - Säule 3 : Publizität der Ergebnisse
- Karriere Möglichkeiten bei der AXA Deutschland
 - Das Ressort Finanzen
 - Einstiegsmöglichkeiten bei AXA

Risiko und Ertrag im Gleichgewicht



Solvency II

Keeping Risk & Return in Balance

Die Struktur von Solvency II

Säule I

Messen



Quantitative Anforderungen

Kapitalausstattung

Säule II

Steuern



Qualitative Anforderungen

Governance und Risikomanagement

Säule III

Berichten



Offenlegungspflichten

Reporting



Übersicht über die wesentlichen Risiken

im Risikomanagement System der AXA



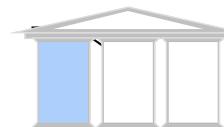
Kapitalanlage

- **Marktrisiko**
 - z.B. Zinsrisiko
- **Kreditrisiko**
 - z. B. Spread
- **Liquiditätsrisiko**
 - z.B. originäres Liquiditätsrisiko



Versicherungstechnik

- **Schaden-Leistungsrisiko**
 - z.B. Katastrophenrisiko
- **Biometrische Risiken**
 - z.B. Todesfall
- **Kundenverhalten**
 - z.B. Storno
- **Kosten**
 - z.B. Schaden regulierungskosten



Operationale und sonstige Risiken

- **Operationale Risiken**
 - z.B. Interner und externer Betrug
- **andere Risiken**
 - z.B. Reputationsrisiken





Eigenmittel unter Solvency II

Bilanz	
Vermögens- werte	Eigenkapital
	Verbindlichk.

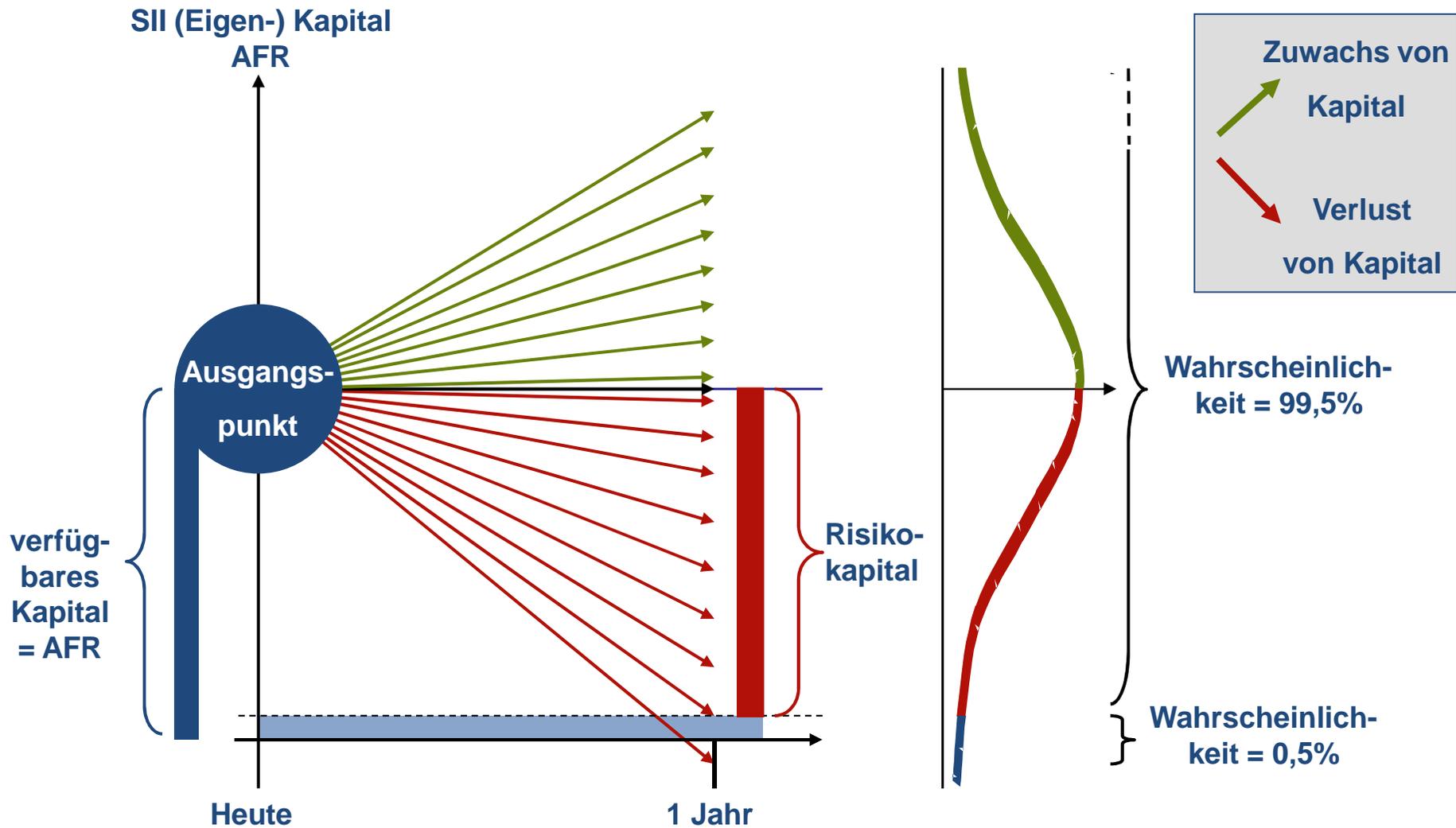
Solvency II - Bilanz	
Vermögens- wert zu Marktwert	Eigenmittel
	Marktwert der Verbindlichk.

**Available
Financial
Resources**
= Marktwert des
Eigenkapitals



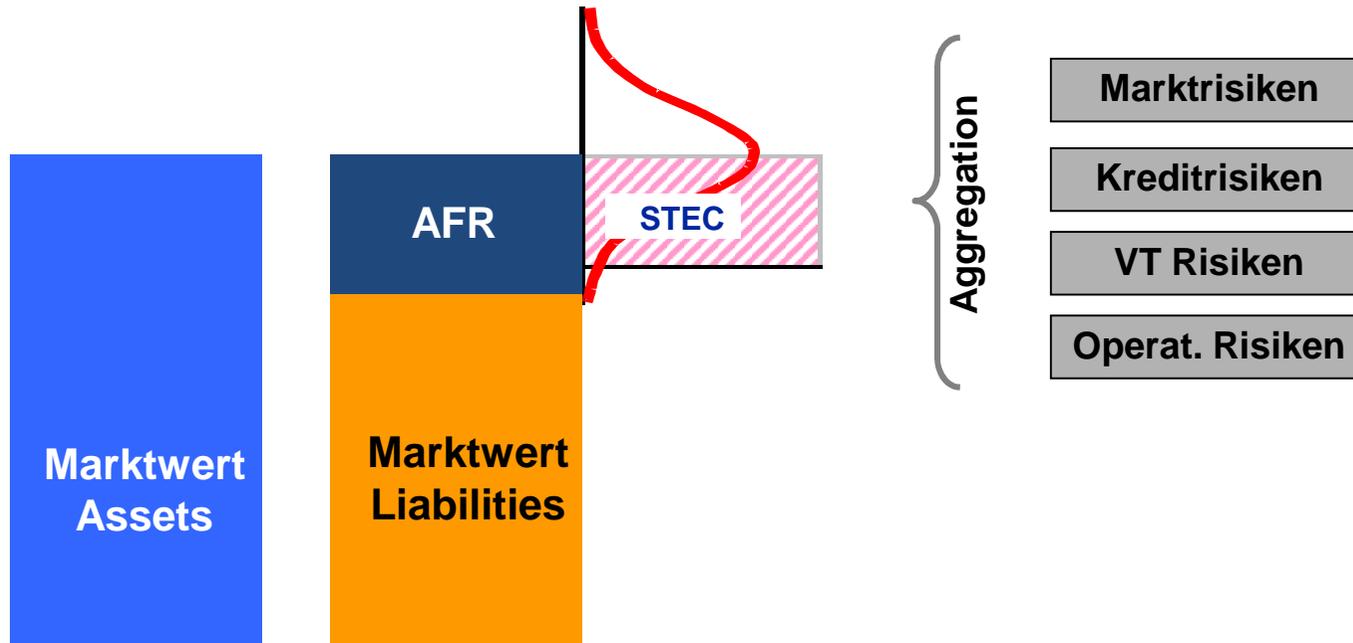


Risikomessung = Kapitalbedarf





STEC = „Worst Case“-Eigenmittelverlust

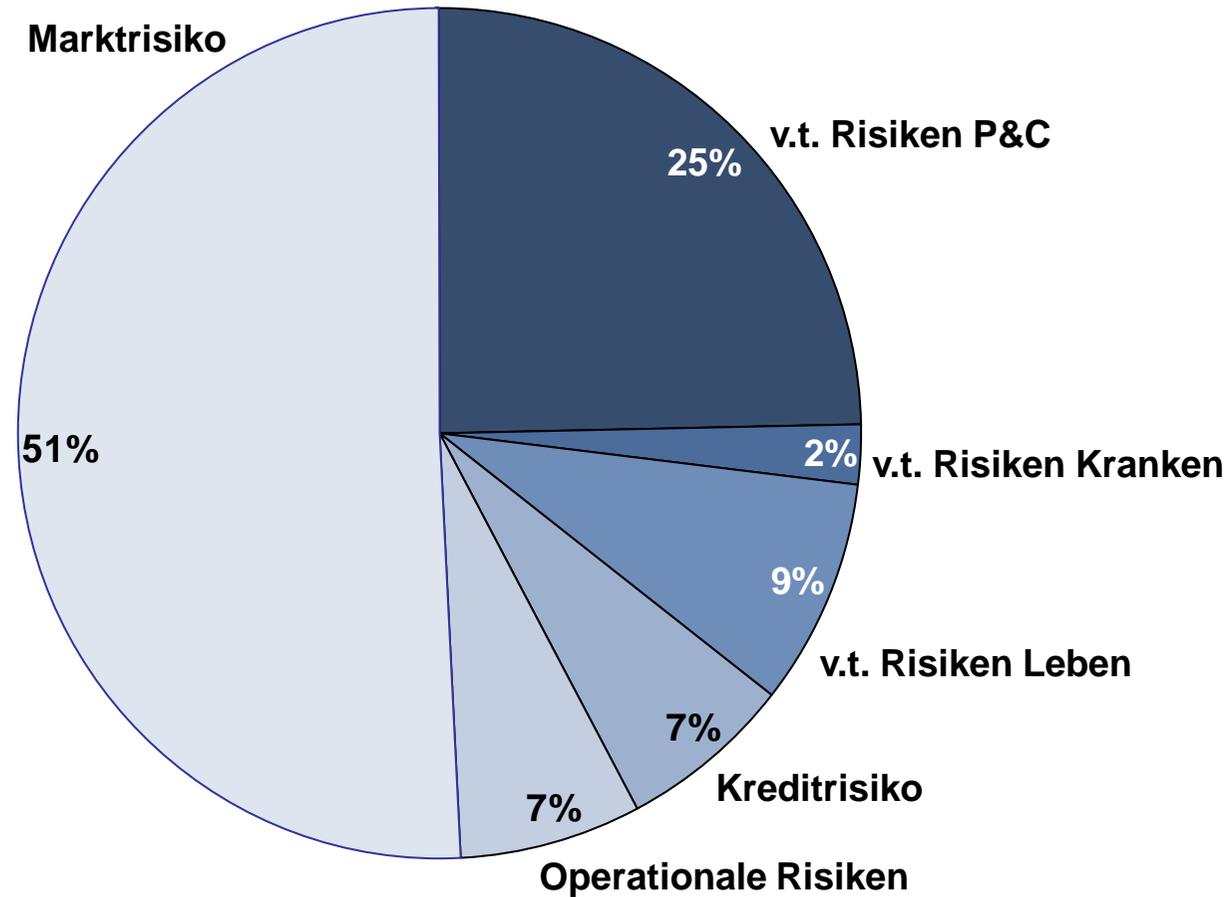


**Eigenmittel (AFR) > Risikokapital (STEC)
→ Coverage Ratio > 100%**



Risikoprofil des AXA Konzerns

STEC-Ergebnisse Q3/2011



Die Struktur von Solvency II

Säule I

Messen



Quantitative Anforderungen

Kapitalausstattung

Säule II

Steuern



Qualitative Anforderungen

Governance und Risikomanagement

Säule III

Berichten



Offenlegungspflichten

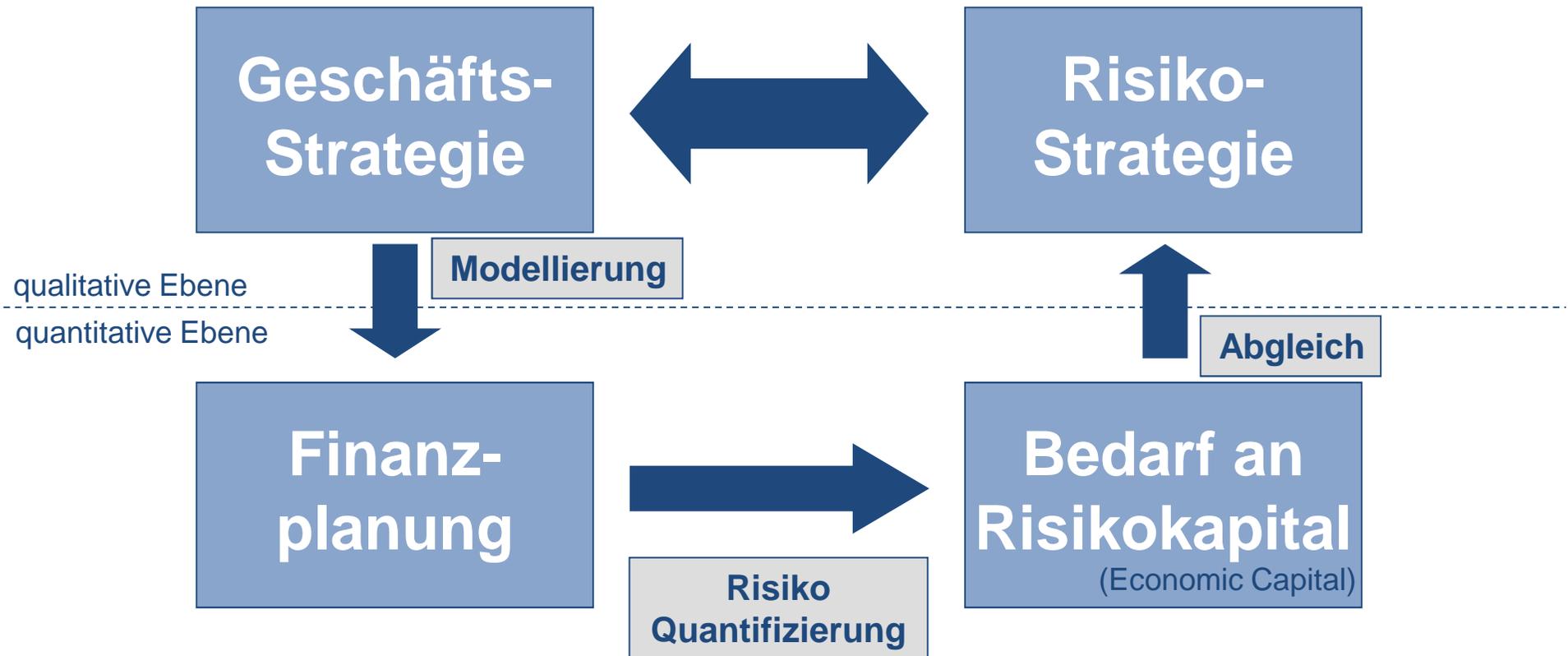
Reporting

Solvency II schaltet AXA nicht auf Autopilot





Ziele der strategischen Risikosteuerung



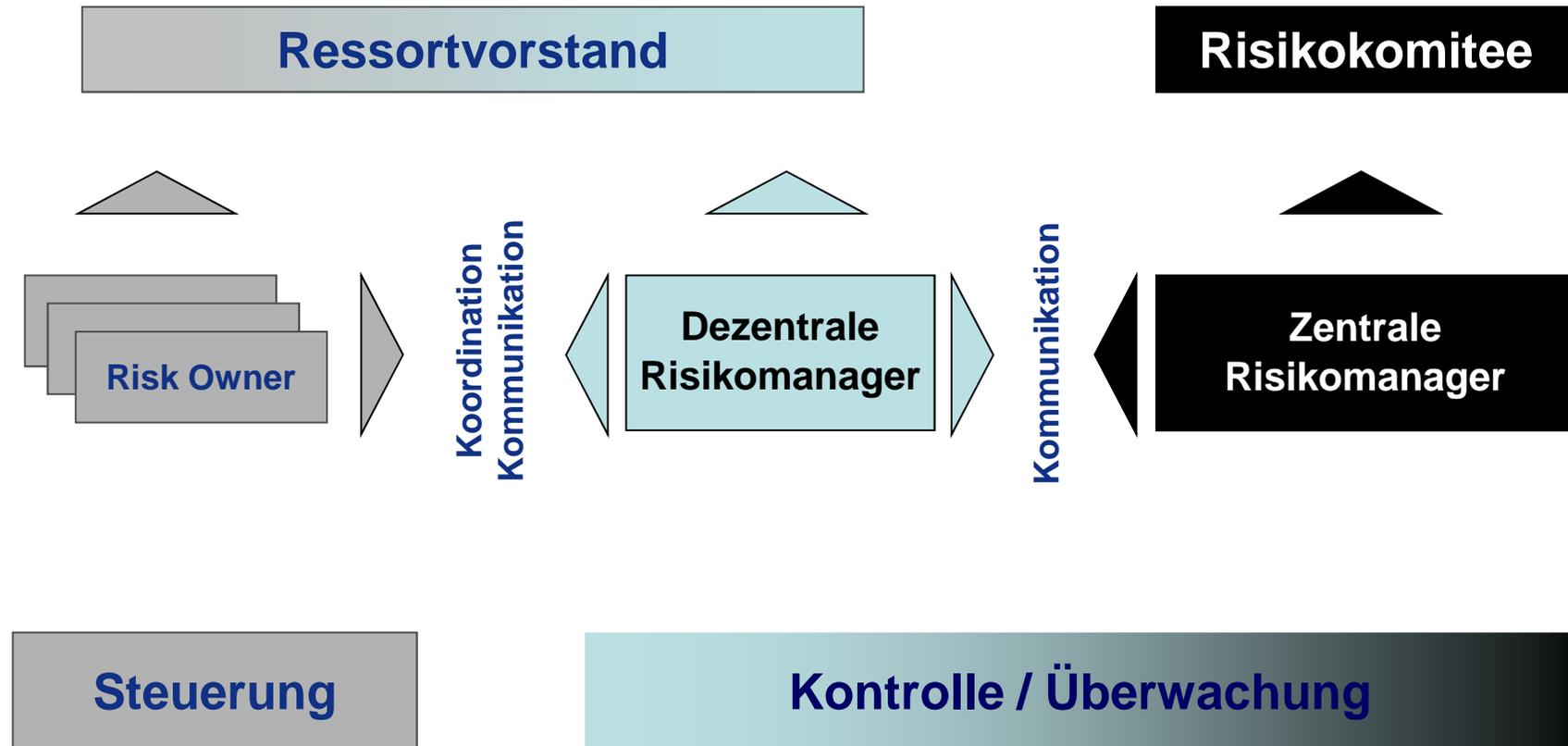


Einbettung des Risikomanagements in die Unternehmenssteuerung





Rollen in der Risikomanagementfunktion





Metriken für Wert- und Risikosteuerung

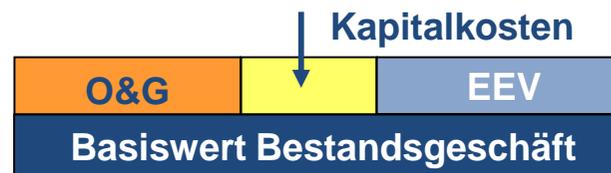
Sachversicherung: ECR

→ Economic Combined Ratio

Leben-/Krankenversicherung:

- Wert des Neugeschäftes: NBV
→ New Business Value
- Wert des Bestands: EEV
→ European Embedded Value

$$\text{ECR} = 100\% - \frac{\text{Geschäftswert akt. Jahr}}{\text{Verdiente Prämie}}$$





Rendite des Risikokapitals

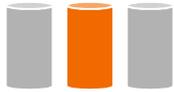
Rendite des Risikokapitals

→ Return on Economic Capital

$$\text{Return on economic capital} = \frac{\text{Veränderung des Wertes}}{\text{Risikokapital}} = \frac{\text{Wert} - \text{Kapital}}{\text{Kapital}} = \frac{\Delta \text{AFR}}{\text{STEC}}$$

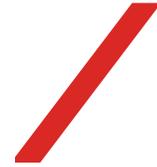
Zielsetzung

- ▶ Wertmaximierung
- ▶ Kapitaloptimierung
- ▶ Steuerung der Volatilität



„Risk Appetite“

stärkerer Fokus auf Stress-Test-Szenarios



Unsere interne Risiko Management-Struktur basiert auf stochastische Berechnungen und ist im Entscheidungsprozess fest verankert ...

WERTE	KAPITAL
GEWINNE	LIQUIDITÄT

...haben sich dennoch verändert
Berechnungsfrequenz (vierteljährlich) &
“tail-risk” Szenarien auf Basis von “corporate spreads” und Korrelationen



**Negative Ereignisse
(1/20 Jahre)**

- Aktien -25%
- Zinsen -100bps/+100bps
- Credit spreads (corp) +75bps
- Credit defaults (corp) 1%
- Rest: ABS, Immobilien, Private Equity, Hedge Funds, Volas...

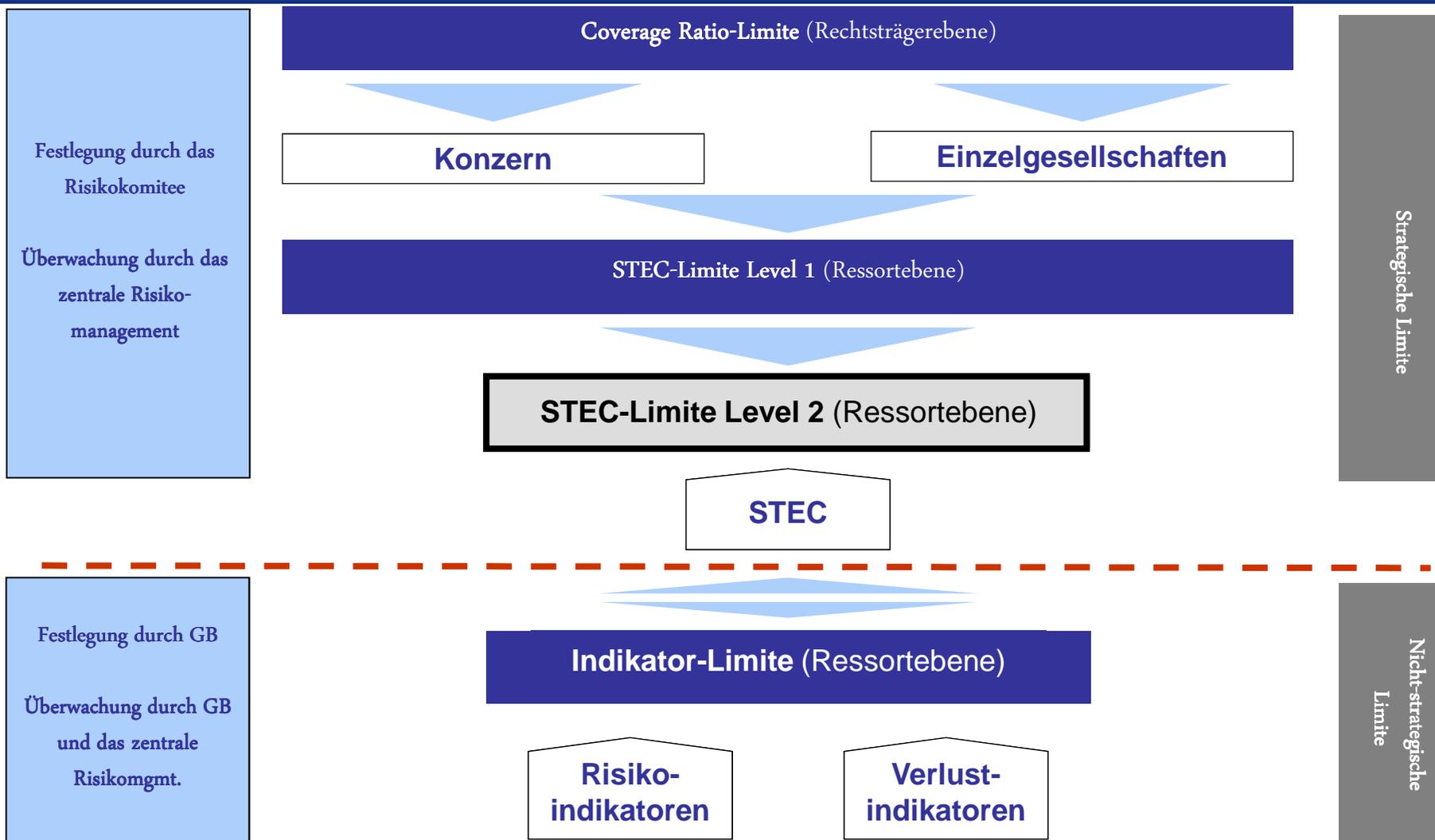
**Kombinierte
Szenarien**

**Extrem neg. Ereignisse
(1/200 Jahre)**

- Aktien -40%
- Zinsen -150bps/+250bps
- Credit spreads (corp) +150bps
- Credit defaults (corp) 2%
- Rest: ABS, Immobilien, Private Equity, Hedge Funds, Volas...



Verantwortung für Limitsetzung und anschließende Überwachung





Änderung im Produktmanagement

3 Produktphasen

1

Einführung



- Produktkalkulation nach SII-Metrik
- kapital-effizienter Produkte entwickeln

2

Steuerung



- Portfolio-optimierung nach Kapitalaspekten
- nach Wertgenerierung & Kapitalbedarf

3

Bestandsmanagement



- Kapitalrendite als Benchmark
- Geschäftsentscheidungen basieren auf Wert und Kapitalbedarf



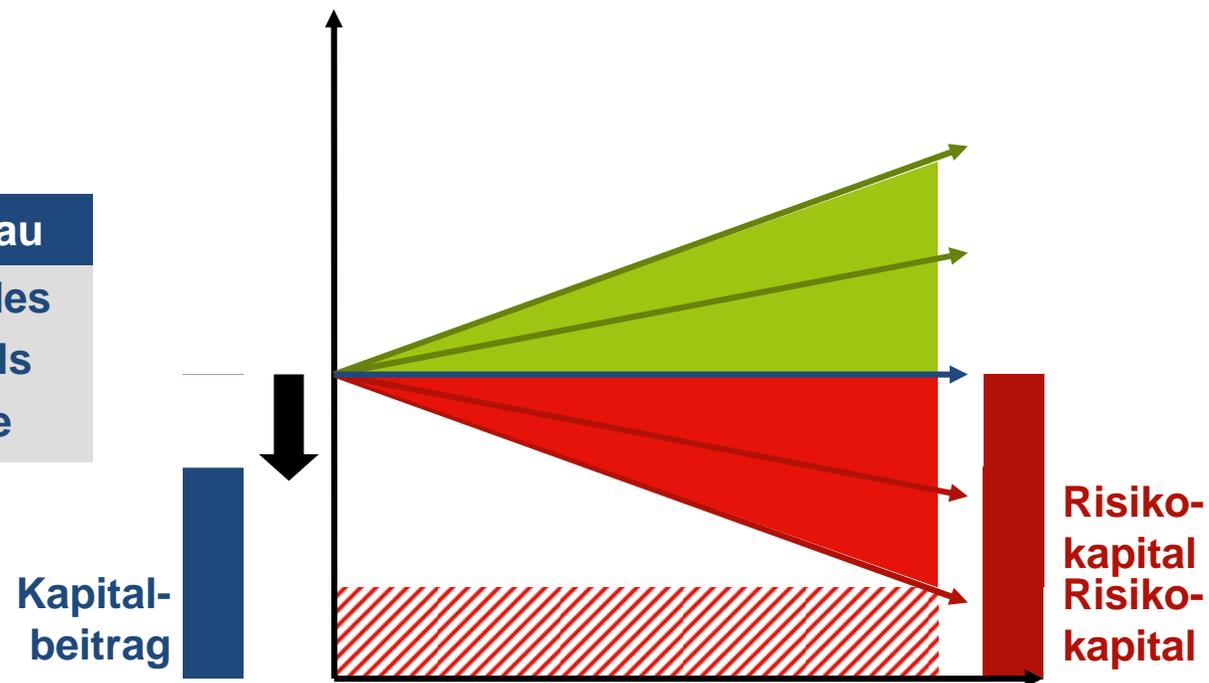
Auswirkungen auf die klassische LV

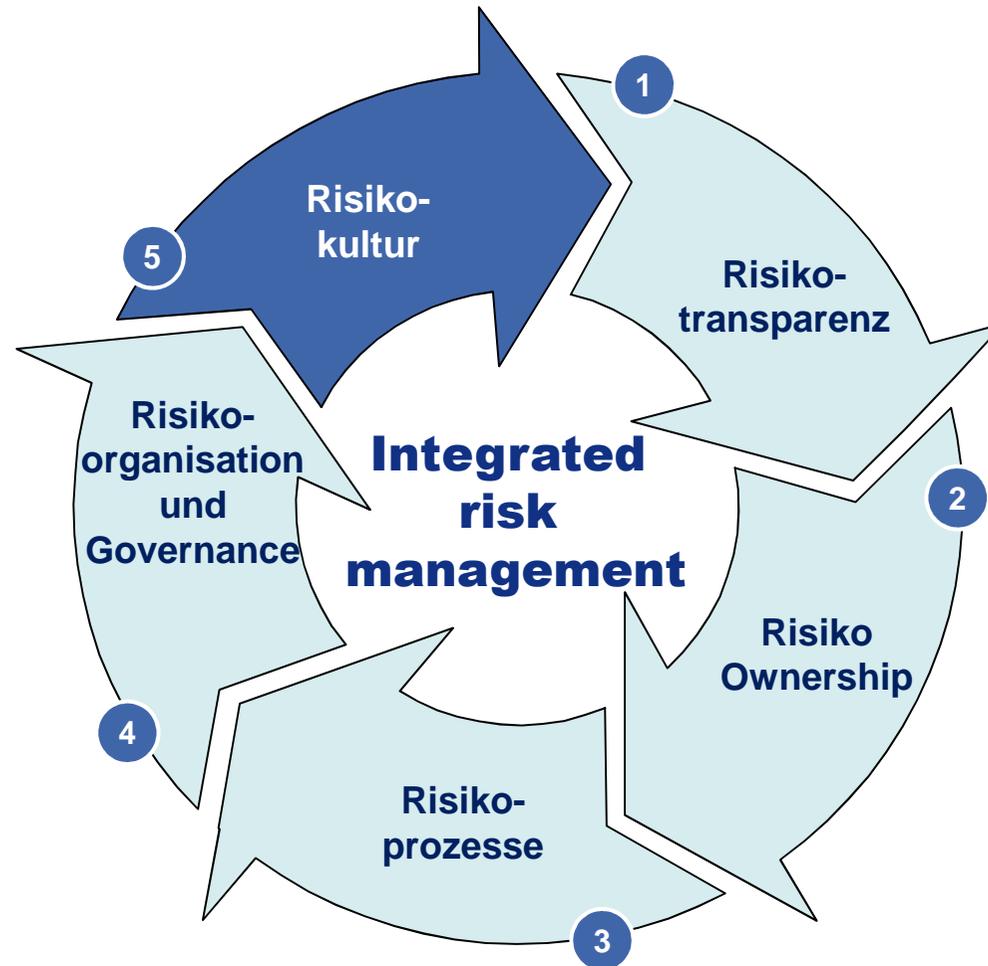
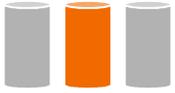
Mögliche Maßnahmen

- Überprüfung der Überschusspolitik
- Reduzierung des Risikos
- Änderung des Produktmix
- Optimierung der Kapitalanlageperformance

Sinkendes Zinsniveau

hoher Wertverlust des verfügbaren Kapitals durch Zinsgarantie





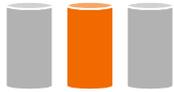


Was ist Risikokultur?



The norms of behaviour for individuals and groups within an organization that determine the collective ability to identify, understand, openly discuss, and act on the organization's current and future risks”

“Risikokultur ist das, was Du tust, wenn niemand Dich beobachtet.”

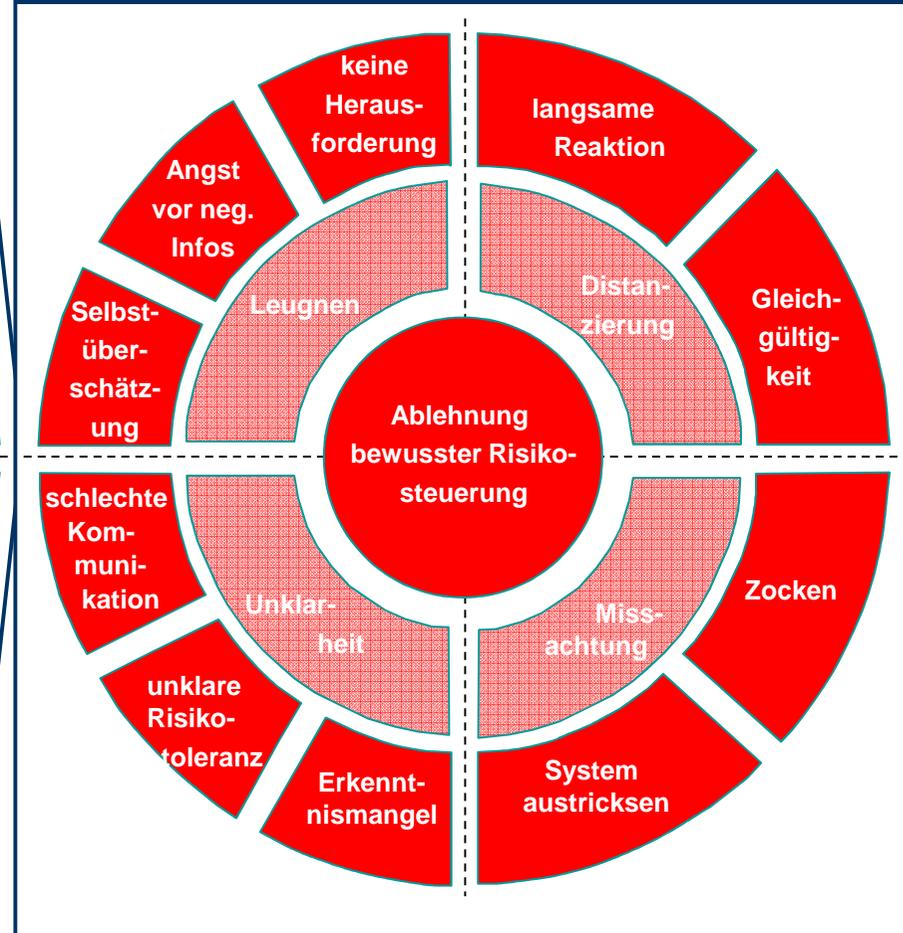


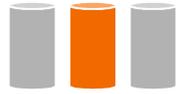
Dimensionen von Risikokultur

11 Dimensionen der Risikokultur



Schwächen von Risikokultur





Ausprägungen mangelnder Risikokultur

- Austricksen des Systems
- Schlechte Kommunikation
- Angst vor schlechten Nachrichten
- Unklare Risikotoleranz
- Erkenntnismangel



Die Struktur von Solvency II

Säule I

Messen



Quantitative Anforderungen

Kapitalausstattung

Säule II

Steuern



Qualitative Anforderungen

Governance und Risikomanagement

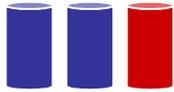
Säule III

Berichten



Offenlegungspflichten

Reporting

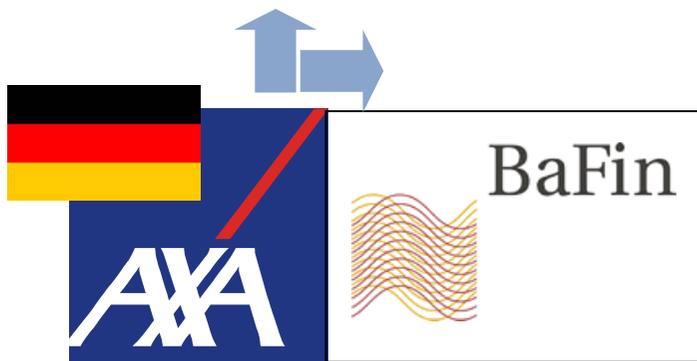


Reporting Anforderungen

qualitativ und quantitativ



Öffentlichkeit



Berichtsinhalte

Qualitatives Berichtswesen Qualitative Reporting Requirements (QRR)

- Executive Summary / Zusammenfassung
- A) Geschäftsentwicklung
- B) Risiko-Governance
- C) Risiko-Profil
- D) Valuation for Solvency Purposes
- E) Kapitalsteuerung
- F) Informationen zum internen Modell

Quantitatives Berichtswesen Quantitative Reporting Templates (QRT)

- 1) Jahresabschluss / Solvenzbilanz
- 2) AFR (Solvency II Eigenkapital)
- 3) Anschlussrechnung des SII Eigenkapitals
- 4) Bedeckungsquoten
- 5) Gruppen-Konsolidierung

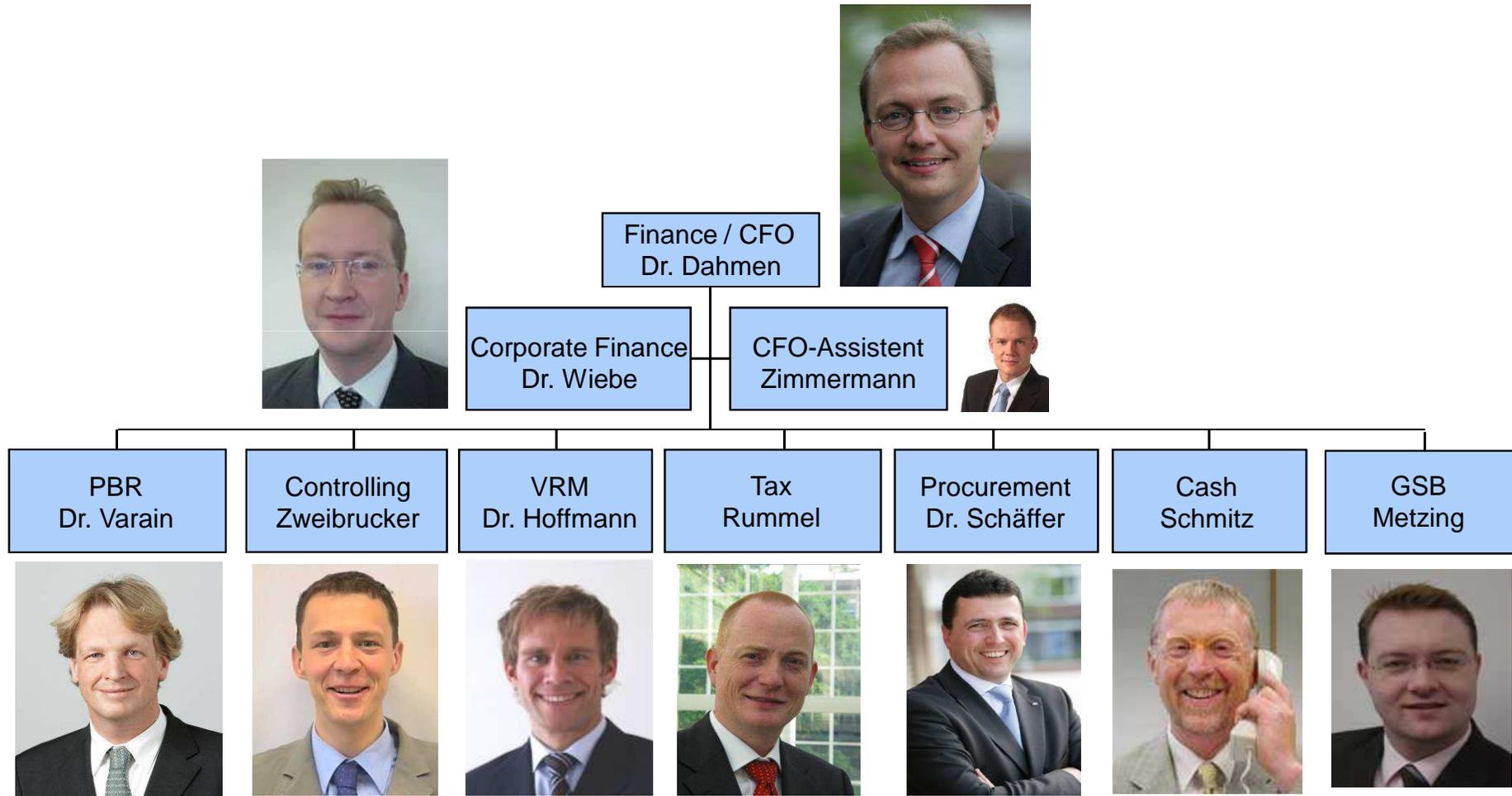




- AXA Gruppe und AXA Deutschland
- Risiko- und wertorientierte Steuerung im Lichte von Solvency II
 - Säule 1 : einheitliche Metriken
 - Säule 2 : Risikosteuerung
 - Säule 3 : Publizität der Ergebnisse
- **Karriere Möglichkeiten bei der AXA Deutschland**
 - Das Ressort Finanzen
 - Einstiegsmöglichkeiten bei AXA

Ressort Finanzen stellt sich vor

Bereiche



Ressort Finanzen stellt sich vor

Inhaltliche Schwerpunkte von PBR, CON, VRM



PBR

Planung,
Bilanzierung,
Reporting

- Zentraler Ansprechpartner des Rechnungswesen der AXA Gruppe, Paris
- Erstellung von Ist-Abschlüssen
- Reporting u Kommentierung der konsolidierten Zahlen
- SOX, System- und Prozessoptimierung

CON

Controlling

- Zentraler Ansprechpartner der Sparten
- Verantwortung für Plan und Forecast
- Business-orientierte Kommentierung
- Target Setting

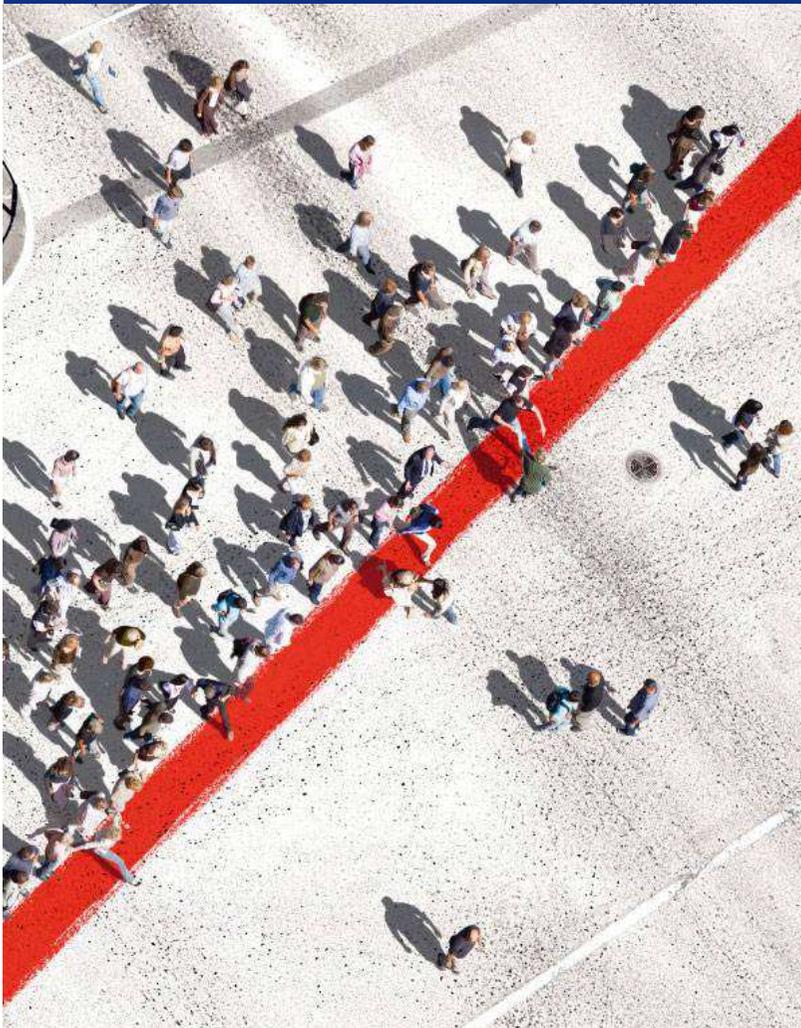
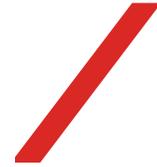
VRM

Value & Risk
Management

- Zentraler Ansprechpartner für Risikomanagement Paris
- Risikosteuerung / Solvency II
- Entwicklung und Implementierung von wert-, risiko- und kapitalbasierten Steuerungsinstrumenten

Ressort Finanzen stellt sich vor

Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital



Kandidatenprofile:

- **Aktuare und Risikomanager (VRM):**
 - Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Schwerpunkte: Statistik, Versicherungstechnik, Risikocontrolling etc.), Naturwissenschaften, Mathematik

- **Controller (CON):**
 - Wirtschaftswissenschaften, Mathematik, Statistik, Versicherungsbetriebslehre, Versicherungstechnik

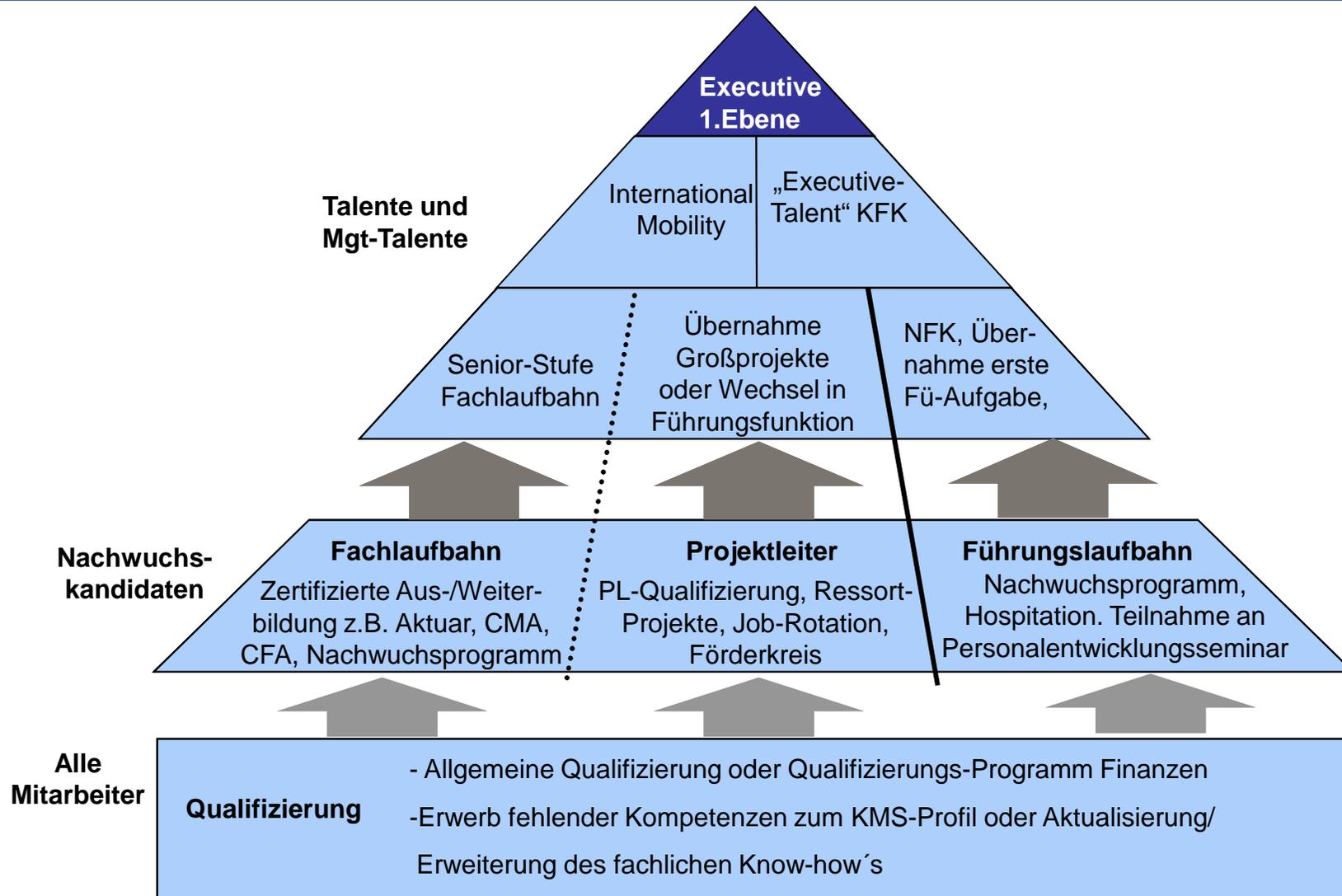
- **Accountants (PBR):**
 - Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Schwerpunkte: Finanzen, Rechnungswesen)

Einstiegsmöglichkeiten bei AXA Deutschland

	Profil	Programm	Entwicklungsmaßnahmen	Perspektive
Internship	<ul style="list-style-type: none"> Gute Studienleistung in BWL, VWL, Mathematik 	<ul style="list-style-type: none"> min. 2 Monate, direkte Einbindung ins Tagesgeschäft 	<ul style="list-style-type: none"> Betreuung durch Mentor regelmäßiges Feedback, Netzworkebildung 	<ul style="list-style-type: none"> Wissensvertiefung, Einblick in den Konzern Stipendiatenprogramm
Trainee	<ul style="list-style-type: none"> Überdurchschnittliche Studienleistungen BWL, Mathematik 	<ul style="list-style-type: none"> ca. 18 Monate (jeweils 3-6 Monate je Bereich) Hospitationen und Auslandsstation 	<ul style="list-style-type: none"> Professionelle Orientierungsphase strukturierte Vorbereitung auf Spezialistenfunkt. 	<ul style="list-style-type: none"> Training on the job Projektarbeit Netzworkebildung Einblick in einen Weltkonzern
Vorstandsassistent	<ul style="list-style-type: none"> Prädikatsexamen internationale Erfahrung Führungspersönlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Zweijähriges Programm in Zusammenarbeit mit einem Konzernvorstand 	<ul style="list-style-type: none"> fachliche und persönlichkeitsorientierte Qualifizierung 	<ul style="list-style-type: none"> Karriere mit internationaler Perspektive Übernahme einer Führungsfunktion
Direkt-einstieg	<ul style="list-style-type: none"> Überdurchschnittlicher Hochschulabschluss praktische Erfahrungen 	<ul style="list-style-type: none"> Begleitung bei der Einarbeitung Regelmäßige Mitarbeitergespräche 	<ul style="list-style-type: none"> „Fördern und fordern“ AXA-Akademie Förderkreise 	<ul style="list-style-type: none"> Fachliche und persönliche Kompetenzen Weiterentwicklung in andere Aufgaben

Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten

Entwicklungsförderung im Ressort Finanzen

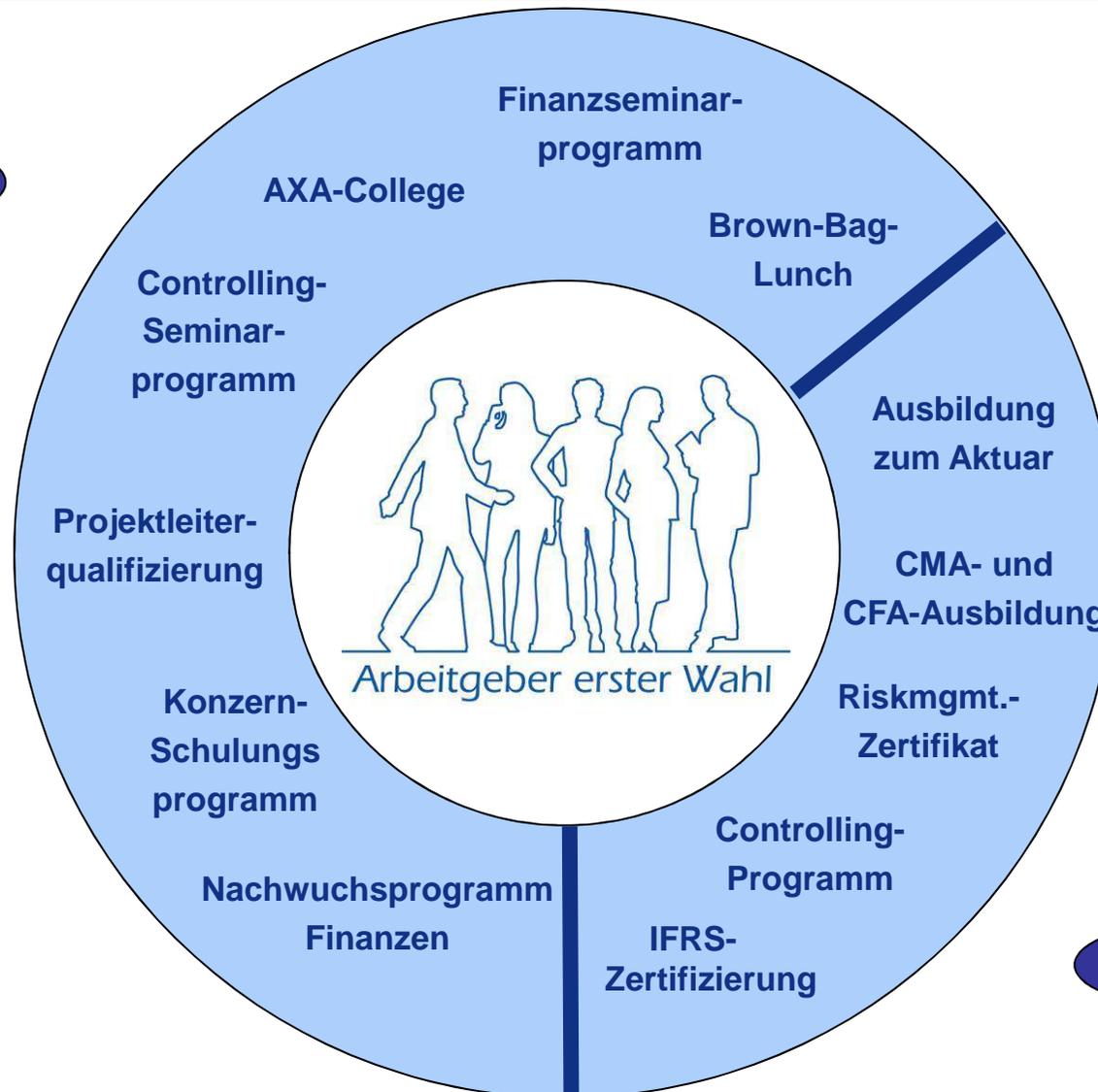


Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten

Weiterbildungsangebote im Ressort Finanzen



Intern



Extern



