

# 16. Guy Carpenter Rückversicherungssymposium

17. September 2015

Petersberg bei Bonn

# Brennpunkt Rückversicherung Aktuelle Herausforderungen

Hans-Joachim Guenther

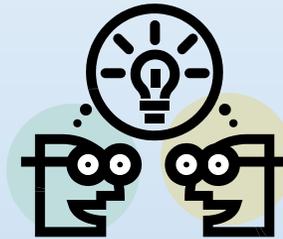
Geschäftsführer der PeriStrat GmbH

# Disclaimer

Einige werden sich zu Tode langweilen... ich buche, dass unter  
“collateral damage”



Einige werden denken: super ich habe etwas gelernt... idealerweise  
werde ich dies erreichen



Und einige werden sagen:  
“WOW!” ... das ist mein eigentliches Ziel



# Agenda

Die schlechte Nachricht ist, dass ich vor einem Jahr zu diesem Thema ein 1,5-stündiges Colloquium abgehalten habe...

und

die gute Nachricht ist, dass ich heute nur 15 Minuten habe!

- Ausgangspunkt «Change»
- Megatrends
  - Überkapitalisierung
  - Wachstum
  - Nachfrageverschiebung
  - Kostendruck
  - Geschäftsmodelle
- Ausblick

# Ausgangspunkt: «Change»



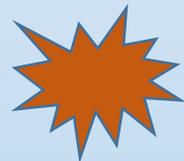
**Veränderung** gehört zur Evolution, sie kommt regelmässig und geht nie.



**Veränderung** wird beschleunigt oder bisweilen verlangsamt durch Mega-Trends und überlagert durch Micro-Trends sowie deren Schwankungen.



Nicht die **Veränderung** ist “schlecht”, sondern sie zu unterschätzen, zu verzögern oder zu verdrängen.



Wir spüren heute einen scheinbar massiven **Druck zur Veränderung**, der jedoch zum grössten Teil auf die Unterschätzung ihrer Notwendigkeit, der Verzögerung ihrer Bewältigung bis hin zur völligen Verdrängung zurückzuführen ist.

# Mega-Trends

In der (Rück)Versicherung

# Überkapitalisierung

- Kapitalflucht in Rückversicherung
  - Investoren suchen Return und hier möglichst neue Alternativen mit geringer Korrelation
  - Weniger direkte Investments (Peak Re Ende 2012, Ankündigung China Oceanwide Holdings); zunehmende ILS/Collateralized Re Investments, die mit 20% Anteil im globalen Cat-Markt repräsentieren
- Es gibt keinen (Einzel)Schaden, der das Preisgefüge kurzfristig ändert
  - Ab USD 100Mrd rückversicherten Schaden, was ca. USD 200Mrd versicherten Schaden bedarf, ist ein spontane globale Marktveränderung zu erwarten
  - Swiss Re zufolge hat ein US Erdbeben (New Madrid) wie in 1811 and 1812 ein Schadenpotential von USD \$300Mrd mit versicherten Schäden von USD 150Mrd+.
- Missverständnis über den Begriff “Gewinn” in einem stochastischen Geschäftsumfeld
  - Die heutige Prosperität der Rückversicherung ist Ergebnis des Ausbleibens von Grossschäden mit Wiederkehrperioden jenseits von 100 Jahren
- Mit gravierenden Folgen
  - Fortgesetzter hoher Wettbewerb mit weiterem Margenverfall
  - Stagnierende bis rückläufige Bruttoprämien erhöhen den Kostendruck
  - Positionskämpfe fördern unternehmerisch fragwürdiges Verhalten

# Wachstum

- Wachstumstreiber
  - Niedrige Versicherungspenetration kombiniert mit realem Sozialproduktwachstum und potenziert mit steigendem Absicherungsbedarf
- Wachstumszonen
  - Asien gefolgt von MENA und Südamerika
  - Systematische Stagnation in reifen Märkten durch demographische Entwicklung und keinem realen Sozialproduktwachstum
- Wachstumsstrategien
  - In reifen Märkten: hoch spezialisierte, neue Produkte, z.B. Cyber, entwickeln
  - In Wachstumsmärkten: bekannte und erprobte Standardprodukte platzieren
- Wachstumsrisiken
  - Versagen der Modellierungstechnik, weil keine Historie («Blind Spot»)
  - Politische und regulatorische Risiken in sich stark entwickelnden Märkten
  - Die Region Asien wird die Prämien- und den Risikoherkunft dominieren («was heute diversifiziert, korreliert morgen»)

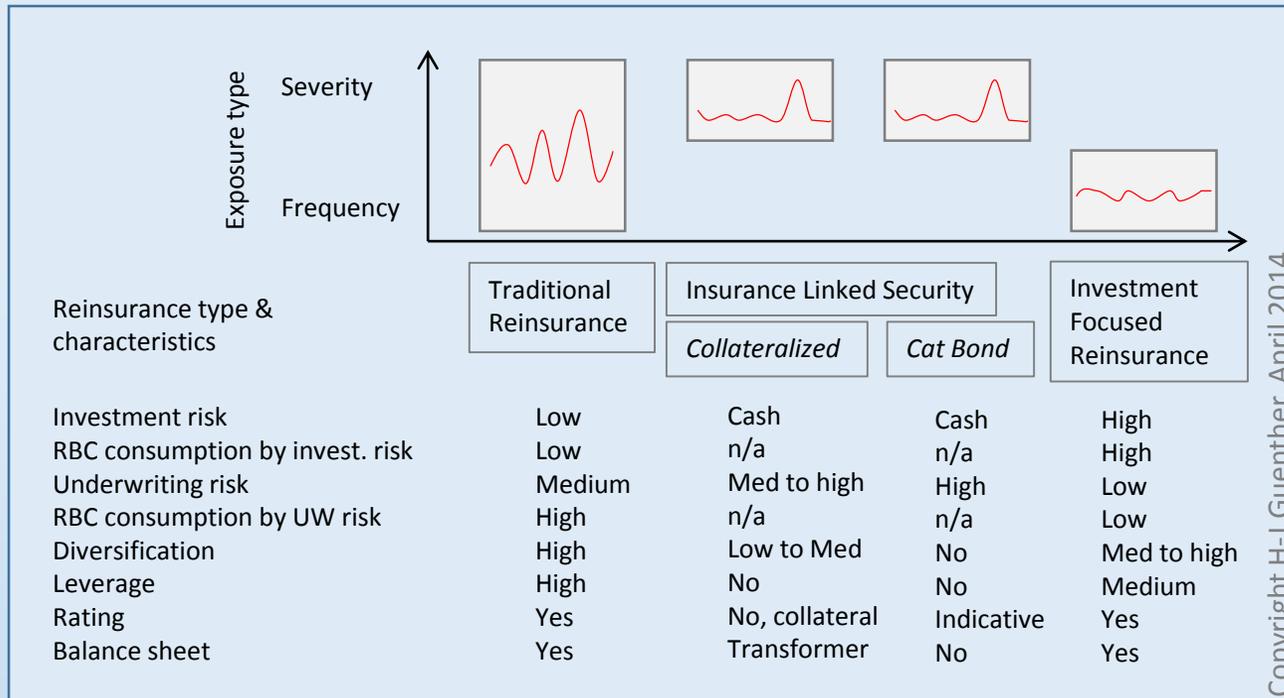
# Nachfrageverschiebung

- Verbessertes Verständnis zum Risikokapitalbedarf
  - Verstärkte Rückdeckung des Severity Risiko
  - Reduzierung der Deckung von Frequenz Risiko unabhängig vom Preiszyklus
  - Prämie-Risiko-Verhältnis verschiebt sich; Volatilität bedarf erhöhter technischer Marge
- Veränderte Einkaufsstrategien
  - Zunehmender Abschied von traditioneller Langfristorientierung
  - Verstärkte opportunistische Nachfrage
    - Um den Wettbewerb unter den Anbietern herauszufordern
    - Verengt den Raum für reine «Followers» mit wenig technischem Tiefgang
  - Abschied von der Platzierung zu einheitlichem Preis, vermehrt Nutzung vom Preistenderverfahren
  - Differenzierung zwischen «top tier» und «second-tier» Rückversicherungspartners
    - Führungsanteile, Mitgestaltung, Private Placements
- Nachfrage nach ganzheitlicher Bilanzschutz-Rückversicherungen
  - Sparten-/ Produktübergreifend
  - Mehrjährig

# Kostendruck

- Rückversicherung ist ein hoch technisiertes von Experten betriebenes Geschäft
  - Technik und Wissen ist Teil der USP
  - Niedrige Markteintrittsbarrieren erlauben wenig längerfristige Vorteile als «First-Mover»
  - Grundkosten sind fix und erfordern für eine wirtschaftliche Operation Skaleneffekte
  - Empirische Analyse:
    - Kostenquoten sinken mit der Unternehmensgrösse
    - Kostenspreizung bei USD 2 bis 5 Mrd. mehr als 10%-Punkte
- Folgen
  - M&A, um Skaleneffekte zu realisieren aber mit signifikanten Integrationsrisiken
  - Rationalisierung, d.h. Optimierung der Arbeitsabläufe und Auslagerung von Nicht-Kernprozessen
  - Marktaustritt in Bereichen mit schwacher USP und fehlender Grösse
  - Excellence, Nutzung von Big Data um den Underwriting-Entscheidungsprozess zu verbessern

# Geschäftsmodelle



Copyright H-J Guenther, April 2014

Profitabilität ist die Kombination aus

1. Marge
2. Effizienter Prozesse
3. Investmenterträgen
4. Kapitalkosten für das Risikogeschäft

Die Marge ist kaum beeinflussbar, weil sie im Wesentlichen durch den Wettbewerb bestimmt wird. Prozesseffizienz hängt stark von der eigenen Disziplin ab und ist eine Funktion der Grösse und des gewählten Geschäftsmodells (Produktbandbreite, etc.).

Hingegen können Investmenterträge optimiert werden, in dem ausgefeilte Anlagestrategien mit einem Underwritingfokus auf hohe Vorhersehbarkeit der Zahlungsflüsse kombiniert werden. Frequenzgeschäft ist ideal, um «float» für Anlagestrategien mit kurzfristig illiquideren Finanzanlagen zu generieren.

Kapitalkosten können reduziert werden, wenn grosschadenexponiertes Geschäft direkt in den Kapitalmarkt zediert wird, weil die Nebenkosten eines mehrstufigen Transferprozesses gespart werden und Kapitalmärkte eine breiteres Diversifikationsspektrum berücksichtigen können.

# Ausblick

Wachstum

Risiko & Schäden

Modellierung

Kapitalisierung

Marge

Geschäftsmodell

Standort

- Asien wird den wichtigsten Prämienpool repräsentieren
- Asiatische Risiken und versicherte Schäden werden die heutige Diversifikationseigenschaft aufheben, d.h. das Wachstum der asiatischen Risiken wird zusätzliches Rückversicherungskapital benötigen
- Wachstum in neuen Gebieten erhöht das Verlustpotential aus unbekanntem Risiken. Noch nie da gewesene Schäden werden regelmässig unzulänglich in Modellen wiedergespiegelt und deshalb falsch bewertet.
- Der fortgesetzte Kapitalüberschuss wird einen beispiellosen aggressiven Wettbewerb schüren.
- Neues Kapital wird eher aus Asien stammen und damit Asiatische Interessen verfolgen.
- Eine lang anhaltender Druck auf Gewinnspannen wird zu Anpassungen der Geschäftsmodelle führen, die Gewinnverbesserungen durch Kostenersparnis und Effizienzvorteile suchen
  - M&A wird den Markt konsolidieren und lässt die überlebenden Unternehmen grösser werden
  - Eine neue Generation von schlanken und auf Wiederkehrperioden spezialisierten Rückversicherern wird in den Markt eintreten und mit reduzierten Kapitalkosten und verbessertem Anlageergebnis operieren
  - Bestehende Geschäftsmodelle werden intensiven Re-engineering unterzogen.
- Aufbauorganisationen werden von strengen Linien- in Matrix oder Netzwerkorganisationen überführt.
- Neugründungen werden eher in den neuen Wachstumsregionen angesiedelt werden, z.B. Asien.

# Ende!

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit... und wo bleibt Ihr “WOW”?

# PeriStrat

Linking Strategic Advice & Execution

Wer wir sind.

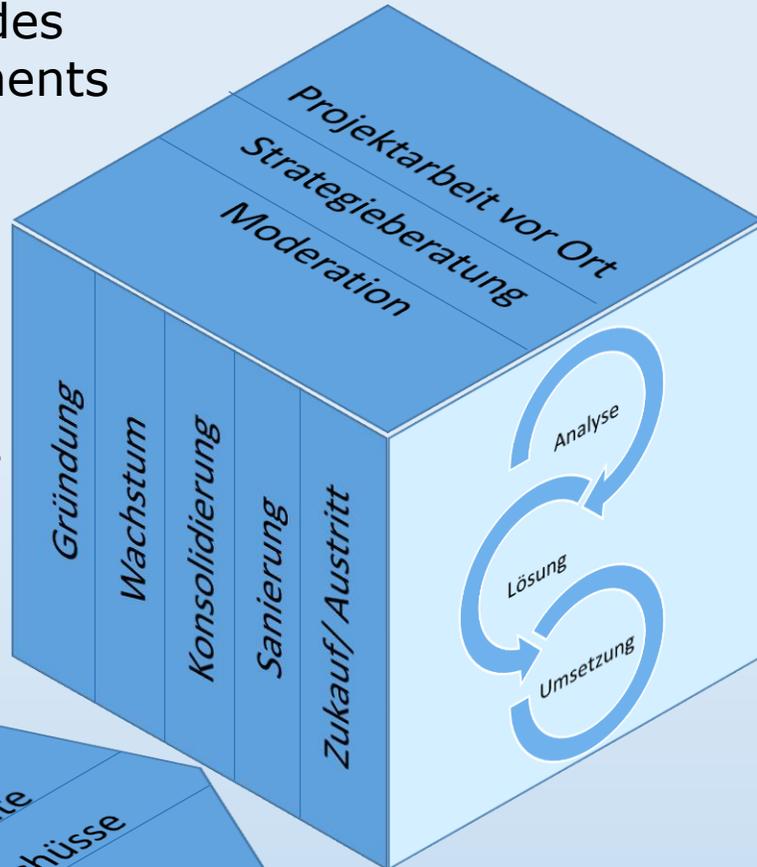
# PeriStrat



- Operiert von der Schweiz aus international
- Stark vernetzt in der Finanzwirtschaft, insbesondere Versicherungen, Rückversicherungen, Makler und andere Servicebereiche, die im weiteren Sinn für die Risikoindustrie tätig sind
- Arbeitet für die Finanzwirtschaft und andere Wirtschaftsbereiche aufgrund von umfangreicher und übergreifender Strategie-, Risikomanagement- und Führungserfahrung
- Bietet
  - Unabhängige und massgeschneiderte Beratungsleistungen für obere Führungsebenen, Aufsichts- und Verwaltungsräte und deren Ausschüsse,
  - Management auf Zeit,
  - Übernahme von Mandaten in Aufsichtsgremien.

# PeriStrat Beratungsleistung

Formen des Engagements



Unternehmenssituation

Kunde

## Beratungsprodukte

- Unternehmensstrategieberatung
- Aufbau- und Ablauforganisationsstudien
- Risikomanagement
- Umsetzungsunterstützung
- Geschäftssegmentstrategien
- Veränderungsmanagement
- Führung und Leadership
- Moderation von Arbeitsgruppen und Projekten
- ...

## Ergänzende Dienstleistungen

- Marktstudien
- Unabhängige Drittmeinung zur Beratung in geschäftlichen Streitfällen und Erzielung von Kompromisslösungen
- Fachvorträge

Zusätzliche Beratungsbeispiele auf [www.peristrat.com](http://www.peristrat.com) illustrieren das breite Spektrum massgeschneiderter Beratungsleistungen, die Sie von PeriStrat erwarten können.

Finden Sie zusätzlich im Gespräch mit PeriStrat mehr heraus!

# PeriStrat Geschäftsleitung

Hans-Joachim Guenther - Eigentümer und Gründer der PeriStrat GmbH - ist eine langjährig erfahrene Rückversicherungsführungskraft. Er hat als Mitglied des Vorstands und Chief Underwriting Officer für Gerling Globale Rück, Converium und Endurance gearbeitet.

Sein Leistungsausweis umfasst den erfolgreichen Aufbau von multi-kulturellen Teams sowie die Entwicklung, Einführung und Umsetzung von Geschäfts- und Underwriting-Strategien quer über Organisationen mit verschiedenen weltweiten Standorten. Er hat durch verschiedene Marktzyklen, Unternehmenskrisen und Sanierungsfälle geführt sowie neue Büros aufgebaut. Hans-Joachim Guenther hat schlagkräftige Matrixorganisationen entwickelt und ist im Führen von an entfernten Standorten bzw. in sehr unterschiedlichen Zeitzeonen verteilten Teams erfahren. Seine Kommunikationsstärke und sein Verhandlungsgeschick sind weithin anerkannt. Mehr als 25 Jahre Berufserfahrung in Europa und Asien haben ihn mit starker Führungserfahrung und einem grossen Verständnis von globalen Märkten, von Underwriting und Riskmanagement sowie einem breiten Beziehungsnetzwerk versehen. Hans-Joachim Guenther hat an der Universität zu Köln studiert und einen Abschluss als Diplomkaufmann mit den Studienschwerpunkten Versicherungs- und Organisationslehre sowie Datenverarbeitung. Er hat sowohl die Deutsche wie auch die Schweizer Staatsangehörigkeit. Er ist Mitglied von [Arias Europe e.V.](#) und akkreditierter Schiedsrichter.



# PeriStrat Kontakt-Informationen

PeriStrat GmbH  
Forsterstrasse 76  
CH-8044 Zürich  
Switzerland

Telefon       +41 (44) 253 25 56  
Telefax       +41 (44) 253 25 57  
mailto        [message@peristrat.com](mailto:message@peristrat.com)  
              [www.peristrat.com](http://www.peristrat.com)