

# Risikomanagement für den Nestlé Versorgungsbereich

28.5.2009

Institut für Aktuarwissenschaften – Ulm

Peter J. Hadasch

Director Pension & Insurance



**ifa**

Institut für Finanz- und  
Aktuarwissenschaften



|   |                         |                           |
|---|-------------------------|---------------------------|
| Konzern Nestlé Deutschland AG                   |                         | Nestlé Waters Deutschland |
| Maggi   | Nestlé Schöller         | Nestlé Waters Direct D.   |
| Nestlé Erzeugnisse                              | Frienbacher Backwaren   |                           |
| Nestlé FoodServices                             | Geti Wilba              |                           |
| Nestlé Nutrition                                | Wagner Tiefkühlprodukte |                           |
| Nespresso Deutschland                           | Nestlé Purina Petcare   |                           |
| Herta   | PowerBar Europe         |                           |
| Assoziierte Unternehmen /Wichtige Beteiligungen |                         | Wichtige Beteiligungen    |
| C.P.D. Cereal Partners Deutschland              |                         | Trinks / Trinks Süd       |
| Alois Dallmayr Kaffee OHG                       |                         |                           |

|                      |             |
|----------------------|-------------|
|                      | <i>2005</i> |
| Umsatz (in Mio. EUR) | 3.769       |
| Mitarbeiterzahl      | 17.190      |

### Umsatzverteilung nach Kategorien (2005)

| <i>Kategorie</i>                          | <i>Prozent</i> |
|---|----------------|
|   | <i>e</i>       |
| Getränke                                  | 17 %           |
| Milch-, Diätetikprodukte und Speiseeis    | 24 %           |
| Fertiggerichte und Produkte für die Küche | 43 %           |
| Tiernahrung                               | 6 %            |
| Schokolade und Süßwaren                   | 9 %            |



**Nestlé**

PENSIONS KASSE



**Nestlé**

VERSORGUNGSKASSE



**Nestlé**

RÜCKDECKUNGSKASSE

**METZLER Trust**  
(CTA)

|       |                             |          |
|-------|-----------------------------|----------|
|       | Versicherte                 | 29.908   |
| davon | Anwärter                    | 21.364   |
|       | Rentner                     | 8.544    |
|       |                             | in Mio.€ |
|       | Bilanzsumme (NPK/NRK)       | 984      |
|       | Kapitalanlagen<br>Incl. CTA | ca.1.200 |
|       | Beitragseinnahmen           | ca. 27   |
|       | Leistungen                  | 55       |

# Pooling Einrichtungen

Nestlé Deutschland im internationalen Verbund



Strategische Beratung



Operative Asset-Management Tochter

**robusta**  
Assetmanagement LTD

Investmentgesellschaft, Dublin



Verwaltungsgenossenschaft in  
Frankfurt/M;  
Administrationsplattform für die  
deutsche Nestlé Gruppe

# Treiber für Risikomanagement im Nestlé Versorgungssystem

## Höhere Komplexität des Umfelds

- Demografische Entwicklung
- Regulatorische Änderungen
- Angespanntes Umfeld aufgrund der weltweiten Finanzkrise

## Steigende Erwartungen der Investoren und der Öffentlichkeit

### Nachfrage nach risikobezogenen Informationen durch

- Mitglieder
- Presse und Öffentlichkeit
- Trägerunternehmen
- Aufsicht (BaFin)

## Regulierungen und Gesetzgebung

- Ordnungsgemäße Geschäftsorganisation (VAG)
- Lagebericht
- BaFin-Anforderungen (MaRisk)

# Gesetzliche Grundlagen zum Risikomanagement

**KonTraG** (1998) Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich „HGB Erweiterung“

**DCGK** (2001) Deutscher Corporate Governance - Kodex „Regierungskommission - best practice für deutsche Unternehmen“

**TransPuG** (2001) Transparenz und Publizitätsgesetz „Reform Aktiengesetz“

Zielsetzung:

Kontrolle und Transparenz für Vorstand und  
Aufsichtsrat

- Strukturiertes und dokumentiertes Überblick über die bestehende Risikosituation
- Transparenz über die Steuerung der kritischen Risiken
- Risikoberichterstattung an Aufsichtsrat und Gesellschafter
- Aussagen zu Risiken und Risikomanagement im Lagebericht
- Externe Prüfung des Risikofrüherkennungssystems

# Gesetzliche Grundlagen zum Risikomanagement Pensionskassen

VAG:

§ 64a VAG - Pflichten der Geschäftsleitung (2007)

„Versicherungsunternehmen müssen über eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation verfügen, welche die Einhaltung der von ihnen zu beachtenden Gesetze und Verordnungen sowie die aufsichtsbehördlichen Anforderungen gewährleistet. [...] Eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation setzt neben einer dem Geschäftsbetrieb angemessenen ordnungsgemäßen Verwaltung und Buchhaltung insbesondere ein angemessenes Risikomanagement voraus“

BaFin:

- o Rundschreiben der BaFin (z.B. 15/005

Risikomanagement der Anlagen)

- o Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) für Versicherungen 2009

# Anforderungen im Bereich Risikomanagement

Gesetzliche/regulatorische Anforderungen an das Risikomanagement (Auswahl)



# Risikobereiche im Nestlé Versorgungssystem

Versicherungstechnische Risiken

- o Biometrie
- o Storno
- o Kosten

Kapitalanlagen

Marktänderungsrisiko  
(Alpha)

- o Zins
- o Aktien
- o Immobilien
- o Währungen
- o Kredit

Managerrisiken  
(Beta)

Portfoliokonstruktion

Konzentrationsrisiken

Operationale Risiken

... die Gefahr von Verlusten als Folge von Unzulänglichkeiten oder des Versagens von Menschen, internen Prozessen oder Systemen sowie aufgrund externer Ereignisse. Rechtsrisiken sind eingeschlossen.

- o Prozessrisiken
- o personenbezogene Risiken
- o Technologie- sowie Betriebsrisiken durch Veränderung im ökonomischen, steuerlichen oder gesetzlichen Umfeld.

Identifizierung

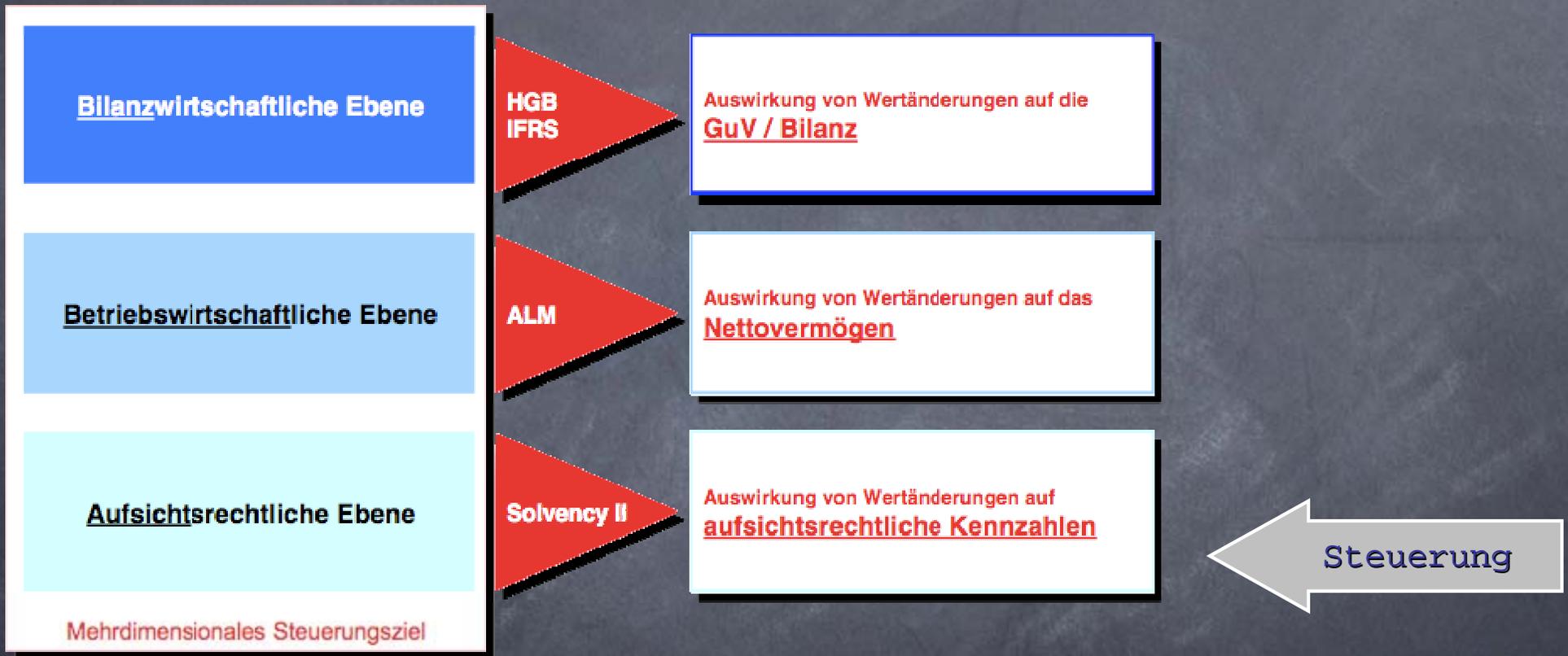
Überwachung

Bewertung

Steuerung

Berichterstattung

# [ Differenzierung der Steuerungsdimensionen ]



# Bilanzwirtschaftliche

## Ebene

Risiko liegt vorwiegend in der unerwarteten Veränderung der Buchwerte auf der Aktivseite aufgrund von Marktänderungen, (Abschreibungen)

Bilanzorientiertes Risikomanagement ist die Vermeidung und Dosierung des Abschreibungsrisikos!

Das Bilanzrisiko wird von der Rechnungslegungsvorschrift bestimmt.



Steuerung

# Betriebswirtschaftliche

## Ebene

Risiko liegt vorwiegend in der unerwarteten Veränderung der Marktwerte der Vermögensanlage auf der Aktivseite und der Marktwerte der zukünftigen Auszahlungen im Erwartungswert auf der Passivseite aufgrund von Marktänderungen.

Der Saldo aus Marktwert der Passiva und Aktiva wird als Nettovermögen bezeichnet Betriebswirtschaftliches Risikomanagement ist die Vermeidung und Dosierung des Wertschwankungsrisikos im Nettovermögen Reserve (Aktiva).



Steuerung

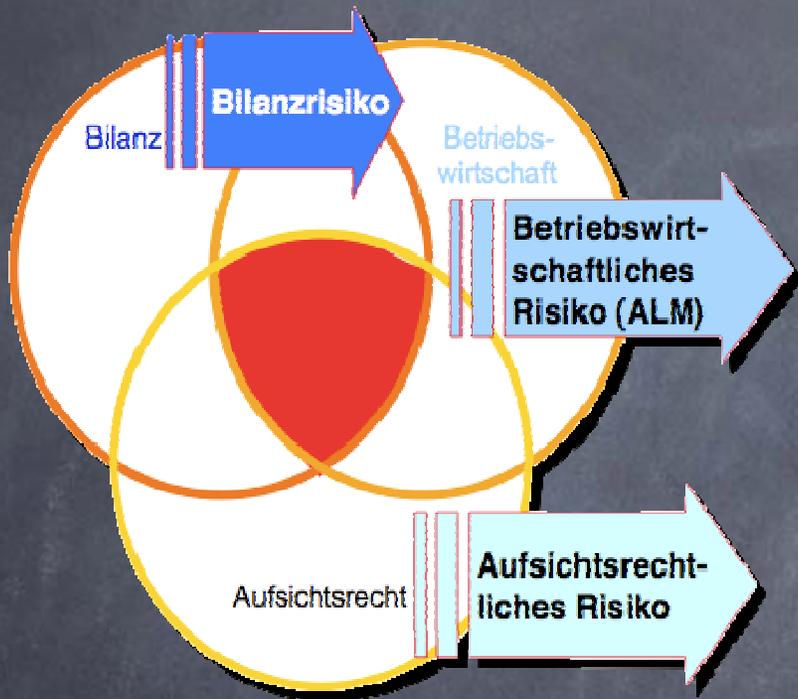
# Aufsichtsrechtliche Ebene

Steuerung

## Stresstest 31.12.05\*

- **Stresstestszenario A 35:** Marktwertverlust Aktien: - 35 %
- **Stresstestszenario R 10:** Marktwertverlust Renten: - 10 %
- **Stresstestszenario RA 25:** Marktwertverlust Aktien: - 20 %  
Marktwertverlust Renten: - 5 %
- **Stresstestszenario AI 28:** Marktwertverlust Aktien: - 20 %  
Marktwertverlust Immobilien: - 8 %

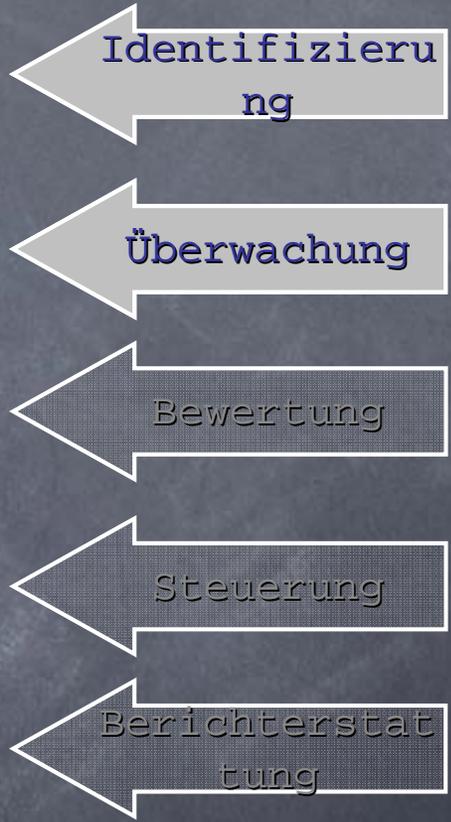
# [ Definition des Risikos ]

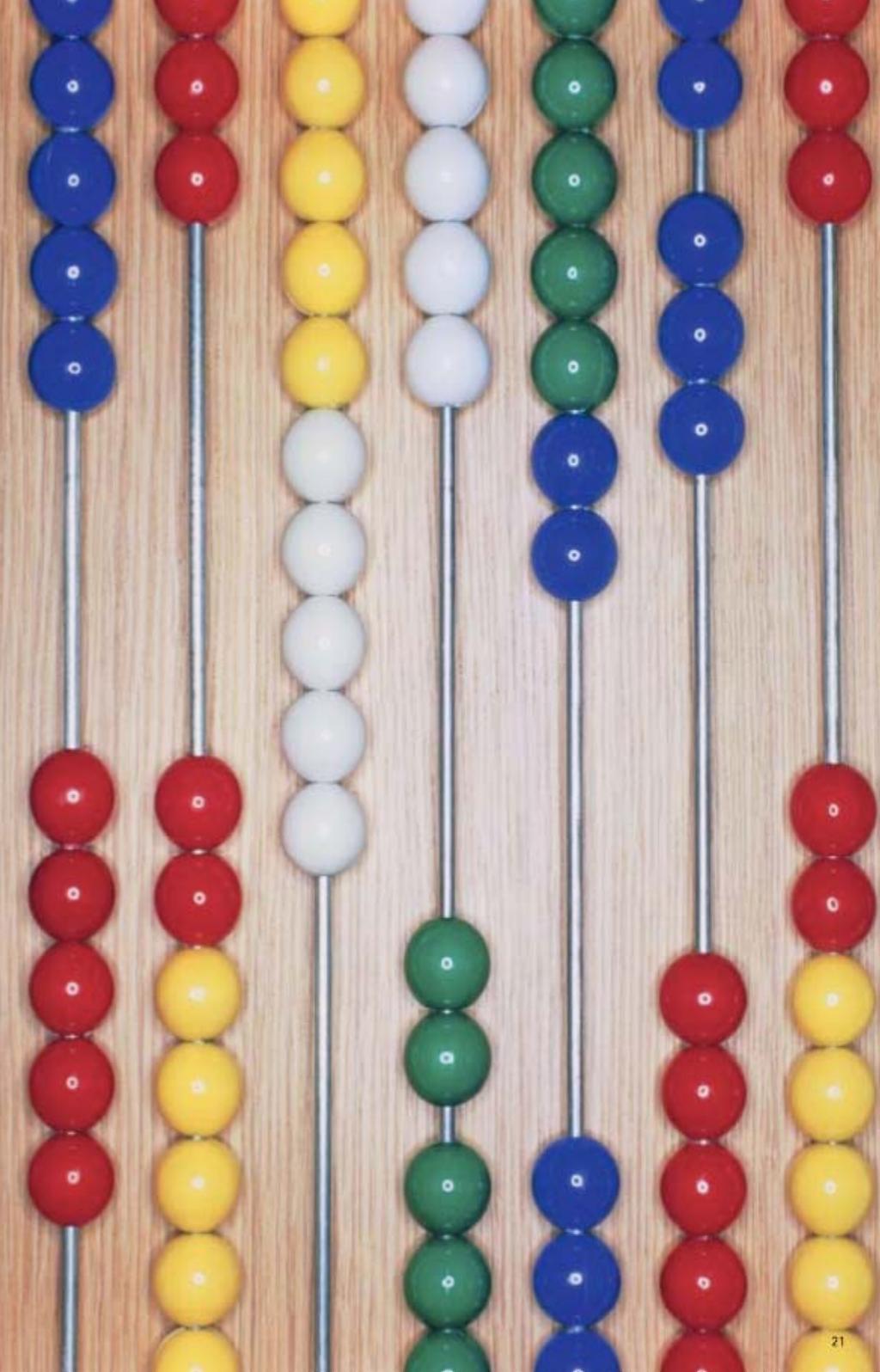


- ❑ Risiko entsteht, wenn die Kapitalanlage vom **Risikofreien Portfolio der einzelnen Steuerungsebenen** abweicht und somit das **Risikoergebnis > 0** ist
- ❑ Die Risiken der meisten Kapitalanlagen wirken auf alle Dimensionen gleichzeitig (Schnittmenge ist faktisch größer als gezeigt)
- ❑ Einige Risiken wirken selektiv auf die Steuerungsebenen
  - ➔ vor allem Zins- und Kreditrisiken
  - ➔ Beteiligungen
  - ➔ Immobilien



Kreise stehen symbolisch für ein Risikoinvestment je Steuerungsebene





## Einzelne Risiken:

- a) **Versicherungstechnische Risiken**
- b) Kapitalanlage Risiken
- c) Operationelle Risiken

# Versicherungstechnische Risiken

Lebenserwartung

Männer / Frauen

Aktive / Rentner

Einkommen

Invalidität

Verheiratung

Sicherheits

Verteilung

Table 2 Baseline assumptions on life expectancy at birth for males and females

|      | Males |      |      |                       | Females |      |      |
|------|-------|------|------|-----------------------|---------|------|------|
|      | 2004  | 2030 | 2050 | change<br>(2050-2004) | 2004    | 2030 | 2050 |
| BE   | 75,5  | 80,3 | 82,1 | 6,6                   | 81,6    | 86,1 | 87,5 |
| DK   | 75,2  | 79,5 | 81,4 | 6,2                   | 79,6    | 83,3 | 85,2 |
| DE   | 76,1  | 80,2 | 82,0 | 5,9                   | 81,7    | 85,4 | 86,8 |
| GR   | 76,4  | 79,3 | 81,1 | 4,6                   | 81,4    | 84,4 | 85,9 |
| ES   | 76,6  | 80,2 | 81,7 | 5,1                   | 83,4    | 86,5 | 87,3 |
| FR   | 76,2  | 80,6 | 82,3 | 6,1                   | 83,4    | 86,8 | 87,9 |
| IE   | 75,5  | 80,2 | 82,2 | 6,6                   | 80,7    | 85,0 | 86,8 |
| IT   | 77,3  | 81,2 | 82,4 | 5,1                   | 83,2    | 86,4 | 87,8 |
| LU   | 75,0  | 79,9 | 81,8 | 6,8                   | 81,4    | 85,1 | 86,7 |
| NL   | 76,2  | 79,4 | 81,1 | 4,8                   | 80,8    | 83,5 | 85,2 |
| AT   | 76,2  | 80,8 | 82,8 | 6,5                   | 82,1    | 85,9 | 87,2 |
| PT   | 74,2  | 79,0 | 81,2 | 6,9                   | 81,0    | 85,2 | 86,7 |
| FI   | 75,3  | 80,2 | 81,9 | 6,5                   | 81,9    | 85,3 | 86,6 |
| SE   | 78,1  | 81,4 | 82,6 | 4,5                   | 82,4    | 85,4 | 86,6 |
| UK   | 76,4  | 80,7 | 82,4 | 6,0                   | 80,9    | 85,1 | 86,7 |
| CY   | 76,3  | 80,2 | 81,9 | 5,5                   | 80,8    | 83,7 | 85,1 |
| CZ   | 72,4  | 77,8 | 79,7 | 7,4                   | 78,8    | 82,7 | 84,1 |
| EE   | 65,5  | 71,6 | 74,9 | 9,4                   | 76,9    | 81,2 | 83,1 |
| HU   | 68,5  | 75,2 | 78,1 | 9,5                   | 76,8    | 81,5 | 83,4 |
| LT   | 66,5  | 72,3 | 75,5 | 9,0                   | 77,6    | 81,8 | 83,7 |
| LV   | 64,9  | 70,9 | 74,3 | 9,3                   | 76,2    | 80,4 | 82,5 |
| MT   | 76,2  | 80,1 | 81,8 | 5,5                   | 80,7    | 83,7 | 85,0 |
| PL   | 70,5  | 76,8 | 79,1 | 8,7                   | 78,5    | 82,8 | 84,4 |
| SK   | 69,7  | 75,3 | 77,7 | 8,0                   | 77,8    | 81,8 | 83,4 |
| SI   | 72,6  | 77,9 | 79,8 | 7,3                   | 80,2    | 83,8 | 85,1 |
| EU25 | 75,3  | 79,8 | 81,6 | 6,3                   | 81,5    | 85,2 | 86,6 |
| EU15 | 76,4  | 80,4 | 82,1 | 5,8                   | 82,2    | 85,7 | 87,0 |

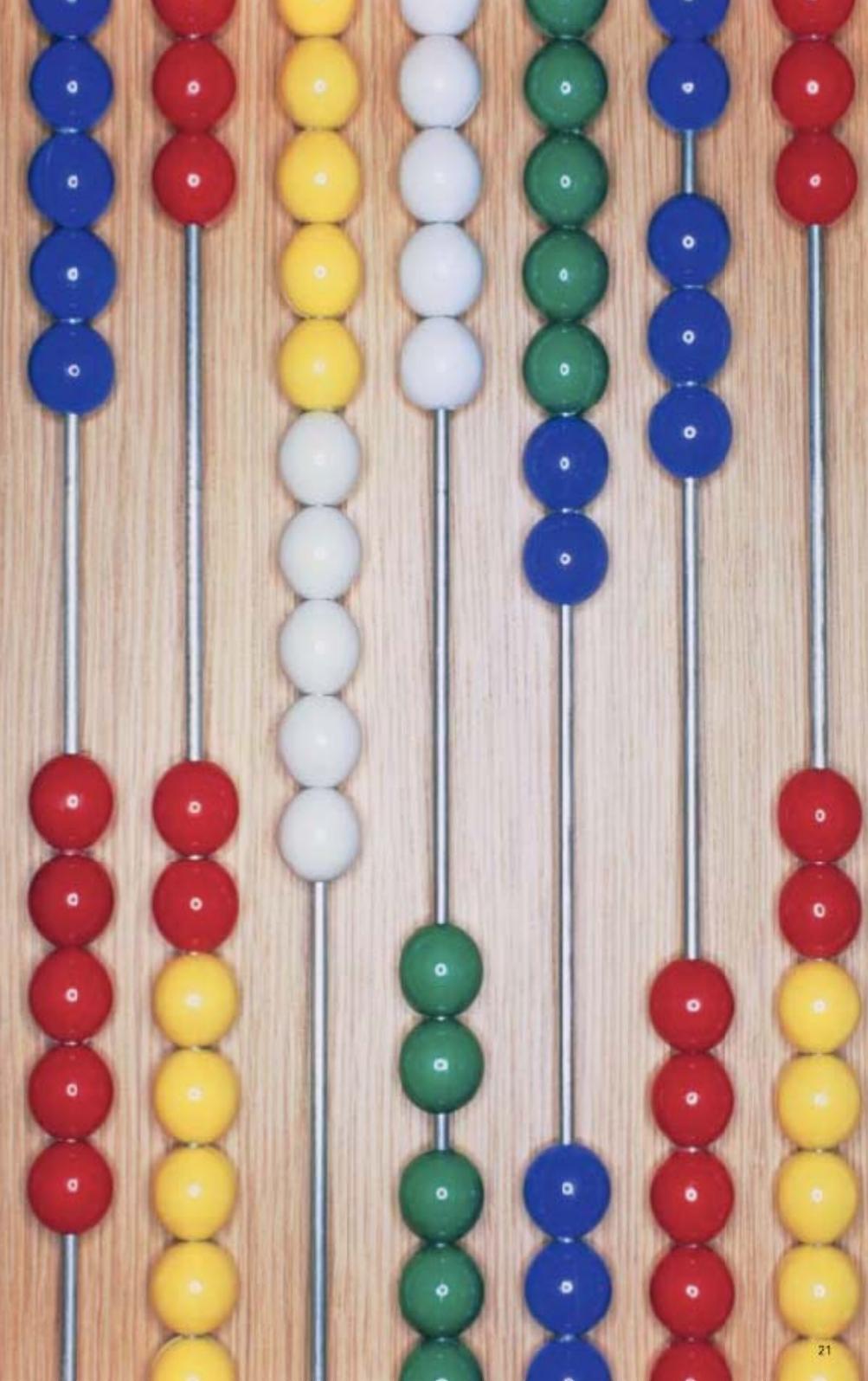
Identifizierung

Überwachung

Bewertung

Steuerung

Berichterstattung



## Einzelne Risiken:

- a) Versicherungstechnische Risiken
- b) Kapitalanlage Risiken
- c) Operationelle Risiken

# Ausgangsfragen

## Risikosteuerung

Was ist mein Risiko?

Was ist risikofrei?

Wie viel Risiko muss ich investieren, damit ich meine Ertragsziele erreiche?

⇒ **Asset-/Liability-Studie**

Identifizierung

Wie sollte das Risiko idealer Weise investiert werden, um es besonders effizient einzusetzen?

Wie ändert sich das Portfolio mit dem Risiko?

⇒ **Strategische Asset Allocation**

Überwachung

Bewertung

Wie viel Risiko kann ich investieren, ohne über meine Verhältnisse zu leben?

Wie funktioniert die dynamische Risikosteuerung (das Risikolimitsystem)?

Berücksichtigung von ALM und Bilanz und Aufsicht?

⇒ **Mehrdimensionale Risikosteuerung**

Steuerung

Berichterstattung

# Kapitalanlagerisiken

- Rahmenbedingungen der Kapitalanlage
- Bestimmung des Risikos einer Altersversorgungseinrichtung
- Duale Anforderung an das Risikocontrolling im Kontext von Verpflichtungen und Rechnungslegung
- Risikosteuerung als Prozess
- Messung / Planung / Steuerung und Kontrolle der Risikoposition
- Organisation des Risikocontrollings

Identifizierung

Überwachung

Bewertung

Steuerung

Berichterstattung

# Risiko der Kapitalanlage

Das Risiko der Kapitalanlage beschreibt die unerwartete Veränderung des Vermögenswertes vom erwarteten Vermögenswert am Ende einer Periode Risiko einer Altersvorsorgeeinrichtung

Das Risiko der Altersvorsorgeeinrichtung liegt in der unerwarteten Veränderung des Nettovermögens (Wert der Aktiva  $\cdot$  /  $\cdot$  Wert der Passiva)

Die genaue Risikodefinition ist abhängig vom Steuerungskreis (Bilanz, ALM, Aufsicht)



Identifizierung

Überwachung

Bewertung

Steuerung

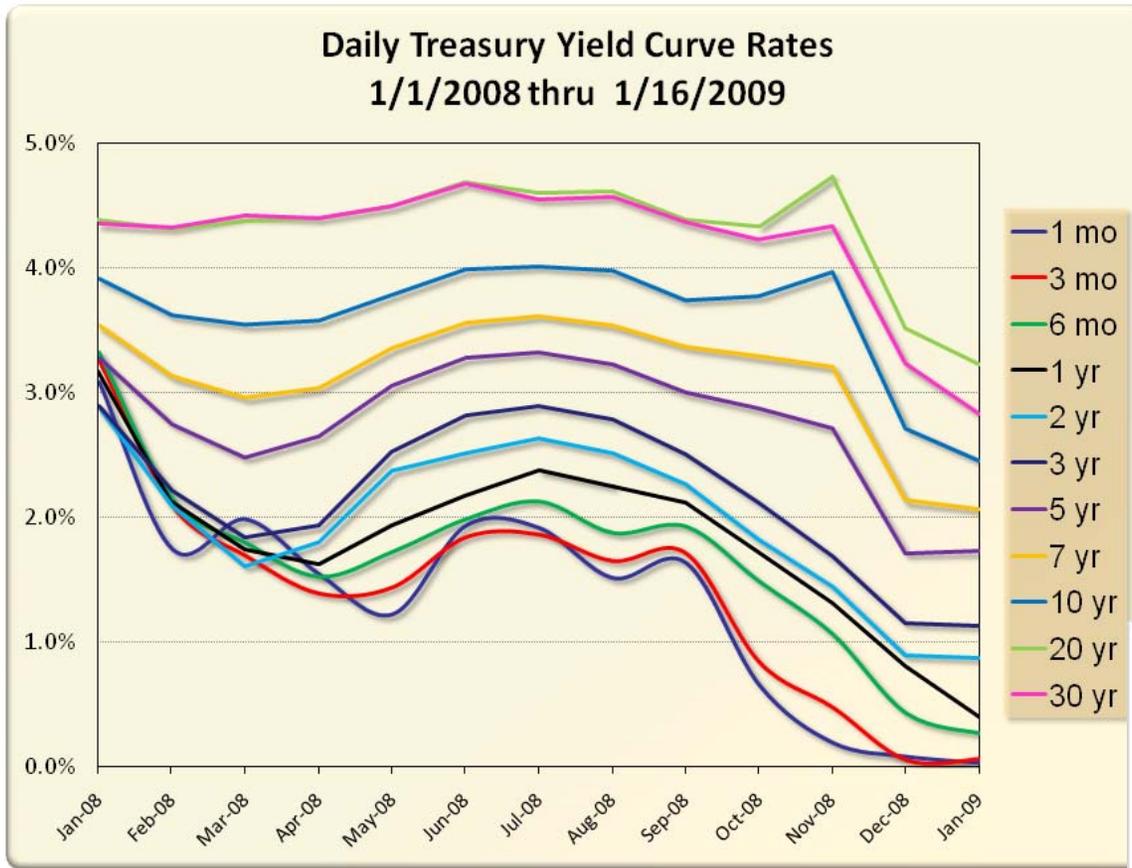
Berichterstattung

# Risikoplanung

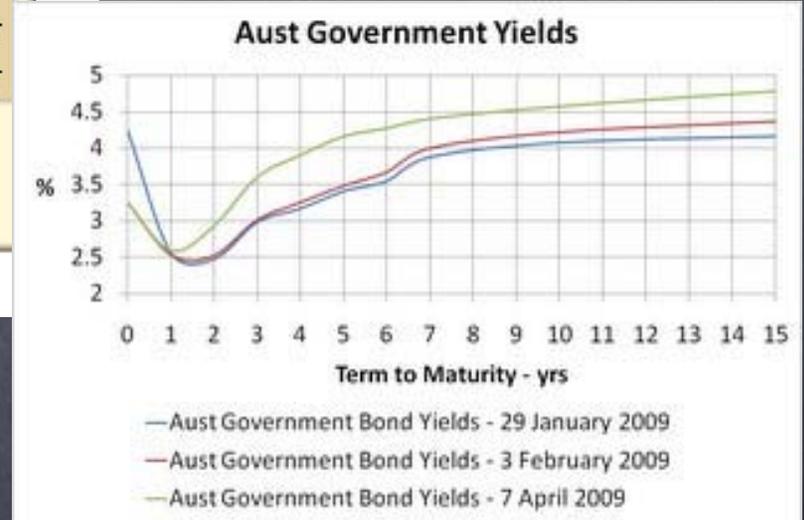


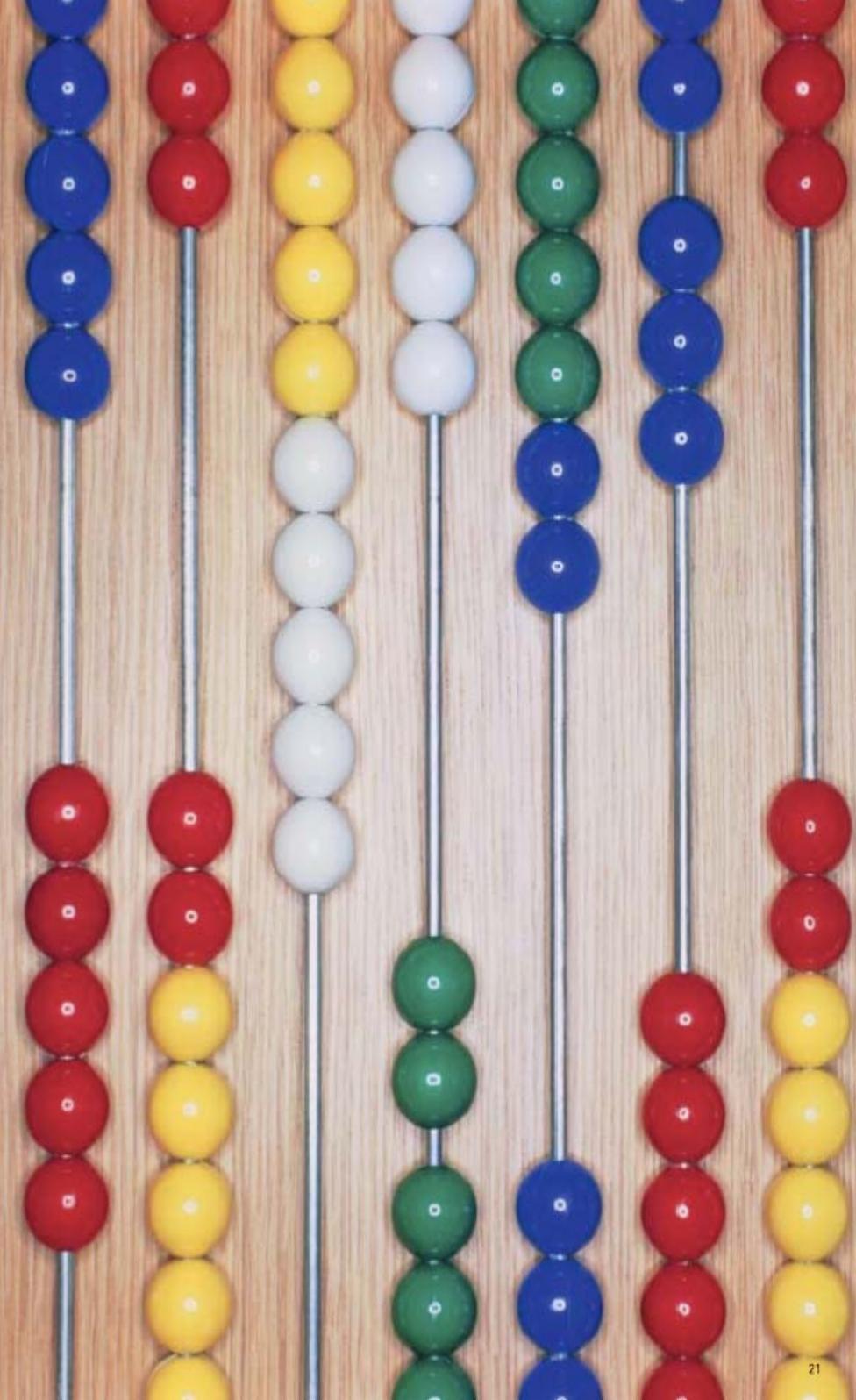


# Zinsstrukturkurve 2009



Source: U.S. Treasury Department, Daily Treasury Yield Curve Rates





## Einzelne Risiken:

- a) Versicherungstechnische Risiken
- b) Kapitalanlage Risiken
- c) **Operationelle Risiken**

# Operationelle Risiken

Operationelle Risiken umfassen Prozessrisiken, personenbezogene Risiken, Technologie- sowie Betriebsrisiken durch Veränderung im ökonomischen, steuerlichen oder gesetzlichen Umfeld.

Folgen:

Verwaltungskosten

Haftungsrisiken

Reputationsschäden

- o Risikobilanz
- o Vertragsmanagement / Musterverträge  
(Dienstleister, Assetmanagement, Mietverträge)
- o Handlungsanweisungen
- o Budgetierung
- o Quartalsberichterstattung
- o Innenrevision
- o Personalplanung

Identifizierung

Überwachung

Bewertung

Steuerung

Berichterstattung

# Risikobilanzierung

|  <b>Risikoerfassungsblatt</b> |  | NPK   | 1. Risiko               |
|--|--|---|-------------------------|
| <b>1. Stammdaten</b>   |  | <b>Risiknummer:</b> 1-Ho / Q1-2008          |                         |
| Rechtliche Einheit   | Holding  | Risikoart                                   | Finanzrisiken           |
| Risikoverantwortlicher   | Meier  | 1. Bereich im Unternehmen                   | Finanz & Rechnungswesen |
|  |  | 2. Bereich im Unternehmen                   | Vertrieb                |
| <b>2. Risikobeschreibung</b>   |  |   |                         |
| Risikoname   | Forderungsausfall  |   |                         |
| Risikobeschreibung   | Aufgrund mangelnder Bonität von Kunden können diese ihre Rechnungen nicht begleichen, dadurch Ausfall von Einnahmen und erhöhte Kosten |   |                         |
| Frühwarnindikatoren  | Forderungen älter 3 Monate   |   |                         |
| Berichtssystem   | Finanzreport, Offene Forderungen älter 3 Mon.  |   |                         |
| <b>2. Risikobewertung</b>  |  |   |                         |
| <b>Bruttobewertung (vor Gegenmaßnahmen)</b>  |  | <b>Nettobewertung (nach Gegenmaßnahmen)</b> |                         |
| Maximale Schadenshöhe  | 400.000 TEURO  | Maximale Schadenshöhe                       | 75.000 TEURO            |
| Eintrittswahrscheinlichkeit  | hoch   | Eintrittswahrscheinlichkeit                 | hoch                    |
| Eintrittswahrscheinlichkeitsintervall  | 0,51 - 0,75  | Eintrittswahrscheinlichkeitsintervall       | 0,51 - 0,75             |
| Impact auf Cash Flow (TEURO)   | 400.000 TEURO  | Impact auf Cash Flow (TEURO)                | 75.000 TEURO            |

Identifizierung

Überwachung

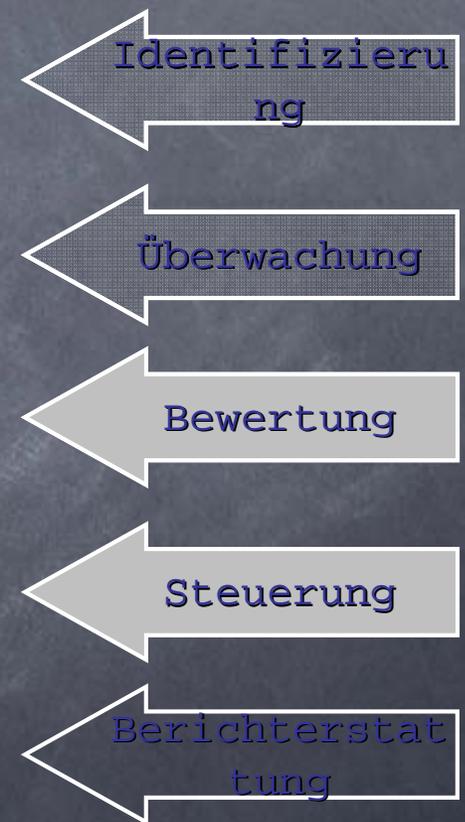
Bewertung

Steuerung

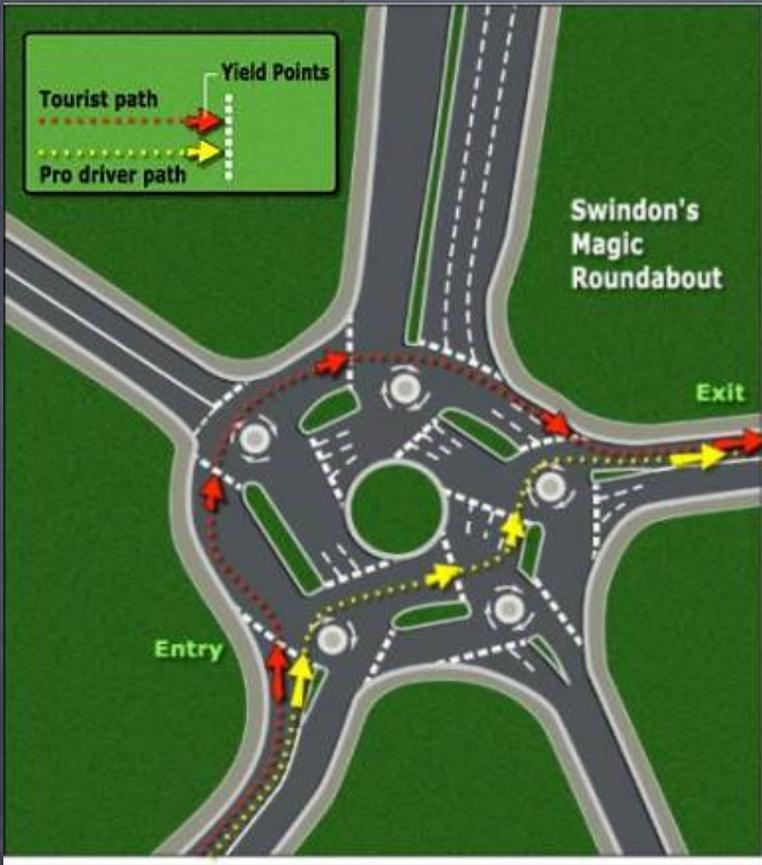
Berichterstattung

# Risikomesung

| Gesamtrisikoergebnis            | EUR        |
|---------------------------------|------------|
| Marktpreisrisiko                | 32.000.000 |
| Versicherungstechnische Risiken | 12.000.000 |
| Bewertungsrisiken               | 8.000.000  |
| Adressausfallrisiken            | 6.000.000  |
| Operationale Risiken            | 1.200.000  |
| Liquiditätsrisiken              | 500.000    |
| Rechtliche Risiken              | 8.000.000  |
| Summe :                         | 67.000.000 |



# Swindon Roundabout



Vielen  
Dank

Peter J. Hadasch  
Direktor Altersvorsorge und Versicherungsdienst  
Nestlé Deutschland AG  
peter.hadasch@de.nestle.com

This document was produced by and the opinions expressed are those of Peter J. Hadasch as of the date of writing and are subject to change. It has been prepared solely for information purposes and for the use of the recipient. The information and analysis contained in this publication have been compiled or arrived at from sources believed to be reliable, but Peter J. Hadasch does not make any representation as to their accuracy or completeness and does not accept liability for any loss arising from the use thereof.

This document may not be reproduced either in whole, or in part, without the written permission of Peter J. Hadasch.