

SCHWEIZER
VERSICHERUNG

DAS MONATLICHE ALLFINANZ-MAGAZIN

Aktuell: Hedge Funds
Weit besser als ihr Ruf Seite 40**SOMMERFERIEN**

Kreditkartenversicherungen – Die unbekanntesten Reisebegleiter Seite 16

RISIKOSPORT

Hals über Kopf in die Deckungslücke Seite 18

PROVISIONIERUNG

Neue Aussendienst-Entlohnungsmodelle – Eine Annäherung an den Kunden Seite 35

**LEBENSVERSICHERUNG**

Wann lohnt sich der Rückkauf von Einmaleinlagen? Seite 56

**COVER STORY**

**Hansjörg Frei,
SVV-Präsident: Der Versicherungsverband an der Schwelle zum zweiten Jahrhundert**

Seite 8

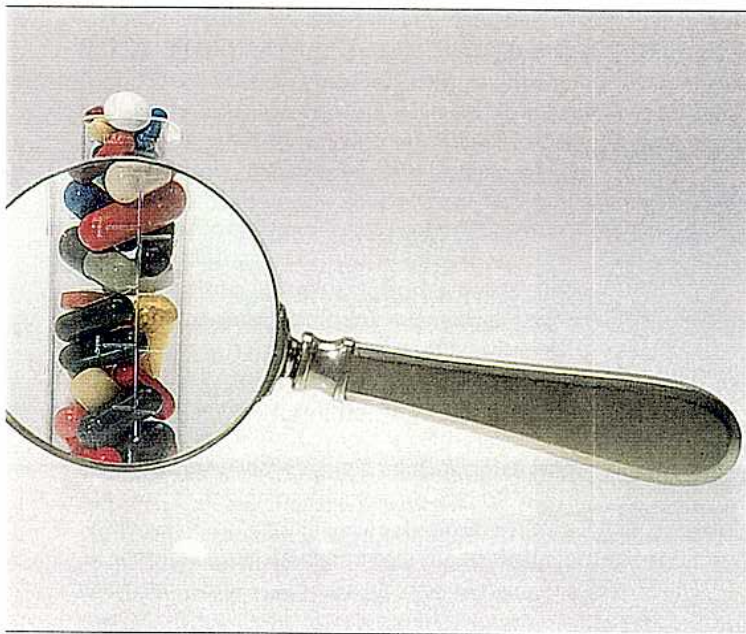
LEADING INSURERS: Erfolgsfaktoren für Leben- und Nichtlebenversicherer

ALTERNATIVER RISIKOTRANSFER für Schweizer Krankenkassen

Neue Finanzideen für alte Probleme

Heute sind Manager von Krankenkassen mehr denn je gefordert, alle sich bietenden versicherungs- und finanztechnischen Möglichkeiten auszuschöpfen, um die Ertragskraft ihrer Kassen zu verbessern und nachhaltig Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Dazu zählt auch der Einsatz von alternativen Risikotransferlösungen (ART).

VON THOMAS RENGGLI*



mediacolor's

Wie Untersuchungen zeigen, nutzen schweizerische Krankenkassen zwar ihre versicherungstechnischen Möglichkeiten effizient aus, jedoch bleiben grosse, vor allem finanz- und buchführungstechnische Tätigkeitsfelder bei der Strategiedefinition von Kassen vollkommen unberücksichtigt. Dies hat überwiegend historische Gründe: Krankenkassenchefs waren in der Vergangenheit durch die starke Reglementierung der Branche nicht eben ermuntert, auch alternative Risikofinanzierungsinstrumente in ihre Betrachtung einzubeziehen.

Dieser Artikel zeigt weitere Denkansätze auf, die zum Ziel haben, die Gesamtertragskraft einer Krankenkasse zu steigern, und zwar im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten und ohne ungewollte geschäftspolitische Risiken eingehen zu müssen. Überraschenderweise sind diese neuen Risikofinanzierungsinstrumente relativ einfach umzusetzen, wenn ein kompetenter Partner zur Seite steht, der neben dem Know-how auch die entsprechenden Versicherungs- und Banklizenzen hat; zudem ist der Wille zur Veränderung beim Top-Kader der Krankenkassen unverzichtbare Voraussetzung.

Grundsätzlich gibt es zwei unterschiedliche Denkansätze, wie über nichttraditionelle Risikofinanzierung die Ertragskraft gesteigert werden kann:

- Reine vertragsrechtliche Konzepte: Hier gehen Krankenkassen Verträge mit einer oder mehreren Drittparteien (z.B. einem Rückversicherer) ein, um bestimmte finanz- und buchführungstechnische Effekte zu erzielen. Bei den vertragsrechtlichen Lösungen unterscheiden wir einerseits reine rückversicherungstechnische Lösungen sowie andererseits Lösungen, welche auch anlageseitige Risiken und/oder andere, klassisch nicht versicherte oder versicherbare Risiken (z.B. das Risiko einer misslungenen Fusion, Marktanteilsverluste oder Produkterisiken) einbeziehen.
- Unternehmensrechtliche Konzepte: Hier führt die Krankenkasse neben Verträgen auch eine Änderung ihrer Organisationsform und/oder Rechtsstruktur ein.

Bei den erwähnten vertragsrechtlichen Modellen müssen die folgenden Komponenten so miteinander verknüpft werden, dass sich die optimale Wirkung entfalten kann:

- Grad des Risikotransfers bezüglich Zeit-, Investitions-, technischen (=Underwriting) und Kreditrisiken;
- Grad der Einbindung der Lösung in bestehende Budgets, da es sich hier immer um Mehrjahresverträge handelt;
- Grad der Bildung von ausserbilanziellen Reserven;
- Grad der Anlagestrategie, die mit einer solchen Lösung einhergeht und Einbindung von entsprechenden Hedginginstrumenten;
- Steuerliche und buchhalterische Einbindung.

Grundsätzlich können bei vertragsrechtlichen Lösungen drei Grundformen von Verträgen definiert und miteinander verknüpft werden. Dies sind:

- der Versicherungs-, Rückversicherungs- oder Retrozessionsvertrag,
- der Asset-Management-Vertrag und
- der Hedging-Vertrag, um bestimmte, der Lösung inhärente Anlagerisiken abzusichern.

Je nach Organisationsstruktur, Rechtsform und Marktstrategie der Krankenkasse kann mit einer intelligenten Verknüpfung dieser drei oben genannten Grundformen ein «Cocktail» gemixt wer-

den, der einen erheblichen ökonomischen Mehrwert für die Kasse erzielt. Solche Lösungen werden selbstverständlich massgeschneidert angeboten und auf die jeweiligen Bedürfnisse der Kasse abgestimmt. Es versteht sich von selbst, dass solche Modelle die rechnungslegungstechnischen, regulatorischen und steuerlichen Gegebenheiten berücksichtigen und mit den entsprechenden Behörden abgestimmt werden.

Eine nun zugegebenermassen etwas kompliziertere Erweiterung der oben genannten Modelle besteht darin, die Organisationsform der Krankenkasse und gegebenenfalls die Rechtsform(en) der Kasse und ihrer Tochtergesellschaften zu ändern. Als Beispiel hierzu sind zu erwähnen:

- Trennung des Grundversicherungs- (KVG) vom Zusatzversicherungsgeschäft (VVG);
- Etablierung einer Holding und Gründung operativer Aktiengesellschaften;
- Auslagerung von Dienstleistungsbereichen;
- Gründung einer Captive in einem anderen Kanton oder sogar im Ausland (Irland, Luxemburg, Bermuda usw.);
- Eingehen eines Joint Venture in Form einer Rent-a-Captive oder eine Kooperation mit einem Leben-, Unfall- oder Sachversicherer;
- Selbstständige Erweiterung der Aktivitäten im Leben-, Unfall- oder Sachbereich;
- Expansion ins Ausland.

Alle diese Massnahmen zielen natürlich wieder darauf ab, ökonomischen Mehrwert zu schaffen, dies auch unter Ausnutzung von

Die Vorteile sollen am Beispiel eines nichttraditionellen Bilanzschutzes für eine Schweizer Krankenkasse illustriert werden. Die Krankenkasse «Gesund» (Name geändert) rangiert unter den 10 grössten Schweizer Kassen und ist gesamtschweizerisch tätig. Etwa zwei Drittel ihres Prämienaufkommens erwirtschaftet sie in der Grundversicherung, und etwa ein Drittel erzielt sie mit Zusatzversicherungen gemäss VVG. «Gesund» ist als Verein statuiert und hat auf dem Markt einen guten Namen. Ihre Produkte sind anerkannt, gehören aber nicht zu den billigsten, und ihr Kundenservice entspricht etwa dem Durchschnitt. «Gesund» hat ihre Kosten zwar im Griff, muss aber jede Sparmöglichkeit nutzen, um auch längerfristig diesen akzeptablen Kostensatz beibehalten zu können. Das Management von «Gesund» gilt als dynamisch und zukunftsorientiert und ist offen gegenüber neuen Formen der Risikofinanzierung.

Einer der ersten strategischen Schritte bei der Umsetzung der gewählten ART-Lösung besteht darin, dass «Gesund» den gesamten Bestand an Krankenzusatzversicherungen in die neu gegründete Gesund Versicherungen AG überträgt. Damit ist für diese Sparten nicht mehr das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV), sondern das Bundesamt für Privatversicherungen (BPV) die zuständige Aufsichtsbehörde des Bundes. Die Aufsicht des BPV beschränkt sich im Wesentlichen darauf, neue Tarife zu genehmigen und die Zahlungsfähigkeit der Versicherungsgesellschaften zu überwachen. Die Gesund Versicherungen AG plant zudem, weitere Sparten im Unfall- und Sachbereich, später sogar im Leben- und im Vorsorgebereich aufzunehmen, um den breiten Kundenstamm aus der Krankenversicherung synergie-

SYSTEMATIK DER RISIKOFINANZIERUNGSLÖSUNGEN^o

	unternehmensrechtliche Beziehung				vertragsrechtliche Beziehung			
	versicherungstechnische Betrachtung		Betrachtung der Aktiv- & Passivseite		versicherungstechnische Betrachtung		Betrachtung der Aktiv- & Passivseite	
	Leben/Kranken	Nichtleben	Leben/Kranken	Nichtleben	Leben/Kranken	Nichtleben	Leben/Kranken	Nichtleben
Risikotransfer auf die Rückversicherer	Wandelanleihenstrukturen Special-Purpose-Vehicle-Strukturen (off-shore)* Asset Backed-RV-Strukturen				Surpl. Relief trad. RV mit Run-off/LPT.** WASTL-ML/FinRe***	IRM**** Asset Mgmt mit RV		
Risikotransfer auf die Kapitalmärkte und auf Dritte	Securitization (Verbriefung) SWAPs (von Portfolios) ELF (Enhanced Loan Facilities)				Futures Optionen andere Derivate			
Selbstfinanzierung Eigenfinanzierung Refinanzierung	Aktienkapital, Eigenkapital Contingent Equity/Capital/hybrides Kapital Captives/Rent-a-Captives				Funding Contingent Liquidity Contingent Debts			

^o = nach Swiss Re New Markets, Dr. Th Renggli, Mai 2000

* = u.a. auch Captives, Rent-a-Captives und Letter-Stock-Companies

** = LPT: Loss Portfolio Transfers mit/ohne Risikotransfers

*** = WASTL: Whole Account Stop Loss (Multi-Line) mit finanzrückversicherungstechnischen Ansätzen

**** = IRM: Integrated Risk Management (Absicherung beider Seiten der Bilanz)

Arbitragemöglichkeiten im weitesten Sinne. Unternehmensrechtliche Veränderungen sind natürlich aufwendiger umzusetzen als rein vertragsrechtliche Massnahmen, denn bei der ersteren Kategorie sind unter Umständen Änderungen der Statuten und der Rechtsform vonnöten.

Fazit: Krankenkassen müssen sich heute mit allen Möglichkeiten, auch nichttraditionellem ART, auseinandersetzen, um letztendlich das langfristige Überleben zu sichern und ökonomische Mehrwerte zu schaffen, die stets auch immer den Versicherten zugute kommen. Mit einem Know-how- und finanzstarken Partner an der Seite können solche stets massgeschneiderten Lösungen verblüffende Resultate erzielen und sind in der Regel gar nicht so kompliziert umzusetzen.

tisch besser nutzen zu können. Weiter sind Dienstleistungsgesellschaften geplant, welche ausgegliedert bzw. später in eine Holding eingebracht werden sollen.

Die entsprechenden BPV-Solvenzvorschriften wären auf Grund des grossen Prämienvolumens dieser Zusatzsparten ohne entsprechende Kapitalerhöhung bei der Gesund Versicherungen AG verletzt worden. Auf der anderen Seite hätte eine rein traditionelle Quoten-Rückversicherung viel Volumen und Profitabilität absorbiert und wäre auch nicht im Sinne der aufstrebenden Gesund Versicherungen AG gewesen. Um der Gesund Versicherungen AG während den kritischen ersten fünf Jahren einerseits einen Kapitalschutz zu gewähren bzw. auf Grund der BPV-Solvenzvorschriften die Kapitalbasis zu erweitern und um ihr andererseits die Mög-

lichkeit zu belassen, sich bei erwartetem, gutem Verlauf die am Anfang fehlende Eigenkapitalbasis selbst zu erwirtschaften, hat ein in nichttraditioneller Rückversicherung kompetenter Rückversicherer eine Lösung entwickelt, welche kostengünstig alle Bedürfnisse der Gesund Versicherungen AG effizient abdeckt. Der mit dem Höchst-rating AAA ausgestattete Rückversicherer verpflichtet sich mit diesem Vertrag, während den ersten fünf Jahren der Gesund Versicherungen AG eine vorbestimmte, maximale Summe von Kapital zuzuführen, falls bestimmte technische Bedingungen erfüllt sind. Die Gesund Versicherungen AG ihrerseits verpflichtet sich, einen Teil dieses Deckungskapitals selbst anzusparsen, indem sie dem Rückversicherer während der gesamten Vertragslaufzeit von fünf Jahren regelmässig eine so genannte Deckungsprämie zahlt. Die Investitionserträge auf diesem anzusparsenden Deckungskapital spielen eine wesentliche Rolle in der Preisgestaltung dieses Modells; zudem ist die Performance der investierten Prämie mittels eines «multi trigger hedges» (Put-Option) unter gewissen Bedingungen abgesichert, was ein ganz wesentlicher Vorteil dieser Lösung ist. Falls die Gesund Versicherun-

gen AG während der gesamten Laufzeit das Deckungskapital nicht benötigt, was zu erwarten ist, ist die «Gesund»-Gruppe später an diesem Gewinn in geeigneter Weise beteiligt.

Mit diesem Konzept ist es gelungen, einerseits die Bilanz der jungen Gesund Versicherungen AG global abzusichern und andererseits für die «Gesund»-Gruppe ein optimales und effizientes Risikofinanzierungsinstrumentarium zu entwickeln, indem sowohl Rückversicherungs- (Risikotransfer) als auch Bank-Aspekte (Investition, Hedging-Instrument) sehr effektiv miteinander kombiniert wurden.

In einem weiteren Schritt plant «Gesund» die Gründung einer Gesund Holding AG, um alle operativen Gesellschaften unter diesem Dach zu vereinigen und dadurch die Kapitalflüsse zu optimieren. Ein dritter Schritt könnte darin bestehen, eine eigene Captive-Rückversicherungsgesellschaft im Ausland zu gründen, um eine weitere finanz- und steuertechnische Optimierung vorzunehmen. ■

FINITE RISK: BASLER TRÄGT ART-GESCHÄFT INS KMU-SEGMENT

Grosser Service für Kleine

Gewissermassen im Eiltempo etabliert sich die Basler im Alternative Risk Transfer (ART). Erst 1998 wurde im Rahmen des Kundensegments «Business» ein neues ART-Konzept lanciert. Und noch ehe im Juni 2000 die rund 100 bis 150 Berater geschult sind, befinden sich schon rund drei Dutzend Geschäfte in der Abklärung; eine Handvoll Verträge ist bereits abgeschlossen. Darunter finden sich auch zwei besonders prestigeträchtige Namen, nämlich die Messe Basel und die SBB. Bei Letzteren hat die Basler als führende Gesellschaft ihre Kompetenz unter Beweis gestellt, mit massgeschneiderten Lösungen selbst gegen etablierte ART-Anbieter wie etwa Zürich/Centre Solutions und Swiss Re New Markets zu bestehen.

Das Schwergewicht ihrer ART-Aktivitäten legt die Basler aber auf standardisierte, modulare Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

Diese Standardisierung äussert sich beispielsweise darin, dass die AVB für das gesamte ART-Programm auf weniger als 30 Seiten Platz finden. Gleichzeitig ist das Ganze dank der Modularisierung so flexibel, dass es sich z.B. auch als internationales Programm gestalten lässt. Die Ausrichtung auf KMU-Kunden, verbunden mit einer Vertriebsstrategie über den eigenen Aussendienst und ergänzend dazu durch KMU-Makler, ist insofern einzigartig, als sich die Mitbewerber der Basler immer noch ausschliesslich auf Gross- und Grössunternehmen als ART-Adressaten konzentrieren. «Unsere Zielgruppe dagegen sind mittelständische Produktions- und Handelsbetriebe. Mit wenig Anpassungen lässt sich unser Produkt z.B. auch für Kantone adaptieren, aus deren Kreis wir bereits erste Anfragen erhalten haben, oder für Spitäler», erklärt Matthias Biri vom Bereich Marktleistungsmanagement Business. Andererseits gibt es auch bestimmte Branchen wie etwa die Bauwirtschaft, für welche die Basler das ART-Produkt – zurzeit zumindest – bewusst nicht anbietet.

Beim erwähnten ART-Produkt handelt es sich um ein Finite-Risk-Programm, das auf eine feste Dauer abgeschlossen wird, in der Regel auf drei bis fünf Jahre (Multiyear), und bei dem für diese Periode eine maximale Deckungssumme für sämtliche Schäden vereinbart wird (Multiline). Nicht einbezogen in die Deckung werden Ereignisse mit unter 1000 Fr. Schadenssumme; solche Bagatellfälle trägt der Kunde selbst. Sollte sich die Gesamtdeckungssumme im Nachhinein als unzureichend erweisen, kann bis zu zwei Drittel der Versicherungssumme wieder aufgefüllt werden. «Und dies – im Unterschied zu Finite-Risk-Programmen von Mitbewerbern – zu bereits bei Vertragsabschluss fixierten Konditionen», betont René Beck, «Spiritus rector» der Basler ART-Produkte. Die Gesamtversicherungssumme gilt über alle Sparten des Finite-Risk-Programms hinweg, einerseits für den Haftpflichtteil und andererseits für die All-Risk-Schadenversicherung. Das modulare Konzept erlaubt es aber, fallweise bei Bedarf eine höhere Exzedenten-Deckung für die Haftpflicht oder die All-Risk-Deckung zu arrangieren.

Die All-Risk-Deckung umfasst Kosten, Ertragsausfälle und Vermögens-einbussen infolge eines versicherten Schadens. Ausgeschlossen sind zwar z.B. Vermögensschäden auf Grund von Datenverlust, -beschädigung, -manipulation und dergleichen, ohne dass der Datenträger physisch beschädigt ist. «Dafür», so Beck, «zahlt die Basler in Fällen, die sonst längst nicht von allen All-Risk-Deckungen übernommen werden.» So vergütet die Basler z.B. Konventionalstrafen und weitere Folgekosten, die sich auf Grund der Lieferverzögerung wegen des versicherten Schadens ergeben. Und weil die All-Risk-Deckung im Schadenbereich sehr weit gefasst ist, erfährt analog dazu auch die darauf basierende Betriebsunterbrechungsversicherung eine sehr breite Deckung. Das geht soweit, dass beispielsweise selbst dann die Basler unter dem Stichwort der Betriebsunterbrechung leistet, wenn die versicherte Maschine selbst nicht beschädigt ist, sondern z.B. lediglich auf Grund eines Unfalls des Transportmittels zu spät beim Versicherungsnehmer eintrifft.

Im Hinblick auf die KMU-Kundschaft hat die Basler den Jahresselbstbehalt (Stop-Loss) von einer halben Million Franken auf 50 000 Fr. reduziert. Dieser gilt über alle Risiken hinweg. Die Summe entspricht KMU-Betrieben mit rund 20 Mio Fr. Jahresumsatz. Unternehmen dieser Gröszenordnung mag ein Selbstbehalt von 50 000 Fr. auf den ersten Blick hoch erscheinen. Doch nicht vergessen werden darf, dass er über alle Sparten hinweg gilt, also die bislang separaten Selbstbehalte in den Sach-, Betriebsunterbruch-, Haftpflichtpolicen usw. zusammenzuzählen sind. Zurzeit ist die Motorfahrzeugversicherung noch von der Multiline-Deckung ausgenommen. Dasselbe gilt für Kollektiv-Personenversicherungen, deren Einschluss Makler schon angeregt haben.

Andererseits können traditionell nur schwer oder überhaupt nicht versicherbare Risiken, wie z.B. Patentverletzungen oder der Verlust eines Grosskunden, ins Finite-Risk-Programm aufgenommen werden, indem der aus Haftpflicht und All-Risk-Schadenversicherung bestehende Risikoteil um einen speziellen Finanzierungsteil ergänzt wird. Hierfür spart der Kunde selbst die gewünschte Versicherungssumme über eine mehrjährige Vertragsdauer an, wobei von Anfang an die Basler für 100% der Versicherungssumme geradesteht (oder je nach Vereinbarung auch für mehr als 100%). Tritt kein Schaden ein, erhält der KMU-Betrieb die angesparten Prämien zurück. Dadurch können KMU-Betriebe von denselben vorteilhaften Bilanzglättungs-Instrumenten Gebrauch machen wie Grossunternehmen, erklärt Stephan Fuhrer, Mitglied des Leitungsteams Business Schweiz: Statt dass Rückstellungen für drohende Schadenergebnisse in der Bilanz geäuft und dann im Schadensfall beansprucht werden müssen (diese Aufblähung und nachfolgende Verkürzung der Bilanz kann z.B. gegenüber den Kreditbanken eingehenden Erklärungsbedarf schaffen), lässt sich das Ganze elegant ausserhalb der Bilanz über einen ART-Finanzierungsteil lösen.

URS AEBERLI