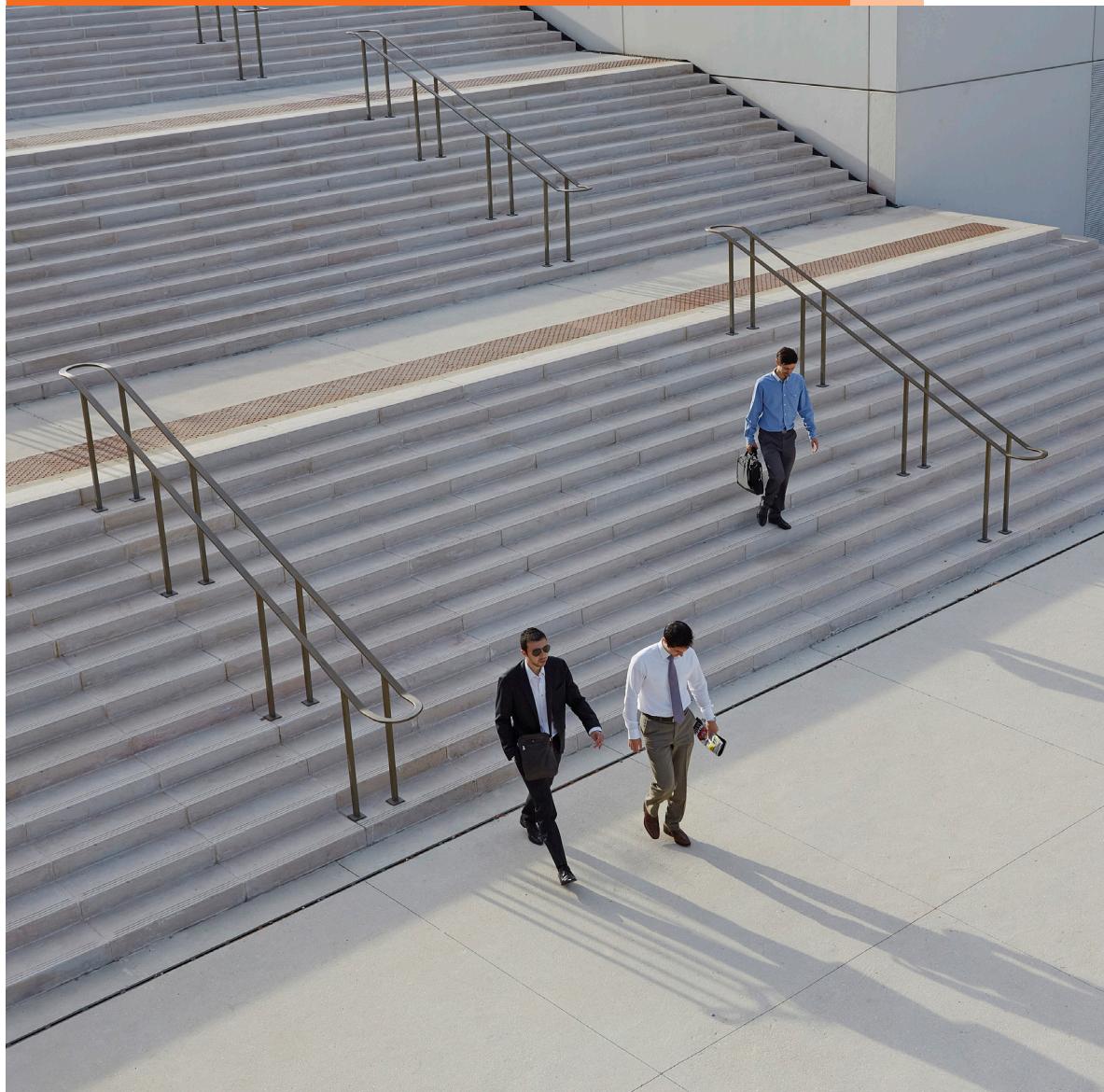


# *Trendmonitor*

## Haben Krankenver- sicherer ihre Risiken im Griff?



# Haben Krankenversicherer ihre Risiken im Griff?

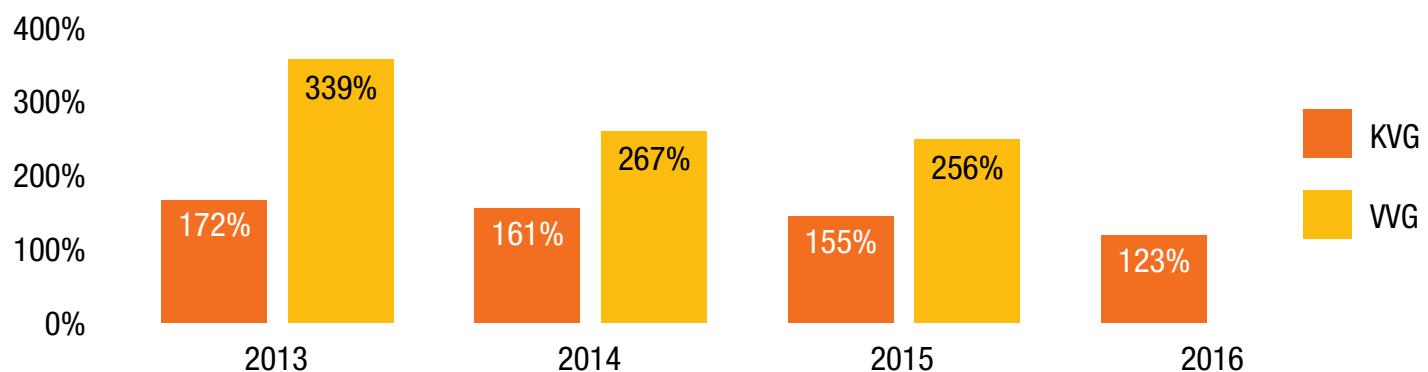
Das Krankenversicherungsgeschäft hat sich in den letzten Jahren massiv verändert. Steigender Prämiendruck, strengere Regulierungen und die stark wachsende Konkurrenz setzten den Versicherungsunternehmen zu und liessen Margen sinken. Das Resultat waren stark schwankende und häufig sinkende Solvenzquoten im Grund- und Zusatzversicherungsgeschäft. Zahlreiche Privatversicherer begegnen dem rauer werdenden Klima mittlerweile erfolgreich mit moderner wert- und risikoorientierter Unternehmenssteuerung. Dabei werden Risiken mittels transparenten und aussagekräftigen Kennzahlen proaktiv gesteuert und bewusst eingegangen. Das Versicherungsergebnis wird bezüglich des eingesetzten Risikokapitals und der Kapitalkosten bewertet, Produktpool und Kapitalanlagen werden risikoadjustiert betrachtet. Für Krankenversicherer die bis weilen auf konservative Steuerungsansätze vertrauen, ist hier grosses Potenzial vorhanden.

## Die fetten Jahre sind vorbei

Die Krankenversicherungsbranche befindet sich in einem anspruchsvollen Umfeld. Sinkende Margen, niedrige Kapitalerträge und strengere regulatorische Anforderungen gehen nicht spurlos an den Krankenversicherungen vorbei. Dass die Branche mehr und mehr unter Druck gerät, ist nicht zuletzt an der Entwicklung der Solvenzquoten ersichtlich. Abbildung 1 zeigt den stetigen Rückgang der risikoorientierten Solvenzkennzahlen (Swiss Solvency Test SST, KVG-Solvenztest) und der Krankenzusatzversicherung (VVG<sup>1</sup>). Das zum Abdecken des Risikos verfügbare Kapital schwindet von Jahr zu Jahr und im Markt sind grosse Schwankungen zu beobachten.

Trotz dieser Entwicklung führen viele Krankenversicherer ihre Geschäfte weiterhin mit konservativen und teilweise nicht mehr zeitgemässen Unternehmenskennzahlen. Mangelnde Transparenz und Aussagekraft erlauben häufig keine proaktive Risikosteuerung. Chancen und Risiken werden nicht optimiert. Um in diesem Umfeld erfolgreich bestehen zu können ist eine Weiterentwicklung hin zu einem in der Privatversicherung bereits verbreiteten wert- und risikoorientierten Steueransatz empfehlenswert.

Abbildung 1: Entwicklung der risikobasierten Solvenzquotienten



<sup>1</sup> Krankenversicherungsgesetz

<sup>2</sup> Versicherungsvertragsgesetz

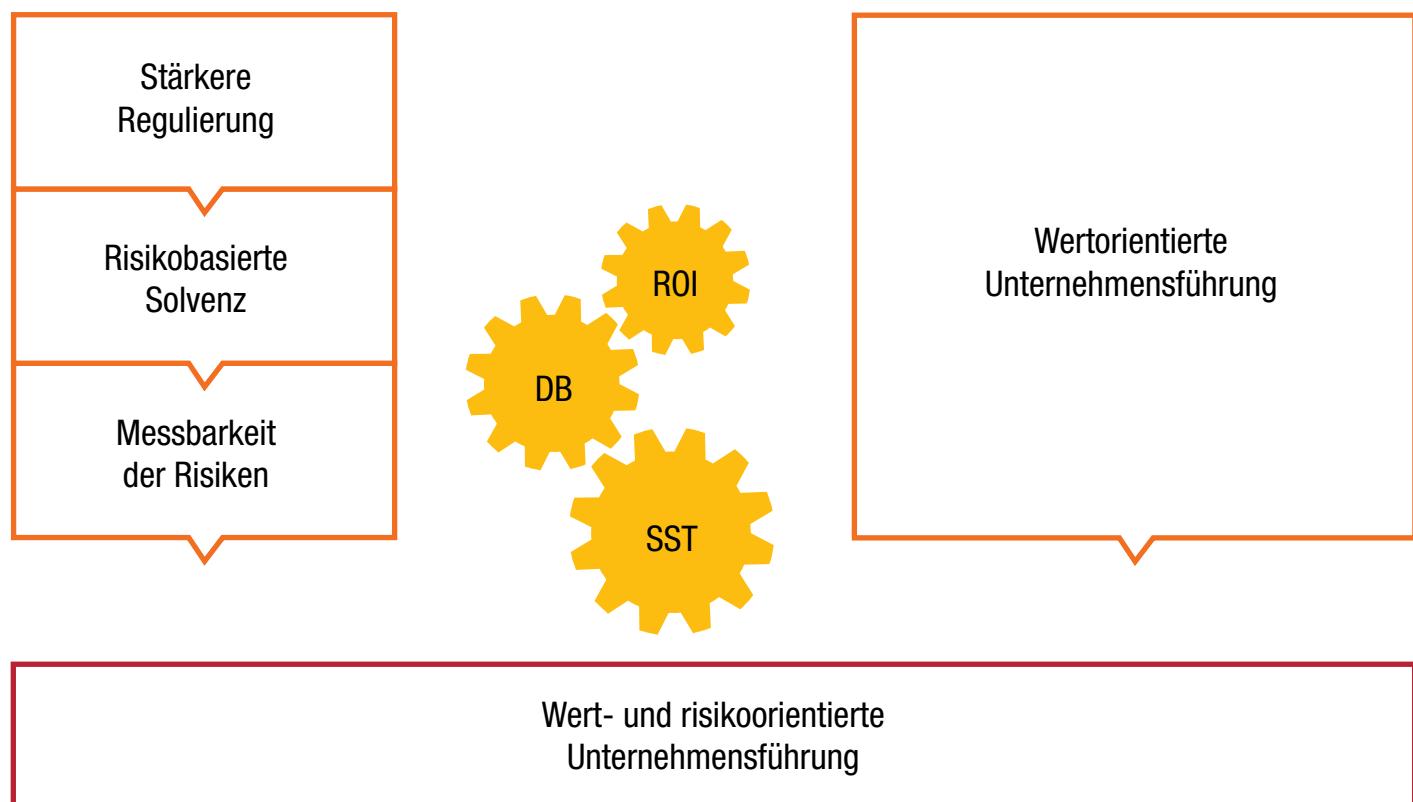
Damit ein wert- und risikobasierter Steueransatz in der Krankenversicherung erfolgreich umgesetzt werden kann, müssen die notwendigen Prozesse tief im Unternehmen verankert sein. Finanzpolitik und Risikomanagement müssen aufeinander abgestimmt werden (Abbildung 2), Vertrieb und Leistungskostenmanagement sind gezielt auszurichten. Als Basis dient dabei eine konsequente Orientierung an den Solvenzvorschriften. In der sozialen Krankenversicherung zielt man dabei nicht zwangsläufig auf die Maximierung des Unternehmenswerts. Vielmehr soll der Geschäftsverlauf stabilisiert, kein Wert vernichtet und die langfristige finanzielle Balance des Unternehmens sichergestellt werden.

Heutzutage enthält die Produktpalette eines mittleren bis grossen Krankenversicherers neben den typischen Krankenversicherungsprodukten (Spital-, Ambulant, Alternativversicherung) häufig eine Vielzahl weiterer Angebote. So bieten sie etwa Taggeldprodukte, Unfall-, Ferien- und Reiseversicherungen bis hin zu Lebens- und Schadenversicherungen an. Vorgaben zur Produktrentabilität bilden üblicherweise Schadenquoten bzw. Deckungsbeiträge. Der Gewinn wird dabei ins Verhältnis zum Umsatz (Prämienvolumen) gesetzt. In gängigen Kennzahlensystemen (z.B.

Du-Pont Schema) ist allerdings nicht die Umsatzrendite an oberster Stelle, sondern der Return on Investment (ROI). Der Gewinn wird in Relation zum eingesetzten (Risiko-) Kapital gesetzt. Des Weiteren kann eine Risikokomponente im Deckungskapital nicht optimal berücksichtigt werden. Der Gewinn in Relation zum Umsatz eignet sich demnach nur beschränkt zum Steuern einer heterogenen Produktpalette.

Betrachtet man einen risikoaversen Marktteilnehmer, so sollte ein höheres Risiko (höhere Schwankungen) durch einen höheren erwarteten Gewinn entschädigt werden. Ein einfaches Beispiel dafür ist, dass Aktien im Vergleich zu Obligationen, aufgrund der höheren Volatilität, höhere erwartete Erträge aufweisen sollten. Dieses Prinzip kann dazu verwendet werden, Versicherungsprodukte und strategische Geschäftsfelder zu beurteilen. Riskante Produkte sollen demnach mehr Gewinn erwirtschaften um das höhere Risiko zu entschädigen. Als transparente und aussagekräftige Alternative zu oben genannten Kennzahlen verwendet eine Versicherung deswegen die risikoadjustierte Kennzahl RORAC (Return on Risk Adjusted Capital), die den Gewinn in Relation zum eingesetzten Risikokapital setzt. Nachfolgend gehen wir näher auf diese Kennzahl ein.

Abbildung 2: Wert- und risikoorientierte Steuerung



# **RORAC – Chancen und Risiken erfolgreich managen**

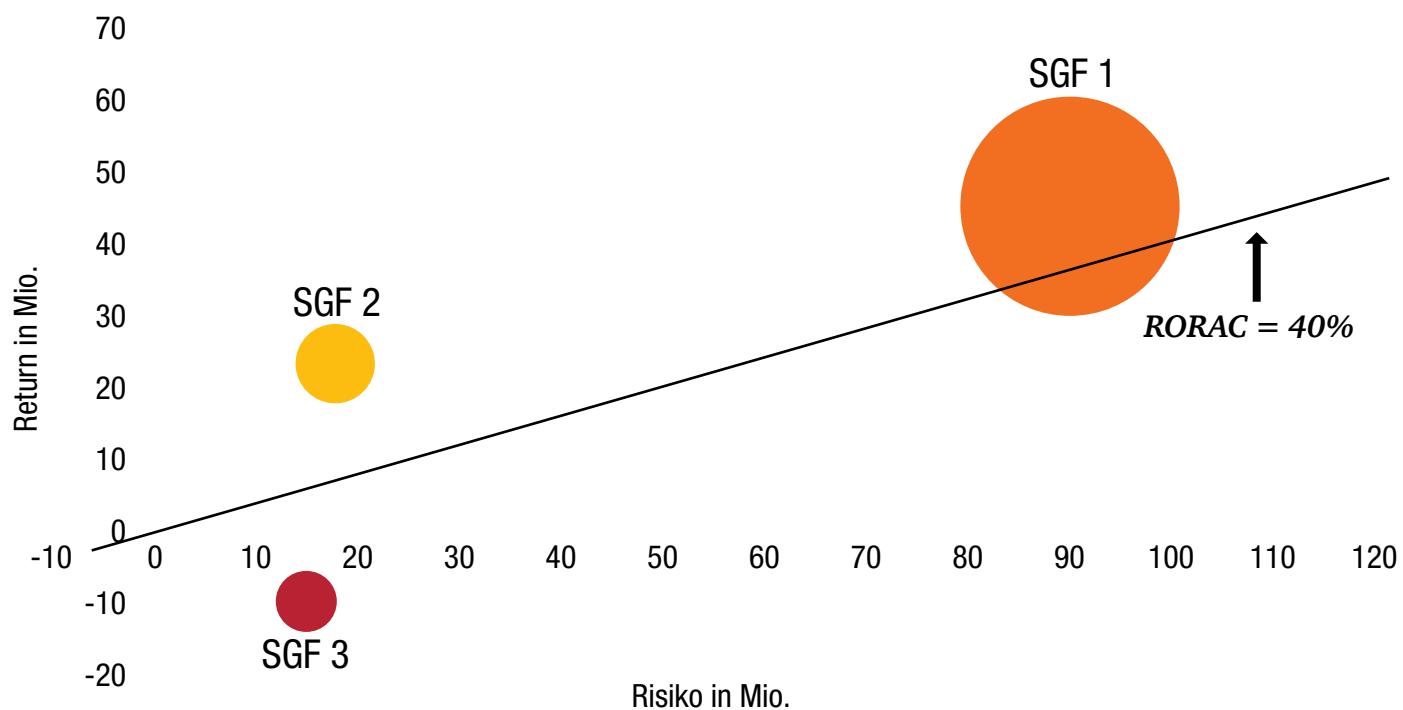
Im Zentrum einer risikoorientierten Unternehmenssteuerung steht die Frage, wie Chancen und Risiken gemessen und möglichst effizient gemanagt werden können. Nebst gängigen Kennzahlen wie Return on Equity (ROE) oder dem Return on Invested Capital (ROI) beinhaltet insbesondere die Kennzahl RORAC enormes Potenzial bei der risikoorientierten Performancesteuerung einer Versicherung. Dabei wird der Ertrag eines Geschäftsfelds in Relation zum Risiko (gemessen am Risikokapital) gesetzt:

$$RORAC = \frac{\text{Nettogewinn}}{\text{Risikokapital}}$$

Als Nettogewinn ist die Differenz aus Ertrag und Aufwand des Geschäftsfelds zu verstehen. Das Risikokapital wird allgemein definiert als Kapitalbetrag, der benötigt wird, um mögliche Verluste zu einem bestimmten Sicherheitsniveau über einen bestimmten Zeitraum abzudecken. Häufig verwendet man dabei die gängigen Risikomasse Value at Risk oder Expected Shortfall, die auch im Swiss Solvency Test die Basis für das Zielkapital bilden. Das Risikokapital entspricht so beispielsweise einem durchschnittlichen Jahrhundertverlust. Das Ziel einer risikoadjustierten Performancesteuerung ist dann erreicht, wenn der RORAC einen vorgegebenen, auf die Gewinnziele des Unternehmens abgestimmten Mindestwert, übertrifft.

Abbildung 3 zeigt eine grafische Darstellung des RORAC und dessen Gebrauchs anhand eines Beispiels. Dargestellt sind drei strategische Geschäftsfelder (SGF). Die Grösse der SGF veranschaulicht deren Prämienvolumen. Im gezeigten Beispiel wird eine RORAC-Vorgabe von 40% angenommen. Um den Anforderungen gerecht zu werden, müssen die SGF-Kugeln auf oder über der RORAC-Geraden zu liegen kommen. SGF 2 verfügt dabei über das beste Risiko-Gewinn-Verhältnis, wogegen SGF 3 mit relativ kleinem Volumen hohes Risiko beinhaltet und dieses nicht mit Gewinn kompensieren kann.

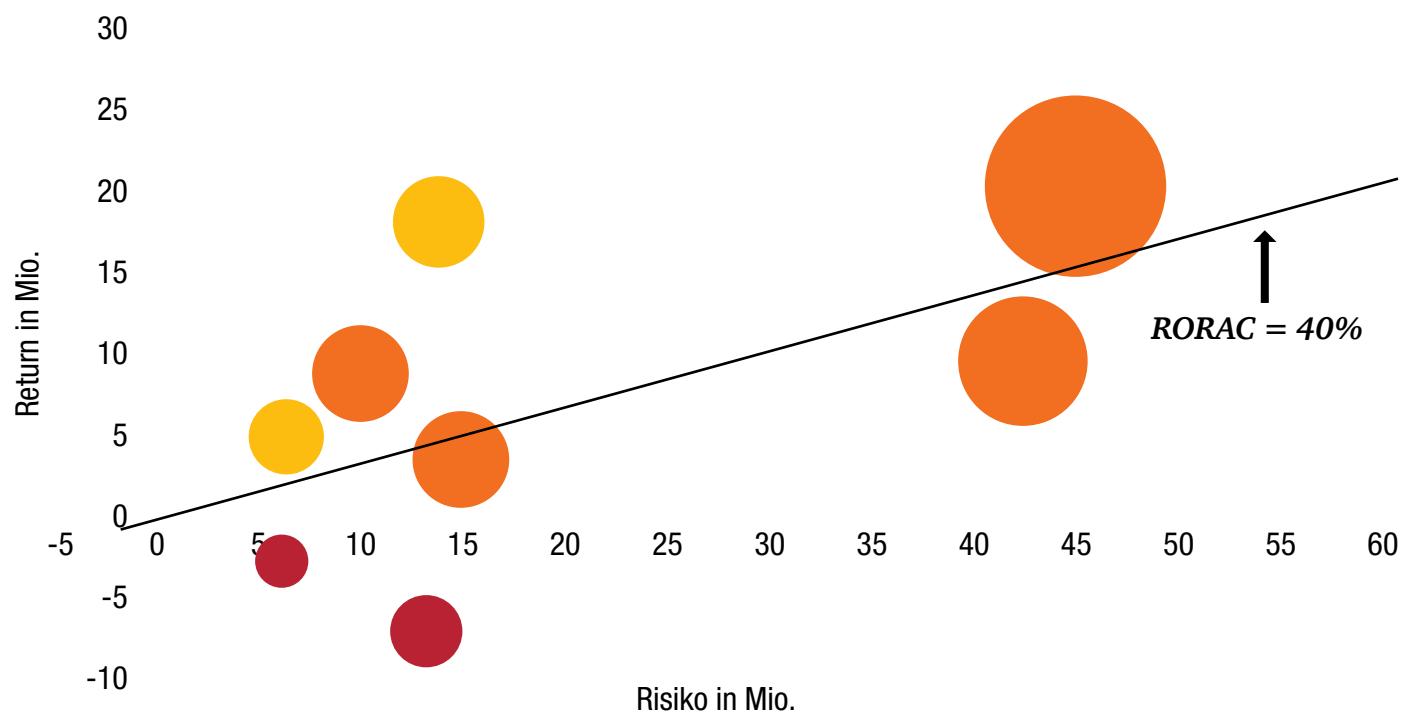
Abbildung 3: Risk-Return-Analyse für strategische Geschäftsfelder (SGF)



In einem nächsten Schritt werden die strategischen Geschäftsfelder auf die Produkte heruntergebrochen (vgl. Abbildung 4). Es wird nun ersichtlich, dass die Produkte im SGF 3, verglichen mit den restlichen Produkten, zusätzlich zum negativen Ertrag auch ein überdurchschnittlich hohes Risiko beinhalten. Dies destabilisiert den Geschäftsverlauf. Riskante Produkte binden zudem mehr Solvenzkapital, das

in Folge nicht für andere Investitionen zur Verfügung steht. Unter Berücksichtigung eventueller Diversifikationseffekte sollte in SGF 3 desinvestiert werden. Die Produkte im SGF 2 hingegen weisen ein positives Risiko-Rendite-Verhältnis auf. Das eingegangene Risiko wird genügend kompensiert und Wert wird geschaffen. Investitionen in SGF 2 sind somit interessant.

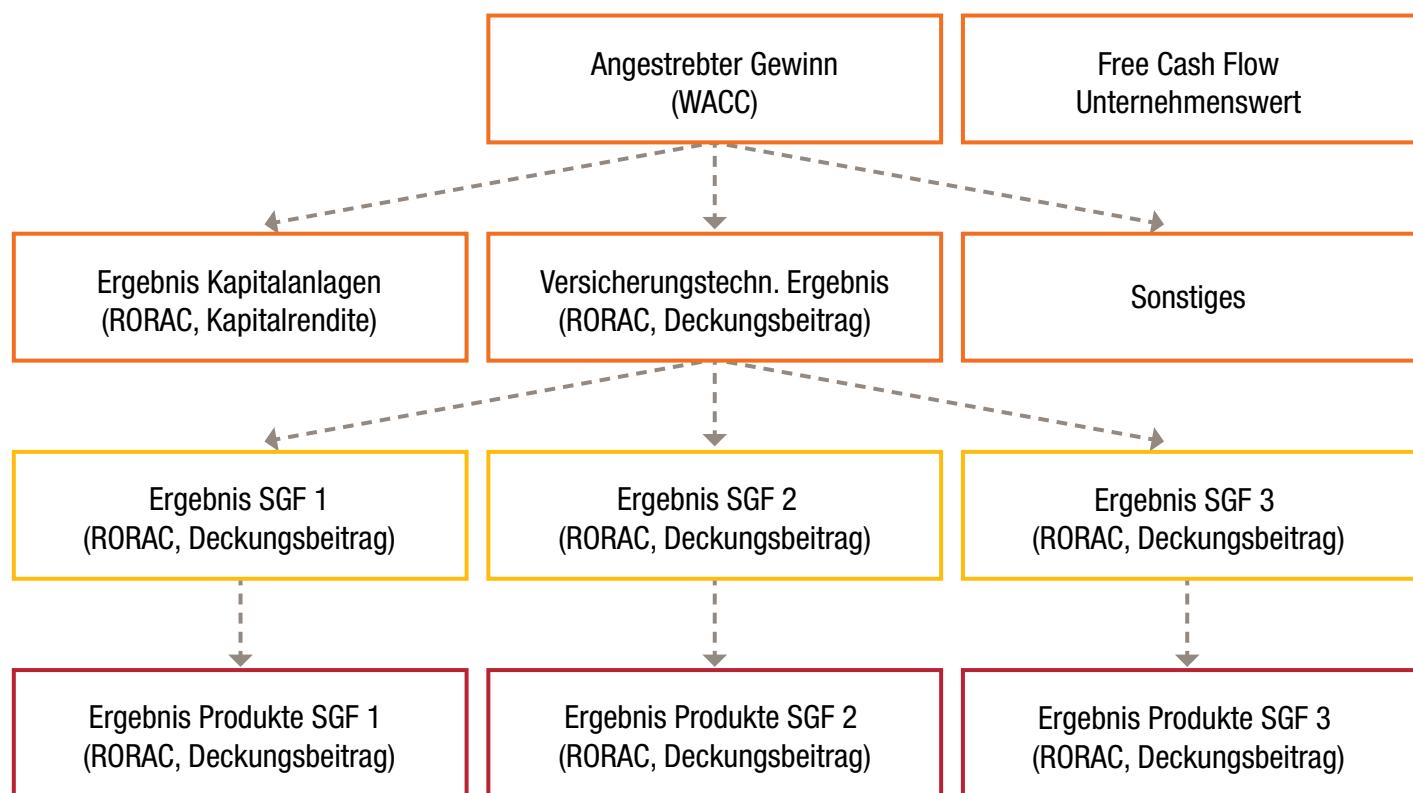
Abbildung 4: Risk-Return-Analyse auf Produktstufe



Zielvorgaben für den RORAC leiten sich aus der Finanzpolitik ab. Dabei steht der angestrebte Gewinn, häufig gemessen am WACC (Weighted Average Cost of Capital) im Zentrum (vgl. Abbildung 5). Auch hier wird der angestrebte Ertrag in Relation zum eingesetzten Kapital gesetzt. Das Geschäftsrisiko fließt über die Eigen- und Fremdkapitalkosten mit ein. Empfohlen wird, unterstützend den Free Cash Flow und darauf basierend den Unternehmenswert in die Zielvorgaben miteinzubeziehen. Von den RORAC-Vorgaben lassen sich dann individuell die

Deckungsbeitragsvorgaben ableiten. Dies hat den Vorteil, dass die aktuell in der Krankenversicherungsbranche verwendeten Kennzahlen weiterhin verwendet werden können. Die in Abbildung 5 dargestellte Übersicht bildet die Basis für die Finanzpolitik und strategische Entscheidungen. Die Kennzahlen sollten dabei auf Marktwerten (True and Fair) basieren und nicht auf den statutarischen Abschlüssen im Zusatzversicherungsbereich (Obligationenrecht, Mindestwertprinzip).

Abbildung 5: Finanzielles Kennzahlensystem einer Krankenversicherung



Den Anstoss zur risikoorientierten Steuerung in der Krankenversicherung bildeten die risikobasierten Solvenzvorschriften. Diese werden mittlerweile im der Finanzmarktaufsicht (FINMA) unterstellten Zusatzversicherungsmarkt wie auch im dem Bundesamt für Gesundheit (BAG) unterstellten Grundversicherungsmarkt angewendet. Darin werden Standardmodelle zur Bewertung von Finanz- und Versicherungsrisiko zur Verfügung

gestellt, die in angepasster Form für die interne Steuerung einer Krankenversicherung verwendet werden können.

Eine konsequente und proaktive Solvenzsteuerung ist entscheidend, um im rauen Krankenversicherungsmarkt bestehen zu können. Wenn eine Krankenversicherung ihre Risiken im Griff hat, schafft sie sich den nötigen Handlungsspielraum für strategische Entscheidungen.

# Solvenz als Steuerelement

Der Schweizer Solvenztest (SST) legt fest, über wieviel ökonomisches Eigenkapital (risikotragendes Kapital) ein Krankenversicherer mindestens verfügen muss, um die Risiken (Zielkapital) innerhalb eines Jahres abdecken zu können. In Abbildung 6 ist das Zielkapital bildlich dargestellt. Es wird berechnet aus dem versicherungstechnischen Risiko, dem Marktrisiko und dem Kreditrisiko. Anders als

unter Solvency II fliesst das operationelle Risiko nicht in die Bewertung mit ein. Am Anfang eines Jahres muss nun das risikotragende Kapital (Differenz aus marktnahem Wert der Aktiven und marktnahem bzw. best-estimate Wert der Verpflichtungen) mindestens so hoch sein wie das Zielkapital.

Abbildung 6: Solvenzanforderungen



Im gegenwärtigen Umfeld der Krankenversicherer sind Solvenzszahlen häufig ungenügend in der Berichterstattung verankert. Weiter gibt es keine klaren Zielvorgaben bezüglich den Solvenzanforderungen. Um dem Anspruch eines modernen Risikomanagements gerecht zu werden, sollte bezüglich Solvenzvorschriften Folgendes beachtet werden (siehe auch Abbildung 7):

- Solvenz im strategischen Risikomanagement verankern
- Handlungsspielraum schaffen
- Interne Zielwerte in der Finanzpolitik verankern
- Interne Mindestsolvenzvorgaben aufgrund des Risikoappetits berechnen (z.B. nur einmal in 100 Jahren einen Solvenzquotienten von weniger als 100% erreichen)

- Einhaltung der externen Mindestanforderungen (BAG, FINMA) sicherstellen
- Produktpool und Kapitalanlagen risikoadjustiert optimieren
- Benchmarks (z.B. Branchendurchschnitt) setzen und sich an der Konkurrenz orientieren
- Unterjähriger Schätzungen aufgrund von Quartalshochrechnungen und Budget für das kommende Jahr erstellen
- Korrigierende Massnahmen frühzeitige treffen

---

Abbildung 7: Solvenzsteuerung

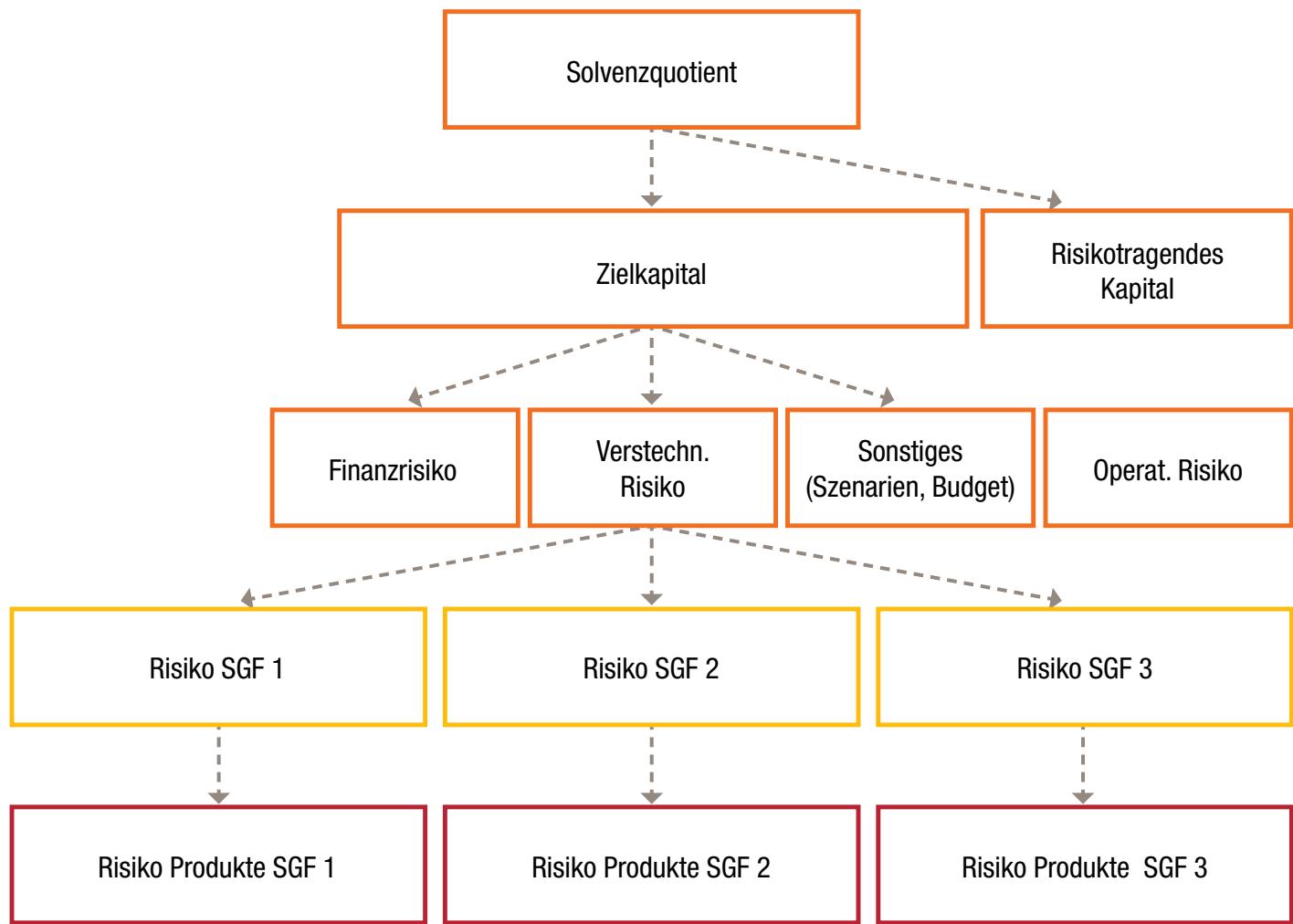
---



Kommen wir nun wieder auf unser oben stehendes Beispiel mit den drei strategischen Geschäftsfeldern zurück. Die Risikokennzahlen einer solchen Krankenversicherung sind in Abbildung 8 ersichtlich. Für die konkrete Planung können, ausgehend vom Solvenzquotienten, alle relevanten Risiken inklusive Diversifikationseffekte quantitativ bestimmt werden. Für die strategische Planung werden nun die Werte in Abbildung 5 und Abbildung 8 aufeinander abgestimmt.

Ist die Kennzahlenbasis erstmals gelegt, geht es darum, die Vorgaben zu operationalisieren. Dazu ist ein Entscheidungsgremium notwendig und klare Verantwortlichkeiten sind festzulegen.

Abbildung 8: Risikokennzahlen (Beispiel)



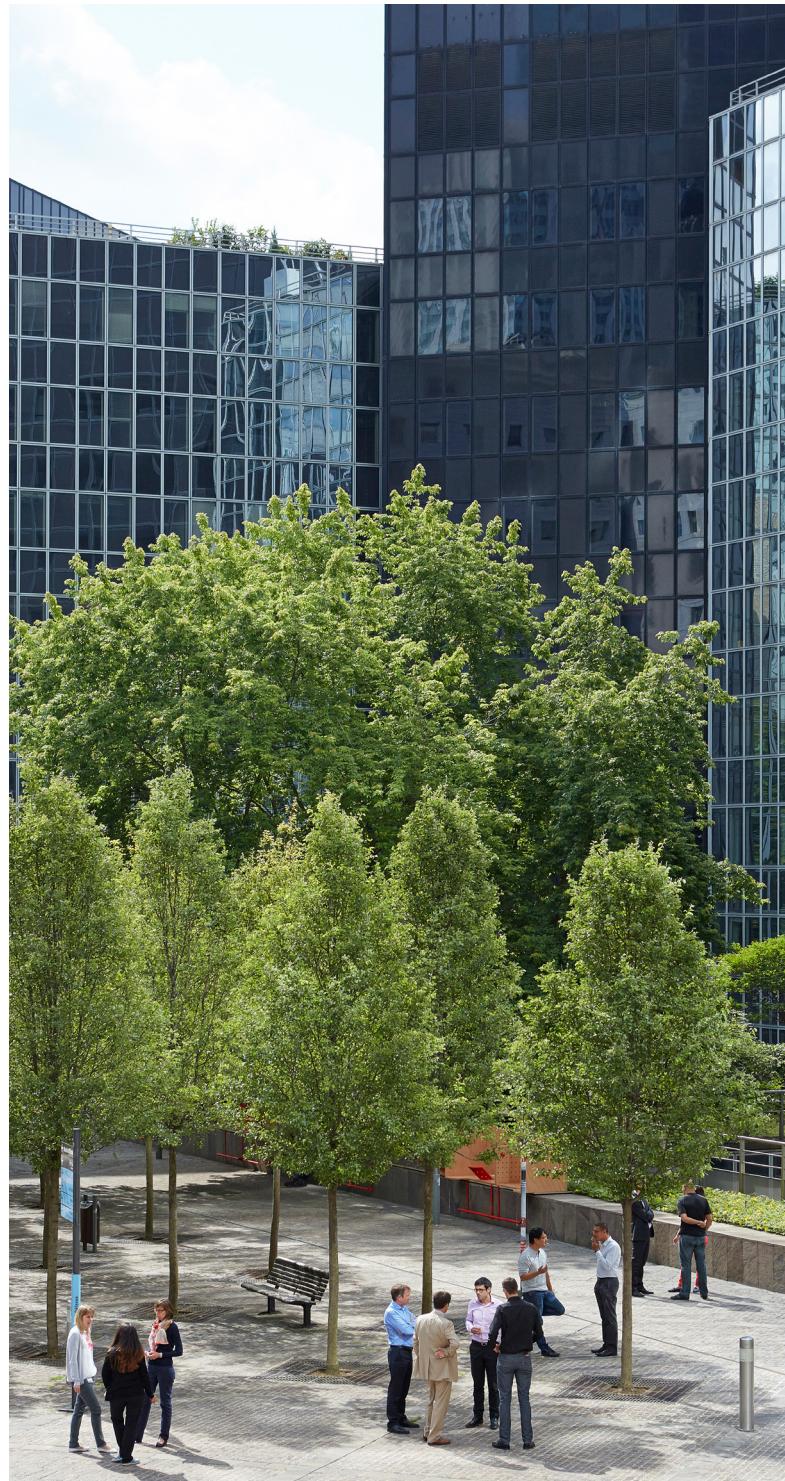
# Theoretisches Wissen – praktisch umgesetzt

Bei der praktischen Umsetzung sind folgende Punkte besonders hervorzuheben.

- Mit der RORAC-Analyse lassen sich Produkte identifizieren, die das Solvenz- und Unternehmensergebnis unter Berücksichtigung des Risikos positiv beeinflussen. Solche Produkte können vom Vertrieb mittels entsprechender Vertriebssteuerung gefördert werden. Riskante und unrentable Produkte können vom Markt zurückgezogen, oder durch entsprechende Anreizsysteme niedriger priorisiert werden.
- Das Leistungskostenmanagement kann sich auf riskante und unrentable Produkte fokussieren und Kontrollen ausweiten.
- Das Produktmanagement und der Leistungseinkauf sollen die Produktrentabilität in die Verhandlungsstrategie mit den Leistungserbringern oder Dienstleistern miteinbeziehen.
- Mittels einer auf Solvenz basierten Unternehmenssteuerung, die Mindest- und Zielwerte miteinbezieht, können Versicherer nicht nur das Erfüllen der Mindestsolvenzquoten überwachen, sondern über diesen Mechanismus die Produktpalette beeinflussen. Weiter können durch die Budgetierung sowie die unterjährigen Hochrechnungen notwendige Massnahmen frühzeitig eingeleitet werden.

# Fazit und Ausblick

Durch eine moderne, wert- und risikoorientierte Unternehmenssteuerung wird eine risikogerechte Vergütung des eingesetzten Kapitals angestrebt. Konsequente Solvenzsteuerung und risikoadjustierte Optimierung von Produktportfolio und Kapitalanlagen zielen darauf ab, den Geschäftsverlauf zu stabilisieren und strategischen Handlungsspielraum zu schaffen. Die Verankerung der transparenten und aussagekräftigen (Risiko-)Kennzahlen im Management Information System und in der Finanzpolitik erleichtern den Benchmarkvergleich und bilden die Basis für den Austausch mit der aufsichtsrechtlichen Regulierung. Durch das Setzen von Zielvorgaben aufgrund des Risikoappetits und das Prognostizieren der zukünftigen Solvenzsentwicklung können Vertrieb, Leistungs- und Produktmanagement gezielt ausgerichtet werden. Durch eine ganzheitliche, proaktive Steuerung hat die Versicherung ihre Risiken im Griff und stellt die langfristige finanzielle Balance des Unternehmens sicher.



# Kontakte



**Patrick Mäder**  
Partner, Advisory  
+41 58 792 45 90  
maeder.patrick@ch.pwc.com



**Roman Sonderegger**  
Director, Advisory  
+41 58 792 15 52  
roman.sonderegger@ch.pwc.com



**Andreas Schläpfer**  
Manager, Assurance  
+41 58 792 27 10  
andreas.schlaepfer@ch.pwc.com



**Sebastian Suter**  
Assistant Manager, Advisory  
+41 58 792 29 01  
sebastian.suter@ch.pwc.com