

«ALTERNATIVE RISK TRANSFER» verlangt auch nach alternativen Arbeitsabläufen

# Kundenorientierte Ablauforganisation für Captive-Accounts

Massgeschneiderte alternative Risikofinanzierungs-Lösungen für Unternehmenskunden fordern die Assekuranz auch in der Prozessorganisation. Die Praxis zeigt, dass das Management von Captive-Lösungen auch intern die Gestaltung alternativer und flexibler Arbeitsabläufe verlangt. VON PAUL WÖHRMANN\*

In der Vergangenheit haben die Unternehmenskunden in erster Linie Versicherungsdeckungen nachgefragt, um ihre Risiken gegen Entgelt überwälzen zu können. Mit traditionellen Lösungen lässt sich heute jedoch nur ein Teil der gesamten Problemstellung in der komplexen unternehmerischen Risikobewältigung lösen. Zudem eröffnen sie den Kunden auch nur unzureichend die Möglichkeit, über die Partizipation am versicherungstechnischen Gewinn einen direkten Return on Investment in bezug auf ihre vorweg erbrachten Risk-Management-Leistungen zu erzielen. Im beidseitigen Interesse befassen sich daher sowohl die Unternehmenskunden als auch die Assekuranz vermehrt mit den vielfältigen Herausforderungen, die sich aus den veränderten wirtschaftlichen, rechtlichen, sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen ergeben.

## BEISPIEL DER ZÜRICH: STRUKTUREN AUF KUNDEN AUSGERICHTET

Die Zürich Schweiz hat ihre Strukturen konsequent auf ihre Kunden ausgerichtet. Neugebildete ergebnisverantwortliche Geschäftseinheiten betreuen über eigene Verkaufsorganisationen ihre Kundengruppen (grosse Unternehmen, KMUs, Private usw.) jetzt von A bis Z. Die Geschäftspartner der Zürich profitieren von dieser Neuausrichtung gleich doppelt: Erstens sind die Markt- und Dienstleistungen noch besser auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Und zweitens erhalten sie sämtliche Lösungen und Beratungsleistungen aus einer Hand, und zwar sowohl im Leben- als auch im Nichtlebenbereich.

**Der Trend zur Individualisierung und Entsolidarisierung** im Unternehmensgeschäft hat dazu geführt, dass Unternehmen bei gutem Schadenverlauf nicht mehr bereit sind, Prämienbeträge auf traditioneller Basis zu finanzieren. Daher sind immer mehr Unternehmenskunden bestrebt, mit massgeschneiderten und innovativen Versicherungslösungen eine effiziente und ganzheitliche Risikobewältigung anzustreben. Hierdurch werden wesentliche Voraussetzungen geschaffen, um beidseitige Mehrwerte zu erzielen.

Partnerschaftliche Risikofinanzierungslösungen im Unternehmensgeschäft führten bei den Versicherern insbesondere im Bereich der Umsetzung von Captive- und Rent-a-Captive-Konzepten zu sehr hohen Anforderungen an deren prämiens- und schadenseitigen Administrationssysteme geführt. Da Empfehlungen für die Verwaltung alternativer Risikofinanzierungslösungen aus der Erfahrung des Grosskundengeschäftes bis anhin in der Literatur kaum diskutiert wurden, soll hier ein erster pragmatischer Denkanstoss zu dieser sehr bedeutenden Thematik vermittelt werden. Denn die reibungslose Umsetzung sorgfältig ausgearbeiteter und massgeschneiderter Risi-

kokonzepte dürfte für den Versicherer ein Schlüsselerfolgsfaktor sein.

Die seit Jahren bewährten EDV-RV-Grosssysteme, welche vorwiegend für die Verwaltung eines normierten Massengeschäftes konzipiert wurden, erfüllen die Transparenzanforderungen von nicht traditionellen Rückversicherungsträgern nur unzureichend. Im Gegensatz zu den traditionellen Rückversicherern - hierunter werden aus der Optik des Zedenten zum einen im Producing-Geschäft Treaty- und fakultative Rückversicherer, zum anderen Pool-, Fronting- und Receiving-Abgaben verstanden - verfügen nicht traditionelle Rückversicherungsträger wie die Captive-Gesellschaften über mehr Informationen, was die lokale und die Programmebene anbelangt. Da sie über ihre Muttergesellschaft angeschlossenen Konzerngesellschaften grundsätzlich einen transparenten Zugang zu den lokal versicherten Risiken haben, sollten Captives daher immer in der Lage sein, den im Rahmen der Erstversicherungsebene abgewickelten Prämien- und Schadenstrom lückenlos und rasch nachzuvollziehen. Aufgrund der vereinbarten Rückversicherungsregelungen ist ihnen ein Auditing der finanziellen Prozesse, bezogen auf die jeweiligen versicherungstechnischen Ebenen, möglich. Daher erwarten solche Rückversicherungsträger von der Assekuranz - für die Verbesserung ihres eigenen Riskmanagements (kundenseitige Optik) - auch die Zurverfügungstellung von weitergehenden Informationen als diejenigen, welche im traditionellen RV-Markt seit Jahren Usanz sind.

Um sich diesen kundenseitigen Bedürfnissen erfolgreich stellen zu können, sind Versicherer gefordert, ihre Infrastruktur entsprechend auszurichten. Oft sind sie bereits gut beraten, wenn sie die Einrichtung von maschinellen Schnittstellen an die bestehenden Grosssysteme prüfen. So lassen sich beispielsweise Datenverwaltungs-Programme anschliessen, welche eine enorme Flexibilisierung innerhalb der Ablauforganisation zur Folge haben können. Die Praxis hat gezeigt, dass hierdurch den erhöhten Qualitätsansprüchen in der beschriebenen nicht traditionellen Rückversicherung hervorragend entsprochen werden kann und sich gleichzeitig Effizienzsteigerungen in der Ablauforganisation einstellen. Letztere zeigen bei massgeschneiderten alternativen Risikofinanzierungslösungen Auswirkungen in geringeren Administrationskosten.

**Administrative Herausforderungen**, welche in der bisherigen Praxis im Nachgang zur Implementierung nicht traditioneller Rückversicherungskonzepte in Erscheinung traten und die eine massgeschneiderte interne Lösung in der Ablauforganisation erforderten, sollen nachfolgend thematisiert werden:

- *Transparenzpostulate der Captive-Rückversicherer:* Captive-Rückversicherer erwarten die Zustellung von Borderaux mit einer hohen qualitativen Datentransparenz. Diese erlauben ihnen eine lückenlose Rekonstruktion des tatsächlichen schaden- und prämienseitigen Finanzflusses, und zwar von der lokalen über die Master- bis hin zur Rückversicherungsebene. Hiernach ist ihnen ein systematischer Soll/Ist-Vergleich möglich. Insbesondere beim Controlling von Sachversicherungsprogrammen mit Mitversicherungsverträgen besteht ein hohes Transparenzbedürfnis. In bezug auf die schadenseitige Bearbeitung wird vom Rückversicherer nämlich erwartet, dass vom Zedenten auch Teilzahlungen aus diesen Vertragsverhältnissen dokumentiert werden können. Die im Rahmen der Rückversicherungsebene fortgesetzte Schadenbearbeitung zeigt häufig Time-Lags in der Abwicklung pender Schadenfälle zwischen den jeweils involvierten Mitversicherern auf der lokalen und Programmebene auf. Hierdurch können sich für Captive-Rückversicherer Finanzvorteile in Form von Zinseffekten einstellen.
- *Verarbeitung von Vorausprämien an Captives:* Im Programmgeschäft werden Rückversicherer in der Regel nach Ablauf des ersten Quartals eines jeden Jahres mit einer Vorausprämie bedient. Captive-Rückversicherer fordern diesbezüglich, dass nach Überweisung der lokalen Prämien an den Erstversicherer die Zahlungsverpflichtung anteiliger Captive- oder Rent-a-Captive-Prämien unverzüglich und nicht erst nach Ablauf des zugrundeliegenden Quartals erfüllt wird. Bei den Quartalsabrechnungen müssen daher vor Versendung der technischen und finanzseitigen Dokumente an die Rückversicherer manuelle Anpassungen vorgenommen werden.
- *Verarbeitung von Cash-Call-Zahlungen bei Grossschäden:* In Captive-Rückversicherungsverträgen werden generell Cash-Call-Vereinbarungen integriert. Diese verfolgen den Zweck, dass der Erstversicherer, nachdem er die schadenseitige Leistungserbringung erfüllt hat, unverzüglich den an die Captive rückversicherten Anteil einfordern kann. Werden solche Cash-Call-Zahlungen nun eingefordert, ohne dass seitens des Zedenten zeitgleich technisch gebucht wird, stellt sich - analog wie bei den Vorausprämien - ein buchhalterischer Koordinationsbedarf ein.
- *Schadenverbuchungen bei kombinierten Rückversicherungen:* Bei Sachversicherungen werden häufig kombinierte Captive-Rückversicherungsverträge abgeschlossen, bei denen eine Versicherungssumme - bestehend aus Sach- und Betriebsunterbrechungsrisiken - rückversichert wird. Da bei der schadenseitigen Bearbeitung jedoch im Erstversicherungssystem generell Sach- und Betriebsunterbrechungsschäden mit einer individuellen Schadenummer erfasst werden, war ein maschineller Zusammenzug zu einem kombinierten Schadenereignis bis anhin systemtechnisch kaum möglich. Hieraus resultierte ein erheblicher interner Bearbeitungsaufwand sowie ein externer Erklärungsbedarf gegenüber den Rückversicherern.
- *Ereignis- und Jahresaggregate:* Sowohl Rückversicherungssysteme als auch Verwaltungsapplikationen für das Management internationaler Programme lassen Rückversicherungsverträge, bei denen Ereignis- und Jahresaggregate vereinbart wurden, nur teilweise maschinell administrieren. Zum einen ist es sehr selten praktikabel, in einem Grosssystem voneinander unabhängig verbuchte Schadenummern (Beispiel Sach- und BU-Schaden) maschinell zu einem Er-

ignis zusammenzuführen und die anteiligen Schadenbeträge, welche ein allfälliges Ereignislimit übersteigen, direkt bei den verbleibenden Layer-Rückversicherern zu verbuchen. Zum anderen lassen oft Rückversicherungssysteme die Führung von Schadenstatistiken nicht zu, welche der Ermittlung von vertraglich vereinbarten Captive-Jahresbegrenzungen dienen.

**Verbesserungspotentiale in der Ablauforganisation dank Datenverwaltungsprogrammen:** Im Nachgang zur Implementierung von Datenverwaltungsprogrammen ist ein Versicherer in der Lage, die Administration der Captive-Accounts effizienter und in der vom Kunden gewünschten Qualität zu bewirtschaften. Hierzu ist die Entwicklung eines Interfaces notwendig, welches die Möglichkeit eröffnet, sämtliche relevanten Daten auf einen beliebigen Stichtag vom bestehenden Grosssystem auf eine separate Datenbank zu überspielen. Das Datenverwaltungsprogramm sollte dabei so konzipiert sein, dass sämtliche Arbeitsprozesse mit der nötigen dynamischen Flexibilität ausgestattet sind, um Änderungen rasch umsetzen und somit verstärkt auf Kundenwünsche eingehen zu können.

Ein grosser Vorteil eines solchen Verwaltungssystems liegt auch darin begründet, dass Vorausprämien und Adjustment-Prämien aus Vorjahren neu gleichzeitig abgerechnet werden können. Der Mehrwert für nicht traditionelle Rückversicherer lässt sich primär in einer verbesserten Transparenz der Abrechnungen (prämiens- und schadenseitig) sowie durch eine effizientere Liquiditätsbewirtschaftung dokumentieren. Sekundär profitiert der Unternehmenskunde durch niedrigere Kosten, welche aus Sicht des Versicherers durch eine verbesserte Abrechnungseffizienz herrühren.

**Mit der Flexibilisierung in der Verwaltung** von Captive-Accounts lässt sich einerseits die Transparenz in der Ablauforganisation verbessern, andererseits die Arbeitseffizienz in erheblichem Masse steigern. Nachfolgend sollen diese Verbesserungspotentiale, die in diesem Zusammenhang in fünf Hauptebenen typologisiert sind, kurz skizziert werden:

- *Operative Ebene:* Es ist evident, dass eine derartige EDV-spezifische Anpassung die Tagesarbeit nachhaltig verändert. Der Administrationsaufwand kann mit weniger personellen Ressourcen bewältigt werden. Es lässt sich ferner im Unternehmensgeschäft der Zürich Schweiz nachweisen, dass dank der Implementierung von Datenverwaltungsprogrammen die täglichen Verarbeitungsprozesse dynamisiert werden konnten.
- *Informationsebene:* Die Captive-Verantwortlichen der Zürich sind in der Lage, sämtliche Informationen unmittelbar nach Kriterien sortiert abzurufen (z.B. Länder, Perioden, Schäden, Prämien usw.). Dies ermöglicht eine unverzügliche Erfassung und Weiterleitung benötigter Informationen. Hierdurch wird die Datenqualität nachhaltig verbessert. Durch den Wegfall einer manuellen Datenübertragung gewinnen RV-Ergebnisse im Verhältnis zu den jeweiligen Erstversicherungssystemen substantiell an Exaktheit und Homogenität.
- *Kundenebene:* Gemäss dem Leitbild eines "Partnership" besteht im Unternehmensgeschäft verstärkt die Möglichkeit, auf die spezifischen Wünsche der Kunden, auch bezüglich der Transparenz, einzugehen. Den Erwartungen der Vertragspartner kann fortan exakter und rascher entsprochen werden. Hierdurch lassen sich wiederum kundenseitige Li-

quiditätsvorteile erzielen. Damit wurde erreicht, dass massgeschneiderte und maschinell erstellte Rückversicherungsabrechnungen an alternative Rückversicherungsträger versendet werden können.

- *Kostenebene:* Im Nachgang zu der Systemimplementierung wurden auf der Kostenseite Ersparnispotentiale sichtbar. Rationalisierungsmassnahmen wurden eingeleitet, nachdem sich Abwicklungen von identischen Tätigkeiten nun effizienter erledigen lassen.
- *Zeitebene:* Ein wesentliches Kriterium einer erfolgreichen Verarbeitung liegt in der Dimension der Zeit. Um sich ein Bild von den erreichten Einsparungspotentiale zu verschaffen, lässt sich anfügen, dass Arbeiten, die früher bei komplexen internationalen Versicherungslösungen mehrere Wochen beanspruchten, heute in wenigen Tagen durchführbar sind.

**Generierung maschinell gestützter Quartalsabrechnungen:**

In der Vergangenheit wurden dem Kunden quartalsweise manuell ausgearbeitete Abrechnungsbordereaux zugestellt, um ihn einerseits über den prämien- und schadenseitigen Verlauf seiner versicherten Werte zu unterrichten und ihm auch andererseits auch Transparenz darüber zu verschaffen, wie sich seine Mittel über die Zeit im Kapitalanlagebereich entwickelten. Seitdem die Möglichkeit besteht, die für Kunden relevanten Daten auf maschinelle Art abzufragen, hat sich sowohl die Arbeitsmethodik qualitativ nachhaltig verbessert als auch die Verarbeitungsgeschwindigkeit erheblich gesteigert.

Seitens des für das Unternehmensgeschäft zuständigen VIP-Koordinators wurde eine maschinelle Schnittstelle errichtet, die sämtliche Daten für die Verwaltung internationaler Programme einschliesst. Aus praktischer Sicht erzeugt eine solche Rohabfrage in etwa 15'000 Datensätze. Diese dient als Ausgangslage für die Quartalsabschlüsse.

Sobald ein derartiger periodischer Download erfolgt ist, beginnt die Zusammenführung der entsprechenden Daten. Dazu wird zuerst der für Captives relevante Datenanteil aus der Gesamtdatenmenge abgetrennt, welche sämtliche versicherungsrelevanten Daten beinhaltet. Dies geschieht mittels einer ersten fokussierten Abfrage. Dabei reduziert sich die für Captives relevante Datenmenge erfahrungsgemäss auf 400 Datensätze.

Als zweiten wichtiger Schritt wird durch eine weitere Abfrage eine nochmalige Trennung der Daten durchgeführt, und zwar sowohl prämien- als auch schadenseitig.

Während auf der Schadenseite die Datenabfrage und -zustellung maschinell erfolgt, muss die Prämienseite aus programmspezifischen Gründen zur Zeit noch manuell mittels einer Spreadsheet-Applikation nachkorrigiert werden. Weil sich die Zessionsquoten jährlich ändern können, müssen die Kommissionen dementsprechend angepasst werden.

Schliesslich werden für Rent-a-Captive Konzepte sowohl die prämienseitigen als auch die schadenseitigen Abfragen zum Rückversicherer gesandt, um diese mit den Informationen über die Bewirtschaftung der angelegten Mittel zu vervollständigen. Die komplette Datenerfassung wird vom Captive Consulting-Verantwortlichen nach Plausibilitätskriterien überprüft und anschliessend in einer aktualisierten Form den Kunden individuell zugestellt.

Für die nahe Zukunft ist anzustreben, dass die zugrundeliegende Datenbank ausgeweitet wird, damit verstärkt Informationen, die bisher nur durch einen manuellen Vorgang erfasst werden konnten, automatisch aus dem System zu Verfügung stehen und in anschaulicher Form abgebildet werden können. Eine derartige Weiterentwicklung der bestehenden System-Datenbank in Angriff hat sich dabei hauptsächlich am kunden-seitigen Bedürfnis nach Datentransparenz zu orientieren und bietet einen ausgezeichneten Ansatz zu partnerschaftlichen und zukunftsgerichteten Lösungen, deren Mehrwert für beide Seiten greifbar ist.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Entwicklung und der Verkauf innovativer und massgeschneiderter Risikofinanzierungskonzepte ist eine Seite der "Medaille". Die effiziente und transparente Umsetzung innerhalb einer bestehenden Unternehmensinfrastruktur eine andere. Leistungsfähige Versicherer wie die Zürich Schweiz, die im Unternehmensgeschäft partnerschaftliche Lösungen anbieten, haben sich diesen beiden Herausforderungen gestellt. Da sich für die Gestaltung der Ablauforganisation je nach Versicherer unterschiedliche Lösungsansätze anbieten, verbleibt bei den jeweiligen Entscheidungsträgern die Frage nach der optimalen Selektion. Diese wird sich - bei weiterhin anhaltender Nachfrage nach alternativen Risikofinanzierungen - zu einem bedeutenden Schlüsselerfolgswortfaktor in einer partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung entwickeln.

Markterfolg kann nur derjenige für sich nachhaltig verbuchen, welcher das individuell entwickelte im Daily Business sowohl in der zugesagten Form als auch in der vereinbarten Zeit "customized" umsetzt.

*\*Der Autor, Dr. rer. pol. Paul Wöhrmann, ist Leiter Financial & Risk Services der Geschäftseinheit Unternehmen der Zürich Schweiz.*