



Kanton Zürich
Volkswirtschaftsdirektion
Standortförderung

Finanzplatz Zürich

Die Bedeutung der Versicherungen

Versicherungen als Risikoausgleich und Katalysator?





**Kanton Zürich
Volkswirtschaftsdirektion
Standortförderung**

Finanzplatz Zürich

Die Bedeutung der Versicherungen

Versicherungen als Risikoausgleich und Katalysator?

Sammlung der Referate der Versicherungstagung der Standortförderung
des Kantons Zürich vom 18. August 2011
Weiterer Beiträge der FINMA, Swiss Re und Swiss Life

Inhaltsverzeichnis

I. Finanzplatz Zürich: Die Bedeutung der Versicherungen	
Referate der Tagung zur Bedeutung der Versicherungen	
Wirtschaft, Wissenschaft und Politik vernetzen	6
Markus Assfalg, Leiter Standortförderung Kanton Zürich, Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA)	
Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Versicherungsstandortes Zürich	7
Regierungsrat Ernst Stocker, Volkswirtschaftsdirektor Kanton Zürich	
Dynamischer Standort Zürich	9
Peter Schmidt, CEO Catlin Re Switzerland	
Herausforderungen und Chancen für die Schweizer Versicherungsindustrie	12
Lucius Dürr, Direktor Schweizerischer Versicherungsverband SVV	
Die Schweizer Versicherungsbranche 2015	17
Daniel Greber, Leiter Zentrum für Risk & Insurance ZHAW	
Intensive Wechselwirkung mit der Region	21
Dr. Anders Malmström, Leiter «Leben» und Geschäftsleitungsmitglied AXA Winterthur	
Sind Versicherer systemrelevant?	24
Prof. Dr. Axel Lehmann, Chief Risk Officer Zurich Financial Services Group	
Standortvorteile pflegen und ausbauen	28
Panelgespräch, Moderation: Brigitte Strebel-Aerni, Publizistik und Consulting	
II. Standpunkt des Regulators	
Verstärkte Interaktion nationaler Aufsichtsbehörden	34
Interview mit Frau Dr. Monica Mächler-Erne, Vizepräsidentin des FINMA Verwaltungsrates	
III. Standpunkte von Swiss Life und Swiss Re	
Fokus auf widerstandsfähige Geschäftsmodelle	38
Bruno Pfister, Group Chief Executive Officer Swiss Life	
Zürich als bedeutender Versicherungsstandort	43
Dr. Thomas Wellauer, Chief Operating Officer Swiss Re, Zürich	

Begrüssung des Amtes für Wirtschaft und Arbeit



Bruno Sauter,
Leiter Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA)

Als Leiter des Amtes für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich freut es mich sehr, Ihnen die Broschüre der Standortförderung zur Tagung zur Bedeutung der Versicherungen für den Finanzplatz Zürich vom 18. August 2011 präsentieren zu können. Markus Assfalg zeigt Ihnen in der Begrüssungsrede der Tagung die lange Historie der Versicherungsindustrie auf und erläutert die Aufgaben der Standortförderung. Regierungsrat Ernst Stocker geht in seinem Referat auf die grosse Bedeutung der Versicherungsindustrie für den Wirtschaftsstandort Zürich ein. Zusätzlich zu den Referaten der Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft haben wir weitere Beiträge vorbereitet: Ein Interview mit Frau Dr. Monica Mächler, der Vizepräsidentin des FINMA Verwaltungsrates, ein Interview mit Bruno Pfister, Group Chief Executive Officer der Swiss Life sowie einen Beitrag von Dr. Thomas Wellauer, Chief Operating Officer der Swiss Re. Damit wollen wir Ihnen interessante Einblicke in die Versicherungsindustrie bieten sowie aufzeigen, welche Themen die Branche momentan und künftig bewegen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.

I. Finanzplatz Zürich: Die Bedeutung der Versicherungen

Referate der Tagung zur Bedeutung der Versicherungen



Wirtschaft, Wissenschaft und Politik vernetzen



Stellen Sie sich vor, Sie leben im Jahr 1700 vor Christus im Land Babylonien unter dem König Hammurabi als Karawanentreiber, und Sie werden von einer Räuberbande überfallen und ausgeraubt. Oder stellen Sie sich vor, Sie machen Ihr Geld im klassischen Griechenland ums Jahr 500 vor unserer Zeitrechnung als Kauffrau oder Kaufmann mit Seetransporten, und Ihre Schiffsladung geht im Sturm verloren. Für die genannten Fälle gab es zu jener Zeit bereits Formen von Versicherungen. Dies zeigt, wie gestanden und traditionsreich dieser Wirtschaftszweig ist.

Herzlich willkommen im Namen des Amtes für Wirtschaft und Arbeit und der Standortförderung des Kantons Zürich zur Tagung zur Bedeutung der Versicherungen für den Finanzplatz Zürich. Ein besonderer Dank geht an den Schweizerischen Versicherungsverband für die grosszügige Unterstützung der Tagung.

Wir von der Standortförderung sind Ihre Lotsen im Kanton Zürich bei Firmenansiedlungen, bei Arbeitsbewilligungen wie auch der Unternehmensentlastung. Wir informieren, begleiten und beschleunigen indem wir Wirtschaft, Wissenschaft und Politik vernetzen. Die Tagung ist ein nutzenstiftender Beitrag der Standortförderung im Rahmen des Clustermanagements. Darunter verstehen wir die Vernetzung verschiedener Akteure entlang einer Wertschöpfungskette innerhalb einer Branche, aber auch branchenübergreifend – dadurch wird die Innovationskraft erhöht. Am Beispiel der Finanzindustrie lässt sich dies gut veranschaulichen: Hochschulen produzieren Finanzwissen, welches von den Firmen operativ in Dienstleistungen umgesetzt wird, beispielsweise in Form von Versicherungspolice oder Vorsorgemodellen. Innovative Produkte halten den Standort konkurrenzfähig, dabei geht es nicht allein um Geld und Profit. Im Vordergrund stehen die Erhaltung bestehender und die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Nicht umsonst ist die Standortförderung ins Amt für Wirtschaft und Arbeit eingegliedert. Insgesamt bewirtschaften wir sechs Cluster an unserem Wirtschaftsstandort, welche die wirtschaftliche Bandbreite unseres Kantons widerspiegeln: Life Science, Informations- und Kommunikationstechnologien, Finanzdienstleistungen, Kreativwirtschaft, Cleantech und Aerospace.

Es freut mich, dass Regierungsrat Ernst Stocker, Volkswirtschaftsdirektor des Kantons Zürich, den Reigen der illustren Redner eröffnen wird.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Versicherungsstandortes Zürich



Wenn über die Bedeutung des Finanzplatzes Zürich gesprochen wird, denken viele an den Bankenplatz. Dass die Wertschöpfung und die Arbeitsplätze in der Versicherungsbranche überaus bedeutend sind, dringt selten ins öffentliche Bewusstsein. Der Versicherungsmarkt ist in der Schweiz hervorragend entwickelt, und der Anteil der Versicherungen an der nationalen Wertschöpfung erreicht gemäss der von der BAK Basel verfassten Studie «Finanzplatz Zürich 2010» 3,9 Prozent der nationalen Wertschöpfung. Im Kanton Zürich ist diese Kennzahl mit 8,9 Prozent sogar doppelt so hoch.

Unser Tagungsthema «Versicherungen – Risikoausgleich und Katalysator für den Finanzplatz?» enthält angesichts der aktuellen Entwicklungen an den Finanzmärkten einiges an Brisanz. Denn die Versicherungsindustrie hat zwar Erfahrung im Versichern von Lebens-, Sach- und Katastrophenrisiken. Sie selbst ist jedoch punkto Kapitalanlagen auf funktionierende nationale und internationale Kapitalmärkte angewiesen. Die weltweiten Finanzkrisen und Börsenabstürze belasten die Versicherungen genauso wie Naturkatastrophen. Die Aktien- und Anleihemärkte hinterlassen Spuren auf der Aktivseite, die Naturkatastrophen wirken sich auf der Passivseite der Bilanzen aus. Das aktuelle rekordtiefe Zinsniveau belastet die Anlagerenditen und den Profit der Versicherungsgesellschaften.

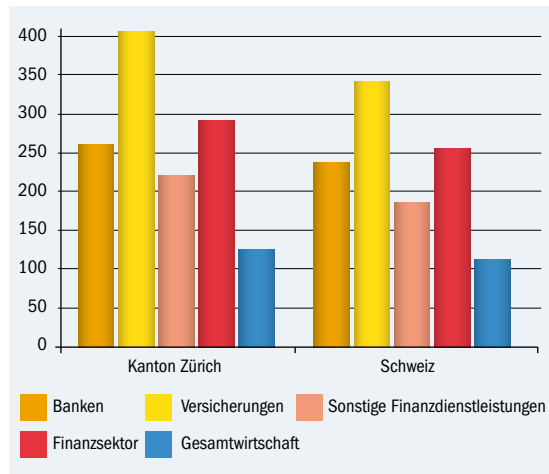
Die Versicherungsbranche ist mit über 23 000 Beschäftigten ein wichtiger Arbeitgeber im Kanton Zürich. Verglichen mit den Banken bietet sie zur Zeit zwar «nur» halb so viele Arbeitsplätze an, doch gemäss den jüngsten Pressemeldungen ist aufgrund von Restrukturierungen bei den Banken mit einem Abbau der Arbeitsplätze zu rechnen. Im Gegensatz dazu schaffen laut dem Internetportal JobDirectory die Versicherungen nach wie vor zusätzliche Arbeitsplätze.

	Kanton Zürich	Kanton Schwyz	Kanton Zug	Region Zürich	Schweiz
Banken	58'549	1'196	1'600	61'345	144'053
Versicherungen	23'290	342	308	23'940	57'477
Sonstige Finanzdienstleistungen	12'083	904	2'351	15'338	35'317
Finanzsektor	93'923	2'442	4'259	100'623	236'847
Gesamtwirtschaft	883'310	68'955	88'800	1'041'064	4'528'953

Erwerbstätige (in Personen) nach Branchen und Regionen, 2009
Quelle: BAKBASEL

Rund ein Drittel der in der Schweiz domizilierten Versicherungsgesellschaften haben ihren Sitz oder zumindest eine Niederlassung im Kanton. Die grössten Arbeitgeber im Versicherungsbereich sind sowohl in der Schweiz als auch in der Region Zürich die Unfall-

und Schadenversicherungen. In der Region Zürich sind jedoch die Lebens- und Rückversicherer überdurchschnittlich stark vertreten. Zürich ist der weitaus bedeutendste und kapitalkräftigste Versicherungsplatz der Schweiz. Insbesondere für Rückversicherungen ist Zürich ein bevorzugter Standort. Einige der hier ansässigen Versicherungskonzerne sind stark auf den internationalen Markt ausgerichtet und zählen zur globalen Top-Liga. Die Swiss Re beispielsweise steht weltweit an zweiter Stelle unter den international aktiven Rückversicherungsgesellschaften.



Nominale Arbeitsproduktivität nach Branchen und Regionen 2009, in Tsd. CHF pro Person, zu laufenden Preisen
Quelle: BAKBASEL

Gemessen an der Arbeitsproduktivität übertreffen die Versicherungen die Banken deutlich. Offensichtlich setzen die Versicherungsgesellschaften den Faktor Arbeit am produktivsten ein, was mit der überdurchschnittlichen Qualifikation ihrer Beschäftigten zusammenhängt. Und gerade dieses Element, der hohe Ausbildungsstand der Bevölkerung, erhöht die Attraktivität unseres Standorts für ausländische Erst- und Rückversicherungsgesellschaften. Weitere Standortvorteile sind die mit den europäischen Vorschriften kompatiblen Schweizer Aufsichtsregeln, die zunehmend ausländische Rückversicherungsgesellschaften in die Schweiz locken.

Natürlich erfüllt es mich mit Stolz, dass wir in Zürich einen weltbekannten Finanzplatz mit einer starken Versicherungsbranche beherbergen dürfen. Das Gewicht des Finanzsektors innerhalb der Zürcher Wirtschaft hat jedoch Vor- und Nachteile. Einerseits bildet die Finanzbranche das Rückgrat der regionalen Wirtschaft, bietet zahlreichen Menschen Arbeit, verschafft dem Kanton bedeutende Steuereinnahmen und trägt damit wesentlich zum hohen Wohlstandsniveau bei.

Andererseits bedeutet diese Konzentration aber auch ein gewisses Klumpenrisiko. So freut es mich zu sehen, dass die starke Versicherungsbranche doch einen wesentlichen Anteil zur gewünschten Diversifikation innerhalb der Finanzbranche beiträgt. Um das relative Gewicht des ganzen Finanzsektors zu reduzieren, setzt die Standortförderung des Kantons Zürich im Rahmen ihres Cluster-Managements bewusst Akzente auch ausserhalb des Finanzsektors: etwa in den Bereichen Life Sciences, Informations- und Kommunikationstechnologie oder der Kreativwirtschaft.

Zürich schafft es in Studien über die Wettbewerbsfähigkeit und die Attraktivität als Standort regelmässig auf Spitzenplätze. Bester Beleg dafür sind die zahlreichen internationalen Unternehmen, die ihren Standort zu uns verlegt haben – darunter auch einige bekannte Unternehmen der Versicherungsindustrie. Das haben wir den hervorragenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von Zürich, etwa der hohen Lebensqualität, den renommierten Hochschulen sowie der Nähe zum Flughafen Zürich Kloten zu verdanken.

So paradox es klingen mag: derzeit werden wir aufgrund der hervorragenden Rahmenbedingungen ein Stück weit Opfer unseres eigenen Erfolgs. Wegen der Rechtssicherheit, der stabilen politischen Verhältnisse und der im internationalen Vergleich geringen Staatsverschuldung geniesst die Schweiz den Ruf eines sicheren Hafens. Folge davon ist die Erstarkung des Schweizer Frankens mit den zunehmend negativen Folgen auf unsere Realwirtschaft. Versicherungen übernehmen Risiken von Unternehmen und Privaten. Sie stellen die notwendigen Instrumente zur finanziellen Absicherung verschiedener Risiken bereit. In einer Zeit der Währungs- und Finanzkrisen wären wir froh, wenn wir den Schweizer Franken und den Finanzplatz vor den Stürmen aus den USA und aus Europa absichern – oder gar versichern – könnten. Aber dafür gibt es meines Wissens noch keine Versicherung.

Ernst Stocker ist seit dem 1. Mai 2010 Regierungsrat und Volkswirtschaftsdirektor des Kantons Zürich. Davor war er während 23 Jahren Kantonsrat, den er 2003/2004 präsidierte. Von 1998 bis 2010 sass er im Stadtrat von Wädenswil, ab 2006 als Stadtpräsident. Ernst Stocker wurde 1955 in Wädenswil (Schweiz) geboren und hat eine Ausbildung als diplomierter Meisterlandwirt absolviert. Er ist Mitglied der Schweizerischen Volkspartei (SVP). In seiner Eigenschaft als Volkswirtschaftsdirektor ist Ernst Stocker unter anderem im Verwaltungsrat der Flughafen Zürich AG und im Bankrat der Schweizerischen Nationalbank. Er ist Mitglied des Stiftungsrats der Stiftung Technopark Zürich.

Global aktive Rückversicherungsgesellschaften Dynamischer Standort Zürich



Peter Schmidt, CEO Catlin Re Switzerland, erläutert die Hintergründe und Strategien seines Unternehmens, einem Rückversicherer, der 2010 von dem Industrie- und Spezialitätenversicherer Catlin Group gegründet wurde. Er gibt einen kurzen Einblick in das globale Rückversicherungsgeschäft, dessen Geschichte und Grundlagen und geht auf die wichtigsten Standortfaktoren ein, die den Finanzplatz Zürich für ausländische Rückversicherungsgesellschaften attraktiv machen:

«Die globale Rückversicherungsindustrie setzt sich aus drei Segmenten zusammen: kleine, mittlere und grosse Rückversicherer. Die grossen Rückversicherungsgesellschaften repräsentieren heute rund 58 Prozent des globalen Prämienvolumens. Zu diesem Segment gehören neben der in Zürich ansässigen Swiss Re, die Münchner Rück und die Hannover Rück in Deutschland sowie in den USA Berkshire Hathaway mit Gen Re sowie der Lloyds Markt in Grossbritannien. Catlin Re Switzerland positioniert sich im mittleren Bereich zwischen den grossen und den kleineren Gesellschaften. Dieses Segment wies in den letzten zehn Jahren einen relativ stabilen Marktanteil aus. Marktverschiebung fanden zumeist von den kleineren zu den grossen Rückversicherern statt.»

Starke Kapitalbasis als Voraussetzung

Welches sind die Erfolgsrezepte der mittelgrossen Rückversicherungsgesellschaften? Wo differenzieren sie sich und wo verfolgen sie ähnliche Strategien wie ihre grossen oder kleineren Konkurrenten?

«Zunächst zu den Ähnlichkeiten: Punkto Kapitalbasis und Rating bieten die mittelgrossen Rückversicherer eine ähnliche Sicherheit wie die Marktführer. Ihre Bonität wird zumeist mit einem Finanzstärke-Rating von A oder AA beurteilt. Im Vergleich zu den grossen Konkurrenten sind mittelgrosse und kleinere Gesellschaften jedoch flexibler und agiler. Dies ist insbesondere auf dem europäischen Markt essentiell, auf dem sich die Zedenten von ihren Rückversicherern eine lokale Präsenz und langfristige Beziehungen wünschen. Genau dies bieten wir unseren Kunden.

Um die Anfänge des Rückversicherungsgeschäfts zu erkunden, muss man weit in die Geschichte zurückblicken: Der erste Rückversicherungsvertrag wurde 1370 unterschrieben. Damals ging es um die Rückversicherung einer Warenlieferung von Genua nach Flandern, die zuerst über das Wasser und dann auf dem Landweg transportiert werden musste.

Letzterer galt damals als der weit gefährlichere und wurde deshalb erstmals rückversichert.

Die industrielle Revolution und die rasante Zunahme der versicherten Werte waren dann die entscheidenden Wachstumstreiber für das moderne Versicherungs- und Rückversicherungsgeschäft. Als älteste Rückversicherungsgesellschaft gilt die Kölner Rück, die nach dem Brand von Hamburg (1841) gegründet wurde. Ebenso ist die Gründung von Swiss Re auf den Brand von Glarus (1861) zurückzuführen. Das verheerende Erdbeben von San Francisco im Jahr 1906 und die anschliessende Zahlungsfähigkeit der damaligen Marktteilnehmer, wie Swiss Re, hat dann zum globalen Durchbruch der Rückversicherungsbranche geführt.

Ausgleich für Portfolio-Risiken Die Rückversicherung versichert Erstversicherungsgesellschaften. Wir übernehmen Spitzenrisiken und schaffen gleichzeitig einen Ausgleich für Portfolio-Risiken. Die Rückversicherung ist für ihre Kunden eine Alternative zum Eigen- oder Fremdkapital. Das Rückversicherungsgeschäft findet auf globaler Ebene statt, es basiert auf einem breiten international abgestützten Geschäftsvolumen. Diversifikation, eine starke Kapitalbasis und ein fundiertes Know How von Risiken und deren Eintrittswahrscheinlichkeit sind essenziell.

Seit 2003 hat sich der Rückversicherungsstandort Zürich sehr dynamisch entwickelt. Beispiele für Niederlassungen in der jüngeren Vergangenheit sind Axis Re, Flagstone Re oder Aspen Re. Allein 2010 wurden mit Amlin Re, Tokyo Millennium, Novae Re und Catlin Re vier weitere Unternehmen gegründet. Von allen Newcomern der letzten Jahre ist einzig Glacier Re heute nicht mehr aktiv. Das Kapital fliesst aus dem Ausland nach Zürich, zum Beispiel aus Bermuda, Grossbritannien, Deutschland oder Frankreich und nur zum Teil aus der Schweiz selbst.

Heute stehen fast 30 Rückversicherungsgesellschaften unter der Aufsicht der FINMA. Hinzu kommen Gesellschaften, die in der Schweiz oder Zürich lediglich eine Filiale betreiben und daher nicht der hiesigen Aufsicht unterstehen. Insgesamt dürfte die FINMA ein Prämienvolumen von rund 10 Milliarden US-Dollar beaufsichtigen. Der Marktanteil der Schweiz am globalen Rückversicherungsmarkt liegt bei etwa 10 Prozent und ist damit gemessen an der Grösse des hiesigen Erstversicherungsmarktes überproportional hoch. Inzwischen hat sich der Standort Zürich zu einem Synonym für kontinentaleuropäische Rückversicherung entwickelt. Deutschland ist der Standort der Weltmarktführer Münchner Rück und Hannover Rück, die USA ist der grösste Rückversicherungsmarkt, in

Grossbritannien ist der Lloyds Markt beheimatet und schliesslich – und das ist bemerkenswert – folgt die Schweiz, gleichauf mit Bermuda als fünfgrösster Rückversicherungsmarkt, obwohl geographischen Grösse, Bevölkerungszahl und Erstversicherungsmarkt eine solche Position nicht rechtfertigen.

Von ihrer Ausrichtung her teilen sich die Märkte wie folgt auf: London als Standort von Lloyds ist bekannt für die Absicherung komplexer Industrierisiken, während auf den Bermudas vornehmlich grosse Naturkatastrophenrisiken gezeichnet werden. Hier fanden bereits in den sechziger Jahren die ersten Gründungen von Rückversicherungsgesellschaften statt. Der grosse Schub erfolgte jedoch in den 70er und 80er Jahren und wurde massgeblich durch die vorteilhaften steuerlichen Rahmenbedingungen auf den Bermudas beeinflusst. Europa hingegen zeichnet sich durch langfristige Kundenbeziehungen aus. Solvency II könnte sich als ein Wachstumstreiber für die hiesige Rückversicherungsindustrie erweisen, denn es ist davon auszugehen, dass sich durch die neue Regulierung der Kapitalbedarf der Erstversicherer erhöht. Hinzu kommt, dass die nicht-europäischen Versicherer ihre Anerkennung unter dem neuen Versicherungsregime sicherstellen wollen. Zudem sind sie bestrebt, ihre Kapitalbasis zu diversifizieren. Daher drängen sie in neue Märkte und Segmente. Schlussendlich erhöht sich noch der politische und regulatorische Druck auf die Offshore-Zentren. So lässt zum Beispiel der argentinische Regulator keine Rückversicherungsgesellschaften mehr aus den Bermudas zu.

Hat sich ein Unternehmen also entschieden, sich in Kontinentaleuropa niederzulassen, spricht vieles für eine Unternehmensgründung in der Schweiz: Das regulatorische und politische Umfeld ist verlässlich, die geographische Lage inmitten Europas attraktiv, Mehrsprachigkeit ist essentiell, die kurzen Wege, gute Infrastruktur und hervorragende Lebensqualität sprechen eine deutliche Sprache. Entscheidend ist dann der Zugang zu hervorragend ausgebildeten und erfahrenen Spezialisten, die sich vor allem in Zürich finden.

Das Beispiel Catlin Catlin wurde in London gegründet und hat heute ihren Firmensitz auf Bermuda. In 2010 erzielte die Gruppe ein Prämienvolumen von vier Milliarden US-Dollar. Catlin verfolgt eine klare Diversifikationsstrategie. Die Bedeutung von London und Bermuda nimmt sukzessive ab, während die globale Präsenz kontinuierlich ausgebaut wird. Dazu gehört ein festes und verlässliches Standbein im europäischen Rückversicherungsmarkt.

Wir haben in unserem ersten Geschäftsjahr nach Erhalt unserer Lizenz in der Schweiz die Erwartungen klar übertroffen und 80 Prozent Neukunden generiert. 60 Prozent unserer Prämien entfielen auf die Sach- und Haftpflicht-Rückversicherung, 40 Prozent auf das Kredit- und Kautionsgeschäft. Damit erzielen wir einen wichtigen Beitrag zur Diversifikation von Catlin. Wir sind bestrebt, langfristige und verlässliche Kundenbeziehungen aufzubauen. Dazu sind wir auf das Know How und die Erfahrung unserer Mitarbeiter angewiesen, die dank ihrer Nähe zu den Kunden und den Märkten die Risiken hervorragend beurteilen können.

Die Schlüsselpositionen bei Catlin Re Switzerland hatten wir innerhalb von sechs Monaten besetzt. In Deutschland, Madrid und Rom greifen wir zudem für die Marktbearbeitung auf Aussenstellen zurück. In Zürich bauen wir nur jene Funktionen auf, die wir direkt für die Marktbearbeitung benötigen. Ansonsten nutzen wir die effiziente Infrastruktur von Catlin, die vorsieht, dass Ressourcen nur dort aufgebaut werden, wo sie kostengünstig angesiedelt werden können.

Heute ist nicht nur das Kapital sehr mobil, sondern auch die Firmen. Unternehmensstandorte müssen sich immer wieder neu bewähren und ihre Rah-

menbedingungen bestätigen. Entscheidend für Zürich sind die eingangs genannten Standortfaktoren, aber auch die Personenfreizügigkeit, die sicherstellt, dass wir in der Schweiz jene Mitarbeiter ansiedeln können, die wir für unseren Unternehmenserfolg benötigen.»

Peter Schmidt leitet seit August 2010 als Chief Executive Officer den im selben Jahr gegründeten Rückversicherer Catlin Re Switzerland. Das Unternehmen mit Sitz in Zürich ist eine hundertprozentige Tochter der Catlin Group, einem globalen Sach- und Haftpflichtversicherer für Spezialrisiken mit Sitz in Bermuda. Peter Schmidt stiess zu Catlin Re Switzerland von Atradius N.V., einem global führenden Kreditversicherer, für den er von 2008 bis 2010 als Chief Markets Officer und Geschäftsleitungsmitglied tätig war. Zuvor war Peter Schmidt in verschiedenen leitenden Funktionen über zwölf Jahre bei Swiss Re. Von 2004 bis 2008 führte er als Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung den Geschäftsbereich Credit Solutions, der für das globale Kredit- und Kautionsgeschäft von Swiss Re zuständig war. Peter Schmidt war zudem in verschiedenen führenden Positionen für die General & Cologne Re und die Union Re tätig.

Spitzenplatz für die Schweizer Versicherungsindustrie

Herausforderungen und Chancen der Schweizer Versicherungsindustrie



Der Versicherungsstandort und Finanzplatz Schweiz ist für unsere Gesamtwirtschaft eminent wichtig. Und wenn wir vom Versicherungsstandort Schweiz sprechen, steht geografisch – vor allem auch mit Blick auf die ausländischen Gesellschaften – Zürich im Vordergrund oder doch zumindest die «Greater Zurich Area». Die Herausforderungen und Chancen für die Schweizer Versicherungsindustrie sind sehr stark an die Präsenz am Finanzplatz Zürich gebunden, strahlen aber von diesem Zentrum aus auch weit über die Grenzen hinaus, nach Europa, gemeint die EU, und in noch viel weiter entfernte internationale Gefilde.

Die Schweiz ist ein attraktiver Wirtschaftsstandort. Im Global Competitiveness Report 2010/2011 des World Economic Forum nimmt die Schweiz wiederum den ersten Platz ein und behauptet sich damit vor Schweden als das wettbewerbsfähigste Land Europas. Zu verdanken habe sie diesen Spitzenplatz vorab ihren ausgezeichneten Leistungen in den Bereichen Innovation und Wissenschaft, der ausgeprägten Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft sowie einem hohen Einsatz der Unternehmen im Bereich Forschung und Entwicklung, was auch zur Umsetzung in marktfähige Produkte und Prozesse führt. Ein griffiger Schutz von geistigem Eigentum – die Schweiz ist weltweit auf Platz sieben bezüglich Anzahl Patente pro Kopf – und ein solides institutionelles Umfeld, man denke zum Beispiel an das Beschaffungswesen, runden das Bild eines wettbewerbsfähigen Standortes ab.

Schweizer und ausländische Versicherungsunternehmen finden somit attraktive Rahmenbedingungen vor, um in der Schweiz und von der Schweiz aus das Versicherungsgeschäft erfolgreich zu betreiben. Bei den Schweizer Aufsichtsbehörden sind 213 private Versicherungsgesellschaften registriert, wovon 78 Mitglieder des Schweizerischen Versicherungsverbandes sind. Die Palette reicht vom global tätigen Universalversicherer über einen der weltgrössten Rückversicherer und die Tochtergesellschaften ausländischer Versicherungskonzerne bis zum lokal verankerten Anbieter von Speziallösungen. Auf die Mitgliedgesellschaften des SVV entfallen rund 95 Prozent der im Schweizer Markt erwirtschafteten Prämien der Privatversicherer.

Hohe volkswirtschaftliche Bedeutung Die Schweizer Versicherungsindustrie ist hervorragend positioniert. Jahr für Jahr ist sie mit ihrem nachhaltigen Geschäftsmodell eine wichtige und verlässliche Stütze des hiesigen Finanzplatzes und der ganzen schweizerischen Volkswirtschaft. Schweizer Versicherer leisten rund 38 Prozent an die gesamte Wertschöpfung der Finanzintermediäre in der Schweiz. Sie beschäftigen

weltweit 122 000 Personen, davon rund 48 700 im Inland und rund 73 500 im Ausland. Sie sind weiterhin bedeutende Investoren im In- und Ausland: Ihr Kapitalbestand beläuft sich mittlerweile auf über 570 Milliarden Franken. Mit einem Prämienvolumen von 35,1 Milliarden Euro im Jahr 2009 belegt die Schweiz im Ranking der grössten Versicherungsmärkte Europas den siebten Platz. Die Versicherungsindustrie leistet gemäss dem Bundesamt für Statistik mehr als vier Prozent an die gesamte Bruttowertschöpfung unseres Landes und gehört damit zu den sieben grössten Wirtschaftszweigen in der Schweiz. Unter Einbezug des Auslandsgeschäfts würde die Versicherungswirtschaft gar auf Platz fünf figurieren. Betrachtet man die Produktivität, also die Wertschöpfung pro Mitarbeiter, so liegt das Versicherungsgewerbe an der Spitze aller Wirtschaftszweige in der Schweiz. Alleine die Unternehmenssteuern der Privatversicherer liegen bei rund einer halben Milliarde Franken.

Global Competitiveness Ranking	
Schweiz	1
Singapur	2
Schweden	3
Finnland	4
USA	5
Deutschland	6
Niederlande	7
Dänemark	8
Japan	9
Vereinigtes Königreich von Grossbritannien und Nordirland	10
Hong Kong SAR	11
Kanada	12
Taiwan, China	13
Katar	14
Belgien	15

Quelle: WEF, Global Competitiveness Report 2011-2012

Spitzenplatz behaupten und stärker werden Die Schweizer Versicherungswirtschaft spielt heute in der obersten Klasse. Das Ziel muss sein, im globalen Wettbewerb den Spitzenplatz zu behaupten und noch stärker zu werden. Denn nur die oberste Klasse ist für die Branche eine Option, will sie ihre internationale Ausstrahlungskraft und heutige Bedeutung erhalten. Dieses Ziel ist mit grossen Herausforderungen verbunden: Die Versicherer müssen sich in einem von Innovation geprägten, dynamischen und zunehmend internationalen Umfeld behaupten. Die demographischen

Veränderungen, das «Zusammenrücken» und «Zusammengehen» der Welt, der Klimawandel und die Regulierung der Branche sind weitere Herausforderungen, denen sich die Versicherer stellen müssen.

Dies sind also die Parameter für die weitere Entwicklung und das Wachstum der Schweizer Versicherungsindustrie im In- und Ausland, mit dem letztlich auch hochwertige Arbeitsplätze und neue Steuereinnahmen geschaffen werden. Eine nachhaltige Stärkung und der Ausbau der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des gesamten schweizerischen Finanzsektors bedingen aber, dass auch in Zukunft die wichtigen Standort- und Erfolgsfaktoren des Finanzplatzes Schweiz, und damit selbstredend des Finanzplatzes Zürich, gesichert sind. Nach unserer Einschätzung sind dies:

- Politische und makroökonomische Stabilität
- Kompetitiver Schweizer Franken als wichtige internationale Währung
- Global vernetzter und offener Finanzsektor
- Hohe Qualität der staatlichen Aufsicht und Regulierung
- Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Unternehmen
- Entschlossene Bekämpfung von kriminellen Missbräuchen des Finanzsystems
- Hohe Reputation des Finanzplatzes Schweiz im Ausland
- Wettbewerbsfähige Besteuerung von Unternehmen und Personen
- Hohe Ausbildungs- und Dienstleistungsqualität
- Mehrsprachigkeit
- Multikulturelle Umgebung
- Starke Marken im Finanzbereich

Gute Rahmenbedingungen als Wettbewerbsfaktor

Diese und weitere Elemente sind aus unserer Sicht massgeblich für die Festigung und Weiterentwicklung des versicherungswirtschaftlichen Spitzenstandorts Schweiz beziehungsweise Zürich. Der hohe Grad an Internationalisierung in der Schweizer Versicherungswirtschaft ruft nach ausgezeichneten Rahmenbedingungen, die den Standort langfristig attraktiv machen. In den vergangenen Jahren haben zahlreiche ausländische Versicherer ihren Hauptsitz in die Schweiz verlegt, hier eine Tochtergesellschaft gegründet oder eine Niederlassung eröffnet. Insbesondere für den Rückversicherungsmarkt sticht Zürich als bevorzugter Standort im internationalen Vergleich heraus.

In direkten Gesprächen mit Führungsverantwortlichen dieser Unternehmen, die mit ihrem Zuzug

oft auch Mitglieder unseres Verbandes werden, wurden die vorher genannten Standortfaktoren erwähnt, aber auch weitere relevante Entscheidungsfaktoren aufgeführt. Diese sind uns zwar nicht ganz neu, aber es ist doch interessant zu hören, dass nicht ausschliesslich die steuerliche Situation den Ausschlag für eine Standortwahl geben muss. Nebst der Stabilität des schweizerischen politischen, rechtlichen und regulatorischen Systems werden vorab im Rückversicherungsbereich und insbesondere für den Standort Zürich folgende Faktoren genannt:

- Verfügbarkeit von erfahrenen, hochqualifizierten Fachkräften (Der Kampf um «Talents» ist in vollem Gange)
- Attraktiver Arbeitsmarkt
- Weltruf, den Zürich im Rückversicherungsmarkt genießt
- Breiter Zugang zum europäischen Rückversicherungsgeschäft (ohne London und Bermuda)
- Anziehungskraft für internationale Fachkräfte
- Fähigkeit, Fachkompetenz zu bündeln, zu pflegen und zu fördern
- Internationale Erreichbarkeit dank Flughafennähe, sowohl für zugezogene Mitarbeiter wie auch für europäische Kundschaft
- Verfügbarkeit von spezialisierten Beratern vor Ort
- Versicherungsspezifisches Bildungsangebot an Business Schulen, Universitäten und natürlich am Institut für Versicherungswirtschaft an der Universität St. Gallen

Weiter sind es auch «Soft Factors», die den Standort für den ausländischen Mitarbeiter attraktiv machen:

- Attraktives Lebensumfeld und ausgezeichnete Wohnmöglichkeiten sowohl für Einzelzuzüger wie für Familien in städtischer oder vorstädtischer Lage. Dies zu im internationalen Vergleich moderaten Preisen.
- Hochkarätige Qualität von Infrastruktur und Dienstleistungen
- Breites Kultur- und Freizeitangebot
- Akzeptanz und hohe Integrationstoleranz in einem etablierten multikulturellen und multiethnischen Umfeld
- Ausgezeichnetes, breites Schulangebot auf allen Schulstufen, sowohl an öffentlichen Schulen wie an Privatschulen
- Universitäten von internationalem Ruf

Diese aufgeführten Faktoren belegen nebst Lob für den Schweizerischen Versicherungssektor auch eindrücklich, wie zahlreich die Faktoren sind, die zur

Standortqualität beitragen, und dass diese das Zusammengehen zahlreicher gesellschaftsprägender Akteure im wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und sozialen Bereich bedingt.

Internationales Engagement der Schweizer Versicherer

Nicht nur die Anwesenheit zahlreicher ausländischer Versicherungsgesellschaften in der Schweiz ist für den hohen Grad an Internationalisierung verantwortlich. Das schweizerische Versicherungsgeschäft ist sehr international geworden. Die weltweit tätigen Schweizer Versicherungskonzerne sind ihrerseits in den meisten Segmenten der internationalen Märkte aktiv und zählen zu den ernstzunehmenden Mitbewerbern. Die Unternehmen haben ihre Präsenz im Ausland über die Jahre deutlich ausgebaut. Die Erstversicherer nehmen ihr Auslandgeschäft in erster Linie über Tochtergesellschaften oder Niederlassungen wahr, während in der Rückversicherung der grenzüberschreitende Verkehr Gewicht hat. 2009 gehörten zu den 20 grössten Versicherungsgruppen in Europa gleich zwei Erstversicherer aus der Schweiz. «Zürich» belegte Platz vier und «Swiss Life» Platz 18. Und einer der weltgrössten Rückversicherer – die Swiss Re – ist ebenfalls ein Schweizer Unternehmen. In diesem anspruchsvollen Umfeld ist es zentral, dass geeignete Rahmenbedingungen auf nationaler und internationaler Ebene entwickelt werden.

Während noch vor einigen Jahren der Trend vorherrschte, Gesetze im Sinne der Eigenverantwortung und der Selbstregulierung auf das Notwendigste zu beschränken, ist seit einiger Zeit eine starke Tendenz zu Überregulierung zu erkennen. Diese Tendenz ist im äussersten Masse kontraproduktiv, muss gestoppt und der Versicherungsmarkt weiter liberalisiert werden.

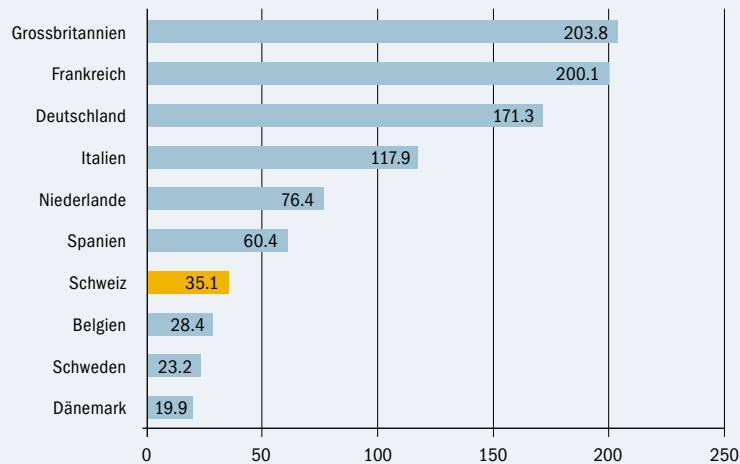
Internationale Standards als Wettbewerbsfaktor

Die Versicherungsmärkte der Europäischen Union sind für die Schweizer Versicherungsgesellschaften von grosser Bedeutung, so wie auch die Schweiz für europäische Versicherer ein attraktiver Markt ist. Damit aber der internationale Wettbewerb spielen, und die Stabilität des Versicherungswesens gewährleistet werden kann, ist es für die Zukunft wichtig, dass über die Grenzen hinweg international anerkannte Standards geschaffen und weiterentwickelt werden, so zum Beispiel im Bereich der Aufsicht.

Übertriebene Kapitalanforderungen schaden dem Finanzplatz

Im heimischen Markt machen der Ausbau von Monopolen, politisch motivierte Mindestanforderungen und eine wachsende Zahl von Ver-

Die grössten Versicherungsmärkte in Europa
Prämien in Milliarden Euro



Quelle: CEA, European Insurance in Figures 2009. Zvg: SW

ordnungen und Richtlinien das Versicherungsgeschäft zunehmend kompliziert und teuer. Hinzu kommen nun deutlich strengere Vorschriften über das notwendige Eigenkapital: Anfang 2011 wurde der Schweizer Solvenztest (SST) verbindlich eingeführt – mindestens zwei Jahre vor der solvenzbasierten Aufsicht in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Damit unterliegen die Schweizer Versicherer heute insgesamt strengeren Auflagen als ihre europäischen Mitbewerber. Damit sich daraus für die Schweiz auf längere Zeit keine Standortnachteile ergeben, muss die Entwicklung des europäischen Projekts Solvency II im Auge behalten werden. Der Schweizerische Versicherungsverband und seine Mitglieder befürworten und unterstützen die risikobasierte Aufsicht. Ein erster grober Vergleich mit der provisorischen Ausgestaltung der europäischen Richtlinie nach Solvency II zeigt aber, dass die Kapitalanforderungen nach dem SST für die Lebensversicherer derzeit wesentlich strenger sind als nach Solvency II. Übertriebene Kapitalanforderungen nützen weder den Versicherten noch dem Finanzplatz Schweiz. Der Schweizerische Versicherungsverband steht deshalb auch in einem intensiven Dialog mit der Finanzmarktaufsicht FINMA. Die FINMA-Spitze hat immer wieder bekräftigt, sie werde sich aktiv dafür einsetzen, dass die schweizerische Versicherungsaufsicht gegenüber dem europäischen Aufsichtsregime nach Solvency II als gleichwertig anerkannt wird. Noch sind die definitiven Details von Solvency II nicht bekannt, weshalb ein abschliessender Vergleich mit dem SST nicht möglich ist. Es ist aber davon auszugehen, dass sich die beiden Systeme mittel- bis langfristig an-

gleichen werden. Im transatlantischen Dialog ist gar schon von der Notwendigkeit eines einzigen internationalen Aufsichtsstandards nach Vorbild zum Beispiel von Solvency II die Rede. Eine solche Angleichung ist wichtig – insbesondere für die international tätigen Versicherer.

Marktöffnung erfordert konkurrenzfähige Rahmenbedingungen Auf lange Sicht ist ein nachhaltiges Wachstum der Privatassekuranz in der Schweiz ohne erweiterten Zugang zum europäischen Versicherungsmarkt kaum möglich. Dieser bietet grosse Wachstumschancen. Für internationale Versicherungsunternehmen ist die Schweiz – wie hinlänglich ausgeführt – bereits heute ein attraktiver Standort. Der erweiterte Marktzugang würde diese Attraktivität weiter erhöhen und Wertschöpfung aus dem Ausland in die Schweiz verlagern. Allerdings müssen die aufsichtsrechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen in der Schweiz genauso konkurrenzfähig sein wie im übrigen Europa. In diesem Zusammenhang ist die Anerkennung des schweizerischen Aufsichts- und Regulierungssystems einerseits eine grundlegende Bedingung für die schweizerische Mitwirkung in den relevanten europäischen Aufsichtsgremien wie der European Insurance and Occupational Pensions Authority (Eiopa). Andererseits ist die aufsichtsrechtliche Gleichwertigkeit eine wichtige Voraussetzung für den verbesserten Zutritt der Schweizer Versicherer zum europäischen Markt. Diese Forderung mindestens nach Äquivalenz, wenn nicht gar nach Konvergenz ist zentral: Nur mit der gegenseitigen Anerkennung der Aufsichtssysteme und dem Abschluss weiterer bilateraler Abkommen mit der EU kann gewährleistet werden, dass in einem geöffneten Markt die Schweizer Versicherer gegenüber der ausländischen Konkurrenz nicht benachteiligt sind. Deshalb setzt sich der Schweizerische Versicherungsverband dafür ein, dass die Schweiz ein Finanzdienstleistungsabkommen mit der EU abschliesst. Nur so wird die Schweiz für in- und ausländische Versicherungsunternehmen auch weiterhin ein attraktiver Standort bleiben. Allerdings wissen wir, dass seitens der EU derzeit dafür kein grosses Interesse besteht.

Abschaffung der Stempelsteuer als wichtiger Schritt Um von einer Marktöffnung zu profitieren, müssen die Schweizer Versicherer also auf konkurrenzfähige regulatorische Rahmenbedingungen zählen können. In dieser Hinsicht ist es nötig, die Stempelsteuer auf Lebensversicherungsprämien abzuschaffen. Denn die Stempelsteuer vermindert die Attraktivität des

Schweizer Finanzplatzes und schwächt seine Position im Wettbewerb mit seinen wichtigsten Konkurrenten. Für die Abschaffung der Stempelsteuer hat sich der Schweizerische Versicherungsverband auf parlamentarischer Ebene erfolgreich eingesetzt. Der Bundesrat ist offensichtlich gewillt, Erleichterungen im Bereich der Stempelsteuern zu gewähren, unerfreulicherweise aber nicht bei der Stempelsteuer auf Lebensversicherungsprämien. Dies, obwohl die schädlichen Auswirkungen des «Lebenstempels» die jährlichen Steuereinnahmen von rund 40 Millionen Franken bei Weitem übertreffen. Trotz der ablehnenden Haltung des Bundesrates bleibt die Abschaffung der Stempelsteuer für den Versicherungsverband weiterhin ein Thema mit hoher Priorität.

Zahlreiche Regulierungsprojekte auch auf europäischer Ebene Die europäische Versicherungswirtschaft sieht sich mit zahlreichen regulatorischen Initiativen für einen verbesserten Konsumentenschutz konfrontiert. So unterzieht die Europäische Kommission derzeit den Vertrieb von Anlageprodukten an Kleinanleger einer umfassenden rechtlichen Prüfung. Die europäische Privatassekuranz ist von dieser gesetzgeberischen Initiative «Packaged Retail Investment Products» direkt betroffen, weil sie auch bestimmte Lebensversicherungen erfasst. Die Vertriebspraktiken der Versicherungen sind ausserdem Gegenstand der Revision der europäischen Versicherungsvermittlungsrichtlinie. Ein weiteres Regulierungsprojekt ist die Etablierung einheitlicher gesetzlicher Einlagensicherungssysteme für Versicherungen. Der SVV verfolgt diese regulatorischen Entwicklungen in der EU mit grosser Aufmerksamkeit. Sie sind ein weiterer Schritt zur Überregulierung und verursachen unnötige Kosten, was weder im Interesse der Versicherten noch der Versicherer sein kann. Weil die Schweiz im Sinne des autonomen Nachvollzuges solche Regelwerke oft übernimmt, sind sie auch für die hiesige Assekuranz von Bedeutung. Zumindest sind sie bei der Prüfung der Europaverträglichkeit der schweizerischen Gesetzgebung oder beim Abschluss eines Abkommens zwischen der Schweiz und der EU relevant. Der Schweizerische Versicherungsverband pflegt deshalb eine intensive Zusammenarbeit mit dem Europäischen Versicherungsverband (CEA) und den Versicherungsverbänden der EU-Mitgliedstaaten. Trotz des gemeinsamen Einsatzes blieb der Erfolg bei der Bekämpfung unnötiger und teurer Regulierung bisher weitgehend aus. Weiteres Engagement wird also auch künftig nötig sein. Ebenfalls auf dem Radar sind die weiteren Entwicklungen in Zusammenhang mit dem sogenannten «Antidiskriminierungs-Entscheid» des Europäischen Gerichtshofs vom 1. März 2011 zur ge-

schlechtsspezifischen Tarifierung. Demnach ist die Berücksichtigung des Geschlechts von Versicherten als Risikofaktor in Versicherungsverträgen eine Diskriminierung. Die Regel geschlechtsneutraler Prämien und Leistungen müssen die in der EU tätigen Versicherer ab dem 21. Dezember 2012 anwenden. Zwar kommt der Entscheid in der Schweiz nicht unmittelbar zur Anwendung, im internationalen Umfeld – eben im Rahmen der Versicherungstätigkeiten in EU-Staaten – sind aber auch Schweizer Unternehmen von dieser Regelung betroffen. Ausserdem stellt sich die Frage, ob das Urteil auch auf Prämien differenzierungen bei Alter oder Gebrechlichkeit wirkt. Würden auch in diesen Bereichen entsprechende Urteile ergehen, hätte dies für die Versicherungswirtschaft fatale Folgen, zumal solche Regelungen auch auf die Schweiz übergreifen könnten.

Mannigfaltige Herausforderungen an eine vielfältige Branche Die Herausforderungen an die Versicherungswirtschaft im in- und ausländischen Tätigkeitsfeld sind so zahlreich und unterschiedlich wie diese Branche vielfältig ist. Es sind aber Gegebenheiten, welche die Tendenzen einer sich rasch verändernden Gesellschaft widerspiegeln. Wohl sind zahlreiche der Fragestellungen, mit welchen die Versicherer konfrontiert sind, anspruchsvoll, ihre Lösung zeitintensiv und manchmal auch aufreibend. Aber die Stabilität der Versicherungswirtschaft auch in Krisenzeiten, das Wachstum und die gesamtwirtschaftliche Bedeutung sprechen für sich: Die Branche wandelt diese Herausforderungen kontinuierlich in Chancen um. Damit schafft sie laufend die Basis für eine positive, gesunde Entwicklung der Branche, die auch für künftige gut ausgebildete Fachkräfte aus dem In- und Ausland attraktiv sein soll. Auch nächste Generationen sollen ihre frischen, innovativen Kräfte in einem ansprechenden wirtschaftlichen und sozialen Umfeld – wie wir es hier in der Schweiz zu bieten haben – entfalten können.

Lucius Dürr ist Direktor des Schweizerischen Versicherungsverbandes SVV. Er hat Rechtswissenschaften studiert und in einem Postgraduate-Lehrgang den diplomierten NPO Manager VMI absolviert. Beruflich hält Lucius Dürr einige Mandate inne. Er ist unter anderem Mitglied des Executive Committee und Treasurer des europäischen Versicherungsverbandes CEA, Mitglied der Eidgenössischen Kommission für Wirtschaftspolitik und des Finanzplatz Forums des Bundes sowie im Geschäftsführenden Ausschuss der Economiesuisse. Von 1992 bis 2008 war Lucius Dürr aktives Mitglied des Zürcher Kantonsrates und während elf Jahren Fraktionspräsident der CVP.

Die Schweizer Versicherungsbranche 2015



Die Studie «Die Schweizer Versicherungsbranche 2015 – Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Soll-Kompetenzen» wurde vom Zentrum für Risk & Insurance (ZRI) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) verfasst. Das Zentrum ist erst seit Januar 2010 aktiv. Die ZHAW bietet als einzige Hochschule der Schweiz ein Betriebswirtschaftsstudium mit der Vertiefungsrichtung Risk & Insurance an. Dieser Studiengang wurde in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Versicherungsverband (SVV) konzipiert. Der Auftrag der ZHAW umfasst die Ausbildung, anwendungsorientierte Forschung und Beratung sowie die Weiterbildung.

Assekuranz 2015 ist das Thema der ZRI-Studie: Aufgrund von grösseren Planungsschwierigkeiten im Zeithorizont von zehn und mehr Jahren befasst sich die Studie mit der kurz- und mittelfristigen Perspektive. Das Resultat ist eine praxisnahe Prognose der Entwicklungen in der Versicherungsbranche sowie deren Auswirkungen auf die Soll-Kompetenzen der Mitarbeitenden. Diese Erkenntnis dient wiederum als Ausgangslage für die Entwicklung von zielgerichteten Aus- und Weiterbildungsprogrammen auf unterschiedlichen Stufen. Damit soll letztlich die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Assekuranz langfristig gestärkt werden.

Vorgehen Das Vorgehen für diese Studie gliedert sich in vier Phasen: In einer ersten Phase wurden Interviews mit Führungspersönlichkeiten der Assekuranz und eine umfassende Literaturrecherche von ähnlichen Studien und Fachliteratur durchgeführt. Dabei wurden die zentralen brancheninternen und branchenexternen Faktoren eruiert. Daraus ergaben sich neun Themencluster. In einer zweiten Phase wurden die Schlüsselfaktoren identifiziert, die als eigentliche Treiber die Versicherungsbranche in den nächsten Jahren massgeblich beeinflussen werden. In einer dritten Phase wurden mögliche Entwicklungen dieser Schlüsselfaktoren definiert. In der vierten und letzten Phase wurden strategische Optionen auf der konkreten Ebene der einzelnen Versicherungsgesellschaften entworfen.

Die neun Themencluster gliedern sich wie folgt:

- Regulierung und Recht
- Konjunktur
- Finanzierbarkeit
- Wertewandel
- Brancheninterner Wettbewerb
- Reputation
- Kunde
- Geschäftsmodell
- Distribution



Themencluster. Zvg: ZHAW

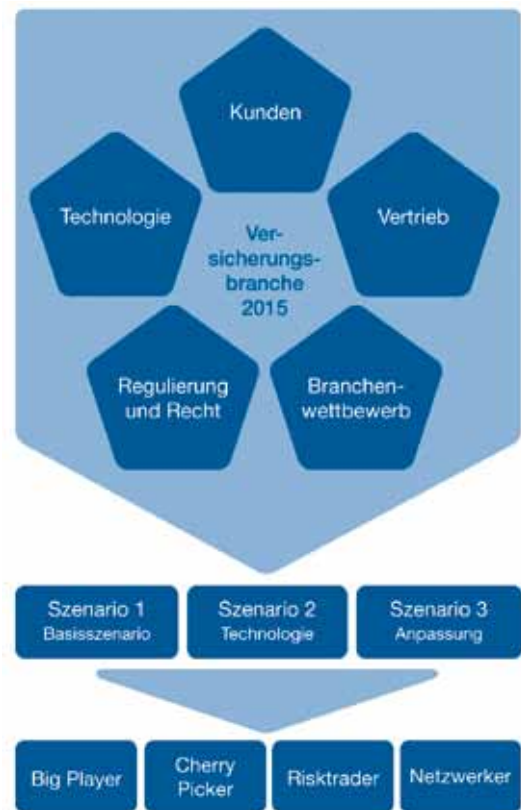
Im Rahmen des Clusters Regulierung und Recht geht es vorwiegend um Fragen zum Swiss Solvency Test (SST) und zur Eigenkapitaloptimierung für Versicherungsgesellschaften. Im Themenbereich Konjunktur gab die Branche ihre Sorgen gegenüber den tiefen Zinssätzen zum Ausdruck. Diese Aussage wurde nicht nur bei den Pensionskassen gemacht! Der Cluster Finanzierbarkeit umfasst die Finanzierung des Sozial- und Gesundheitssystems. Beim Wertewandel gibt die Entsolidarisierung der Gesellschaft und die damit verbundene Infragestellung des Risikoausgleiches Anlass zur Sorge. Kosteneinsparungen sind beim brancheninternen Wettbewerb das Hauptthema. Sie sind die Grundlage für eine Reduktion der Prämien. Beim Themencluster Reputation und Glaubwürdigkeit beschäftigt die Unterdeckung von Pensionskassen die Branchenvertreter. Preissensitivität versus Berater-Qualität sind wichtige Themen für den Cluster Kunden. Oft wünscht der Kunde einen tiefen Preis und benötigt keine besondere Dienstleistung. Die Geschäftsmodelle werden vom veränderten Kundenverhalten massgeblich beeinflusst. Die Geschäftsmodelle stehen aber auch in Abhängigkeit von der Grösse der Versicherungsgesellschaft. Bei der Fragestellung Distribution geht es um den optimalen Vertriebskanal.

Aufgrund der gegenseitigen Beeinflussung dieser Cluster untereinander konnten schliesslich fünf Schlüsselfaktoren identifiziert werden, die als eigentliche Treiber die Entwicklung der Assekuranz mitbestimmen werden:

- Kunden
- Vertrieb
- Branchenwettbewerb

- Regulierung und Recht
- Technologie

Bei letzterem geht es im Rahmen der Industrialisierung des Versicherungswesens vorwiegend um die Frage «make or buy». Gehört die IT-Infrastruktur zur Schlüsselkompetenz oder kann diese standardisiert eingekauft oder gar ausgelagert werden? Dies bedingt dann möglicherweise eine Anpassung der Dienstleistungen. Neue Geschäftsmodelle wie online-Versicherungen gehören ebenfalls in den Bereich des Schlüsselfaktors Technologie bzw. Vertrieb. Als mögliche Entwicklungen künden sich eine Marktkonsolidierung, sinkende Kundenloyalität und ein Wechselmarkt an. Ein bedeutender Einflussfaktor ist der Bereich Regulierung und Recht mit den neuen Vorgaben der Versicherungsaufsicht, zum Beispiel mit dem Swiss Solvency Test. Dieser zwingt die Versicherungsgesellschaften möglicherweise zu Anpassungen im Produktangebot. Hier geht es um die Optimierung des Kapitaleinsatzes. Die komplexere Risikolandschaft und die Verteuerung der Kundenbeziehung könnten sich in Konsolidierungstendenzen im Versicherungs- und Pensionskassenbereich auswirken. Ein weiterer Schlüsselfaktor ist der Wettbewerb.



Schlüsselfaktoren, Szenarien und resultierende strategische Optionen für Versicherungsunternehmen. Zvg: ZHAW

Im weitgehend gesättigten Markt können sich die Versicherungsgesellschaften durch neue innovative Produkte (wie zum Beispiel die Insurance Wrappers) profilieren. Der anhaltende Konsolidierungsdruck bei

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften drei eigentliche Basis-Szenarien erarbeitet. Das erste Szenario geht vom Status quo aus, das zweite geht von einem Quantensprung in der Technologie aus und

Handlungskompetenz	Kompetenzbereiche	Ausprägung der Kompetenzbereiche	
	Fachkompetenz	- Prozessbeherrschung - Schnittstellenskills	- Vernetzt handeln - Projekt Management
	Sozialkompetenz	- Kommunikationsfähigkeit - Konfliktfähigkeit - Teamfähigkeit	- Einfühlungsvermögen - Anpassungsfähigkeit / Flexibilität
	Selbstkompetenz	- Self Management / Self Learning - Zeitmanagement	- Vernetzt denken - Belastbarkeit - Leistungsbereitschaft
	Methodenkompetenz	- Rhetorik - Projektplanung	- Analysefähigkeit - Abstraktes und vernetztes Denken
	Medienkompetenz	- Nutzung - Auswahl - Gestaltung	- Analyse - Bewertung

Übersicht der Kompetenzanforderungen. Zvg: ZHAW

den Krankenkassen führt zu neuen Allianzen. Der Finanzplatz Schweiz könnte sich auch als «Pension Hub» profilieren. Dies bedingt aber ein Dienstleistungsabkommen mit der EU. Die Versicherungsindustrie würde ein solches Abkommen sehr begrüßen. Was den Schlüsselfaktor Vertrieb betrifft, so versucht jede Versicherungsgesellschaft das sogenannte Multikanal-Distributionskonzept anzuwenden, wohlwissend, dass man nicht jeden Kunden auf jedem Kanal punkto Qualität und Intensität betreuen kann. Im Gegensatz zum grossen deutschen Markt, wo sich spezielle Vertriebsgesellschaften auf den Verkauf konzentrieren, sind die Versicherungsgesellschaften im kleinen Schweizer Markt viel breiter aufgestellt, auch wenn sich dadurch ab und zu Widersprüche in der Partnerschaft mit gewissen Vertriebsgesellschaften ergeben können. Im Grosskundengeschäft wird der Makler auch weiterhin eine bedeutende Rolle einnehmen. Bei den Privatkunden hingegen zeichnet sich bei den Versicherungsmaklern ein Konsolidierungsprozess ab. Beim wichtigsten Schlüsselfaktor – dem Kunden – zeichnet sich ein «Rethinking» der Allfinanz ab. Dieses Thema hat im Rahmen des Beratungsansatzes sehr an Aktualität gewonnen. Der Kundenbetreuung wird wieder vermehrt Priorität zugemessen, und eine differenzierte Produkt- und Servicegestaltung soll helfen, die Preissensitivität besser zu testen. Hier sind insbesondere die Krankenversicherer stark gefordert.

Aufgrund dieser identifizierten Schlüsselfaktoren hat das Zentrum für Risk & Insurance an der

das dritte von einer verschärften Regulierung. Aus diesen drei Szenarien wurden mögliche strategische Optionen abgeleitet. Gleichzeitig wurde überlegt, was diese möglichen Veränderungen für die zukünftig nachgefragten Kompetenzen der Mitarbeitenden bedeuten. Zur Analyse der Soll-Kompetenzen wurde ein fünfteiliges Kompetenzmodell angewandt. Dieses umfasst folgende Bereiche:

- Fachkompetenz
- Sozialkompetenz
- Selbstkompetenz
- Methodenkompetenz
- Medienkompetenz

Strategische Optionen

Um den möglichen Entwicklungen der Versicherungsbranche zu begegnen, wurden strategische Optionen für Versicherungsunternehmen definiert. Es handelt sich dabei um unterschiedliche Reaktionen der Versicherer auf die Branchenentwicklungen. Ausgehend von diesen strategischen Optionen lassen sich die Auswirkungen auf die Soll-Kompetenzen bestimmen.

Beim **Big Player** handelt es sich um grosse Versicherungsgesellschaften wie die Zurich (Schweiz), die AXA Winterthur, die Mobiliar oder die Swiss Life. Diese Gesellschaften führen den Wettbewerb über Services und Dienstleistungen.

Dabei ist die Grösse und Qualität des eigenen Aussendienstes entscheidend. Zentral ist und bleibt die Reputation verbunden mit einer moderaten Preispolitik.

Als eigentliche Nischenplayer gelten die sogenannten **Cherry Picker**. Ein Beispiel dafür ist Elips Life. Diese in Vaduz domizilierte Versicherungsgesellschaft fokussiert sich auf die Marktsegmente Pensionskassen und Vorsorgeeinrichtungen, Broker und Pensionskassen-Experten, Unternehmen und Verbände. Elips Life, die sehr junge vor drei Jahren von der Swiss Re und der Liechtensteinischen Landesbank gegründete Gesellschaft, führt den Wettbewerb über die Risikoselektion erfolgreich, indem sie auf ertragreiche Business Lines setzt.

Der **Risktrader** führt den Wettbewerb über die Kapitaloptimierung. Hier muss der Versicherer auch nicht unbedingt mit dem Risikoträger übereinstimmen. Auf diese Weise wird das Fee-Business zu einem wesentlichen Bestandteil des Versicherers. Die Schlüsselkompetenzen in diesem Geschäftsmodell sind Risikomanagement und Finanz Know How. Dieser Ansatz könnte mit Solvency II zusätzlich an Attraktivität gewinnen. Bei diesem Modell spielt der Chief Risk Officer eine zentrale Rolle.

Das **Netzwerker-Modell** wird vorwiegend durch Mammutgesellschaften angewandt. Sie gehen im Rahmen einer Holdinggesellschaft Allianzen ein, um die Kundensegmente weiter zu erhöhen und zu verbreitern. Solche Allianzen werden eingegangen mit Unternehmen der Informationstechnologie- und der Telekommunikationsbranche oder im Retailgeschäft. Bei diesem Geschäftsmodell werden in

zunehmendem Masse die Branchengrenzen aufgelöst.

Die Versicherungsgesellschaften sind gefordert: nicht nur müssen sie Vertrieb und Marketing, Underwriting und Verwaltung effizient und effektiv gestalten. Sie müssen auch aufsichtsrechtliche, marktbedingte und gesellschaftliche Veränderungen vorhersehen. Über alle strategischen Optionen hinweg werden Schnittstellenskills und vernetztes Handeln zu den zentralen Fähigkeiten. Immer wichtiger werden Kommunikations- und Konfliktfähigkeiten sowie die schnelle und flexible Anpassung an neue Gegebenheiten. Angesichts dieser Entwicklungen gewinnt der Zugang zu qualifizierten Nachwuchs-, Fach- und Führungskräften für die Assekuranz immer stärker an Bedeutung. Entsprechend hoch sind Bedarf und Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung.

Daniel Greber ist diplomierter Mathematiker ETH Zürich. Er startete seine berufliche Karriere als Länderverantwortlicher in der Leben-Rückversicherung bei Swiss Re, Winterthur Versicherungen und General Re. Danach war er Geschäftsführer der UBS Leben AG und Mitglied der Geschäftsleitung von UBS Swiss Life. Von 1999 bis 2003 führte er als CEO die Providentia Lebensversicherungsgesellschaft AG. Danach gründete er mit Vision Finanzdienstleistungen GmbH sein eigenes Unternehmen. Seit dem 1. August 2011 leitet er das Zentrum für Risk & Insurance an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, wo er auch doziert.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der AXA Winterthur für Winterthur und den Kanton Zürich

Intensive Wechselwirkung mit der Region



In der Vergangenheit war Winterthur eine typische Industriestadt mit Sulzer und Rieter als grösste Arbeitgeber. Dies hat sich in der Zwischenzeit stark geändert. Heute ist die AXA Winterthur als führender Schweizer Allbranchenversicherer die grösste private Arbeitgeberin der Stadt.

Die AXA Winterthur geht auf die Winterthur Versicherung zurück, die früher ein eigener internationaler Versicherungskonzern war, bevor sie vom AXA Konzern übernommen wurde. Die «alte» Winterthur hat nach wie vor eine starke Bedeutung in der Region und vor allem in der Stadt Winterthur, wo die AXA Gruppe verschiedene Gruppenfunktionen platziert hat. Die AXA-Geschäftsleitung stellte im Rahmen der Konsolidierungen in Winterthur fest, dass hier ein Pool von Spezialisten insbesondere im Risk-Management vorhanden ist. Diese Spezialisten sind immer noch in Winterthur angesiedelt, sind nun aber für die ganze Gruppe tätig. Was die Zeit vor AXA betrifft, so war der Name «Winterthur Versicherungen» das Marketing-Instrument auch für die gleichnamige Stadt. In Zukunft wird der Name Winterthur weniger Bedeutung haben, dennoch ist AXA in der Region gut eingebettet. Trotz häufigeren Video-Konferenzen werden Geschäftsreisen, immer mehr auch mit dem Zug, wichtig bleiben. Die gute Anbindung an den öffentlichen Verkehr zwischen Winterthur und Zürich und die Nähe zum Flughafen werden als Standortvorteile geschätzt.

Der Beitrag der AXA für die KMU-Region Als grösste Anbieterin von Vollversicherungen in der Schweiz hat die AXA einen gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Nutzen über den Kanton Zürich hinaus. Gerade in Zeiten von Finanz- und Wirtschaftskrisen kann die AXA vor allem kleinen und mittleren Firmen integrierte Lösungspakete anbieten, inklusive der beruflichen Vorsorge (BVG). So können sich diese Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, ohne dass sie sich Sorgen um ihre Vorsorge und die damit verbundenen Risiken machen müssen. Gerade innerhalb der beruflichen Vorsorge hat die AXA neue Modelle eingeführt, zum Beispiel die flexible Pensionierung. Diese Lösungen tragen dem gesellschaftlichen Wandel und den heutigen Anforderungen Rechnung, indem den Arbeitnehmenden ermöglicht wird, unter flexiblen Bedingungen in Pension zu gehen.



Durchmesserlinie am Zürcher Hauptbahnhof. ZVg: Erich Schwengeler, Amt für Raumentwicklung Kanton Zürich

Versicherungen ermöglichen grosse Infrastruktur-Projekte

Ein weiterer volkswirtschaftlicher Beitrag ist der Versicherungsschutz für Infrastrukturen. Beim Jahrhundert-Projekt «Durchmesserlinie» am Zürcher Hauptbahnhof ist die AXA der Hauptversicherer des Bauprojektes. Ein konkretes Risiko stellt beispielsweise der Wassereintrich dar, da die Durchmesserlinie unter dem Grundwasserspiegel verläuft. Sollte wegen eines Unwetters beim Sihlsee Wasser abgelassen werden müssen, würde sechs Stunden später der Hauptbahnhof in Zürich unter Wasser stehen. Zusammen mit der ETH wurde deshalb ein Frühwarnsystem entwickelt und Stützwände eingebaut. So ist ein frühzeitiger Alarm möglich, der für Reaktionszeit sorgt, bis die Baustelle geflutet wird. Entsprechend wurden Vorrichtungen geschaffen, welche die Baumaschinen in die Höhe ziehen, damit sie von den Fluten nicht mitgerissen und beschädigt werden. Auf diese Weise wurde die Baustelle «versicherbar».

Daneben ist die AXA nicht nur im Kanton Zürich sondern in der ganzen Schweiz ein wichtiger Immobilien-Investor mit einem Liegenschaften-Portefeuille von rund zehn Milliarden Franken. Davon entfallen ca. vier Milliarden Franken auf den Kanton Zürich, was

rund 230 Liegenschaften entspricht. 55 Liegenschaften befinden sich in der Stadt Zürich, in Winterthur sind es 65 Immobilien. Zwei dieser Immobilien sind relativ bekannt: Der Superblock in Winterthur ist ein Gemeinschaftsprojekt mit der Stadt Winterthur. Dieses projektierte Bürogebäude befindet sich im alten Sulzer-Areal neben dem Bahnhof und wird gemeinsam von der AXA und der Stadt Winterthur genutzt werden. Letztere wird ihre gesamte Verwaltung zentralisieren und in diesem Gebäude unterbringen. Das Investitionsvolumen beläuft sich auf 250 Millionen Franken. Der Bau soll Ende 2014 fertig gestellt sein. Beim zweiten Grossprojekt handelt es sich um den Maintower in Zürich-Oerlikon. Dieses Gebäude mit Büroflächen von ca. 17 000 m² steht kurz vor der Vollendung und soll im Sommer 2012 in Betrieb genommen werden.

Corporate Responsibility ist Teil der Geschäftsstrategie

Unternehmerische Verantwortung, die Corporate Responsibility (CR), ist der AXA ein wichtiges Anliegen. Sie hat deshalb CR in ihre Geschäftsstrategie integriert und verfolgt ein aktives Management der definierten Anspruchsgruppen Mitarbeitende, Kunden, Umwelt, Gesellschaft, Lieferan-

ten und Aktionäre. Der Schwerpunkt liegt auf der Prävention im Strassenverkehr. Ein Beispiel dafür ist die AXA-interne Unfallforschung: Jedes Jahr veranstaltet sie die «Crash-Tage» in Wildhaus, wo ein Team von Unfallforschern wichtige Ergebnisse zu Verkehrssicherheitsfragen erhebt und diese gegenüber der Automobilindustrie wie auch der Gesellschaft kommuniziert. Daraus entstehen Dienstleistungen und Produkte, wie zum Beispiel der «Crash Recorder», der leicht in jedes Auto eingebaut werden kann und bei der Analyse der Unfallursache helfen kann.

Das Wertvollste, was wir der Gesellschaft geben können, ist unsere Zeit und unser Engagement. Dieser Gedanke steht hinter der Initiative «AXA von Herz zu Herz», die Mitarbeitende der AXA Gruppe weltweit motivieren will, sich für mehr Solidarität und Menschlichkeit einzusetzen. AXA von Herz zu Herz bietet allen Mitarbeitenden in der Schweiz eine Plattform für Engagement in Umwelt- und Sozialprojekten, die jährlich von über 500 Mitarbeitenden genutzt wird.

Wechselwirkung mit der Region Zentral für die AXA ist die Wechselwirkung zwischen dem Unternehmen und der Region. Die AXA und ihre Mitarbeitenden profitieren vom Standort Winterthur und seiner Umgebung, dem Erholungsraum und den Bildungsinstitutionen. Das stärkt die AXA und hält sie auch für die Zukunft fit, was wiederum der Stadt Winterthur sowie dem Kanton Zürich als Wirtschaftsstandort nützt.

Dr. Anders Malmström, Mitglied der Geschäftsleitung AXA Winterthur, startete seine Karriere bei Swiss Life, wo er zuletzt als Mitglied des Managementteams «Märkte und Produkte» für die Kollektivlebensprodukte verantwortlich war. Danach wechselte er in die Geschäftsleitung der AXA Winterthur. Hier leitete er zuerst den Bereich Kollektivlebens. Seit zwei Jahren ist er für den Gesamtbereich «Leben» bei der AXA verantwortlich.

Wie die Versicherungsgesellschaften dem
Finanzsturm ausgewichen sind

Sind Versicherer systemrelevant?



Zürich ist weltweit gesehen einer der Top Standorte für Versicherungsgesellschaften. Wenn ich mich mit dem Tagungsthema «Versicherungsindustrie: Risikoausgleich oder Katalysator für den Finanzplatz Zürich?» auseinandersetze, so muss ich feststellen, dass der Risikoausgleich aus globaler Perspektive in der Vergangenheit nicht immer richtig funktioniert hat.

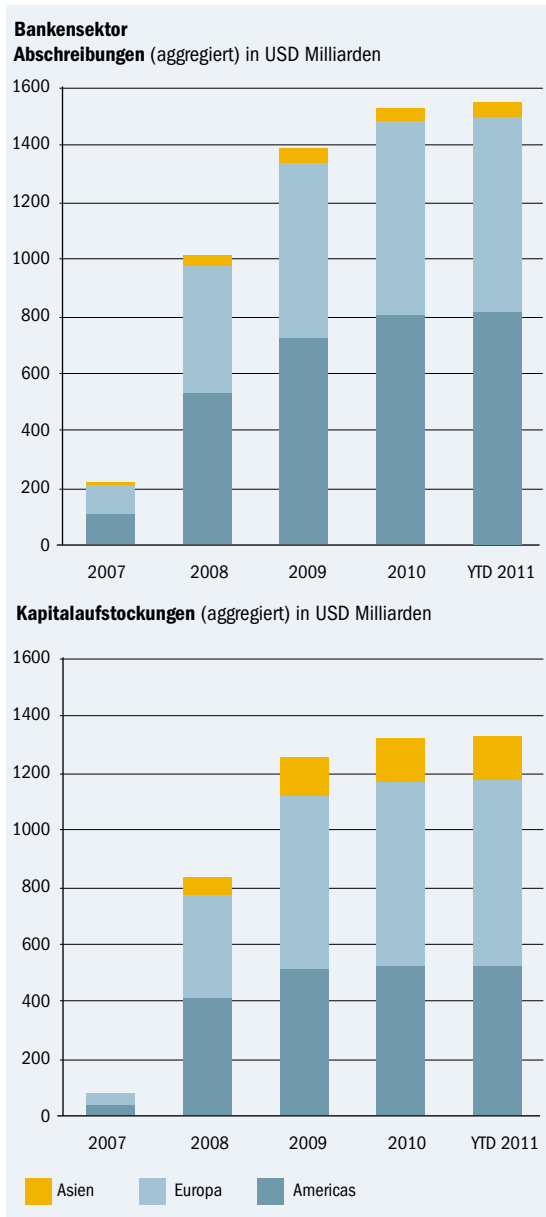
Wir sind 2008 durch eine extreme Krise gegangen. Diese Krise dauert weiter an und die vorhandenen Katalysatoren können sowohl in die richtige als auch in die falsche Richtung wirken. Deshalb möchte ich mich zum Thema «Systemrisiko» äussern, das uns hier in der Schweiz besonders beschäftigt. Auch der Standort Zürich wurde durch die damaligen Wirren rund um die Grossbanken ganz direkt betroffen. Wird der Finanzplatz Zürich durch Finanzdienstleister wie die Versicherungsgesellschaften zusätzlich exponiert? Da kann ich mit gutem Gewissen beruhigen: Die Versicherungen sind wichtig, aber nicht systemrelevant. Sie dürfen sogar gross sein. Grösse ist bei Versicherungen sogar etwas Gutes!

Hohe Wertkorrekturen Bisher musste bei den Banken weltweit die gigantische Summe von 1500 Milliarden Dollar abgeschrieben werden. Das ist selbst beim jetzigen Wechselkurs von deutlich unter einem Franken extrem viel Geld. Sowohl die europäischen als auch die amerikanischen Banken wurden in ähnlichem Ausmass betroffen. Die gute Nachricht dazu lautet: Diese Abschreibungen sind inzwischen über Kapitalerhöhungen, Rekapitalisierungen durch die Öffentliche Hand und einbehaltene Gewinne wieder kompensiert. Bei den amerikanischen wie auch den europäischen Finanzinstituten besteht jedoch noch Nachholbedarf, was die Rekapitalisierung betrifft.

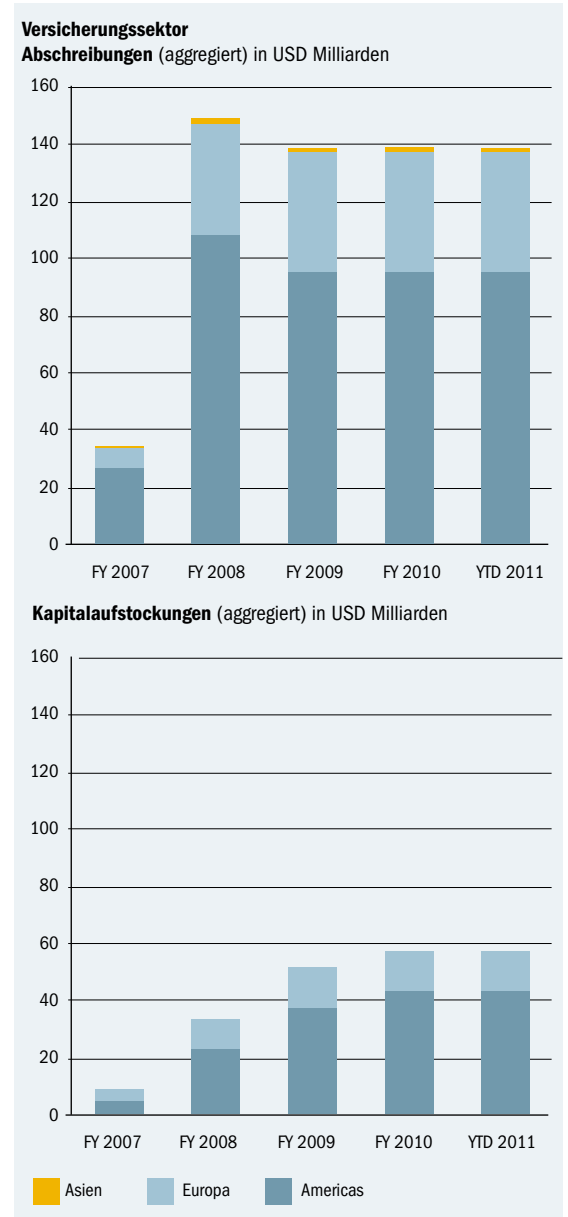
Auch die Versicherungen mussten Abschreibungen vornehmen. Allerdings in weit kleineren Dimensionen. Hier fielen die Abschreibungen auf globaler Ebene betragsmässig rund fünfzehn bis zwanzig Mal weniger hoch aus. Weiter fällt auf, dass vor allem die amerikanischen Versicherungsgesellschaften am meisten gelitten haben und in der Folge die grössten Wertberichtigungen vornehmen mussten. Die hier registrierten Verluste wurden von den sogenannten «Monolinern» veröffentlicht. Es handelt sich hier um Versicherungsgesellschaften, die Garantien und CDS (Credit Default Securities) abgegeben haben für von Banken gewährte Darlehen an Gemeinden und

Bundesstaaten. Ebenfalls stark von der Finanzkrise betroffen waren damals die amerikanischen Lebensversicherungsgesellschaften. Diese waren in einem hier in Europa nicht unbekanntem Produkttypus, den «Variable Annuities» engagiert. Variable Annuitäten ist die Bezeichnung für eine besondere Form der fondsgebundenen Rentenversicherung gegen Einmalzahlung oder gegen laufende Beitragszahlung mit einer garantierten Mindestleistung. Im Gegensatz zu älteren Formen einer fondsgebundenen Rentenversicherung mit Garantie wird hier die Garantie durch Derivate dargestellt und

abgesichert. Alle diese Aktivitäten waren jedoch von Seiten des Regulators und des Risikomanagements ungenügend gedeckt. In der Statistik ist der ehemals weltweit grösste US-Versicherungskonzern AIG unter den Banken aufgeführt. Er erlitt grosse Einbussen wegen der Aktivitäten seiner Tochtergesellschaft AIG Financial Products. Diese hatte sich ins eigentliche Investmentbanking vorgewagt und entsprechend Schiffbruch erlitten. Das Versicherungsgeschäft von AIG hingegen war nie gefährdet. Auch die europäischen Versicherungsgesellschaften



Abschreibungen und Kapitalaufstockungen im Bankensektor
Quelle: Bloomberg, 29 Juli 2011, zVg: Zurich Financial Services Group



Abschreibungen und Kapitalaufstockungen im Versicherungssektor
Quelle: Bloomberg, 29 Juli 2011, zVg: Zurich Financial Services Group

mussten Bewertungskorrekturen von ca. 50 Milliarden Dollar auf ihren Kapitalanlagen in den Obligationen- und Aktienportfolios vornehmen. Das wirkt sich direkt auf ihre Bilanzen aus. Dennoch, mit rund vier bis fünf Milliarden Franken hielt sich der Rekapitalisierungsbedarf in Europa verglichen mit den US-Versicherungsgesellschaften in Grenzen. Mit wenigen Ausnahmen von Bancassurance Gruppen hat sich die europäische Versicherungsbranche bisher durch eine erstaunliche Stabilität ausgezeichnet.

Regulierung im Umbruch All jene Versicherungsgesellschaften, die sich auf ihr Kerngeschäft konzentriert und sich nicht ins Investmentbanking gewagt hatten, konnten sich bisher in der Krise behaupten. Aber das regulatorische Umfeld hat sich inzwischen nicht nur bei den Banken verändert. Weltweit reagieren die Regulatoren auch auf dem Gebiet der Versicherungen. Die Schweiz hat den Swiss Solvency Test (SST) eingeführt. Damit nimmt sie trotz allfälligen Einführungsproblemen weltweit eine führende Stellung ein. In Europa haben sich die Diskussionen rund um Solvency II intensiviert. Dieses Regime folgt zwar dem SST, jedoch mit einer Zeitverzögerung von drei bis fünf Jahren. Diese neuen risikobasierten Aufsichtssysteme sind der richtige Ansatzpunkt und die logische Konsequenz der weltweiten Finanzkrise. Solche neuen Regulierungsansätze breiten sich rund um den Globus aus: Ähnliche Regulierungs-Systeme entwickeln sich in Australien, Brasilien und den USA. Das amerikanische RBC Risk Based Capital System wird gegenwärtig überarbeitet und erneuert. In Südafrika und in Israel werden SST und Solvency II ähnliche Konzepte eingeführt. Das gesamte weltweite regulatorische Umfeld ist im Umbruch, teils als Folge, teils als Überreaktion auf die Finanzkrise. Die Entwicklung des regulatorischen Umfelds einerseits mit Basel III auf Seiten der Bankindustrie und die unabhängig von der Bankengesetzgebung weiter entwickelte Versicherungsaufsicht beschäftigen die Finanzindustrie besonders stark. Zwar zeigen beide Initiativen in etwa dieselbe Richtung, bleiben jedoch eigenständig. Dabei machen sich die Regulatoren zu wenig Gedanken über die Wechselwirkungen und gegenseitigen Abhängigkeiten von Banken und Versicherungen und der daraus resultierenden Konsequenzen für die Finanzmärkte.

Grundsätzlich sind Versicherungsgesellschaften nicht systemrelevant, weil sie auf verschiedenen Geschäftsmodellen basieren. Banken haben ein inhärentes Systemrisiko. Das zeigt das Beispiel der relativ kleinen Bank Northern Rock, deren Fall sich als durchaus systemrelevant für den Finanzplatz London er-

wiesen hat. Bei den Banken entsteht die Krise meist zuerst durch einen Liquiditätsengpass, der dann zu einer Insolvenz führt. Bei den Versicherungen verhält es sich genau umgekehrt: Die Gesellschaft erhält zuerst die Prämie. Als Gegenleistung dafür bekommt der Kunde eine Deckung und im Schadenfall wird bezahlt. Natürlich kann auch eine Versicherungsgesellschaft in Solvenzprobleme geraten. Nämlich immer dann, wenn sie sich in der Eintreffenswahrscheinlichkeit der Schäden verrechnet hat. Sonst stehen zur Deckung potenzieller Schäden genügend Reserven zur Verfügung. Genau deshalb hat sich die Versicherungswirtschaft an und für sich als stabilisierender Faktor in der Finanzkrise erwiesen. Der langfristige Anlagehorizont zwingt nicht zu kurzfristigen Käufen oder Verkäufen von Wertschriften. Das erweist sich gerade in der Krise als vorteilhaft. Dennoch haben die grossen Verluste, welche die American Insurance Group AIG eingefahren hatte, zu regen Diskussionen geführt. Dieser weltweit grösste Versicherungskonzern musste mit 80 Milliarden Dollar gestützt werden, weil er sonst das globale Finanzsystem gefährdet hätte. Aber AIG war ein Finanzkonglomerat mit bankähnlichen Aktivitäten im Bereich Financial Products. Dabei handelte es sich um Aktivitäten, die keiner bzw. nur einer schwachen Aufsicht unterstellt gewesen waren. Deshalb mutierte dieses Geschäft zur Systemrelevanz. Daher müssen solche nicht zum Kerngeschäft der Versicherungsindustrie gehörenden Aktivitäten stärker unter die Lupe genommen werden. Demselben Thema nimmt sich seither auch die International Association of Insurance Supervisors (IAIS) an. Die IAIS steht zurzeit im Prozess, Indikatoren zu identifizieren und zu erarbeiten, die auf systemisch relevante Aktivitäten bei Versicherungskonzernen hinweisen. Damit soll die Regulierung auf internationaler Ebene verbessert werden. Die IAIS hat kürzlich einen Zwischenbericht über Versicherungsunternehmen und über Finanzstabilität veröffentlicht, in dem die stabilisierende Rolle der Assekuranz bekräftigt wird (IAIS, Insurance and Financial Stability, November 2011). Ein abschliessender Bericht soll 2012 publiziert werden und eine Liste systemrelevanter Versicherungen enthalten.

Im September 2010 stellte die schweizerische Expertengruppe zum Thema «Too big to fail» fest, dass keine schweizerische Versicherungsgesellschaft in diesem Sinne systemrelevant sei. Dies sowohl in Hinsicht auf die Grösse als auch auf die Vernetzung und Substituierbarkeit. Wir bei Zurich Financial Services Group haben unser Geschäft punkto Systemrelevanz mit den zehn grössten Banken und AIG im Krisenjahr 2007 verglichen. Dabei sind wir zum Schluss

gekommen, dass die Zurich diese Kriterien nicht erfüllt und somit nicht systemrelevant ist. Dasselbe trifft übrigens auch für unsere Mitkonkurrenten am Finanzplatz Zürich zu, ebenso auf die Rückversicherungsgesellschaften. Konkret heisst dies, eine Insolvenz einer Versicherungsgesellschaft könnte ohne Schaden für die Kunden, den Finanzplatz und die Volkswirtschaft abgewickelt werden. Wir bei der Zurich verfügen über Schadenreserven in General Insurance im Ausmasse von nahezu 60 Milliarden Dollar. Dazu kommen die Reserven zur Deckung von Pensionskassen- und Lebensversicherungsansprüchen, damit wir unseren Verpflichtungen auch in einem Krisenfall jederzeit nachkommen können.

Positive Standortfaktoren Somit ist die Versicherungsindustrie effektiv ein Risikoausgleich und ein Katalysator nicht nur für den Finanzplatz sondern auch für die Stadt, die Region und den Kanton Zürich, der stabilisierend gewirkt hat. Zürich ist und bleibt ein attraktiver Standort auch für unsere ausländischen Mitarbeiter, die sehr gerne hier arbeiten und wohnen. Zurich Financial Services Group beschäftigt im Raum Zürich ca. 3500 Mitarbeiter aus insgesamt 40 Nationen. Dabei handelt es sich mehrheitlich um Top-Spezialisten. Unsere Gesellschaft beschäftigt in der Schweiz 6500 und weltweit über 60000 Mitarbeiter. Die Qualität des hiesigen Standorts spielt eine wichtige Rolle bei der Rekrutierung von Mitarbeitern. Diese mögen die Atmosphäre der Stadt Zürich. Dazu tragen auch die hervorragende Infrastruktur und das auf international orientierte Mitarbeiter ausgerichtete Bildungssystem bei. Es handelt sich hier um ein «Geben und Nehmen» gegenüber dem Staat. Deshalb sieht sich Zurich Financial Services Group als Bestandteil der standortmässig hervorragend aufgestellten Stadt und Region Zürich, wo sie auch in kulturellen Engagements als Sponsor aktiv ist.

Axel P. Lehmann ist Mitglied der Konzernleitung und Chief Risk Officer von Zurich Financial Services Group (Zurich). Nach seinem Wechsel zu Zurich Schweiz im Jahr 1996 war er zunächst in diversen Führungspositionen als Leiter der Unternehmensentwicklung und des Firmenkundengeschäfts in der Schweiz tätig, bevor er im November 2000 zum Mitglied der erweiterten Konzernleitung (Group Management Board) ernannt wurde und die gruppenweite Leitung des Bereiches Business Development übernahm. Ab September 2001 war er als CEO für Nord-, Zentral- und Osteuropa verantwortlich und wurde anschliessend zum Vorstandsvorsitzenden der Zurich Gruppe in Deutschland er-

nannt. Im März 2002 erfolgte seine Ernennung zum Mitglied der Konzernleitung (Group Executive Committee) und zum CEO des Geschäftsbereichs Kontinentaleuropa. 2004 war er verantwortlich für die Integration der ehemaligen Geschäftsbereiche Kontinentaleuropa, Grossbritannien, Irland und Südafrika. Von September 2004 bis Ende 2007 war Herr Lehmann CEO der Zurich American Insurance Company und des Geschäftsbereichs Zurich North America Commercial in Schaumburg/Chicago. Seit Januar 2008 ist er in seiner jetzigen Position als Chief Risk Officer tätig mit zusätzlicher Verantwortung als Chairman of the Board of Farmers Group, Inc. seit Juli 2011 und Chairman of Europe seit Oktober 2011.

Herr Lehmann ist Mitglied des Verwaltungsrates der UBS AG und Präsident des Chief Risk Officer Forums. Er ist zudem Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement sowie Präsident des Geschäftsleitenden Ausschusses des Instituts für Versicherungswirtschaft (I.VW-HSG) der Universität St. Gallen.

Herr Lehmann studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen. 1989 erlangte er den Dokortitel und erhielt den Peter-Werhahn-Preis für die beste Dissertation des Jahres auf den Gebieten der Betriebswirtschaftslehre und der Wissenschaftstheorie. Nach Forschungsstudien an der Harvard Business School und der Arizona State University folgte 1996 seine Habilitation und die Ernennung zum Privatdozenten an der Universität St. Gallen. Zudem absolvierte er das Advanced Management Program der Wharton School.

Panelgespräch

Für einen intensiven Dialog zwischen Versicherungswirtschaft und Politik sorgen

Standortvorteile pflegen und ausbauen

Moderation: Brigitte Strebél-Aerni, Publizistik und Consulting



Die Teilnehmer am Panelgespräch (v.l.n.r.): Lucius Dürr, Direktor Schweizerischer Versicherungsverband; Peter Schmidt, CEO Catlin Re Switzerland; Regierungsrat Ernst Stocker, Volkswirtschaftsdirektor Kanton Zürich; Brigitte Strebél-Aerni, Publizistik und Consulting (Moderation); Prof. Dr. Axel Lehmann, Chief Risk Officer Zurich Financial Services Group; Dr. Anders Malmström, Leiter «Leben» und Geschäftsleitungsmittglied AXA Winterthur; Daniel Greber, Leiter Zentrum für Risk & Insurance ZHAW

Herr Professor Lehmann, die Aufsichtsorgane sowohl für Versicherungen als auch für Banken sind nach wie vor national ausgerichtet. Die Kapitalmärkte und die grossen Finanzinstitute sind jedoch längst global aufgestellt. Klafft da eine Lücke zwischen nationaler Aufsicht und international tätiger Finanzwirtschaft? Sollte man nicht zumindest versuchen, auf internationaler Ebene eine Harmonisierung in der Finanzmarktaufsicht herbeizuführen?

Professor Lehmann: Das wird noch eine Weile dauern. Ich war einige Jahre für die Zurich in den USA tätig. Auch dort ist die Aufsicht in den Gliedstaaten angesiedelt. Somit gibt es dort insgesamt 50 Regulatoren. In den USA steht die Zurich Financial Services punkto Grösse an dritter Stelle der privatwirtschaftlich organisierten Versicherungsgesellschaften. Wenn wir in den USA ein neues Produkt lancieren wollen, dann müssen wir alle Aufsichtsbehörden der betreffenden Gliedstaaten konsultieren. Und jeder Regulator will noch seine Meinung dazu geben. In der Schweiz sind wir mit unserem einheitlichen Aufsichtssystem und mit dem Swiss Solvency Test (SST) relativ weit fortgeschritten. Europa wird in einem grossen Schritt mit Solvency II die 27 respektive 30 (inklusive EWR) verschiedenen Aufsichtssysteme in ein neues einheitliches System mit gegenseitigen Absprachen umwandeln, wobei eine gegenseitige Anerkennung der nationalen Aufsichtssysteme stattfinden wird. Andererseits haben die Banken die Richtlinien von Basel III zu befolgen. Das ist ein globaler Standard, der in jedem einzelnen Land umgesetzt werden muss. Im Gegensatz zur Versicherungsindustrie existiert bei den Banken mit Basel III bereits ein globales Rahmenwerk, nach dem sich die nationalen Aufsichtsbehörden ausrichten. Die grossen international tätigen Versicherungsgesellschaften würden einen solchen globalen Rahmen begrüssen, der eine harmonische Regulierung ermöglicht. Die Vereinigung der nationalen Versicherungsregulatoren (International Association of Insurance Supervisors – IAIS) arbeitet an einem Common Framework. Dieses ComFrame-Projekt befindet sich in der Vernehmlassung. Es wird von Frau Dr. Monica Mächler geleitet. Sie ist Vizepräsidentin der schweizerischen Aufsichtsbehörde FINMA.

Herr Dürr, Sie haben in Ihrem Referat eher kritisch den Swiss Solvency Test (SST) erwähnt als einen Standard, den die Schweiz gleich für die ganze Welt etablieren will. Denken Sie, dass sich dieser Standard global durchsetzen wird?

Lucius Dürr: Das mag der Wunschtraum einiger Menschen sein. Obwohl: die Schweizer Assekuranz steht zum SST. Es ist auch unser Kind, wir haben bei der Entwicklung des SST mitgewirkt. Aber wir dürfen das System nicht ad absurdum führen. Die Gefahr besteht, dass unsere Aufsichtsbehörde Finma meint, der Schweizer Regulierungsstandard müsse viel besser als alle anderen sein. Zu hohe Kapitalanforderungen beim SST gegenüber Solvency II sind aber problematisch, weil sich dadurch ein Wettbewerbsnachteil für die dem Schweizer Solvenzregime unterstellten Versicherer ergibt. Natürlich wäre es auch nicht richtig, wenn unsere Regulierung weniger weit gehen würde als Solvency II. Unser Ziel ist die Äquivalenz des Swiss Solvency Test und Solvency II. Die EU prüft gegenwärtig denn auch, ob der SST äquivalent mit Solvency II ist. Wir gehen davon aus, dass dies mit kleinen Ausnahmen so ist. Wir dürfen mit den Anforderungen an den SST nicht übertreiben: Kapital und Versicherungsgesellschaften sind mobil. Man kann die Schweiz auch verlassen. Ein Wegzug der Versicherungen ins Ausland wäre von Seiten der Standortförderung sicher nicht wünschenswert.

Herr Regierungsrat Stocker, die Finanzkrise hat am Standort Zürich tiefe Spuren hinterlassen. Welche Möglichkeiten sehen Sie, die hiesigen Standortvorteile zu optimieren? Herr Dürr warnt vor zu viel Regulierung. Was meinen Sie?

Regierungsrat Ernst Stocker: Hier ist in erster Linie die nationale Politik gefragt. Die kantonalen Kompetenzen sind beschränkt. Auf kantonaler Ebene versuchen wir mit Hilfe von Veranstaltungen – wie zum Beispiel dieser Tagung – für einen intensiven Dialog und eine Zusammenarbeit zwischen der Versicherungswirtschaft und der Politik zu sorgen. Es geht auch darum, dass die Interessen vom Kanton Zürich in Bundesbern vertreten werden. Wenn ich die Bedeutung von Zürich für die Schweiz werte, dann ist das doppelt wichtig. Immerhin habe ich von allen fünf Referenten gehört, wie gut der Standort Zürich ist. Das soll keinesfalls zum Zurücklehnen motivieren, sondern ein Ansporn sein, uns weiter und noch intensiver für den Standort Zürich einzusetzen. Ich bin überzeugt, das wird sich lohnen. Wir sind zwar gut, aber wir wollen vorne bleiben. In diesem Sinne bin ich überzeugt, dass wir das tun, was wir auch effektiv beeinflussen können. Ein ganz wichtiger Teil davon ist die internationale Anbindung der Stadt und des Kantons Zürich. Hier müssen die richtigen Weichen gestellt werden.

Herr Schmidt, wenn wir schon von internationaler Erreichbarkeit sprechen, weshalb hat Catlin Re Zürich und nicht Genf als Standort gewählt?

Peter Schmidt: Für Versicherungen und auch für Rückversicherungen ist Zürich nach wie vor der Hauptstandort. Für eine Privatbank mit einem bestimmten Kundensegment hätte jedoch Genf durchaus Standortvorteile zu bieten.

Herr Malmström: Alle klagen über den starken Schweizer Franken. Welchen Einfluss hat Ihr Ergebnis in Winterthur auf die AXA-Konzernrechnung?

Anders Malmström: Die AXA Gruppe bilanziert bekanntlich in Euro. Wenn wir unseren Beitrag zur Konzernrechnung in Euro umrechnen, dann ist er um 30 Prozent gestiegen. Soweit wirkt sich der gestiegene Frankenkurs positiv aus. Aber die AXA Gruppe ist nicht so naiv und steuert ihre Kennzahlen nominal, sondern währungsbereinigt.

Herr Greber, wie stark beeinflussen und verändern die rasanten Entwicklungen in der Informationstechnologie die Geschäftsmodelle der Versicherungswirtschaft?

Daniel Greber: Vor allem in der Tarifierung ergeben sich durch den technologischen Fortschritt neue Möglichkeiten. Die Preise können viel gezielter auf die einzelnen Kundensegmente abgestimmt werden. Ich kann mir aber auch neue Dienstleistungen im Rahmen eines eigentlichen Versicherungs-Reportings oder in Form neuer Versicherungsausweise vorstellen, die für bestimmte Kundengruppen einen spezifischen Mehrwert darstellen. Dadurch ergeben sich neue Möglichkeiten zur Stärkung der Innovationskraft. Gleichzeitig könnten Kosten eingespart werden.

Herr Schmidt, die Rückversicherungen werden oft als «Banken der Versicherungen» bezeichnet. Sie haben erwähnt, Solvency II könnte zu einem eigentlichen Marketing-Instrument für Rückversicherer werden. Stimmt das?

Peter Schmidt: Wegen Solvency II werden sich die Versicherungen vermehrt Gedanken darüber machen müssen, welche Risiken sie selbst tragen wollen, und welche sie an die Rückversicherungen auslagern werden. Das könnte durchaus zu einem Schub bei den Rückversicherungsgesellschaften führen. Andererseits führen notleidende Staatsanleihen in den Portfolios zu

einem hohen Abschreibungsbedarf, der sich wiederum negativ auf das Zielkapital (SCR, Solvency Capital Requirement) gemäss Solvency II auswirken wird.

Herr Regierungsrat, Sie haben in Ihrem Referat das Klumpenrisiko Finanzplatz angesprochen. Heisst das, wenn Zürich hustet, dann bekommt die ganze Schweiz die Grippe? Wir haben ein sehr föderatives politisches System, und wir haben einen starken «Anti-Zürich-Reflex». Wie können Sie Ihre Anliegen fristgerecht in Bundesbern einbringen?

Regierungsrat Ernst Stocker: Wir versuchen mit allen Mitteln den «Anti-Zürich-Reflex» abzubauen. Wir verfügen über das wichtige Instrument der Metropolitan-Konferenz. Hier versuchen wir einen grossen Teil der Wirtschaftskraft zu bündeln. Wir haben vor, mit der Metropolitan-Konferenz Basel zusammenzuspannen. In der «Greater Zurich Area» ist auch der Kanton Graubünden vertreten. Dessen Volkswirtschaftsdirektor hat mir gesagt, wenn es den Zürchern gut gehe, dann kämen sie ins Bündnerland zum Skifahren. Und so gehe es dieser Region auch besser. Wir müssen gegenseitiges Vertrauen zwischen den Regionen schaffen. Vertrauen ist übrigens auch essenziell für die Finanzindustrie. Das erleben wir jetzt auch schmerzhaft mit dem starken Franken.

Fragen aus dem Publikum

Herr Lehmann: Was meinen Sie dazu, dass die Zurich Aktien nur noch knapp beim Buchwert gehandelt werden?

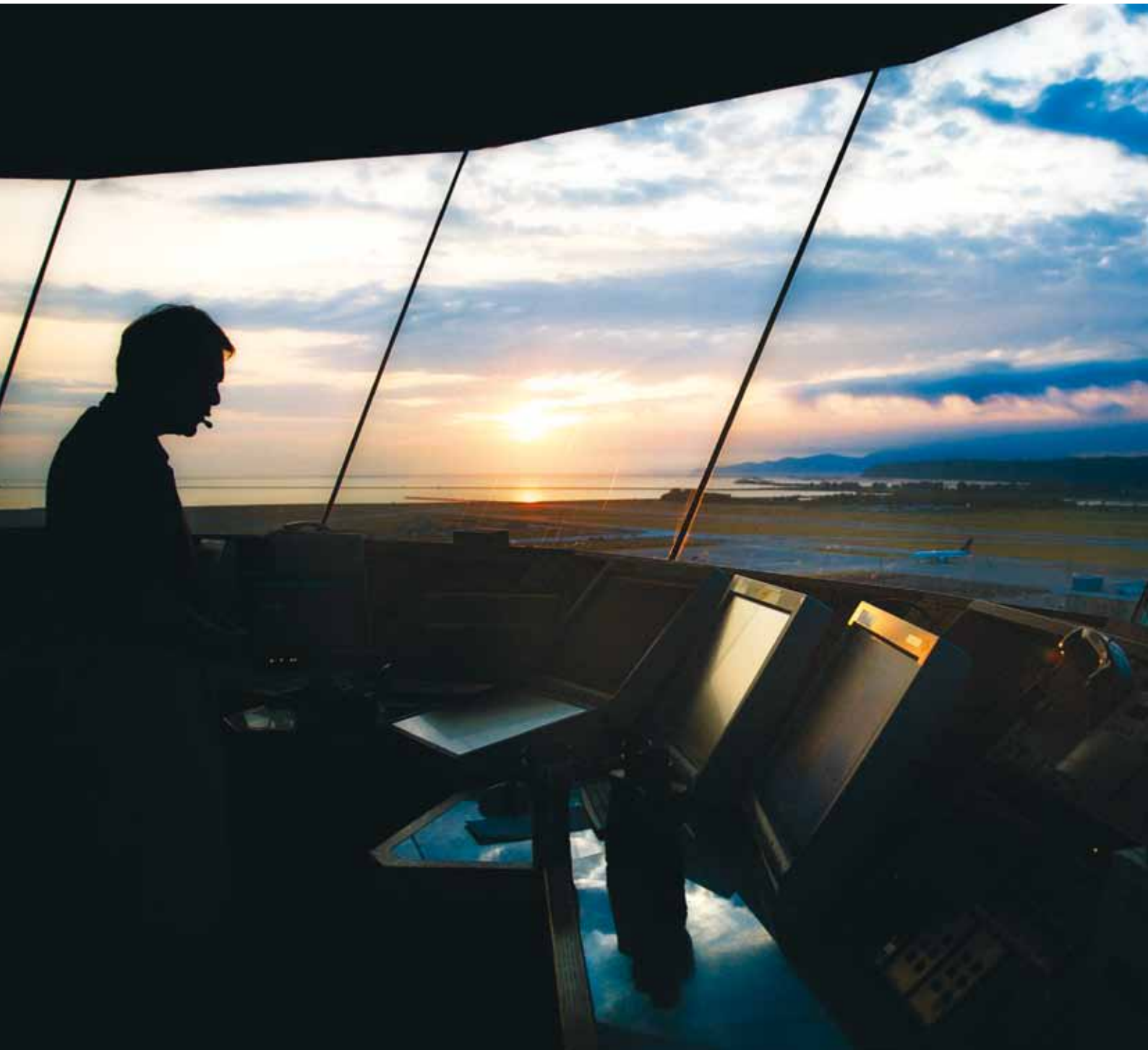
Axel Lehmann: Auch wenn unsere Aktien knapp über dem Buchwert gehandelt werden, so werden sie doch um über 20 Prozent höher bewertet als die Aktien unserer Konkurrenten. Vor der Dotcom Krise im Jahre 2001/2002 wurden Versicherungswerte um das Zweibis Dreifache des Buchwertes gehandelt. Danach fand eine fundamentale Neubewertung dieser Titel statt. Seither pendelt die Bewertung um den Buchwert herum. Versicherungsbilanzen sind nun einmal sehr komplex. Wir sind von unserem Anlageportfolio auf der Aktivseite gegenüber den Finanzmärkten exponiert. Und bei Naturkatastrophen leidet unsere Passivseite. Deshalb ist das Risikomanagement in einer Versicherungsgesellschaft absolut zentral. Eines unserer Kernthemen ist das Asset und Liability Management. Alles in allem ist Performance, Transparenz und Leistung absolut zentral.

Herr Dürr: Der Bundesrat hat ein Konjunkturpaket geschnürt. Wird davon auch etwas für die Versicherungswirtschaft abfallen?

Lucius Dürr: Ich kann Sie beruhigen, der Bundesrat wird uns mit Sicherheit keine Geschenke verteilen. Wir haben kürzlich unsere Lage erörtert. Es geht der schweizerischen Versicherungswirtschaft eigentlich ganz gut. Bei der Regulierung werden wir trotzdem noch einige Änderungen beantragen. Finanzielle Geschenke brauchen wir keine, aber vielleicht eine Finanzmarktaufsicht, die etwas weniger akribisch ist.

Brigitte Strebel-Aerni, lic.oec. HSG ist freie Publizistin und Consultant und verfügt über eine langjährige Erfahrung als Chefredaktorin eines unabhängigen Fachmagazins für Bankmanagement. Nach dem Abschluss ihres Studiums in Wirtschaftspolitik an der Universität St.Gallen war sie zunächst als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der heutigen Konjunkturforschungsstelle (ehemals Institut für Wirtschaftsforschung) der ETH Zürich, dann in der Wirtschaftsredaktion der Neuen Zürcher Zeitung tätig. Danach redigierte sie als geschäftsführende Redaktorin einen wöchentlich erscheinenden Konjunkturbericht. Bevor sie sich für die Selbständigkeit entschieden hat, war sie während 16 Jahren als Chefredaktorin für das Magazin Schweizer Bank verantwortlich. In dieser Zeit hat sie auch das Börsenhändler-Diplom der Schweizer Börse SWX erworben. Seit 2009 hat sie auf Mandatsbasis die Chefredaktion von ICT in Finance www.ict-magazine.ch übernommen. Sie hat die beiden Bücher «Finanzmärkte: Effizienz und Sicherheit» (2007) und «Standards für nachhaltige Finanzmärkte» (2008) im Verlag Schulthess (Zürich) herausgegeben.

II. Standpunkt des Regulators



Interview mit Frau Dr. Monica Mächler-Erne, Vizepräsidentin des FINMA Verwaltungsrates und Vorsitzende des Technical Committee der International Association of Insurance Supervisors (IAIS). Das Technical Committee ist das zentrale Organ für das Standardsetting der IAIS.

Verstärkte Interaktion nationaler Aufsichtsbehörden



Die Vernetzung des Versicherungsstandorts Zürich mit dem Ausland ist grösser als allgemein bekannt. Über die Hälfte des in der Schweiz generierten Prämienvolumens stammt aus dem Ausland. Dies birgt Chancen aber auch Risiken. Wie unsere nationale Aufsichtsbehörde damit umgeht, darüber gibt FINMA-Vizepräsidentin Dr. Monica Mächler Auskunft.

Frau Mächler, wie würden Sie den Versicherungsstandort Zürich (Schweiz) im Vergleich mit Europa und USA in Bezug auf Bedeutung, Gemeinsamkeiten und Unterschiede charakterisieren?

Der Versicherungsstandort Schweiz zeichnet sich durch seinen grossen gesamtwirtschaftlichen Stellenwert aus: Der Anteil am schweizerischen BIP betrug 2009 rund vier Prozent. Pro Kopf wurden in der Schweiz USD 6634 für Versicherungen ausgegeben, das ist weltweit Spitze. Die Versicherungsdienstleistungen werden von rund 240 von der FINMA beaufsichtigten Unternehmen offeriert. Die Palette reicht hier von internationalen Grosskonzernen, über mittlere Gruppen, bis hin zu kleineren Einzelgesellschaften.

Schweizerische Versicherungsgruppen sind nicht nur im Heimmarkt tätig, sondern erzielen häufig ein grösseres Prämienvolumen im Ausland. Gemäss Statistiken des Schweizerischen Versicherungsverbandes (SVV) macht der ausländische Prämienanteil rund 70 Prozent des Gesamtvolumens aus. Es handelt sich dabei um Direkt- und Rückversicherungsdienstleistungen. Gleichzeitig sind auch grosse ausländische Gruppen in der Schweiz in bedeutendem Ausmass aktiv. Der damit verbundene hohe Grad an internationaler Verflechtung führt dazu, dass auch die Aufsichtsbehörde FINMA international vernetzt agieren muss. Die etablierte, gute Zusammenarbeit mit den entsprechenden Aufsichtsbehörden in der Europäischen Union, aber auch in Nordamerika, der Asia-Pacific Region sowie Lateinamerika ist daher sehr wichtig.

Welche Konsequenzen hat die Globalisierung der Finanzmärkte hinsichtlich der Anlagerisiken von Versicherungsgruppen?

Mit der Globalisierung der Finanzmärkte einher geht, dass Probleme von einem Markt sehr schnell auf andere Märkte übertragen werden. Die jüngsten Krisen legen davon ein beredtes Zeugnis ab. Die Risiken, gegen die Versicherungsunternehmen Schutz anbieten,

sind zwar meist lokal, und die zur Absicherung der Leistung erforderlichen Aktiven werden oft im gleichen Markt angelegt, um Währungs- und Zinsrisiken zu reduzieren. Dennoch pflanzen sich Risiken der vernetzten Finanzmärkte auf die Anlagen der Versicherer marktübergreifend fort. Damit sind die Versicherer noch stärker gefordert, eine nachhaltige Anlagepolitik zu verfolgen und sicherzustellen, dass sie ihren künftigen Verpflichtungen aus Versicherungsverträgen nachkommen können.

Bestehen Regulierungslücken auf internationaler Ebene?

Traditionell setzte die Beaufsichtigung bei einer *einzelnen* Versicherungsgesellschaft und ihrer Tätigkeit in einem Staat an. Mit der Bildung von Versicherungsgruppen, die über Tochtergesellschaften und Zweigniederlassungen oft in zahlreichen Staaten tätig sind, entstand der Bedarf, solche international tätigen Versicherungsgruppen über die Grenzen hinaus adäquat zu beaufsichtigen. Die Schweiz macht das schon seit längerem. Damit dies effektiv und effizient klappt, braucht es ein multilaterales Verständnis der Versicherungsgruppenaufsicht bei den betroffenen Staaten. Ein solches System entwickelt die International Association of Insurance Supervisors (IAIS) mit dem ComFrame-Projekt.

Erst seit kurzem wird zudem die Frage durchleuchtet, welches Risiko von Versicherungen auf die Stabilität des Finanzsystems ausgeht. Zunächst ist hier zu beurteilen, welche Aktivitäten systemrelevant sein und welche Massnahmen allenfalls erforderlich werden könnten. In diesem Zusammenhang lässt sich festhalten, dass die Abwicklung von Konkursen von Versicherungsgesellschaften im internationalen Verhältnis heute noch viele Lücken aufweist.

Zwingt dies zu Harmonisierungsbestrebungen in der Regulierung von Versicherungen auf zwischenstaatlicher Ebene?

In der Tat besteht ein solcher Harmonisierungsbedarf. Es gibt dazu verschiedene Methoden. Zunächst ist es etwa möglich, dass internationale Standardsetters wie die IAIS Standards entwickeln, die dann in nationale Regulierungen umgesetzt und durch die nationalen Aufsichtsbehörden angewendet werden. Zudem bestehen verschiedene Ansätze, die Gleichwertigkeit ausländischer Aufsichtsgesetzgebungen zu prüfen: Ein Beispiel bilden die Äquivalenzprüfungen nach den Vorgaben der Europäischen Solvency II Richtlinie, denen

die Schweiz nach der Beurteilung der EIOPA weitestgehend entspricht. Schliesslich besteht auch grosses Vereinheitlichungspotenzial durch Staatsverträge, von denen es allerdings in der Versicherungsregulierung nur wenige gibt.

Was bedeutet die steigende Komplexität und Systemrelevanz grosser multinationaler Versicherungsgesellschaften?

Die steigende Komplexität von Versicherungsunternehmen und -gruppen muss zunächst dazu führen, dass die Institute ein diesen Herausforderungen entsprechendes Management und Kontrollumfeld aufbauen. Und auch die Aufsichtsbehörde muss ihre Tätigkeit der Komplexität und den höheren Risiken anpassen.

Komplexität kann, muss aber nicht, Systemrelevanz mit sich bringen. Tendenziell steigt die mögliche Systemrelevanz im Versicherungsbereich dann, wenn Versicherungsgruppen im grossen Umfang Bank- und Kapitalmarktgeschäfte betreiben.

Die Grenzen zwischen Banken und Versicherungen sind fließend. Wie beurteilt die FINMA bankähnliche Geschäftstätigkeiten bei Versicherungen?

In der Schweiz unterliegen einzelne Versicherungsgesellschaften grundsätzlich dem Verbot versicherungsfremden Geschäfts. Ein Versicherungskonzern kann aber durch Tochtergesellschaften versicherungsfremde Tätigkeiten ausüben. Derartige Diversifikationen sind genau zu verfolgen. Sie müssen eine entsprechende Management- und Kontrollstruktur nach sich ziehen. Zudem muss eine zielgerichtete Versicherungsgruppenaufsicht darauf achten, dass solche Tätigkeiten ausserhalb des Kerngeschäfts der Versicherer nicht den Schutz der Versicherten gefährden.

Welchen Einfluss hat die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie auf das Risikoprofil der Versicherungsgesellschaften?

Hier gibt es zwei Blickwinkel. Zum einen werden, wie in vielen Bereichen, auch in der Versicherungswirtschaft die Geschäftsabläufe stark durch technologische Strukturen unterstützt und somit auch davon abhängig. Das ist beim Risikomanagement entsprechend zu berücksichtigen. Zum anderen bieten Versicherer spezielle Produkte zur Deckung von IT-Risiken an. Damit steigt natürlich mit zunehmender Technologisierung auch das Risiko von allfälligen Schadenfällen.

Welche Prioritäten setzt die FINMA bei der Supervision von operationellen Risiken, Risikomanagement und Corporate Governance?

Die FINMA setzt auf einen multidisziplinären Aufsichtsansatz. Dabei wird auf quantitative und qualitative Vorgaben abgestellt und deren Einhaltung überwacht. Quantitative Vorgaben betreffen etwa die finanzielle Ausstattung einer Versicherungsunternehmung, also die versicherungstechnischen Rückstellungen, die Anlagen und das Kapital, das neu auch durch den Swiss Solvency Test gemessen wird. Qualitative Vorgaben betreffen beispielsweise die Corporate Governance, also die Zuständigkeiten und die Interaktion der Organe, das Risikomanagement, die Compliance, interne Revision, etc.. Daraus ergibt sich ein Gesamtbild der Unternehmung, das der FINMA erlaubt, die Intensität des erforderlichen Aufsichtsansatzes zu bestimmen.

Wie arbeiten die Aufsichtsbehörden etwa im Projekt ComFrame (Common Framework for the Supervision of Internationally Active Insurance Groups) zusammen?

Man darf sagen, dass die Aufsichtsbehörden bisher ein gemeinsames Rahmenwerk für die Versicherungsgruppenaufsicht sehr unterstützen. Insbesondere wird der Bedarf nach einer verbesserten Kommunikation und Zusammenarbeit unter den Aufsichtsbehörden als sehr hoch veranschlagt. Zudem sollen gemeinsame Vorgaben für die Versicherungsgruppen entwickelt werden.

Wo liegen die Möglichkeiten und Grenzen einer nationalen sowie international koordinierten Versicherungsaufsicht?

Die Möglichkeiten bestehen in einer ohne Effizienzverluste funktionierenden Aufsicht, welche die aktuelle Situation einer Gesellschaft oder Gruppe grenzüberschreitend, risikogerecht zu erfassen sucht und gegebenenfalls Korrekturmassnahmen ergreifen kann. Grenzen können dort auftauchen, wo die Standards wegen unterschiedlicher nationaler Interessen nicht weit genug entwickelt werden können oder in der Umsetzung und der darauf gestützten Aufsichtstätigkeit Mängel entstehen.

Monica Mächler ist seit 2009 Vizepräsidentin der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA. An der Universität Zürich erfüllt sie einen Lehrauftrag in einem Nachdiplomstudium für Internationales Wirtschaftsrecht, und sie hat zahlreiche Publikationen zu aktuellen Fragen des Versicherungs- und Finanzmarktrechts verfasst.

Nach der Promotion zum Dr. iur. an der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich erwarb Monica Mächler 1985 das Zürcher Anwaltspatent. Zwischen 1985 und 1990 war sie in einer Zürcher Anwaltskanzlei mit Schwergewicht im Bank- und Wirtschaftsrecht tätig.

Sie trat 1990 als Rechtskonsultantin in den Rechtsdienst der «Zürich» Versicherungs-Gesellschaft ein. Im Jahr 1999 übernahm sie die Funktion des Group General Counsel der Zurich Financial Services Gruppe sowie die Leitung des Verwaltungsratssekretariats. Zwei Jahre später wurde sie zum Mitglied der erweiterten Konzernleitung (Group Management Board) ernannt. Ab 2007 leitete sie als Direktorin das Bundesamt für Privatversicherungen, das 2009 in die FINMA integriert wurde.

III. Standpunkte von Swiss Life und Swiss Re



Fokus auf widerstandsfähige Geschäftsmodelle



Die Revolution in der Kommunikation mit dem Kunden beeinflusst immer stärker das Produkte-Angebot der Lebensversicherungsgesellschaften, erklärt Swiss Life Group CEO Bruno Pfister. In Zukunft werden Versicherungsprodukte vermehrt mit umfassenden Zusatzdienstleistungen verpackt. Demografische Trends, die unsichere Wirtschaftslage und die hohe Staatsverschuldung erhöhen den Bedarf an zusätzlichen privaten Vorsorgeleistungen.

Laut Bruno Pfister, Group CEO Swiss Life, buhlen Banken und Versicherungen um das Sparvolumen einer Volkswirtschaft: «Bei den Banken nennt man dies Asset Gathering. In der Versicherungsindustrie ist es die Vorsorge. Diese Gelder werden von den Versicherungsunternehmen langfristig, bei den Banken auch kurzfristig, angelegt. Es geht also bei beiden Branchen um die Anlage von Kundengeldern. Dies allerdings mit dem Unterschied, dass die Banken diese Spargelder zur Finanzierung von Unternehmen und Staaten und für ihre Aktivitäten im Interbankenmarkt verwenden.» Bei den Banken alimentiert neben den kurzfristigen, bilanzrelevanten, klassischen Spargeldern das Wertpapiersparen den Grossteil des Kapitalzuflusses. Die kurzfristigen Spargelder bilden Teil des inhärenten Risikos der Banken, weil sie jederzeit abgezogen werden können. Dies kann, muss aber nicht, im Kulminationspunkt einer Krise zum Bankensturm (Run auf eine ins Gerede geratene Bank) führen. «Heute geht die grosse Gefahr weniger vom Run der Retailkunden auf die Bank aus, sondern vielmehr vom Versiegen der Refinanzierungsquellen am Interbankenmarkt, weil die Banken einander nicht mehr über den Weg trauen», erklärt Bruno Pfister.

Prämien sichern die Liquidität Ganz anders sei die Ausgangslage bei den Versicherungsgesellschaften. «Lebens-, Sach- und Rückversicherungen finanzieren sich über ihre Prämieinnahmen. Diese werden vorausbezahlt. Die Versicherungsindustrie muss sich nicht über den Interbankenmarkt finanzieren und ist somit nicht von dessen Marktliquidität abhängig», erklärt Bruno Pfister. «Unsere Prämieinnahmen sorgen für einen starken Cash Flow und verschaffen uns so die nötige Liquidität. Werden die Verpflichtungen fällig, nämlich bei Eintreffen des Schadenereignisses, das heisst bei Tod, Invalidität, bei Erreichen des Rentenalters oder bei Ablauf der Lebensversicherung, kommt es zur Auszahlung der vorher eingenommenen Prämien. Insofern wird die Finanzierung der Schadenfälle von den Versicherungen via Prämieinnahmen

vorfinanziert. Kommt hinzu, dass Versicherungsverträge langfristig und relativ gut kalkulierbar sind. All dies zusammen bildet die Grundlage für das stabilisierende Element der Versicherungen auf das gesamte Finanzsystem. Die Versicherungsgesellschaften konnten seit Beginn der Finanzkrise bis heute ihre Kapazitäten aufrecht erhalten. Sowohl Prämienvolumen als auch die Preise haben sich als stabil erwiesen.» Unter den 29 am G-20 Gipfel vom November 2011 als systemrelevant eingestuft und daher besonders gut zu überwachenden Finanzinstituten findet sich denn auch keine einzige Versicherungsgesellschaft. Die Versicherungsbranche ist schon seit jeher langfristiger orientiert gewesen als das Bankgeschäft, das vor allem im Investmentbanking bei der Refinanzierung viel kurzfristiger disponiert. Dies wirkt sich dann auch auf das Asset & Liability Management aus. In der Regel sind die Bilanzen von Versicherungsgesellschaften fristenkongruenter aufgesetzt, während die Banken viel stärker eine Fristentransformation betreiben. Aber keine Regel ohne Ausnahme: Die damals weltgrösste Versicherungsgesellschaft American Insurance Group (AIG) engagierte sich vor der Krise mit ihrer AIG Financial Products Tochter in Investmentbanking-Aktivitäten. Sie geriet prompt in den Sog der Subprime-Krise und musste wegen ihrer sich daraus ergebenden Systemrelevanz gerettet werden.

Neue vom Investmentbanking angebotene, strukturierte Finanzprodukte hätten vor der Krise die Liquidität an den Märkten markant erhöht, erklärt Bruno Pfister. Mitentscheidend für die Asset Inflation, die «Inflation» an den Finanzmärkten, sei jedoch die Politik der extrem tiefen Zinssätze gewesen, verbunden mit der US-Wohneigentumsförderung für sogenannte NINJAS (No Income, no Jobs, no Assets). Letzteres sei durch die Deregulierung im Over-the Counter (OTC) Derivate Markt noch gefördert worden. Dies habe es den Banken ermöglicht, solche Hypothekengeschäfte via Packaging in Mortgage Backed Securities mitsamt ihren Risiken aus ihren Bilanzen auszulagern. Dies sei jedoch letztlich erst durch falsche Anreize im regulatorischen Umfeld möglich geworden. Ein ähnlich inflationär wirkendes Leveraging fand auch bei der Konsumfinanzierung (wie Kreditkartenausstände/Privat- und Konsumkredite, Konsumleasing) und noch stärker bei den öffentlichen Haushalten statt. Die dadurch entstandene gigantische Blase (Asset Inflation) platzte bereits im Sommer 2007. Als Folge davon ging Lehman Brothers im Herbst 2008 Konkurs, was einen eigentlichen Deflationsprozess an den Finanzmärkten auslöste, der dann in die Krise mündete. Diese wiederum wirkte sich auf die Realwirtschaft aus. Zur Rettung gefährdeter Ban-

ken und zur Stützung der Binnenkonjunktur verschuldeten sich die Staaten nach 2008 noch mehr. Mit wenigen Ausnahmen – zu denen neben der Schweiz auch Länder wie Kanada, Norwegen, Schweden, Dänemark, Finnland, Australien und Neuseeland gehören – befindet sich seither praktisch die gesamte westliche Welt in einer veritablen Staatsschulden-Krise. «Effektiv wurde jedoch die Grundlage zu dieser Misere durch die zu hohen Versprechungen der Politik zugunsten der Wählerschaft gelegt: Sie betreffen die soziale Sicherheit, das Gesundheitswesen und die Renten. Dies führte zu politisch initiierten Fehlallokationen von Kapital innerhalb der einzelnen Volkswirtschaften. Die Finanzinstitute als natürliche Käufer von Staatsanleihen haben sich als Konsequenz davon entsprechend exponiert. Ich kann die Bewegung Occupy Wall Street bzw. Paraplatz als Ausdruck des gesellschaftlichen Frustes durchaus verstehen. Aber die jetzt angepeilten Adressaten sind eigentlich die falschen. Viele EU-Länder können ihre politischen Versprechen nicht mehr erfüllen. Zuerst auf der Prioritäten-Liste stehen die Sanierung der Staatshaushalte und als Folge davon die Rentenkürzungen. Die Rekapitalisierung der Banken ist eine Massnahme zur Bewältigung der Folgen und nicht der Ursachen.» Mit anderen Worten haben nicht nur die privaten Haushalte, sondern vielmehr vor allem auch die Staaten zu lange über ihre Verhältnisse gelebt. Positiv zu werten sei hingegen, dass inzwischen viele private Firmen ihre Bilanzen saniert haben. Sie befinden sich heute gemäss Bruno Pfister in einem besseren Zustand als vor einigen Jahren. Zudem haben die privaten Haushalte ebenfalls damit begonnen, ihre hohe Verschuldung zu reduzieren, was auf den Konsumausgaben lastet.

Unternehmen und private Haushalte können ihre Verschuldung viel einfacher und schneller reduzieren als Staaten. «Deshalb sehe ich gegenwärtig die Gefahr einer schwelenden dreifachen Demokratie-Krise auf uns zukommen. Demokratie ist eine Staatsform mit langsamen Entscheiden. In der Krise ist jedoch schnelles und radikales Handeln gefordert. Die Politiker müssten ihre Versprechen gegenüber ihren Wählern zurücknehmen und würden dabei Gefahr laufen, bei den nächsten Wahlen die Quittung dafür zu kassieren. Über die Hälfte der deutschen Wahlberechtigten sind Empfänger von staatlichen Unterstützungsleistungen. Genauso gut kann man einen Frosch fragen, ob sein Teich entwässert werden soll. Es wird sehr schwierig sein, all diese Hürden zu überspringen.» Staat und Wirtschaft lassen sich laut Bruno Pfister nicht vollständig entflechten. Sie beeinflussen sich gegenseitig.

Konsequenzen für die Versicherungsbranche Die Krise an den Finanzmärkten stelle zunehmend die geltenden Finanzmarkt-Theorien in Frage, erklärt Bruno Pfister. Sollte die Krise weiter andauern und die Banken noch stärker in Mitleidenschaft ziehen, hätte dies wohl oder übel Konsequenzen für die Versicherungsbranche. Denn diese halte in ihrem Portefeuille zwischen zehn und zwanzig Prozent Bankenobligationen. Dies entspreche etwa der Höhe der Eigenmittel. In einigen Fällen sogar mehr. Was die Staatsobligationen der PIIGS Staaten betreffe, so seien diese bei Portugal, Irland und Griechenland ohne weiteres verdaubar. Ein Ausfall der Staatsobligationen von Spanien oder Italien würde hingegen die gesamte Finanzindustrie in Mitleidenschaft ziehen. Mit einer expansiven Geldpolitik, dem Aufkaufen von Staatspapieren und extrem tiefen Zinssätzen, versuchen die Notenbanken Gegensteuer zu geben.

Versicherungsgesellschaften als institutionelle Kapitalanleger sind in einen eigentlichen Anlage-Notstand geraten. Auch Pensionskassen genauso wie individuelle Sparer werden durch die sehr tiefen Zinsen gefordert. «Neben den Arbeitgebern und Arbeitnehmern fällt der Kapitalmarkt als «dritter Beitragszahler» in der 2. Säule aus, weil er wegen den tiefen kurz- und langfristigen Zinsen nicht mehr richtig funktionieren kann», erklärt Bruno Pfister, «längerfristig fallen tiefere Altersguthaben an. Der tiefere Mindestzinssatz macht nichts anderes, als diese Situation korrekt abzubilden. Die Konsequenz davon ist klar. Künftig müssen höhere Beiträge in die 2. Säule einbezahlt werden. Das Rentenalter wird steigen, während die Renten sinken werden. Wir bei Swiss Life gehen davon aus, dass das Tiefzinsniveau noch einige Zeit andauert, und dass das Wirtschaftswachstum tief bleiben wird. Wir stellen uns deshalb auf ein schwieriges Jahrzehnt ein.» Eine Vorstellung der möglichen Entwicklung bietet der Blick auf Japan während der vergangenen zehn Jahre: Trotz Verdoppelung der Staatsschulden seit 2000 zahlt der japanische Staat heute nicht höhere Zinsen als damals. Grund dafür ist der Umstand, dass Japans Geschäftsbanken mangels Kreditvergabemöglichkeiten den Anteil an einheimischen Anleihen der Öffentlichen Hand an ihren Aktiva in diesem Zeitraum verdreifacht haben. Das Ganze werde noch erschwert durch ein nur bedingt funktionierendes Währungssystem. Der Euro habe einen klaren Konstruktionsfehler, erklärt Bruno Pfister. «Die EU hoffte, dank einer Einheitswährung letztlich zu einer politischen Union zusammenzuwachsen. Das ist gründlich misslungen. Die Geschichte zeigt klar: Am Anfang jeder Einheitswährung steht eine staatliche Einheit mit konsistenter Finanz- und Wirtschaftspolitik. Diese Voraussetzung war und ist nicht

gegeben.» Statt die wirtschaftlichen Ungleichgewichte innerhalb der Euro-Zone abzubauen, wurden diese noch vergrössert. Die starken EU-Länder haben vom tiefen Euro profitiert, während die übrigen in ihrer Wettbewerbsfähigkeit weiter geschwächt wurden.

Vorbehalte gegenüber dem SST Was aber bedeutet dieses garstige Umfeld für eine international aktive Lebensversicherungsgesellschaft wie Swiss Life? Bruno Pfister stellt klar, dass das Asset & Liability Management seines Instituts ein langfristiges Überleben auch bei tiefbleibenden Zinsen für weit über zehn Jahre sicherstellt. «Aber unsere Zinsmarge wird über die Zeit leiden und langsam erodieren. Das drückt auf die Profitabilität. Tiefe Zinsen bedeuten auch, dass der Kundennutzen im Einzeleben-Geschäft sinkt. Deshalb müssen wir nach Alternativen suchen.» Im Vorsorgebereich habe die Versicherung insofern einen grossen Vorteil für die Kunden, als hier keine Unterdeckung wie bei einzelnen Pensionskassen entstehen könne. Dies verschaffe wegen der relativ höheren Sicherheit Vorteile.

Die eher garstigen ökonomischen Rahmenbedingungen werden gemäss Bruno Pfister durch die neuen Solvenz-Vorschriften des Swiss Solvency Tests SST verschärft. «Hätte man den SST in einer Hochzinsphase eingeführt, dann wäre dies ein Segen für die gesamte Branche gewesen. Der jetzige Einführungszeitpunkt ist jedoch ungünstig. Versicherungsinstitute, die ihre Bilanz nicht mit einem entsprechenden Asset & Liability Management in der Vergangenheit bereits fristenkongruent aufgebaut haben, sind gefordert. Das neue Regulierungs-Regime macht Aktien-Anlagen weniger attraktiv und begünstigt festverzinsliche Wertschriften wie Staats- und Unternehmensanleihen im Portefeuille sowie Anlagen in Immobilien. Staatsanleihen haben sich aber in der Zwischenzeit als problematisch erwiesen. Die Unternehmensanleihen leiden unter der Rückkoppelung mit der aktuellen Wirtschaftslage. Hypothekenvorgabe und Investitionen in Immobilien sind stabil, aber angesichts der Preisentwicklung in gewissen Regionen ist Vorsicht geboten.» Auch alternative Anlagen werden, gemäss Bruno Pfister, wegen der höheren Kapitalunterlegungspflichten nicht mehr in Dimensionen hineinwachsen, wie man sie im letzten Jahrzehnt gesehen hatte. Die Versicherungsindustrie habe grundsätzlich das neue risikobasierte Solvency Regime der FINMA unterstützt. Nun zeichne sich aber ab, dass das Solvency II Regime in der EU für Lebensversicherungsgesellschaften weit weniger rigoros sei als der SST. Man rechne mit einer Diskrepanz zwischen diesen beiden Systemen von bis zu 60 Prozentpunkten. «Wenn das so bleibt, dann ergibt sich daraus für

unser Land ein bedeutender Standortnachteil.» Wegen fehlender einheitlicher Standards für die internationale Versicherungsindustrie drohen aufgrund unterschiedlicher Aufsichtsregimes Protektionismus und regulatorische Arbitrage.

Im Gegensatz zu den Lebensversicherungen ist der SST für Sachversicherungen weniger streng als die angedachte europäische Regelung, was in diesem Geschäft zu deutlichen Wettbewerbsvorteilen für die Schweiz führt. Die Schweiz sei bestrebt, die gleichwertige Anerkennung (oder Äquivalenz) des schweizerischen Kapitalregimes SST in der EU zu erhalten. Dazu stünden die Chancen sehr gut, aber es sei mit Auflagen seitens der EU zu rechnen. Daher sei mit einer Revision der Gesetze und Verordnungen im Bereich der Schweizerischen Versicherungsaufsicht zu rechnen. «Bei dieser Gelegenheit sollte man auch unbedingt die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Versicherungsstandortes Schweiz berücksichtigen.»

Attraktiver Versicherungsstandort Abgesehen davon sei der Versicherungsstandort Schweiz und insbesondere Zürich nach wie vor sehr attraktiv, betont Bruno Pfister. «Dies schon deshalb, weil die Schweiz als einer der wenigen westlichen Staaten ihre Finanzen im Griff hat. Ein weiterer Grund liegt darin, dass der Standort auf eine langjährige Tradition mit einem entsprechenden Versicherungs-Know How zurückblickt. Zudem stärken die starke Währung und ein moderates Steuersystem den Standort Schweiz. Hinzu kommen Lebensqualität, Infrastruktur, Bildungssystem und die zentrale Lage in Europa mit der guten Verkehrsanbindung. Wäre dies nicht eine hervorragende Ausgangslage zur Positionierung der Schweiz als internationaler «Pension Hub»? Dazu bräuchte es laut Bruno Pfister Anpassungen im BVG (Bundesgesetz für berufliche Vorsorge). «In der Schweiz müsste das BVG revidiert und eurokompatibel gemacht werden. Der obligatorische BVG-Teil gehört aus europäischer Sicht zur sozialen Sicherheit. Nur der überobligatorische Teil des BVG entspricht dem Pensionsgeschäft nach europäischer Definition. Mit entsprechend tiefgreifenden Gesetzesänderungen könnte die Schweiz als Pension Hub in Europa aber durchaus Fuss fassen. Fairerweise ist jedoch zu präzisieren, dass in Europa bisher das grenzüberschreitende Pensionsgeschäft über Luxemburg und Irland den Durchbruch nicht geschafft hat. Die Hürden liegen nach wie vor im unterschiedlichen nationalen Arbeits-, Sozial- und Steuerrecht, alles Rechtsgebiete, die in der europäischen Pensionsrichtlinie den Mitgliedstaaten vorbehalten bleiben.»

Aufgrund dieser veränderten Rahmenbedingungen entwickelt Swiss Life ihre Strategie weiter. «Priorität hat die Entwicklung eines noch widerstandsfähigeren, nachhaltigeren Geschäftsmodells», erklärt Bruno Pfister, «dazu gehört ein sorgfältiges Asset & Liability Management unserer Bilanz. Indem wir die Anlagen in Aktien und alternative Anlagen abgebaut haben, ist unsere Risikoexposition auf der Aktivseite unserer Bilanz gesunken. Dafür haben wir die Laufzeiten der Anleihen verlängert und den Anteil an Unternehmensanleihen erhöht. Und schliesslich implementierten wir ein noch effizienteres Cash-Management. Auf diese Weise generieren wir Cash Flows, die auch einer längerfristigen Tiefzinsphase widerstehen können. Unser Neugeschäft haben wir ausgerichtet auf weniger zinsensitive Risikoprodukte und moderne Vorsorgeprodukte. Im Bestandesgeschäft haben wir Überschüsse zurückgenommen. Weiter haben wir die Kosten massiv gesenkt. Mit einer verstärkten Kundenorientierung wollen wir in Zukunft den Nutzen für unsere Kunden erhöhen. Dazu gehört eine Vervollständigung der Produkte-Palette mit wichtigen Zusatzleistungen sowie die Erweiterung der Kundenschnittstelle durch ein konsequentes Multidistributions-Konzept – unter Einbezug von Social Media. Die eigentliche Revolution findet nämlich in der Kommunikation mit dem Kunden statt. Dies wiederum beeinflusst unser Produkte-Angebot. In Zukunft werden unsere Versicherungsprodukte vermehrt mit umfassenden nicht finanziellen Zusatzdienstleistungen verpackt, wie man dies bereits in der Fahrzeugversicherung vom Pannendienst her kennt. So etwas kann man sich beispielsweise auch in der physischen Rentner-Betreuung vorstellen. Angesichts der demografischen Trends und der steigenden Staatsverschuldung wird das Individuum im Alter noch stärker gefordert sein. Somit bilden solche Zusatzdienstleistungen auch in Verbindung mit der Krankenkassen- und Pflegeversicherung neue Chancen. Damit bietet der demografische Trend mit seinem Langlebigkeits-Risiko nicht nur eine grosse Herausforderung, sondern auch eine echte Möglichkeit für Lebensversicherungsgesellschaften wie Swiss Life. Daneben zeichnet sich ein Trend zu einem den neuen Realitäten angepassten Allfinanzgeschäft ab. «Dies wird durch unsere neue Kooperation mit der Internetbank Swissquote dokumentiert», bestätigt Swiss Life CEO Bruno Pfister, «auch hier geht es letztlich um das Vermitteln von Bankdienstleistungen.»

Bruno Pfister schloss sein Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Genf mit dem Lizentiat ab und erwarb das Anwaltspatent des Kantons Genf. Nach Abschluss seiner betriebswirtschaftlichen Studien (MBA an der UCLA Graduate School of Management in Los Angeles) führten ihn die ersten Stationen seiner beruflichen Laufbahn zur Chase Manhattan Bank nach London und Genf. Ab 1988 war er in Zürich als Unternehmensberater für McKinsey & Co. tätig. Bei Liechtenstein Global Trust (LGT) wurde Bruno Pfister 1996 Stabschef für den Konzernbereich Private Banking und war in der Folge verantwortlich für ein gruppenweites Strategieprojekt, bevor er 1998 zum Finanzchef der LGT Group und LGT Bank in Liechtenstein avancierte. 1999 übernahm er bei der Credit Suisse als Mitglied der Geschäftsleitung die Leitung des Kundensegment- und Produktmanagements. Bruno Pfister ist seit August 2002 bei der Swiss Life-Gruppe tätig, zuerst in der Funktion des Group Chief Financial Officer (Group CFO) und per 1. Januar 2006 als Chief Executive Officer International (CEO International). Seit Mai 2008 ist er Group Chief Executive Officer (Group CEO) der Swiss Life-Gruppe. Weitere Mandate: Mitglied des Verwaltungsrats der Gottex Fund Management Holdings, Vizepräsident des Schweizerischen Versicherungsverbandes (SVV), Mitglied des Stiftungsrats und der Finanzkommission von Avenir Suisse, Mitglied des Boards der «Swiss American Chamber of Commerce».

Was man kennt und doch nicht weiss

Zürich als bedeutender Versicherungsstandort



Zürich ist einer der weltweit grössten Rückversicherungsstandorte. Dass dies kaum bekannt ist, erstaunt wenig, agiert die Branche doch vor allem im Hintergrund. Dabei spielt sie nicht nur für die Kunden, sondern auch für die Stabilisierung und das Wachstum der Wirtschaft eine sehr wichtige Rolle.

Es ist wohl kaum übertrieben, von einem Boom zu sprechen. Seit 2005 haben sich jedes Jahr mindestens zwei neue Rückversicherer in Zürich niedergelassen. In manchen Jahren waren es sogar vier Firmen. Inzwischen stehen rund 60 Rückversicherer unter der Aufsicht der Schweizer Finanzmarktaufsicht FINMA (Rückversicherungscaptives mitgezählt). Das macht die Eidgenossenschaft zum drittgrössten Rückversicherungsstandort der Welt. Und das muss noch nicht das Ende sein, denn durch den erwähnten Zuzug namhafter Rückversicherer – vor allem vom Offshore-Standort Bermuda – gewinnt der Rückversicherungsstandort laufend an Attraktivität. Ein kritisches Mass an Konkurrenten – und damit an hochqualifizierten Spezialisten – ist eine der wichtigen Voraussetzungen, um den Standort noch weiter zu stärken.

Doch weshalb kommen all diese Rückversicherer überhaupt nach Zürich? Die Gründe sind sicher vielfältig, aber einige lassen sich genau benennen. Zum Beispiel hat die Schweiz mit der frühen Einführung des Swiss Solvency Tests (SST) eine sehr gute Ausgangslage für die hiesigen Versicherer geschaffen. Ähnlich wie Solvency II in Europa baut auch der SST auf risikobasierten Solvenzvorschriften auf. Die Europäische Union, welche Solvency II 2013 einführt, berät derzeit darüber, ob sie die Schweiz als gleichwertig erachtet. Die European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) empfiehlt der EU, dies in den meisten Aspekten zu tun. Die Frage der Gleichwertigkeit ist für die in der Schweiz niedergelassenen und international agierenden Versicherungsgesellschaften sehr wichtig, da sie gleichberechtigten Zugang zu den europäischen Märkten brauchen und internationale Anerkennung die hiesige Finanzmarktaufsicht stärkt und die Gruppenaufsicht von Drittstaaten anerkennt.

Mitten in Europa gelegen ist Zürich aber sicher auch das ideale Umfeld, um auf dem Kontinent Fuss zu fassen. Hinzu kommen eine international wettbewerbsfähige Unternehmensbesteuerung, eine solide akademische Ausbildung in den Bereichen Risikomanagement und Finanzwesen, gute Direktverbindungen

ab dem Flughafen Zürich und nicht zuletzt die hohe Lebensqualität in der Schweiz.

In all diese Faktoren müssen wir aber auch weiterhin investieren, sonst verliert der Standort im globalen Wettbewerb schnell an Attraktivität. Das wäre schade, denn nicht nur trägt die Versicherungsindustrie in der Schweiz knapp 5 Prozent zum Wachstum der Wirtschaft bei, sondern sie verbessert auch unser Image. Rückversicherer nehmen in der Wirtschaft nämlich eine wichtige Rolle ein und schaffen erheblichen Mehrwert, der oft unterschätzt wird, weil er weiterhin zu wenig bekannt ist.

Rolle der Rückversicherer Die letzten zwei Jahre beispielsweise waren nicht gerade arm an Katastrophen: Die Erdbeben in Chile, Japan und Neuseeland, die Überschwemmungen in Australien und Thailand – um nur ein paar zu nennen. Das menschliche Leid und die Schäden, welche diese Katastrophen verursacht haben, sind riesig. Die lokalen Versicherer wären nicht in der Lage gewesen, die Schadenlast, die aus diesen Katastrophen entstanden ist, alleine zu tragen: zu gross war die Zerstörung.

In diesen Fällen sprangen die internationalen Rückversicherer ein, übernahmen einen grossen Teil der Schäden und entlasteten damit die Bilanz lokaler Versicherungsgesellschaften beträchtlich. Einige wären ohne Rückversicherung unter der Schadenlast zusammengebrochen. In Chile beispielsweise entfielen 80 Prozent der versicherten Schäden auf die internationalen Rückversicherer. Auch die Wirbelstürme Katrina, Wilma und Rita, die 2005 über den Golf von Mexiko fegten und New Orleans verwüsteten, sind ein gutes Beispiel dafür, dass die globalen Rückversicherer die lokale Versicherungsindustrie stützten. Die Stürme konfrontierten die Versicherungsindustrie mit ihrer bisher höchsten Rechnung von über 70 Milliarden Dollar. Ohne Rückversicherung hätte dies den Untergang manch eines Versicherers bedeutet. Ganz konkret: Im Jahr 2005 haben zwölf Prozent der Versicherer Zahlungen von Rückversicherern bekommen, die 100 Prozent oder mehr ihres Eigenkapitals entsprachen. Mehr als 20 Prozent bekamen aus Rückversicherungsleistungen mehr als ein Drittel ihres Eigenkapitals.

Entlastung für die Erstversicherungsindustrie Rückversicherer übernehmen Risiken von grossen und kleinen Versicherungsgesellschaften sowie von grossen Industrieunternehmen, Regierungen und Institutionen der Öffentlichen Hand, damit diese durch Grossschäden nicht in finanzielle Engpässe und Notlagen geraten. Die rasche Auszahlung der Versiche-

rungsleistung trägt dazu bei, dass der Wiederaufbau schneller an die Hand genommen werden kann und relativ reibungslos abläuft. Damit können sich auch die verwüsteten Regionen wirtschaftlich rascher erholen. Die Stabilisierung beziehungsweise die Entlastung der lokalen Versicherungen führt auch dazu, dass diese ihre Versicherungskapazitäten ausweiten können. Das kommt letztendlich dem breiten Publikum zugute, da dadurch Versicherungspolice für alle günstiger werden und mehr Versicherungsgeschäft gezeichnet werden kann.

Verbesserte Kapitalallokation und langfristige Investitionen Die Versicherungsindustrie fördert das Wirtschaftswachstum auch sehr direkt. Sie hilft mit, Risiken zu bewerten und optimiert damit die Kapitalallokation. Ausserdem setzt sie wichtige Anreize für ein angemessenes Risikoverhalten und die Förderung von Risikoprävention.

Vor allem jedoch ist die Versicherungsindustrie ein langfristig orientierter Anleger. Sie investiert die eingenommenen Prämien und stellt so der Realwirtschaft Wachstumskapital zur Verfügung. Und dies in grossem Umfang: Die Versicherungsbranche gehört zu den grössten institutionellen Anlegern weltweit. Zusammen mit den Pensionskassen verwaltet sie fast 60 Prozent aller institutionell angelegten Gelder. Allein die Swiss Re hat ein Investmentportfolio von knapp 150 Milliarden Dollar. Dieser Betrag ist nicht nur höher als das Bruttoinlandprodukt von Neuseeland. Er entspricht auch fast einem Fünftel aller im Swiss Market Index kotierten Aktien. Da die Versicherungsindustrie zudem als langfristiger Investor agiert, hat sie die weltweiten Turbulenzen an den Finanzmärkten nicht ausgelöst, sondern im Gegenteil geglättet. Versicherer waren und sind also keineswegs eine Quelle für systemische Risiken, sondern sie haben diese Risiken vielmehr verringert und während der Krise als wichtige Stabilisatoren gewirkt.

All diese Aspekte des Rück- und Erstversicherungsgeschäfts kommen letztlich auch Zürich, der Schweiz und dem Finanzplatz zugute.

Thomas Wellauer ist seit 1. Oktober 2010 Chief Operating Officer und Mitglied der Geschäftsleitung von Swiss Re. Der Schweizer Staatsangehörige promovierte an der Eidgenössischen Technischen Hochschule ETH zum Dr. Ing. ETH. Zudem verfügt er über einen Abschluss in Betriebswirtschaft der Universität Zürich.

Er begann seine Laufbahn bei McKinsey & Company, wo er sich auf den Finanzdienstleistungs-Sektor und die Pharma-

Industrie spezialisierte und 1991 zum Partner, 1996 zum Senior Partner gewählt wurde. 1997 wurde er zum CEO der Winterthur Versicherungen ernannt, die später von der Credit Suisse übernommen wurden. Als Mitglied der Geschäftsleitung von Credit Suisse Group war er zuerst für das Versicherungsgeschäft der Gruppe verantwortlich, bevor er im Jahr 2000 als CEO die Verantwortung der Division Financial Services übernahm.

Von 2003 bis 2006 war Thomas Wellauer für das globale Restrukturierungsprogramm bei Clariant zuständig. Anschliessend kam er als Leiter Corporate Affairs zu Novartis, wo er 2007 zum Mitglied der Novartis-Geschäftsleitung ernannt wurde. Thomas Wellauer sass von April 2009 bis Ende September 2010 im Aufsichtsrat der Münchner Rückversicherungs-Gesellschaft.

Der Schweizerische Versicherungsverband SVV – Repräsentant der liberalen Versicherungswirtschaft



Lucius Dürr
 Direktor Schweizerischer
 Versicherungsverband SVV



Urs Berger
 Präsident Schweizerischer
 Versicherungsverband SVV

Der Schweizerische Versicherungsverband SVV ist die Dachorganisation der privaten Versicherungswirtschaft. Dem SVV sind 75 kleine und grosse, national und international tätige Erst- und Rückversicherer angeschlossen. Auf die SVV-Mitgliedgesellschaften entfallen über 90% der am Schweizer Markt erwirtschafteten Prämien der Privatversicherer.

Die Mitglieder des SVV bekennen sich zu folgenden Grundprinzipien:

- Freier Marktzutritt und Wettbewerb.
- Qualität, Verlässlichkeit, Transparenz und Fairness im Versicherungsbetrieb.
- Sicherheit durch professionelle Versicherungstechnik und Risk Management.
- Orientierung am Swiss Code of Best Practice und an den Offenlegungsvorschriften von SIX Swiss Exchange.
- Fortschrittliches Arbeitgeberverhalten.

Als Verband setzt sich der SVV für die Erhaltung und Förderung einer liberalen und sozialverträglichen Markt- und Wettbewerbsordnung ein und engagiert sich für wirtschaftsverträgliche Rahmenbedingungen, insbesondere in den Bereichen Vorsorge, Versicherungs-

aufsicht, Versicherungsvertrieb und Rechnungslegung. Mit einer aktiven, integrierten Öffentlichkeitsarbeit fördert er das Vertrauen in die Versicherungswirtschaft. Durch gemeinsames Know How, durch gemeinsame Aktivitäten und durch Informationen stiftet er Nutzen für seine Mitglieder. Der SVV sorgt ausserdem für eine umfassende, zielgerichtete und modular aufgebaute Aus- und Weiterbildung. Schliesslich setzt er sich durch verschiedene Massnahmen für die Prävention von Schäden ein.

Der SVV bringt aktiv konkrete Lösungsvorschläge in die politische Meinungsbildung ein. Diese beruhen auf gemeinsam erarbeiteten, breit abgestützten Positionierungen. Er sorgt damit für bedarfsgerechte Parameter und eine Vereinfachung sowie Vereinheitlichung der Gesetze und Normen, welche private Versicherungslösungen ermöglichen. Dazu gehören insbesondere der Einbezug und die Förderung der privaten Vorsorge.

Der SVV ist ein von Politik, Behörden, Verbänden, Medien und Öffentlichkeit anerkannter, fairer und verlässlicher Partner. Er beteiligt sich aktiv in nationalen und internationalen politischen und privaten Gremien und Organisationen. Der regelmässige Gedanken- und Meinungsaustausch mit allen Partnern und – wo sinnvoll – auch das Eingehen von Allianzen sind dem SVV wichtig.

Der SVV ist Mitglied von nationalen und internationalen Verbänden und Organisationen. Als Vertreter der Schweizer Versicherungswirtschaft setzt sich der SVV insbesondere bei Economiesuisse, beim Schweizerischen Arbeitgeberverband und beim Comité Européen des Assurances (CEA) für die Interessen und Anliegen seiner Mitglieder ein. Das CEA, mit Hauptsitz in Brüssel, wurde im Jahre 1953 als Dachverband der nationalen Verbände der Versicherungsunternehmen gegründet – der SVV ist eines der Gründungsmitglieder. Dem CEA gehören nationale Versicherungsverbände von mehr als 30 europäischen Ländern an. An der vielfältigen Tätigkeit des CEA nimmt der SVV durch Mitwirkung in mehreren Kommissionen aktiv Anteil.

Herausgeber

Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich
Amt für Wirtschaft und Arbeit
Standortförderung

Verantwortlich für diese Ausgabe

Danielle Spichiger
Projektleiterin Cluster Finanzdienstleistungen
Standortförderung Kanton Zürich

Telefon: +41 (0)43 259 49 86
danielle.spichiger@vd.zh.ch
www.standort.zh.ch
www.finanzplatz-zuerich.ch

Bilder

Titelbild: Sabine Klucken Knaflic
Bilder der Tagung vom 18.8.2011: Markus J. Hässig
Gettyimages (5, 33) Corbis (37); weitere zVg

Konzeption, Kreation

komunikat GmbH, Zürich

Produktion

Kantonale Drucksachen- und Materialzentrale (kdmz), Zürich

Auflage

1000 Exemplare

PDF-Version und Bestellung

www.finanzplatz-zuerich.ch
standort@vd.zh.ch

Copyright

Die Publikation darf mit Quellenangaben zitiert werden.

Januar 2012

Finanzplatz Zürich

www.finanzplatz-zuerich.ch

Standort Zürich

www.standort.zh.ch

Standortförderung Kanton Zürich

Die Standortförderung ist Ansprechpartner für ansässige und ansiedlungsinteressierte Unternehmen.

Unsere Kernaufgaben

- Ansiedlungen
- Pflege ansässiger Unternehmen
- Management von Cluster-Initiativen
- Arbeitsbewilligungen
- Administrative Entlastung von Unternehmen

Wir begleiten Ansiedlungsinteressierte vom Evaluationsprozess bis zum operativen Start am neuen Standort und helfen ihnen, im Wirtschaftsraum Zürich Fuss zu fassen; dies in Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern.

Zwecks Stärkung zukunftsweisender Wirtschaftszweige, wie Cleantech, Finance, Life Sciences, Kreativwirtschaft, Informations- und Kommunikationstechnologie, fördern wir die Vernetzung von Unternehmen und Institutionen entlang der Wertschöpfungskette im Raum Zürich.

Das Team Arbeitsbewilligungen erteilt Bewilligungen für Bürger aus Nicht-EU und Nicht-EFTA-Staaten. Schliesslich bieten wir in- und ausländischen Unternehmen einen Lotsendienst durch die kantonale Verwaltung und sind für die administrative Entlastung der Unternehmen besorgt.

Kurz: Wir informieren, begleiten, beschleunigen und vernetzen als Bindeglied zwischen Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung.

Standortförderung Kanton Zürich

Tel +41 (0)43 259 49 92

standort@vd.zh.ch

Finanzplatz Zürich

www.finanzplatz-zuerich.ch

Standort Zürich

www.standort.zh.ch

Cluster Finance

Unter Cluster verstehen wir die Vernetzung von Unternehmen der gleichen Branche untereinander sowie mit Forschungsstätten zur Optimierung von Wert- und Wissensschöpfungsketten sowie Steigerung der Innovation.

Ziele des Cluster Finance

- Förderung tragfähiger Partnerschaften zwischen
 - Wirtschaft
 - Forschung und Lehre
 - Politik und öffentlicher Verwaltung
- Ansiedlung ausländischer Unternehmen
- Förderung optimaler Rahmenbedingungen
- Entstehung und Erhalt neuer Arbeitsplätze
- Branchendiversität und Innovationssteigerung am Standort
- Bewusstseinsbildung über Cluster-Bedeutung und Bedürfnisse der Cluster-Akteure

Die Cluster-Aktivitäten erfolgen in Partnerschaft mit der Wirtschaftsförderung der Stadt Zürich.



Standortförderung Kanton Zürich:

Danielle Spichiger

Tel +41 (0)43 259 49 86

danielle.spichiger@vd.zh.ch



Wirtschaftsförderung Stadt Zürich

Elke Frost

Tel. +41 (0)44 412 36 54

elke.frost@zuerich.ch