

MARCUS KIRY

DR. IUR.

Die Option "Captive" (Konzern-  
eigene Versicherungsgesellschaft)  
--- Anmerkungen zu Erfahrungen aus  
schweizerischer Sicht

Ich möchte Ihnen darlegen, welche Gesichtspunkte massgeblich waren als wir bei CIBA-GEIGY vor etwas mehr als 20 Jahren eine Captive gründeten. Ferner werde ich auf einige mir wichtig scheinende operative Fragen eingehen, die sich aus der täglichen Führungspraxis ergaben bzw. ergeben. Dabei gründen meine Anmerkungen auf der Ueberzeugung, dass die Frage der Captive heute so aktuell ist wie damals. Warum? Erstens einmal weil es in der Versorgung einer Unternehmung mit dem "richtigen" Versicherungsschutz immer wieder Engpässe geben wird; Engpässe, die bekanntlich zu einer Verknappung des Deckungsangebotes führen (punkto verfügbaren Deckungssummen, punkto verfügbarem Deckungsumfang), seien sie nun verursacht durch die allgemeine Schadenentwicklung, durch neue bisher nicht erkannte Gefahren oder durch gesetzgeberische Aktivitäten. In der Regel sind solche Angebotsverknappungen mit Prämien erhöhungen verbunden. Dem gegenüber ist, zweitens, die Unternehmung in gewissen Risikobereichen (wie etwa Haftpflicht) auf eine stabile Kapazitätsversorgung angewiesen. Gleichzeitig ist die Unternehmung aber auch verpflichtet, die Risikokosten strikte zu kontrollieren. Hier kann die Captive helfen. Zum einen kann sie zu einer Stabilisierung der Kapazitätsversorgung beitragen. Zum andern wirkt sie als Instrument der Kostenkontrolle und damit der Kostensenkung.

Meine Anmerkungen gliedere ich nun wie folgt:

I .  
Grundlegende organisatorische und  
technische Voraussetzungen für die  
Planung / Gründung einer Captive.

II .

## Ausgewählte operative Fragen

Unter Punkt I will ich zunächst auf einige allgemeine Gesichtspunkte hinweisen, nämlich

- ° die Sicherheits- und Qualitätskultur (Top Quality Management-Prinzip)
- ° das koordinierte oder integrierte Versicherungsprogramm
- ° die angemessene Risikoinformation.

Der Grad einer "gelebten" Sicherheits- und Qualitätskultur dient bekanntlich nicht nur dem allgemeinen Geschäft; sie ist zugleich ein willkommener und m.E. auch entscheidender Erfolgsfaktor für die Tätigkeit einer Captive. Je höher eine Unternehmung die Messlatte im Sicherheits- und Qualitätsbereich ansetzt, desto grösser ist die Erfolgchance einer Captive, bringt dies einer Captive doch was sie braucht: ein qualitativ "besseres" Gesamt-Risiko, das sich von der Durchschnittserfahrung deutlich abhebt, oder, anders ausgedrückt, weniger Schäden.

Dass weiter ein Versicherungsprogramm vorliegen sollte, das einfach zu handhaben und in der Ausgestaltung transparent ist, erleichtert die Aufbauarbeit auf der Stufe "Captive". Angemessene Selbstbehalte auf lokaler Landesstufe sollen dabei einen ersten Schutzgürtel zugunsten der Captive bilden. Ob das Versicherungsprogramm nun eher dezentral (koordiniert) oder zentral (integriert) geführt wird, ist eine Frage der jeweiligen Unternehmenspolitik. Wesentlich scheint mir, dass eine unternehmensweite Risiko- und Versicherungspolitik vorliegt, an die sich die einzelnen Konzerneinheiten zu halten haben.

Schliesslich sei auf die Bedeutung eines eingeführten Risiko-Informationssystems hingewiesen, das über die für Planung und Betrieb einer Captive notwendigen Kenndaten Auskunft gibt,

- ° die Prämien- und Schadensgeschichte der letzten fünf bis zehn Jahre

- ° die Versicherungssummen und den Deckungsumfang der Erstversicherungsverträge (für den Fall, dass die Captive als Rückversicherer funktionieren soll)
- ° die lokalen Selbstbehalte
- ° Schätzungswerte für die Schadenerwartung (EML, MFL-Kenndaten, usw.)
- ° Sonderrisiken

Diese Kenndaten dienen anfänglich als Basis für die Risiko-, Kosten-, Nutzenrechnung und später für die laufende Portfolioüberwachung.

Lassen Sie mich nun unter Punkt II auf einige spezielle Gegebenheiten eingehen:

- ° die Unternehmensziele der Captive
- ° wie soll die Captive funktionieren? Als Erstversicherer? Als Rückversicherer? Auf proportionaler Basis? Auf nicht-proportionaler Basis?
- ° Risikoselektion
- ° Welcher Standort ist vorzusehen?

Bei CIBA-GEIGY hatten wir uns seinerzeit zum Ziel gesetzt, die Captive als Mittel zur Kapazitätsversorgung und zur Kostenkontrolle zu betreiben. Einerseits sollte die Captive dazu beitragen, den Deckungsbedarf des Konzerns insbesondere im Haftpflichtsektor sichern zu helfen. Andererseits erwarteten wir aufgrund einer günstigen Schadenerfahrung vor allem im Sachbereich langfristig wesentliche Einsparungen bei den Versicherungskosten. Hinzu kamen als weitere Einzelziele die Nutzung allfälliger Steuervorteile und, generell, der Einsatz der Captive als zusätzliches Führungs- und Kommunikationsinstrument im Rahmen der konzernweiten Risikopolitik. Rückblickend hat die Erfahrung gezeigt, dass Mithilfe bei der Kapazitätsversorgung eben auch heisst: die Risiken mit-tragen. Persönlich bin ich überzeugt, dass vor allem jene Captives Zukunftschancen haben, die als echter Risikoträger funktionieren. Captives, die vorwiegend aus Gründen der

der Nutzung allfälliger Steuervorteile betrieben werden, sind m.E. aus naheliegenden Gründen auf ein unsicheres Fundament gebaut (die Entwicklung in den USA ist hier ein Beispiel).

Wie soll eine Captive funktionieren? Als Erstversicherer?

Als Rückversicherer? Die Frage stellt sich heute, jedenfalls was den EG-Raum anbelangt, vielleicht in etwas anderem Licht.

Es ist bekanntlich aufgrund der zweiten Nicht-Leben-Direktive möglich, eine Captive in einem EG-Land zu domizilieren; sie wird dann der dortigen Versicherungsaufsicht zu unterstellen sein; andererseits wäre sie unter dieser Voraussetzung zum Direktbetrieb als Erstversicherer in den verschiedenen EG-Mitgliedstaaten zugelassen. Für die übrigen Länder wird sich indessen - von den Staaten mit nationalisierten Versicherungswirtschaften und den wenigen Ländern, in denen die "non admitted insurance" zulässig ist, abgesehen - immer noch die Funktion als Rückversicherer anbieten. Bei CIBA-GEIGY hatten wir uns seinerzeit zu dieser klassisch-konservativen Funktionsart entschlossen; sie erlaubte es, die Captive praktisch in allen Ländern einzusetzen, in denen der Konzern Stützpunkte unterhält.

Welche Funktionsart auch gewählt wird; bei der Frage, ob eine Captive aufproportionaler oder auf nicht-proportionaler Basis arbeiten soll, geht es wohl letztlich darum, wie sich die Unternehmung zum Risiko und zu ihren Partnern in der professionellen Assekuranz stellen will. Ist eine Unternehmung von der Qualität der durch die Captive versicherten Risiken überzeugt, dann kann sich die proportionale Beteiligung durchaus als sinnvoll erweisen, vor allem als Gefahren-Teilung zwischen Captive und professionellem Versicherer. Mit der Gefahren-Teilung kann beträchtliches Vertrauen aufgebaut werden, das sich bei der Kapazitätsversorgung eines Konzerns positiv auswirkt. Davon abgesehen, lässt sich m.E. im Falle der proportionalen Beteiligung am besten nachweisen, dass die an die Captive zedierte Prämien "at arm's length" festgelegt worden sind, mithin also keinen verdeckten Gewinn-Transfer darstellen. Andererseits kann sich je nach Ausgestaltung des Versicherungsprogrammes auch

eine nicht-proportionale Beteiligung anbieten, etwa in Form eines Schadenexzedenten. Es gilt hier einmal mehr, die Vor- und Nachteile der beiden Lösungsmöglichkeiten gegeneinander abzuwägen..

Welche Kriterien sind nun bei der Risikoselektion anzuwenden? Entscheidend ist sicher einmal das Prämienvolumen, das in ein bestimmtes Risiko investiert wird. Andererseits aber auch dessen Schadensgeschichte und die sich daraus ergebenden Erwartungen. In der chemischen Industrie liegt im allgemeinen das Schwergewicht der Prämien bei den Schadensversicherungen in der Regel auf den Sparten Haftpflicht, Feuer / Feuer-BU und Transporte. Es liegt deshalb nahe, sich in der Anfangsphase auf diese Risiken - günstiger Schadenverlauf vorausgesetzt - zu konzentrieren und die Beteiligungen Schritt für Schritt aufzubauen. Dabei wäre zu beachten, dass wenn nötig auch Risiken in diese Prüfung einbezogen werden können, die in der professionellen Assekuranz zu einem technischen Verlust führten, weil in der Rechnung "Schadenquote plus allgemeine Kosten" eine Captive wesentlich günstiger abschneidet als die professionelle Assekuranz. Ich sagte: wenn nötig. Weil ich meine, dass diese Betrachtungsweise vor allem dann ausschlaggebend sein kann, wenn die Captive in einem Engpassmarkt aus unternehmerischer Sicht Deckungskapazität leisten sollte. Immerhin: es gilt auch hier auf Stufe Captive der Grundsatz einer vorsichtigen Zeichnungspolitik.

Schliesslich ein Wort zur Standortfrage. Zunächst eine Feststellung. Es gibt m.E. nicht DEN IDEALEN Standort. Jeder Standort hat seine Vor- und Nachteile. Wesentlich scheint mir, dass die Prüfung der Standortfrage nach bestimmten Kriterien erfolgt. Diese lassen sich aus meiner Sicht unter den folgenden Stichworten zusammenfassen:

- ° Politische Stabilität des Domizil-Landes, Akzeptanz des Captive-Versicherungswesens

- ° Angemessene Versicherungsaufsichtsgesetzgebung, angemessene Durchführung dieser Gesetzgebung
- ° Freier Zahlungsverkehr
- ° Angemessene Kostenstrukturen
- ° Technische Unterstützung vorhanden (Management, Personal, Informatik, usw.)
- ° Kommunikationsmittel
- ° Steuer-Einsparung

Ein Blick auf die verschiedenen Captive-Standorte zeigt, dass Bermuda heute noch das führende Captive-Domizil-Land ist, jedenfalls in bezug auf die Anzahl der dort zum Geschäft zugelassenen Selbstversicherungsunternehmen. Auch die CIBA-GEIGY Captive, die CHEMICAL INSURANCE COMPANY LIMITED, ist auf Bermuda domiziliert.

Dass im Übrigen ein einmal gewähltes Domizil von Zeit zu Zeit mit anderen Standort-Optionen zu vergleichen ist, versteht sich von selbst.

Unter dem zweiten Hauptpunkt möchte ich jetzt einige operative Fragen beleuchten, nämlich

- ° eigenes Management?
- ° Abgrenzung der Verantwortungsbereiche, insbesondere Stammhaus : Captive
- ° Kapitalisierung
- ° Bestandesmischung und geographische Risikoverteilung
- ° Rückstellungsproblematik
- ° Rückversicherungsschutz
- ° Partnerschaft mit professioneller Assekuranz und damit verbundene Oeffentlichkeitwirkung einer Captive

In der Frage "eigenes Management oder nicht" haben wir uns bei CIBA-GEIGY von Anfang an für das Management durch eigene Mitarbeiter entschieden. Dies folgte vor allem aus der unserer Captive gegebenen Zielsetzung: der langfristigen Entwicklung zum echten Risikoträger. Die inzwischen auf beträchtliche Höhe

angewachsenen Mittel haben diesen Entscheid gerechtfertigt. Damit will ich andererseits die Geschäftsführung durch eine professionelle Management-Gesellschaft (Broker, Versicherer) nicht ausschliessen. Wie ich in meiner Zusammenfassung festgestellt habe, kann die Geschäftsführung durch einen beauftragten Dritten die "Versicherungs-Kredibilität" stärken und, je nach Grösse einer Captive, unter Umständen auch weniger kosten als das Management durch eigene Mitarbeiter.

Wenn eine Captive in eigener Regie geführt wird, drängt sich eine sorgfältige Abgrenzung der Zuständigkeitsbereiche zwischen dem im Stammhaus zuständigen Risk Manager und dem örtlichen Leiter der Captive auf. Wesentlich scheint mir hier, dass die Versicherungs- und Zeichnungspolitik sowie die Anlagepolitik durch Stammhaus-Richtlinien geordnet ist, die Ausführung dieser Richtlinien andererseits in der Verantwortung des örtlichen Leiters liegt. Dies hindert m.E. die Unternehmensführung eines Konzerns nicht, den Risk Manager des Stammhauses im Verwaltungsrate und allenfalls im geschäftsführenden Ausschuss der Captive Einsitz nehmen zu lassen..

Bei der Kapitalisierung stellt sich die Frage, ob man sich auf die gesetzlichen Minima beschränken oder diese mehr oder weniger überschreiten soll. Die Lösung hängt m.E. davon ab, wie rasch eine Captive aufgebaut werden soll und welche Prämieinnahmen sie generiert bzw. welche Risiken sie letztlich auf eigene Rechnung nimmt. Je nach Art der übernommenen Risiken (Haftpflcht) wird sich - sollen die eingenommenen Prämien nicht wieder weitgehend via Rückversicherung abfliessen - eine kräftige Eigenkapitalbasis nicht umgehen lassen, sei dies in Form des Aktienkapitals oder gar in Form einer zusätzlichen Dotierung (contributed surplus). Eine solche Vorgehensweise ermöglicht von Anfang an die Bildung von Rückstellungen ohne dass zuerst die entsprechenden Prämieingänge abgewartet werden müssen.

Ein nicht unwesentlicher Nachteil der ausschliesslich für einen gegebenen Konzern tätigen Captive ist der in der Regel doch recht beschränkte Risikoausgleich. Die Wahrung des Grundsatzes

des "gut gemischten Bestandes" ist deshalb für eine Captive von zentraler Bedeutung. Einerseits inbezug auf das Verhältnis "Sachversicherungen : Vermögensversicherungen ("short-tail vs. long-tail). So etwa: Feuer, Transporte : Haftpflicht. Andererseits inbezug auf die geographische Risikoverteilung. Bei der Bestandesmischung nach Branchen waren wir beispielsweise bei der CIBA-GEIGY- Captive stets bestrebt, die Sach- und Vermögensrisiken im Gleichgewicht zu halten, oder, was aus meiner Sicht vorzuziehen ist, ein Verhältnis von 60% zu 40% herzustellen. Daneben achteten wir darauf, möglichst viele Länder in den Captive-Kreis aufzunehmen, um auch im geographischen Bereich einen gewissen Risikoausgleich zu schaffen.

Angesichts dieser beschränkten Risikoausgleichsmöglichkeiten ist die Rückstellungspolitik einer Captive von weiterer zentraler Bedeutung. Das heisst aus meiner Sichtweise, dass sich eine Captive in ihrer Rückstellungspolitik wenigstens gleich verhalten sollte wie ein gut geführter Versicherer. Dem Grundsatz "Konservativ--Konservativ" folgende Rückstellungen zahlen sich langfristig aus !

(BEISPIELE)

Im Problemfeld "Rückversicherungsschutz" hat sich die periodische Ueberprüfung der Schadenerwartungswerte (BEISPIELE "FEUER"/ "HAFTPFLICHT") bewährt. Desgleichen die periodische Ueberprüfung des jährlich von der Captive zu übernehmenden Eigenbehaltes; dieser muss jeweils auf die Rückstellungen und Reserven abgestimmt sein. Die aus diesen Prüfpunkten fliessenden Ergebnisse erlauben jeweils eine flexible und kostenbewusste Rückversicherungspolitik .

Damit komme ich zum Schluss meiner Ausführungen. Wenn Ihnen meine Anmerkungen den Eindruck gegeben haben, dass ich ein Anhänger des Captive-Wesens bin, dann ist Ihr Eindruck richtig. Persönlich erachte ich die Captive nach wie vor als das klassische Instrument der alternativen Risiko-Finanzierung, vorausgesetzt allerdings, dass sie die "kritische Grösse" besitzt. Solange die heute massgeblichen Rahmenbedingungen nicht wesentlich ändern hat die Captive bei weitem nicht ausgedient.

Andererseits ist festzustellen, dass die Option "Captive" nicht in jedem Falle DIE LOESUNG zu sein braucht. Unter Umständen sind je nach Ergebnis der Risiko-, Kosten-, Nutzenrechnung andere Arten der Risikofinanzierung vorzuziehen, insbesondere etwa der Captive Account (Rent-A-Captive).

Schliesslich: Eine Captive wird immer auf das Sicherheitsnetz der professionellen Assekuranz angewiesen sein. Einerseits. Andererseits ist sie m.E. ein besonders geeignetes Mittel zur Pflege der Partnerschaft mit der professionellen Assekuranz. Dass damit eine gewisse Oeffentlichkeitwirkung verbunden ist, versteht sich von selbst. Jede Captive-Leitung hat es in der Hand, dies positiv auszugestalten. So etwa durch Bekanntgabe der wichtigsten Kennzahlen. Ich glaube, in dieser Beziehung bleibt noch einiges zu tun.

(SCHLUSSWORT)