

Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM: Praxisbeispiel, wie eine 20% Assurance-Funktion das RM in einer Krankenversicherung mit CHF 3 Mrd. Umsatz betrieben hat.

Alexander Birrer | Risiko-Flash Online Veranstaltung des Netzwerk Risiko Management vom 28. März 2024

*Grüezi
metenand*

CONCORDIA
gemeinsam gesund

1

Agenda

CONCORDIA

- 1 Einleitung
- 2 Geschichte der RM-Funktion
- 3 Risikokultur
- 4 Effizienz durch Fokussierung
- 5 Beziehungen
- 6 Fazit und Austausch



2 28.03.2024 Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM

2

Einleitung Wer ist der Referent?



Alexander Birrer

- 48, wohnhaft in Sempach Luzern mit seiner Ehefrau und den drei Kindern (17, 15, 10).
- lic. oec. publ. mit Schwerpunkt Finance Uni Zürich
- 5 Jahre CFO-Erfahrung in einer kleineren Krankenversicherung und 2 Jahre in der Industrie
- Seit 10 Jahren bei der CONCORDIA als Bereichsleiter Kunden-Debitoren mit 40 Mitarbeitenden
- 2015 bis 2023 Risk Controller (20% Job Enrichment) als offizielle Risiko Management Funktion der FINMA (2nd LOD)



3 28.03.2024 Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM

3

Einleitung Wer ist die CONCORDIA?



Fakten

- Einer der grössten Krankenversicherer mit über 200 Aussenstellen in der ganzen Schweiz
- 1'500 Mitarbeitende, 700 davon am Hauptsitz in Luzern
- Prämieinnahmen CHF >3 Mrd.
- 700'000 Grundversicherte in der Schweiz, Marktführer im Fürstentum Liechtenstein
- Angebotene Produkte in Grundversicherung, Krankenzusatzversicherung und Vorsorge (Leben)



4 28.03.2024 Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM

4

Einleitung Geschichte der CONCORDIA



Die CONCORDIA nahm ihre Tätigkeit 1914 auf. Sie blickt auf eine über hundertjährige Erfahrung im Bereich Krankenversicherungen zurück.

- Die Anfänge der Krankenversicherungen gehen ins 16. und 17. Jahrhundert zurück. Damals unterstützten die Zünfte ihre Mitglieder durch Selbsthilfeorganisationen. Mit der Entwicklung der Industrie kamen Betriebskrankenkassen auf.
- 1914 ging die CONCORDIA aus dem Krankenkassenverband des Schweizerischen Katholischen Volksvereins hervor.
- Per 1. Januar 2007 hat der Verein CONCORDIA Schweizerische Kranken- und Unfallversicherung das Kranken- und Unfallversicherungsgeschäft auf die neu gegründete, gleichnamige Aktiengesellschaft übertragen.
- Per 1. Januar 2013 hat die CONCORDIA Schweizerische Kranken- und Unfallversicherung AG das Versicherungsgeschäft gemäss schweizerischem Versicherungsvertragsgesetz (VVG) auf die CONCORDIA Versicherungen AG übertragen.

Die CONCORDIA bleibt weiterhin unter dem Dach eines nicht-profitorientierten Vereins organisiert.

=> Kontinuität, Sicherheit und Verlässlichkeit sind Teil der Kultur.

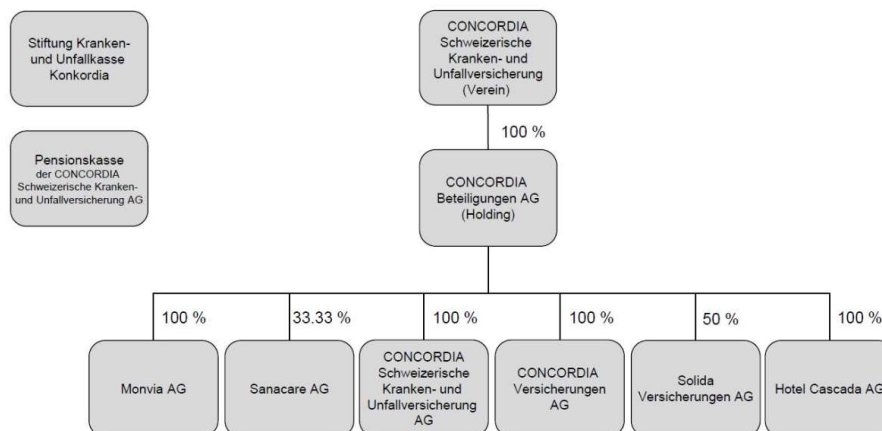
Unsere finanzielle Sicherheit hat oberste Priorität. So vermeiden wir Prämiensprünge und schaffen Spielraum für innovative Zusatzdienstleistungen. Zudem konnten wir in den letzten 5 Jahren CHF 500 Mio. aus unseren Reserven an unsere Versicherten zurückzahlen.

5

Einleitung Rechtsform der CONCORDIA



Die CONCORDIA ist ein nicht-profitorientierter Verein. Vereinsmitglieder sind alle Versicherten. Gewinne glätten die Prämienentwicklung oder werden den Versicherten zurückerstattet.



6

Agenda

CONCORDIA

- 1 Einleitung
- 2 **Geschichte der RM-Funktion**
- 3 Risikokultur
- 4 Effizienz durch Fokussierung
- 5 Beziehungen
- 6 Fazit und Austausch



7 28.03.2024 Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM

7

Geschichte der RM-Funktion

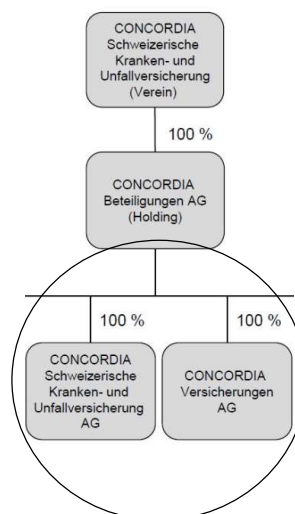
CONCORDIA

Die Aufsicht des Bundes ist zweigeteilt

- Grundsicherung: BAG
- Zusatzversicherung und Vorsorge: FINMA

Das Risikomanagement wird zentral durchgeführt

- sehr historisch verknüpftes Geschäft
- Gleiche GL
- gemeinsame Projekte
- grösstenteils gleiche Risiken



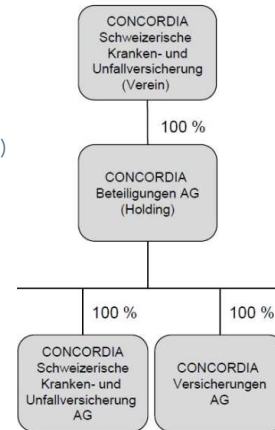
8 28.03.2024 Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM

8

Geschichte der RM-Funktion

Gesetzliche Erfordernis an die Ausgestaltung des RM der Versicherung

- VAG: «angemessen ausgestattetes RM und eine wirksame interne Kontrolle»
 - AVO Art. 96 Abs. 4: «RM an der Grösse, Komplexität und Risikoprofil angepasst».
- => Ein schlank gehaltenes RM ist somit möglich durch:
- Tiefe organisatorische Komplexität (keine strat. Spielereien wie bspw. Billigkassen)
 - Überschaubares Risikoprofil (nach Massnahmen)
 - tiefer Risikoappetit / hohe Risikotragfähigkeit (SST-Quotient 350-400%)



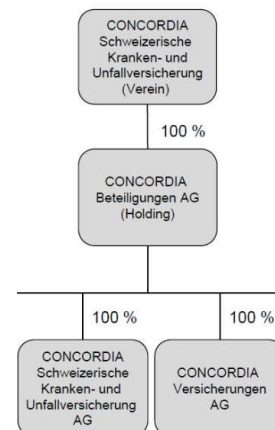
9 28.03.2024 Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM

9

Geschichte der RM-Funktion

Ausgestaltung Risikomanagement bei der CONCORDIA

- 2007 - Aufbau Prozesse RM und IKS
 - Prozesskoordination durch CFO, GL = Risk Manager (RM)
 - Assurance Funktionen nur bei unternehmerischem Bedarf (bspw. Compliance, DSB, ISB, PSB oder dezentral in den Leistungen)
- 2015 - Einführung Risk Controller (RC) 20% unter CFO (Koordination RMP, Darlegung persönliche Meinung in separatem RC-Bericht)
 - GL-Mitglieder sind weiterhin die Risk Owner und Risk Manager (Verantwortung RM-Bericht)
- 2023 - Aufgrund Wachstum neu FINMA-Aufsichtskategorie 3 (grosse Versicherer)
- Ende 23 - 100% Risk Controller (RM, IKS, BCM) unter Stv. CEO



10 28.03.2024 Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM

10

Agenda

CONCORDIA

- 1 Einleitung
- 2 Geschichte der RM-Funktion
- 3 **Risikokultur**
- 4 Effizienz durch Fokussierung
- 5 Beziehungen
- 6 Fazit und Austausch



11 28.03.2024 Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM

11

Risikokultur

CONCORDIA

Risiko Management Politik (Weisung des VR)

- Die CONCORDIA geht keine existenzgefährdenden Risiken ein. Dies heisst, dass **keine Experimente mit Prämien, Rückstellungen und Reserven** vorgenommen werden.
- Die Chancen- und Risikobeurteilung ist Bestandteil des Planungs- und Entscheidungsprozesses.
- **Risiken werden zurückhaltend eingegangen.**
- Nicht vermeidbare Risiken werden versichert, sofern sie versicherbar sind und die Wirtschaftlichkeit gegeben ist.
- Die Risiken werden mit dem Risikomanagementprozess gemanagt, d.h. Risiken identifizieren, analysieren, steuern, überwachen.
- Der Risikomanagementprozess ist mit den übrigen, institutionalisierten Controlling-Prozessen abgestimmt.
- Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der einzelnen Mitarbeitenden, welche Risiken managen, sind definiert.
- **Alle Mitarbeitenden sind sich der Risiken ihrer Tätigkeiten bewusst und verhalten sich dementsprechend (vgl. dazu den Code of Conduct).**
- **Risikomanagement gehört zu den Führungsaufgaben.**
- Die externe Kommunikation zu Risiken ist offen und adäquat.
- Die interne Kommunikation zu Risiken ist offen und stufengerecht.

12 28.03.2024 Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM

12

Risikokultur

CONCORDIA

“Culture eats strategy for breakfast”

is a famous quote from legendary management consultant and writer Peter Drucker. To be clear he didn't mean that strategy was unimportant – rather that a powerful and empowering culture was a surer route to organisational success.

Anwendung auf den Umgang mit Risiken => Risikokultur ist essentiell
=> A good risk culture eats risks for breakfast.

Wichtige Elemente für die RM-Funktion sind dabei:

- Governance (VR-Weisung): Saubere Regelung der Prozesse mit Verantwortung und Kompetenzen des RC (v.a. Zugriff auf Dokus und Zugang zu GL und VR)
- Tone at the Top: RM-Verantwortung auf Stufe GL, 2 LOD nur Coach und Sparringpartner (Hilfsrolle).
- Transparenz: Einsicht in bspw. Strategieunterlagen, Protokolle, Monatsberichte der GL-Mitglieder laufend einfordern.
- Beziehungen: formelle und informelle Kontakte des RC auf alle Stufen, wertschätzende Kommunikation auf Augenhöhe

13

Agenda

CONCORDIA

- 1 Einleitung
- 2 Geschichte der RM-Funktion
- 3 Risikokultur
- 4 **Effizienz durch Fokussierung**
- 5 Beziehungen
- 6 Fazit und Austausch



14

Effizienz durch Fokussierung stufengerecht bei VR auf Top Risiken

CONCORDIA

Internes Kontroll System

- «Offiz.» IKS-Prozesse
- IKS Rescoping
- GE interne Prozesse

Risk Management

- Top Risiken
- Übrige Risiken
- Fokus RM-Funktion auf Top Risiken

Pyramidenebenen: VR, GL, Führungskräfte, Mitarbeitende

- Prozesse, Risiken und Kontrollen auf allen Stufen
- Reduktion auf Wesentliches je weiter nach oben (Gefahr von Verzettelung)
- dezentrale Lösung je nach Bedarf der einzelnen GE
- Fokus RMP des VR auf den Top Risiken (aktuell 11) mit 3 Berichten:
 - RM-Bericht GL
 - ORSA
 - RC-Bericht

15 28.03.2024 Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM

15

Effizienz durch Fokussierung RM-Funktion auf prioritäre Top Risiken

CONCORDIA

VR → **Strateg.**

- Risiken / Chancen
- Massnahmen

GL → **Operat.**

- Prozesse / Abläufe
- Risiken
- Schlüsselkontrollen

RMP (Risk Management Process)

- RM-Reporting
- Risiko-identifikation
- Risiko-analyse
- Risiko-bewertung
- RM-massnahmen

IKS (Internal Control System)

- Prozess-überprüfung GEL inkl. Reporting
- Identifiziere in der Hauptrisiken
- Festlegen Schlüsselkontrollen
- Aktualisieren IKS-Dokumentation
- Instruieren unterstelle Mitarbeitende

- Trennung IKS-, übrige und strategische Risiken (Fokus auf das 2.)
- Gefahr von Verzettelung bei zuvielen, teils unwesentlichen Risiken (roter Bereich Risk Map)
- Priorisierung auch innerhalb der strategischen Risiken (mit Risiko und Chancensicht) nicht nur nach Risk Map, da 1 Szenario-Punkt
- Start mit eigenen top down Überlegungen vor «Firmenblindheit»

16 28.03.2024 Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM

16

Effizienz durch Fokussierung aus Mehrjahresplanung

RC-Scope

- Bestimmung der unterschiedlichen Anforderungen an das RM (gelbe Spalte)
- Unterteilung in Daueraufgabe und Fokusthemen (orange Felder)
- Verfügbare Ressourcen einplanen in PT
- Jahresfokusthemen rotieren und
- Flexible Anpassung bei Bedarf, aber Prioritäten der GL kommunizieren

Item Nr. RC-Bereich	Kategorie	Aufgabe	Quelle Anforderung	Regelmäßig (M, J, K)	Dauer aufg.	Fokus aufg.	Scope 2019 PT	Scope 2020 PT	Scope 2021 PT	Scope 2022 PT	Scope 2023 PT
1	2	1) Aktivitäten des Risk Controlers	Springertrier der GEL bei der Erstellung des RM-Berichts	Erläuterungsbereich FNMA-RS zur Versicherungsaufsicht	J	X	4	4	4	4	4
2	2	2) Aktivitäten des Risk Controlers	Interviews mit den GEL	Erläuterungsbereich FNMA-RS zur Versicherungsaufsicht	J	X	3	3	3	3	3
2	2	2) Aktivitäten des Risk Controlers	Erstellung RC-Bericht	Empfehlung IR	M	X	4	4	4	4	4
2	2	2) Aktivitäten des Risk Controlers	Erstellung ORSA-Bericht	RS 2016/3 ORSA	J	X	2	2	2	2	2
2	2	2) Aktivitäten des Risk Controlers	Erstellung des Risikofachverständigenberichts der Aufsicht (FNMA, SAC), RMA-Input für Geschäftspläne etc.	bei Bedarf	X		3	3	3	3	3
2	2	2) Weiterbildung Risk Controler	Aufbau Face-Know-how bezüglich Risk Management durch Weiterbildung um seiner Rolle als Assurance Funktion noch besser	Empfehlung IR	J	X	3	3	3	3	3
2	2	2) Weiterbildung Risk Controler	Austausch an entsprechenden ERM-Gruppen um seine Rolle als Assurance Funktion noch besser	Empfehlung IR	J	X	2	2	2	2	2
4	1	RM-Prozess	Existenz und Unabhängigkeit der Risikomanagement-Funktion im Sinne der Aufsicht	Art. 56 Absatz 4 (AVG)	J	X	1	1	1	1	1
4	1	RM-Prozess	Koordinations-RMP gem. EVROB	Erläuterungsbereich FNMA-RS zur Ver. Aufsicht / EVR 50	M	X	4	4	4	4	4
4	1	RM-Prozess	Optimierungen RMP gem. EVROB	EVROB	J	X	1	1	1	1	1
4	1	RM-Prozess	persönliche Einschätzung der Vollständigkeit des RMP (z.B. Fitnesssysteme, offizielle Risikoprüfung etc.)	Erläuterungsbereich FNMA-RS zur Versicherungsaufsicht	J	X	4	4	4	4	4
4	1	RM-Prozess	persönliche Einschätzung der Effektivität des RMP	Erläuterungsbereich FNMA-RS zur Versicherungsaufsicht	J	X	4	4	4	4	4
4	1	RM-Prozess	persönliche Einschätzung der Angemessenheit und Effizienz des RMP	FNMA RS 2017/14 Corporate Governance Versicherer	J	X	4	4	4	4	4
4	1	RM-Prozess	Teilnahme an GL- und PA-Sitzungen inkl. Vorbereitung	Art. 56 Absatz 4 (AVG)	M	X	4	4	4	4	4
4	1	RM-Prozess	Koordinations-ORSA-Minutens	RS 2016/3 ORSA	J	X	6	6	6	6	6
4	1	RM-Prozess	Optimierung ORSA-Prozess	RS 2016/3 ORSA	J	X	1	1	1	1	1
4	2	Gesamprüf. R.	persönliche Einschätzung der Gesamtrisikosituation im Vergleich zur vorliegenden Risikosituation und zum vorhandenen	Erläuterungsbereich FNMA-RS zur Versicherungsaufsicht / RS 2016/3 ORSA	J	X	1	1	1	1	1
4	2	Gesamprüf. R.	ORSA, Ermittlung Kapitalanforderungen und entsprechendes Kapital im ORSA-Bericht	RS 2016/3 ORSA	J	X	1	1	1	1	1
4	3	Identifikationsbewertung R.	persönliche Einschätzung der Vollständigkeit der identifizierten/bedeutendsten Risiken	FNMA RS 2017/14 Corporate Governance Versicherer	J	X	4	4	4	4	4
4	3	Identifikationsbewertung R.	Reihenfolge / Priorisierung der Risiken	Erläuterungsbereich FNMA-RS zur Versicherungsaufsicht	J	X	4	4	4	4	4
4	3	Identifikationsbewertung R.	persönliche Einschätzung über Risikoprävalenzen	Erläuterungsbereich FNMA-RS zur Versicherungsaufsicht	J	X	4	4	4	4	4
4	3	Identifikationsbewertung R.	Ermittlung und Bewertung hoch abstrahierender Risiken	Erläuterungsbereich FNMA-RS zur Versicherungsaufsicht	M	X	1	1	1	1	1
4	4	Massnahmen	persönliche Einschätzung der Effektivität der schadenmindernden Massnahmen (Schadenminderung)	FNMA RS 2017/14 Corporate Governance Versicherer	J	X	4	4	4	4	4
4	4	Massnahmen	persönliche Einschätzung der Verhältnismässigkeit der schadenmindernden Massnahmen (Schadenminderungsergebnis)	FNMA RS 2017/14 Corporate Governance Versicherer	J	X	4	4	4	4	4



17 28.03.2024 Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM



Agenda



- 1 Einleitung
- 2 Geschichte der RM-Funktion
- 3 Risikokultur
- 4 Effizienz durch Fokussierung
- 5 **Beziehungen**
- 6 Fazit und Austausch



18 28.03.2024 Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM

Beziehungen generelle Punkte

CONCORDIA

- Wichtig Vertrauen, dies muss aufgebaut werden.
- Regelmässiger Austausch: Einplanen
- Offene Kommunikation mit Weisheit: "Wie man in den Wald ruft..."
- Guter Mix zwischen Stärke und Schwäche
- zum Miteinander machen (gleiches Boot => Ziel ist gleiches Ziel anzusteuern)
- Beziehungen v.a. bei Personalwechseln neu aufbauen & pflegen (braucht Zeit und Energie)

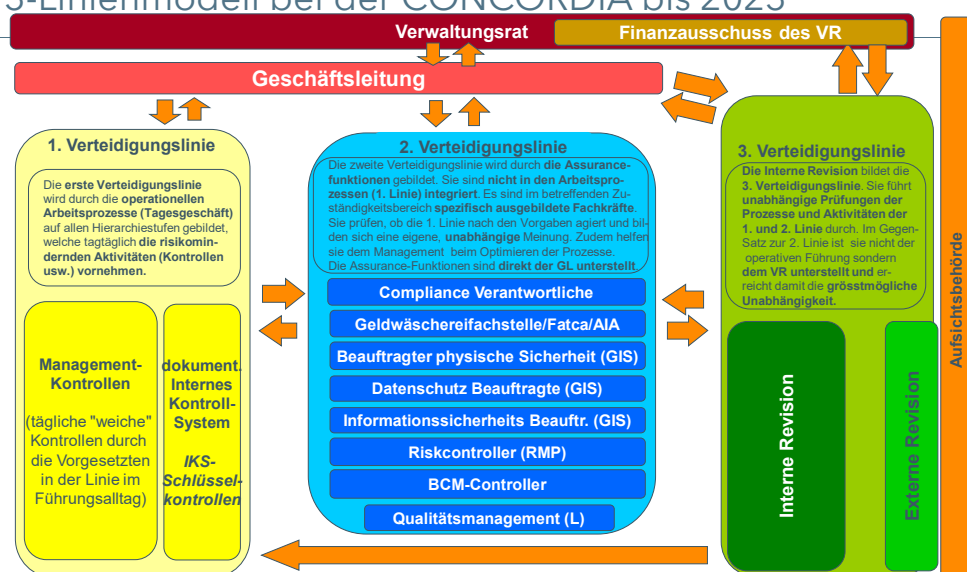
19 28.03.2024 Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM

19

Beziehungen Umsetzung in 3-Linienmodell bei der CONCORDIA bis 2023

CONCORDIA

- RC zu GL: Jour Fixe wöchentl. mit CFO (Führungsjob), vertiefte Interviews je nach Jahresfokus
- RC zu VR: wenn möglich Vieraugengespräche mit Leiter Risiko- oder Finanzausschuss vor VR-Sitzung
- RC zu IR: gegenseitiger Berichts-austausch. Zum Miteinander machen (gleiches Boot).
- RC zu ER: 4-Augentreffen mit leitendem Revisor. Zum Miteinander machen (gleiches Boot)
- RC zu den internen Assurance-Funktionen: mtl. Jour Fixes, Vorbesprechung Jahresfokus
- RC in externen Netzwerken - ERFA RM KV (gleiche Probl.) - Netzwerk RM (WB, Inputs)



20 28.03.2024 Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM

20

Fazit



wie mit einem 20%-Pensum das RM betrieben werden konnte

Vorteile RM-Funktion neben Führungsjob

- Kenntnis der **internen Prozesse** halfen bei der Risikoeinschätzung (RMP, ORSA).
- Wichtiges **Vertrauen** war vorhanden durch langjährigen Trackrecord als Führungskraft.
- Bestehende **operative Vernetzung** konnte für das RM gewinnbringend verwendet werden.
- **Regelmässiger Austausch** war mit diversen Positionen (GL und GL-1) bereits vorhanden => zusätzlich für RM.
- Sauberes **«Wechseln der Hüte»** und dabei
 - offene Kommunikation mit Weisheit: "Wie man in den Wald ruft...«
 - zum Miteinander machen (gleiches Boot => Ziel ist gleiches Ziel anzusteuern)
 - guter Mix zwischen Stärke und Schwäche (ist Charaktersache)
- **Beziehungen neu aufbauen & pflegen** (braucht Zeit und Energie)
 - bei Personalwechseln intensivieren
 - bei Verjüngung von Positionen ergibt dies grosse Chancen aufgrund der eigenen interne Seniorität.

21 28.03.2024 Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM

21

Fazit



wie mit einem 20%-Pensum das RM betrieben werden konnte

Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM

- Governance:
 - RM-Weisung vom VR mit Definition Prozess, Berichterstattung, Verantwortung/Kompetenzen RM, GL, VR, ...
- Inhaltlicher Fokus auf Wesentliches
 - Stufengerecht (VR = Top Risiken)
- Zeitlicher Fokus
 - Mehrjahresplanung mit Jahresfokus, Flexibilität bspw. bei Risikoeintritt
- Risikokultur
 - v.a. von Top Management zentral, einfordern von RM-Funktion
- Vernetzung durch Beziehungsaufbau und laufende Beziehungspflege
 - zu GL, IR, ER und anderen 2 LOD-Funktionen

22 28.03.2024 Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM

22

Fragen / Austausch

CONCORDIA

Vielen Dank für Ihr Interesse.

Haben Sie Fragen?



23 28.03.2024 Schlüsselfaktoren für ein pragmatisches, effizientes und erfolgreiches RM