

Die ÖKK wächst zur Sympany

Ausserhalb der Nordwestschweiz ist die Kundschaft älter geworden



Auch mit neuem Namen erfolgreich. Die in Sympany umbenannte ÖKK legt gute Zahlen vor. Foto Nils Fisch

MICHAEL HEIM

Erstmals hat die Krankenkasse Sympany ihre Einzelabschlüsse konsolidiert. Vergangenes Jahr ist sie dank Firmenkunden und Privaten in der Ostschweiz gewachsen.

Sympany-Chef Beat Ochsner hatte eigentlich zur Präsentation der ersten konsolidierten Jahresrechnung eingeladen. Doch am meisten beschäftigt ihn derzeit etwas anderes. Er zieht die Augenbraue hoch und sagt: «Es wird knapp, sehr knapp.» Ochsner meint die Abstimmung vom 1. Juni über den Gesundheitsartikel, von dem er sagt, er hätte ihn sich klarer gewünscht. Der «Nebel» im Verfassungsartikel helfe den Gegnern der Vorlage, denn wenn das Stimmvolk etwas nicht verstehe,

stimme es Nein. Vom Gesundheitsartikel verspricht er sich mehr Wettbewerb. Doch solche Vorstösse hätten es in der Schweiz generell schwer, schätzt er.

Ochsners Pressechef denkt derweil an etwas anderes. An die guten Zahlen

SYMPANY-KONZERN IN ZAHLEN		
	2007 in Mio. Fr.	Veränderung zum Vorjahr
Prämienvolumen*	767	+19,4%
Vers.-techn. Ergebnis	14,4	+39,4%
Reingewinn	17,2	-22,3%
Combined Ratio	98,38%	104,39%**
Reservesatz KVG	26,8%	

* Inkl. an ÖKK Landquart vermittelte Leistungen, die künftig selbst erbracht werden
** Vorjahreswert

der frisch eingekleideten Krankenkasse. An ihre Verwurzelung in der Region. An die vielen neuen Kunden und den «erfrischend anderen» Auftritt. Wegen dieser Inhalte hatte er eingeladen. Wegen der ersten Konzernzahlen.

Und diese Zahlen zeugen von Wachstum. So hat der Ertrag der Sympany-Gruppe um 19,4 Prozent zugenommen. Der Gewinn hat im vergangenen Jahr hingegen um ein Viertel auf 17,2 Millionen Franken abgenommen. Grund dafür sei das stark zurückgegangene Finanzergebnis, sagt Pressesprecher Hans-Peter Huber. Die Gewinne an der Börse seien 2007 einiges kleiner gewesen als im Vorjahr.

Rund die Hälfte des Umsatzes macht die Sympany heute mit Firmen-

kunden. Neu bietet sie ihnen nebst Heilungskosten- und Taggeldversicherung auch die Unfallversicherung aus eigener Hand an. Diese haben die Basler bisher von der früheren Partnerin ÖKK KUV in Landquart eingekauft.

TEURES WACHSTUM. Gewachsen ist die Sympany ausserhalb der Region Basel. Die bisherige ÖKK Basel hat nur wenige Kunden gewonnen, im Stadtkanton selbst blieb die Zahl gar unverändert. Vor allem in der Ost- und Innerschweiz habe man zulegen können, sagt Ochsner. Das Wachstum scheint sich die Gruppe jedoch mit einer schlechteren Risikostruktur erkaufen zu haben. Während auf der einen Seite die Bezüge aus dem Risikoausgleich in Basel dank besserer Struktur sanken (von 7,5 auf 6,6 Millionen), sank auf der anderen Seite der Betrag, den die gesamte Gruppe in den Ausgleich zahlen musste, dank insgesamt schlechterer Struktur stark (von 6,2 auf 2,3 Millionen).

Die regionalen Unterschiede sind noch immer gross: Während Sympany in Zürich für einen durchschnittlichen Kunden pro Monat 115 Franken ausgibt und in Bern 157, sind es in Basel-Stadt 392 Franken. Selbst im teuren Genf kostet der – offenbar junge – Durchschnittskunde nur 68 Franken

PRÄMIEN-NULLRUNDE? Komfortabel präsentiert sich dagegen die Bilanz. Die Reservenquote liegt derzeit bei 26,8 Prozent und damit einiges über dem Minimum von 20 Prozent des Prämienvolumens. Prämienenkungen seien deswegen noch lange kein Thema, stoppt Ochsner allfällige Forderungen. Das gehe «zwar ein, zwei Jahre lang», doch die Kasse würde sich zu stark von der Realität steigender Kosten entfernen. Er plädiert für ein «moderates Führen» der Prämien. «Sicher könnte man über eine Nullrunde reden», orakelt er. «Doch dafür ist es im Moment noch zu früh.» Definitiv muss Sympany die Prämien für 2009 Ende Juni zur Bewilligung einreichen.

Sammelklage gegen die UBS

Terroropfer fordern mehr als eine halbe Milliarde Dollar

Über 50 US-Bürger haben eine Sammelklage gegen die Grossbank eingereicht. Zudem ist die UBS von einer Klage von Opfern des südafrikanischen Apartheid-Regimes im Gesamtumfang von 400 Milliarden Dollar betroffen.

Die Sammelkläger fordern mehr als 500 Millionen Dollar, weil sie Opfer von Terroranschlägen in Israel waren. Die letzten Freitag in New York eingereichte Sammelklage listet eine Reihe von Bomben- und Raketenangriffen auf, die von 1997 bis 2001 von den palästinensischen Hamas- und Hizbollah-Milizen verübt worden seien. Dabei wurden mehr als 50 US-Bürger verletzt und einer getötet. Die Opfer fordern mindestens 500 Millionen Dollar Schadenersatz und ein Bussgeld. Die UBS wird beschuldigt, die Anschläge durch Zahlungen an Iran finanziert zu haben. Die Bank habe ein US-Gesetz verletzt, das die wesentliche Beteiligung an finanziellen Transaktionen mit Regierungen verbietet, die den Terrorismus unterstützen. Die UBS war 2004 mit 100 Millionen Dollar gebüsst worden, weil sie Dollarbeträge an Iran, Kuba, Libyen und Jugoslawien überwiesen hatte.

«HALTLOS». Die UBS habe gewusst, dass das Geld von Iran für Terrorangriffe eingesetzt werde und sei deswegen ebenso verantwortlich wie Iran oder die Terroristen, sagte die Anwältin der Kläger. Die UBS will sich mit rechtlichen Mitteln gegen die Klage wehren. «Wir sind der Ansicht, dass die Vorwürfe haltlos sind und jeglicher Grundlage entbehren», so Sprecher Serge Steiner.

Am Montagabend war zudem bekannt geworden, dass das oberste US-Gericht Klagen zugunsten südafrikanischer Opfer des Apartheid-Regimes im Betrag von 400 Milliarden Dollar zugelassen habe. Die Klagen richteten sich neben anderen gegen UBS, Credit Suisse, Nestlé, Novartis und EMS-Chemie. AP

«Die Mitarbeiter müssen mehr Verantwortung erhalten»

Franz Röösl, Dozent an der Fachhochschule Nordwestschweiz, plädiert für einen neuen Management-Ansatz namens Beyond Budgeting

INTERVIEW: ANDREAS MÖCKLI

Flachere Hierarchien, mehr Verantwortung für die Mitarbeiter, weg von fixen Leistungszielen: Dies fordert das Beyond Budgeting – auf Deutsch: jenseits der Budgetierung.

Management-Ansätze wie Beyond Budgeting gibt es viele und sie sind oft umstritten. Am diesjährigen Management-Symposium der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) werden die beiden Ansätze, Beyond Budgeting und Balanced Scorecard, einander gegenübergestellt. Die baz sprach im Vorfeld mit Franz Röösl, einem der Referenten des Symposiums. Er forscht seit drei Jahren an der FHNW auf dem Gebiet Beyond Budgeting und ist Leiter der Forschungsgemeinschaft Beyond Budgeting Roundtable für den deutschsprachigen Raum.

baz: Herr Röösl, viele Management-Modelle sind kurzfristige Modeerscheinungen. Weshalb soll das bei Beyond Budgeting anders sein?

FRANZ RÖÖSLI: Es gibt tatsächlich viele Modetrends in der Betriebswirtschaftslehre. Bei Beyond Budgeting geht es jedoch um einen grundlegenden Wandel in Führungs- und Management-Fragen. Das Modell ist eine Antwort auf die immer komplexere und dynamischere Wirtschaftswelt. Bei den meisten anderen Management-Konzepten geht es vorwiegend

darum, wie ein Unternehmen die Effizienz steigern kann. Das veränderte Verhalten der Kunden und Mitarbeiter etwa oder ein neues Umfeld werden dabei oft zu wenig berücksichtigt.

Das Budget als Führungs- und Kontrollinstrument ist in der Wirtschaft weit verbreitet und anerkannt. Wieso soll es plötzlich nicht mehr taugen?

Eines vorneweg: Es geht nicht um die Abschaffung der Planung. Vielmehr sollen von vornherein fixierte Leistungs-

«Es geht nicht um die Abschaffung der Planung.»

ziele, die bisher anhand des Budgets aufgestellt wurden, abgeschafft werden. Die Leistungsbeurteilung erfolgt nicht anhand eines Budgets, sondern mittels relativer Grössen: Der eigene Erfolg wird im Verhältnis zu den Ergebnissen der Mitbewerber beurteilt. Das Ziel ist es somit nicht mehr, das Budget zu übertreffen, sondern die Konkurrenz zu schlagen. Zudem sind auf ein Jahr begrenzte Budgets als Planungsinstrument für die heutige Zeit zu starr. Mit Beyond Budgeting soll eine rollende Planung eingeführt werden, zum Beispiel über fünf Quartale.

Ist Beyond Budgeting mehr als nur die Abschaffung von Budgets?
Viel mehr, denn es geht um ein

neues Führungskonzept. Die Unternehmen sind heute viel zu hierarchisch aufgestellt, weshalb viele Entscheide zu viel Zeit benötigen. Um dies zu ändern, müssen die Mitarbeiter mehr Verantwortung, aber auch mehr Kompetenzen und Entscheidungsbefugnis erhalten. Die schwedische Bank Svenska Handelsbanken, die mit Beyond Budgeting arbeitet, hat mit rund 10000 Mitarbeitern nur drei Führungsstufen. Vergleichbare Unternehmen mit herkömmlichen Management-Modellen haben schnell mal doppelt so viele Führungsstufen.

Der Begriff ist also nicht ganz korrekt?

Der Begriff ist historisch erklärbar, aber aus heutiger Sicht zu eng formuliert. Ursprünglich wollte die Forschung Alternativen zur Budgetierung finden und ist dann auf ein neues Management-Modell gestossen. Da war der Name aber bereits geboren und hatte sich etabliert.

Die Unternehmen sollen sich mit Beyond Budgeting auf den Kunden und nicht auf das Produkt konzentrieren. Das ist ja nichts Neues.

Viele Firmen schmücken sich zwar mit dem Begriff Kundenorientierung. Jedoch glaube ich, dass viele das Versprechen nicht wirklich einlösen. Entscheidend ist, wie viel Kompetenz die Mitarbeiter an der Kundenfront erhalten und ent-



Neue Wege. Franz Röösl von der Fachhochschule Nordwestschweiz will von fixen Leistungszielen wegkommen. Foto Margrit Müller

sprechende Entscheide fällen können. Da gibt es riesige Unterschiede.

Ein Beispiel?

Bei den Svenska Handelsbanken etwa entscheiden die Kundenberater selbstständig über

98 Prozent aller Kreditvergaben. Ich kenne kein vergleichbares Beispiel.

Das ist doch auch gefährlich, wenn ein Mitarbeiter alles alleine entscheidet, gerade wenn man an die Kreditkrise denkt.

Die Mitarbeiter, die diese Entscheide fällen, sind nicht auf ihre Budgets und somit auf einen möglichst hohen Bonus fixiert. Sie sind viel näher am Kunden und kennen diesen besser als ein entfernter Vorgesetzter. Firmen, die so führen, ziehen auch Mitarbeiter an, die Verantwortung übernehmen und nicht nur möglichst viel Bonus kassieren wollen.

Das soll sich mit Beyond Budgeting tatsächlich ändern?

Viele Firmen, die mit diesem Modell führen, sind nicht auf den kurzfristigen Gewinn aus. Sie haben alle Anspruchsgruppen im Auge, also auch Kunden und Mitarbeiter.

Wie reagieren Firmen auf Beyond Budgeting?

Der Ansatz wird immer bekannter. Vor fünf Jahren wusste noch fast niemand, um was es dabei geht. Das Interesse am Modell steigt ständig, stösst zunächst aber auch vielerorts auf Skepsis. Wenn sich Firmen stärker damit auseinandersetzen, steigt auch die Akzeptanz.

Was erhalten Sie für Reaktionen von Firmen, die Beyond Budgeting bereits eingeführt haben?

Die Manager sagen, dass die Führung des Unternehmens mehr Freude macht, aber auch anspruchsvoller wird.

Das Management-Symposium findet am kommenden Freitag ab 13 Uhr in den Räumen der Fachhochschule Nordwestschweiz an der Peter-Merian-Strasse 86 in Basel statt.

> www.symposium.ch