

# Flash

Versicherungsdienstleistungen

## Aktuelles für das Versicherungsgewerbe

- 3 Editorial «Den Wandel aktiv führen»
- 4 Mergers & Acquisitions-/  
Konsolidierungs-Tendenzen auf dem  
Versicherungsmarkt Schweiz
- 8 Grenzüberschreitendes Pooling von Pen-  
sionskassengeldern in Europa
- 12 International Accounting Standards (IAS) /  
Generally Accepted Accounting Principles  
(US GAAP) in der Versicherungswirtschaft
- 20 Revision des Versicherungsaufsichts-  
gesetzes (VAG)



# Den Wandel aktiv führen

*PricewaterhouseCoopers ist in der Schweiz und global mit der Versicherungsindustrie durch umfassende Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen verbunden. Mit unserer Erfahrung aus vielen Mandaten und die aktive Mitgestaltung der Marktentwicklung helfen wir unseren Kunden erfolgreich die verschiedenen Prozesse der Veränderung zu gestalten.*



Lukas Marbacher, Partner, Assurance and Business Advisory Services (ABAS), Industry Leader Insurance, Zürich  
E-Mail: lukas.marbacher@ch.pwcglobal.com

Mit der Publikation «Flash Versicherungsdienstleistungen» wollen wir die in der Schweiz tätigen Versicherungsunternehmen in regelmässigen Abständen über Aktuelle Themen der Beratung, Rechnungslegung und Revision orientieren. Die Autorinnen und Autoren stellen dabei ihre praktischen Erfahrungen vor. Selbstverständlich stehen sie jederzeit für vertiefere Informationen zur Verfügung.

Diese Ausgabe des «Flash Versicherungsdienstleistungen» behandelt Dienstleistungen, welche unsere Versicherungsspezialisten der Bereiche Financial Advisory Services (Mergers & Acquisitions), Steuern und Recht, Unternehmensberatung und Revision erbringen.

Rudy van der Steen, Corporate Finance & Investment Banking, beschreibt im

Artikel «Mergers & Acquisitions: Konsolidierungstendenzen auf dem Versicherungsmarkt Schweiz» Beobachtungen über die Veränderungen im Markt und Erkenntnisse über die Gründe der Strukturveränderungen. Die Schweiz steht am Beginn einer Umstrukturierung. Wir unterstützen Versicherungsunternehmen bei der Erarbeitung von Strategien, der Suche nach Akquisitionsmöglichkeiten, während Akquisitionen und bei der Integration im Rahmen des Change Managements.

Das grenzüberschreitende Pooling von Pensionskassengeldern in Europa beschäftigt vor allem Versicherer von multinational tätigen Unternehmen. Allgemein wird erkannt, dass hier ein grosses Potential für Ertragsverbesserungen besteht. Die rechtliche Situation der einzelnen Länder verhindert jedoch oft eine entsprechende Optimierung. Felix Haldner, Zürich, analysiert die Vermögensanlage im Bereich der Personalvorsorge multinational tätiger Unternehmen und beschreibt eine realisierbare Lösung.

Transparente Jahresrechnungen sind nicht nur Forderungen von Finanzanalysten. Die publizierte Jahresrechnung ist heute das «Aushängeschild» des Unternehmens für den gesamten Finanzsektor. Transparenz schafft dabei Vertrauen und Marktvorteile. Unternehmensintern erleichtern transparente und einheitliche Rechnungslegungsstandards die finanzielle Führung und das Management Reporting. Die International Accounting Standards (IAS) und/oder Generally Accepted Accounting Principles (US

GAAP) sind heute die Richtlinien, nach denen sich die Transparenz misst. Der Artikel von Denise Cutrone und Peter Richardson, Zürich, beschreibt einen effizienten Projektablauf für die Einführung von IAS bzw. US GAAP in einem Versicherungsunternehmen. Im zweiten Teil des Artikels setzen sich die Autoren mit Einzelheiten der eigentlichen Umstellung auf IAS bzw. US GAAP auseinander. Sie beschreiben praktische Erfahrungen, welche vor allem die Besonderheiten der Jahresrechnung einer Versicherungsunternehmung betreffen.

Am 31. Dezember 1998 ist die Vernehmlassung für das Versicherungsaufsichtsrecht und das Versicherungsvertragsgesetz abgelaufen. Die in der Vernehmlassung diskutierten rechtlichen Erlasse tragen der Entwicklung der Aufsichtspraxis nach erfolgter Liberalisierung und Globalisierung der Versicherungs- und Finanzmärkte Rechnung. Die Autorin Cordula Niklaus, Suter Rechtsanwälte, beschreibt in ihrem Artikel die wesentlichsten Änderungen, welche das neue Versicherungsaufsichtsrecht und das Versicherungsvertragsgesetz bringen.

Liebe Leserin, lieber Leser, ich freue mich auf weitere intensive Kontakte mit Ihnen und der Versicherungswirtschaft.

Lukas Marbacher, Zürich

# Mergers & Acquisitions-/ Konsolidierungs-Tendenzen auf dem Versicherungsmarkt Schweiz

Die Kooperation der Commerzbank mit der Generali Gruppe, die Allianz der Deutschen Bank mit Nippon Life (Japan), sowie die schon 1997 erfolgte Akquisition der Winterthur durch die CS-Gruppe bestätigen, dass Fusionen bzw. Allianzen auf der Ebene von global tätigen Unternehmungen zunehmend branchenübergreifend sind. Zudem hat sich gezeigt, dass die Motive für die Grossfusionen bzw. -akquisitionen der jüngeren Vergangenheit weitgehend unabhängig von der Branche identisch sind. In der Folge soll aufgezeigt werden, inwieweit diese branchenübergreifenden Faktoren auch für die Konsolidierungstendenzen im Versicherungsmarkt verantwortlich sind. Anschliessend wird darauf eingegangen, inwiefern sie auch den zur Zeit noch weitgehend regulierten Versicherungsmarkt Schweiz betreffen könnten.

Bei Grossfusionen lassen sich folgende Schlüsselfaktoren erkennen, welche zu dem Fusionsentscheid geführt haben:

- Kostensenkung und dadurch Steigerung der Effizienz/Reduktion des allgemeinen Verwaltungsaufwands («Overheads»)
- Erhöhung der Marktanteile
- Ausdehnung bzw. Komplementierung der Zielmärkte
- Abrundung der Produktpalette/  
Erschliessung neuer Vertriebskanäle
- Stärkung der Innovationskraft/  
Schaffung von Produkten mit hohem Mehrwert.

Wenn man international tätige Erstversicherer auf diese Faktoren hin analysiert, sind die Parallelen zu den Fusionen in der Produktionsindustrie offensichtlich:

- Der Druck zur *Kostenreduktion* ist sowohl für die Globalisierung der



Rudy van den Steen, Director, Corporate Finance & Investment Banking Services (FAS), Industry Leader Financial Services, Zürich, E-Mail: rudy.van.den.steen@ch.pwcglobal.com

Märkte (Kunden/Anbieter) als auch für die Konsolidierungstendenzen innerhalb der einzelnen Branchen massgeblich verantwortlich. Dass dieser Aspekt auch für die Versicherungsbranche Gültigkeit hat, muss an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden.

- Der Aspekt «*Marktanteil*» ist in zweifacher Hinsicht entscheidend: Einerseits kann die damit verbundene Steigerung der Prämien volumina relativ zu einer Reduktion des allgemeinen Verwaltungsaufwands (Skaleneffekt) führen, andererseits können die grossen Marktteilnehmer den Wettbewerb auf den einzelnen Märkten massgeblich beeinflussen. Marktanteile als Erfolgsfaktor haben in der Versicherungsbranche sowohl auf den einzelnen nationalen Märkten als auch international zu einer Vielzahl von strategischen Allianzen geführt:
  - Fusionen bzw. Akquisitionen mit Fokus auf den Heimmarkt sind beispielsweise diejenigen von AXA/UAP

in Frankreich sowie Sun Alliance/Royal Insurance und CU/General Accident in Grossbritannien.

- Im internationalen Kontext sind insbesondere die Übernahmen von AGF durch Allianz, bzw. AMB (Aachener und Münchner Beteiligungen) durch Generali und die Fusion von Zürich mit BAT FS zu erwähnen. Ähnliche Überlegungen – jedoch mit umgekehrten Vorzeichen – mögen mitgespielt haben beim Entscheid der Basler Versicherung, sich aus den Märkten im mediterranen Raum zurückzuziehen. Ebenso hat sich die Swiss Life/Rentenanstalt-Tochter La Suisse von ihren spanischen Aktivitäten getrennt, weil diese aufgrund mangelnder Grösse einen zu kleinen Einfluss auf die Preisbildung im Heimmarkt ausüben konnten.
- Das Segment der Privatkunden ist überwiegend lokal geprägt. Ein Versi-

cherer mit einem Geschäftskunden-Portfolio hingegen muss zusätzlichen Anforderungen gerecht werden. Die Internationalisierung der Unternehmungskunden zwingt den Versicherer, diesen ein zunehmend grösseres Filialnetz anzubieten; multinationale Unternehmungen bevorzugen konzernweit gültige Versicherungskontrakte. Für die Versicherungsunternehmen ist somit eine laufende *Ergänzung der geographischen Zielmärkte* – zumindest im Gleichschritt mit den Kunden – notwendig. In diesem Zusammenhang ist die Kreuzbeteiligung der Mobiliar und der Eureka zu nennen, bei welcher die Mobiliar 10% der Eureka und die Eureka 22% der Providentia (eine Tochter der Mobiliar) übernahm, um so die Kunden auch im Ausland betreuen zu können.

- Das Schlagwort «One stop shopping» gewinnt derzeit im Finanzdienstleistungssektor an Bedeutung. Lediglich ein Vollservice-Anbieter mit *umfassender Produktpalette sowie einer Vielzahl von Vertriebskanälen* kann sich die Kundenloyalität sichern und sich so wirksam vor allfälliger Konkurrenz schützen. Verschiedene strategische Optionen stehen hier offen:

- Detailhandel: Eine weitere Entwicklung sind Joint Ventures mit nicht-traditionellen Marktteilnehmern (Supermärkte, Versandhäuser): so werden Versicherungs- und Bankprodukte zunehmend über die Distributionskanäle von Einzelhandelsunternehmen verkauft; Grossbritannien nimmt hier eine Vorreiterrolle ein.
- Postfinanz: Der Verkauf von Lebensversicherungen («gelbe Versicherungen») in den Filialen der Post bedeutet für die Winterthur einen neuen Absatzkanal mit dem ehrgeizigen Ziel, dass zukünftig 5 – 10% der schweizerischen Lebensversicherungsverträge via die Post abgeschlossen werden sollen.
- Die überragende Stellung des Shareholder Value-Gedankens zwingt börsenkotierte Versicherungsgesellschaften, diesen Aspekt in der operativen Planung umzusetzen. Gefragt ist eine Fokussierung auf *Dienstleistungen mit hohem Mehrwert*; die Abkehr bzw. Neudefinition von traditionellen Produkten sowie der Fokus auf neue innovative Dienstleistungen sind die Folge:
  - Verschiedene europäische Versicherungsunternehmen haben ihren

Kombination von bestehenden Produkten oder Absatz der Produkte über neuartige Distributionskanäle. Analog zu Produktionsunternehmen ist Innovation eine der wenigen Optionen (wenn nicht die einzige), um sich auf dem freien Markt überdurchschnittliche Margen zu sichern. Produktionsunternehmen können ihre Erfindungen und somit die damit verbundenen Wettbewerbsvorteile durch Patente schützen. Versicherungsunternehmen hingegen müssen sich einer grösseren Herausforderung stellen: Erfolgsträchtige Innovationen werden verhältnismässig rasch von den Konkurrenten kopiert; ihre dauerhafte Verwertung ist quasi unmöglich. Deshalb kann lediglich ein kontinuierlicher Strom von Neuentwicklungen längerfristige Wettbewerbsvorteile sichern. Dass die Innovationskraft in der Marktpositionierung eines Direktversicherers von herausragender Bedeutung ist, zeigen die gegenwärtigen Produkt-Neuentwicklungen im Bereich der Non-Annuities und alternativer Sparmodelle.

### ***Lediglich ein Vollservice-Anbieter mit umfassender Produktpalette sowie einer Vielzahl von Vertriebskanälen kann sich die Kundenloyalität sichern und sich so wirksam vor allfälliger Konkurrenz schützen.***

- Bankassekuranz/Allfinanz: Jüngste Beispiele sind die geplante Kreuzbeteiligung von Commerzbank und Generali sowie der Entschluss der Deutschen Bank und Nippon Life, sich im Vertrieb ihrer Investmentfondsanteile gegenseitig zu unterstützen. Beispiele einer umfassenderen Allianz sind Credit Suisse / Winterthur sowie das Zusammenführen von Bank- und Versicherungsdienstleistungen in Verbindung mit dem Auf- bzw. Ausbau des Asset Management im Falle von ING und Fortis.

- Motorfahrzeug-Versicherungsbereich redimensioniert oder sind zumindest bei der Auswahl neuer Kunden bzw. im Underwriting selektiver geworden. Dieser Prozess wurde auch von Entwicklungen im IT-Bereich unterstützt. Diese ermöglichen unter anderem eine hochentwickelte Marktsegmentierung und somit ein sehr gezieltes Direct Marketing.
- Innovationen in der Versicherungsbranche können vielfältige Formen annehmen: neue Produkte, eine innovative, kundenfreundliche

In Anbetracht dieser Überlegungen vermag es nicht zu erstaunen, dass es im internationalen Versicherungsmarkt in den letzten Jahren zu einer beträchtlichen Konsolidierungswelle gekommen ist: In den letzten Jahren entfielen in Europa beinahe *15% des Wertes aller M&A-Transaktionen* auf den Versicherungsbereich. Diese M&A-Aktivitäten sind Beweis für die zunehmende Konvergenz im Finanzdienstleistungssektor, sei dies dadurch, dass Banken in den Versicherungsbereich vordringen (Bsp. Credit Suisse/Winterthur), sei dies via Erwerb von Vermögensverwaltungsgesellschaften durch Versicherungsfirmen (Bsp. Zürich/Kemper bzw. Zürich/Scudder oder Swiss Life/Gotthardbank). Obwohl die Bestrebungen zur Kostensenkung nicht unbeachtet bleiben dürfen, sind die Chancen für Umsatzzuwächse, meist basierend auf Möglichkeiten des Cross

Selling, die Haupt-Triebfedern dieser «branchenübergreifenden» Konsolidierung.

Trotz der Tatsache, dass unter den international tätigen Schweizer Erstversicherern wie Zürich, Winterthur, Swiss Life und Basler bereits eine Konzentration stattgefunden hat, ist diese im Vergleich mit anderen europäischen Ländern relativ gering geblieben. Die anderen grossen europäischen Versicherungsunternehmen sind in ihren Heimmärkten unschlagbar. So ist Allianz in Deutschland der Konkurrenz um Längen voraus, Generali ist der unbestrittene Marktführer im italienischen Markt und Axa lässt in Frankreich alle anderen Unternehmen weit hinter sich. Der Schweizer Markt jedoch wird nicht von einem, sondern von vier Anbietern dominiert.

Der lokale Versicherungsmarkt Schweiz ist in der Tat sehr fragmentiert. Es gibt in der Schweiz verschiedene unabhängige Erstversicherer mit einem Prämienvolumen von CHF 1 Mrd oder weniger. Diese Gesellschaften müssen sich – früher oder später – mit den Faktoren auseinandersetzen, welche auf der internationalen Ebene massgeblich für die Konsolidierungstendenz verantwortlich sind. Mögliche Fragestellungen hierbei wären:

- Kann eine kleinere Versicherung ihre Verwaltungskosten derart minimieren, dass sie ihre Produkte weiterhin zu konkurrenzfähigen Preisen anbieten kann (*Kosteneffizienz*)?
- Wird die Genossenschaftsform den heutigen Anforderungen noch gerecht, oder sind allenfalls Kapitalmarktfinanzierungen, wie sie nur Aktiengesellschaften offenstehen, für eine Expansion unabdingbar (*Ergänzung der Zielmärkte/Steigerung der Marktanteile*)?
- Ist davon auszugehen, dass die Grossverteiler in naher Zukunft auch weiterentwickelte Allfinanzkonzepte vertreiben? Wird es zu umfassenden Kooperationen zwischen Finanzdienstleistern und Einzelhandelsunternehmen kommen (*umfassende Produktpalette/ Erschliessung neuer Vertriebskanäle*)?

- Sind die Informationssysteme und das Know-how der Unternehmung ausreichend, um auch komplexe Versicherungsprodukte entwickeln und vertreiben zu können (*Produkteinnovation*)?

Als Folge davon ist anzunehmen, dass die national tätigen Versicherungsgesellschaften neben internen Veränderungen zukünftig auch externe Wachstumsstrategien verfolgen werden, um eine kritische Masse zu erreichen. Die erst vor kurzem erfolgte Secura-Übernahme durch Generali Schweiz und die Tatsache, dass Secura-Produkte weiterhin über die Migros verkauft werden, sind Beweis dafür.

Die Versicherungsbranche sieht sich zunehmend mit einem Druck seitens der Kunden konfrontiert, kosteneffizient

**Der lokale Versicherungsmarkt Schweiz ist sehr fragmentiert. Es gibt in der Schweiz verschiedene unabhängige Erstversicherer mit einem Prämienvolumen von CHF 1 Mrd oder weniger.**

massgeschneiderte und bedürfnisorientierte Produkte anzubieten. Zusätzlich verlangen die Kunden mehr Informationen über Versicherungsvarianten, um so Risiko- und Leistungspotential und somit das für ihre Geschäfts- oder Privatbedürfnisse beste Produkt evaluieren zu können. Das Resultat ist, dass sich Versicherungsgesellschaften, um wettbewerbsfähig zu bleiben, zunehmend gezwungen sehen, höher entwickelte, bedürfnisgerechtere und schneller verfügbare Dienstleistungen anzubieten. Andererseits bietet diese Situation kleinen

Nischenunternehmen, welche sich auf ein kleineres, enger definiertes Kundensegment fokussieren und dadurch kundenorientierte Produkte anbieten, grosse Chancen. Dan Huesmann, Präsident von der holländischen Versicherung Nuts Ohra Gruppe formulierte dies so: «Wir füllen die Lücken, welche die Grossen schaffen». In diesem Sinn bietet Nuts Ohra im Bereich der Feuerversicherung ein Produkt an, welches Versicherungen mit präventiven und reaktiven Dienstleistungen verbindet, z.B. Beratung bei Rauchdetektoren und Logierung/Aufnahme bei Nichtbewohnbarkeit der Wohnung nach einem Brand. Als Beweis wie erfolgreich solche Nischenstrategien sein können, dienen beispielsweise Autoversicherer im Ausland, welche innert kurzer Zeit grosse Anteile des Marktes im Bereich von Fahrern mit niedriger Kilometerzahl/höherem Alter und darum «Low Risks» einnehmen konnten und als Folge eine höhere Rendite auf das investierte Kapital erzielen können.

*This announcement appears as a matter of record only.*



**DEXIA**



**Banque International à Luxembourg**

*has acquired the  
German specialist insurance broker*

## **Rekord**

---

*We acted as sole financial advisors to the buyer*

**PRICEWATERHOUSECOOPERS** 

**Mergers & Acquisitions**

*Zurich, February 1999*

# Grenzüberschreitendes Pooling von Pensionskassengeldern in Europa

*Die berufliche Altersvorsorge hat in multinationalen Unternehmungen traditionell nur die verantwortlichen Personen der Pensionskassen und der Personalabteilungen interessiert. Die Globalisierung und das damit verbundene Denken über die Landesgrenzen hinaus sowie der zunehmende Kosten- und Performance-Druck rücken dieses Thema auch in den Fokus der Finanzverantwortlichen. Während das grenzüberschreitende Pooling von Risiken aus dem Vorsorgebereich im Markt bereits angeboten wird, bestehen für das Pooling und die effizientere Anlage des Vermögens von Vorsorgeeinrichtungen verschiedener Länder noch keine gängigen Lösungen. Hier schlummert ein enormes Kosteneinsparungs-Potential, das für Prämien- und Beitragskürzungen oder aber die Leistungssicherung eingesetzt werden kann. Europaweit tätige Lebensversicherungen in Zusammenarbeit mit einem global tätigen Vermögensverwalter sind in einer komfortablen Ausgangslage, ihren multinationalen Kunden eine Art «europäische Pensionskassenlösung» anzubieten.*

Auf der Suche nach zu verwaltenden Vermögensanlagen (assets under management) haben verschiedene, global tätige Vermögensverwalter ihre Fühler zu den Geldern der beruflichen Vorsorge ausgestreckt, wobei sie nicht länger im nationalen Ansatz stecken bleiben wollen, sondern die Gelder jeweils eines ganzen Konzerns anlegen und betreuen möchten. Nicht richtig durchsetzen vermochte sich der Ansatz, die Gelder nur «virtuell» zusammenzufassen. Diese Art von Pooling scheint zu aufwendig und teuer. Für das wirkliche, physische Pooling fehlen dagegen gängige Lösungen.

## **Uneinheitliche staatliche und betriebliche Altersvorsorge**

Wer sich mit betrieblicher Altersvorsorge auseinandergesetzt hat, ist sich bewusst, dass es eine Vielzahl von länderspezifischen Lösungen gibt. Dieses Gebiet ist in Europa alles andere als harmonisiert. Zu verschieden sind die gesellschaftli-

chen, politischen und kulturellen Auffassungen über das Grundgerüst und die Art der Finanzierung in den einzelnen europäischen Ländern. Es scheint zwar erkannt, dass die auf dem Umlageverfahren beruhende staatliche Vorsorge aus demographischen Gründen an die Grenzen der Finanzierbarkeit gekommen ist, und dass sich der Bankrott dieser Vorsorgewerke anbahnt. Eine Verlagerung von der Altersvorsorge hin zur betrieblichen Vorsorge ist im Gang.

Einige wenige Länder haben die Konsequenzen gezogen und ihr staatliches Vorsorgesystem gekürzt oder eingefroren und gleichzeitig ihr betriebliches Vorsorgesystem grundlegend auf ein Kapitaldeckungsverfahren («funded schemes») umgestellt. Prominente europäische Beispiele sind Grossbritannien, Holland, die Schweiz und in jüngerer Vergangenheit Spanien und ansatzweise auch Italien. Einige Länder, darunter insbesondere

Deutschland, vertrauen in ihrer betrieblichen Vorsorge nach wie vor auf die Pensionsverpflichtungen der Unternehmen, die diese in ihrer Bilanz zurückgestellt



Felix Haldner, Partner, Tax and Legal Services (TLS), Zürich  
E-Mail: felix.haldner@ch.pwcglobal.com



haben. Da die entsprechenden Mittel aber regelmässig im Betrieb investiert sind, ist bei diesem System die Verfügbarkeit für die Auszahlung von zukünftigen Renten alles andere als gesichert. Dies wurde bei den Teilprivatisierungen der Lufthansa oder der deutschen Telekom einer breiten Öffentlichkeit und insbesondere den Steuerzahlern bewusst.

### Harmonisierungsbemühungen in der EU

In der Europäischen Union sind Richtlinienentwürfe für eine auf dem Kapitaldeckungsverfahren beruhende ergänzende betriebliche Altersvorsorge in den Jahren 1992 und 1994 kläglich gescheitert. Die wichtigsten Streitpunkte waren damals das Prinzip der Währungskongruenz, die Anlagerestriktionen sowie die fehlende steuerliche Harmonisierung. Mitte 1997 legte die EU-Kommission ein Grünbuch zur ergänzenden betrieblichen Altersvorsorge auf und erstellte eine Auslegeordnung der geltenden Systeme und der unterschiedlichen Auffassungen über die zukünftigen Ausgestaltungsalternativen. Dieses Jahr wird ein neuer Richtlinienentwurf erwartet. Diesmal stehen die Chancen weitaus besser, eine vereinheitlichte ergänzende betriebliche Vorsorge auf dem Kapitaldeckungsverfahren durchzusetzen. So dürfte etwa das Thema «Währungskongruenz» mit der Einführung des Euro obsolet geworden sein. Wesentliche Fortschritte im Sinn einer Liberalisierung werden bei den Anlagerestriktionen erwartet. Hier ist die Abkehr von den restriktiven und fürsorglich-bevormundenden Anlagevorschriften hin zum Prinzip der freien Anlage nach dem Vorsichtsprinzip auszumachen. Die steuerliche Harmonisierung schliesslich, soll ausgeklammert werden. Dies nicht zuletzt aus der Erfahrung heraus, dass praktisch alle Versuche, die direkten Steuern innerhalb der EU zu harmonisieren, an der Hürde der Einstimmigkeit scheiterten. Einen bemerkenswerten parallelen Ansatz beschreitet Luxemburg, das ein weit fortgeschrittenes Gesetzgebungsprojekt zu einer europäischen Pensionskasse vorweisen kann. Wie aus nachfolgenden

Ausführungen ersichtlich, ist das zwar ein guter Anfang, stellt aber erst einen möglichen Teil einer Lösung dar.

### Steuerliche und regulatorische Hürden bleiben bestehen

Die berufliche Altersvorsorge wird in den EU-Mitgliedstaaten ähnlich wie in der Schweiz steuerlich privilegiert, z.B. indem die Vorsorgeeinrichtungen steuerbefreit werden und entweder die Beiträge der Arbeitnehmer und Arbeitgeber steuerlich abzugsfähig sind oder aber die Leistungen steuerbefreit werden. Zur Zeit sind innerhalb der EU die verschiedensten Systeme und Kombinationen zu finden. Sobald eine multinationale Unternehmung die berufliche Altersvorsorge ihrer Arbeitnehmer in den Ländern A, B und C in einer einzigen Vorsorgeeinrichtung koordinieren möchte, sieht sie sich schier unüberwindbaren Hindernissen gegenüber. Während die Beiträge für die Arbeitnehmer im Land A voll abzugsfähig sind, wenn sie an die Vorsorgeeinrichtung im selben Land gehen, trifft dies nicht mehr zu, wenn diese im Land B ihren Sitz hat. Ein Pooling und die effizientere Anlage der Vermögenswerte ist unter diesen Voraussetzungen unattraktiv bzw. führt zu

liche Abzugsfähigkeit der Beiträge, der Besteuerung der Vorsorgeeinrichtung selbst oder der bezahlten Leistungen herumschlagen müssen.

Nebst den steuerlichen Gesichtspunkten spielen insbesondere das lokale Aufsichtsrecht, die jeweiligen Anlagevorschriften, die Vorschriften über die Werteverwahrung («custody») sowie das länderspezifische Arbeits-, Sozialversicherungs- und Privatversicherungsrecht eine Rolle.

### Lösungsansätze

Die vorgezeichnete Ausgangslage lässt erahnen, dass es zur Zeit keine auf der Hand liegende, einfache europäische Pensionskassenlösung gibt, bei der sowohl die Vorsorgegelder, wie auch die Risiken zusammengefasst (pooling) werden.

Das bloss virtuelle Pooling hat sich nicht durchgesetzt. Es ist zu kompliziert und verspricht keine genügenden Kostenvorteile. Für das effektive Pooling hat sich entweder die Zusammenfassung in einem Sondervermögen z.B. in einer Versicherungsgesellschaft («segregated account») oder aber die Anlage in sogenannten «Organismen für die gemeinsa-

## ***Das bloss virtuelle Pooling hat sich nicht durchgesetzt. Es ist zu kompliziert und verspricht keine genügenden Kostenvorteile.***

Mehrkosten. Der Europäische Gerichtshof hat sich schon in verschiedenen Entscheidungen zu solchen oder ähnlichen Sachverhalten geäussert und im allgemeinen die Linie vertreten, dass ein solches einzelstaatliches Vorgehen diskriminierend ist und deshalb Gemeinschaftsrecht verletzt. Die bisherigen Entscheide vermochten aber die nationalen Gesetzgeber nicht dazu zu bewegen, die grenzüberschreitende steuerliche Freizügigkeit zu statuieren. Eine multinationale Unternehmung und deren europäische Vorsorgeeinrichtung werden sich also auf absehbare Zeit weiterhin mit den einzelstaatlichen Vorschriften über die steuer-

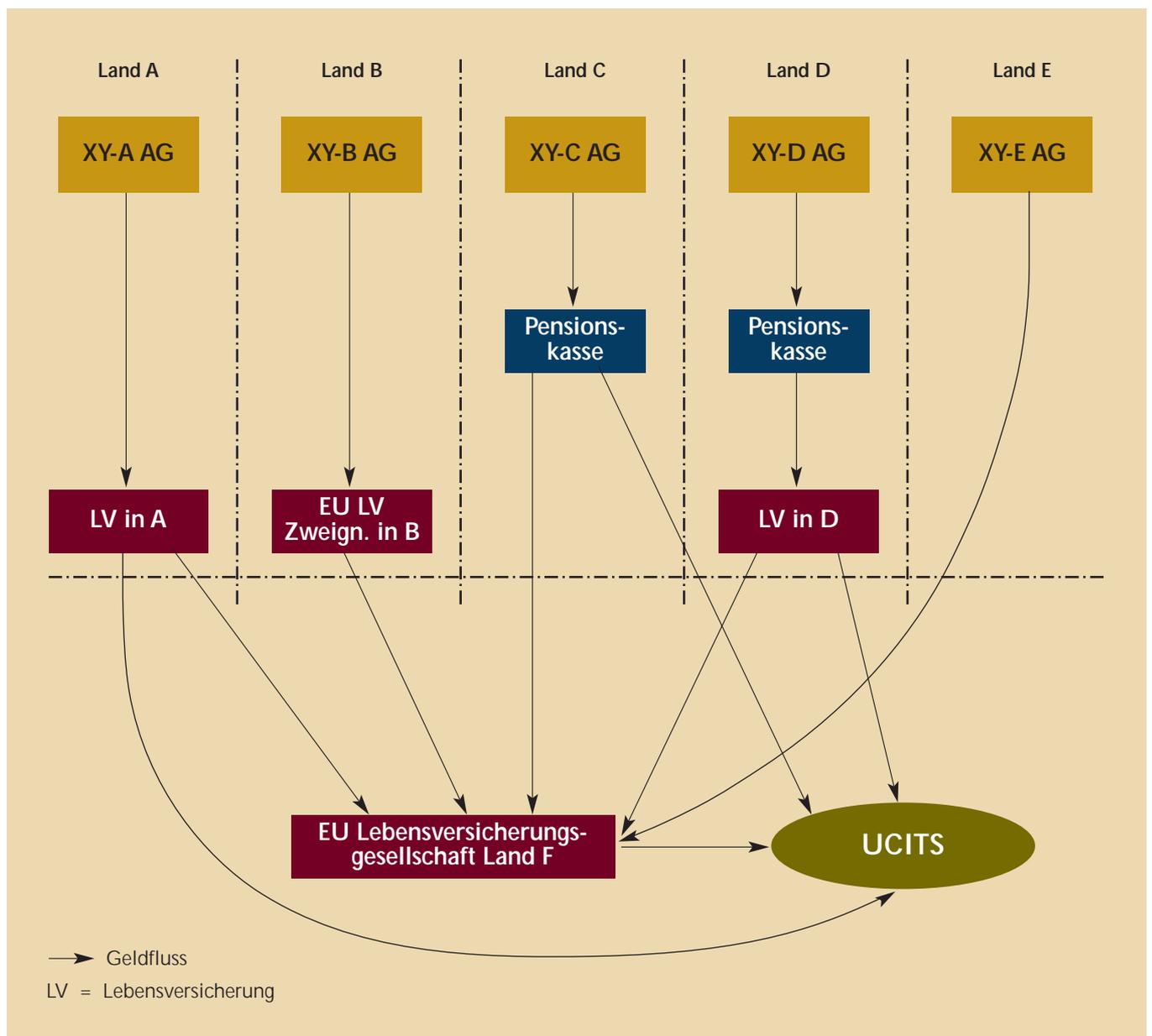
me Anlage in Wertpapieren» (OGAW, bzw. das hierzulande geläufigere englische Kürzel «UCITS») aufgedrängt. Die Regeln für die Sondervermögen sind allerdings oft zu starr. Deshalb behilft man sich mit alternativen Anlagegefässen. An Stelle einer Direktanlage investiert die lokale Vorsorgeeinrichtung in entsprechende Anteilscheine. UCITS sind unseren Anlagefonds ähnliche Gebilde, die im ganzen Gebiet der EU anerkannt werden. Je nach Vermögenskategorie und nötigem Doppelbesteuerungsschutz sind luxemburgische, irische, englische oder andere UCITS gefragt. Das Risikopooling kann demgegenüber durch

Rahmenvereinbarungen auf Dachgesellschaftsebene oder aber durch Versicherungs- und Rückversicherungsverträge gelöst werden. Damit die Beitragszahlungen in den einzelnen Ländern steuerlich abzugsfähig sind, ist ein System zu benutzen, das im einen Fall die Zweigniederlassung einer Lebensversicherungsgesellschaft mit EU-Lizenz benutzt, im andern Fall eine lokale Vorsorgeeinrichtung vorsieht oder in einem weiteren Fall direkte Zahlungen in die EU-Lebensversicherungsgesellschaft beinhaltet. Oft ist es also nötig, dass eine Lebensversiche-

rungsgesellschaft zwischen die Vorsorgeeinrichtung und das Anlagegefäß geschaltet wird. Die folgende Grafik zeigt einige der Konstellationen auf: Was in dieser Übersicht recht einfach aussieht, wird bei der Umsetzung je nach Ausgangslage ein mehr oder weniger komplexes System erfordern. Unsere bisherigen Erfahrungen zeigen, dass eine europäisch tätige Lebensversicherungsgesellschaft in Zusammenarbeit mit einem global tätigen Vermögensverwalter und Wertschriftenverwahrer (custodian) eine gute Ausgangslage haben, den multi-

nationalen Unternehmungen eine attraktive, grenzüberschreitende Pooling-Lösung anzubieten. PricewaterhouseCoopers hat ein Team von Spezialisten, das in Zusammenarbeit mit Versicherungsunternehmen oder Vermögensverwaltern grenzüberschreitende Pooling-Ansätze entwickelt. Für weitere Auskünfte stehen Ihnen Felix Haldner (+41 1 630 44 20) in Zürich oder Angus Johnston (+44 171 939 27 22) in London gerne zur Verfügung.

### Pooling der Vorsorgegelder



# International Accounting Standards (IAS) / Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP) in der Versicherungswirtschaft



Denise Cutrone, Senior Manager, Global Capital Markets Group, Zürich,  
E-Mail: denise.a.cutrone@ch.pwcglobal.com

## Allgemeine Information

Der Finanzdienstleistungssektor durchläuft eine tiefgreifende Veränderung, die durch den globalen Wettbewerb, den raschen technischen Fortschritt, eine wachsende Nachfrage und die vermehrte Aufmerksamkeit der Aufsichtsbehörden bedingt wird. In wöchentlichem Rhythmus verbreitet sich die Nachricht einer weiteren Fusion bzw. länderübergreifenden Allianz zweier Firmen oder einer Umstrukturierung. Unternehmen, welche die Chancen dieser Dynamik zu erkennen und zu nutzen wissen, werden zu den führenden Firmen des 21. Jahrhunderts gehören. Unternehmen, die sich nicht immer wieder neu orientieren,

werden es sehr schwer haben, sich am Markt zu bewähren.

Neben der Veränderung hin zu einer globalen Wirtschaft zeichnet sich eine weltweit wachsende Nachfrage nach qualitativ hochstehenden und einheitlichen Rechnungslegungsvorschriften ab, welche Transparenz und Vergleichsmöglichkeiten bieten. Investoren messen die Qualität und Eignung von Investitionsmöglichkeiten anhand öffentlich zugänglicher Information. Deshalb ist eine glaubwürdige Finanzberichterstattung für das Funktionieren der Kapitalmärkte von eminenter Bedeutung. Die Krise in Asien ist ein wichtiges Indiz für die Notwendigkeit von verlässlicher und transparen-

ter Finanzinformation. Die Glaubwürdigkeit jener asiatischer Unternehmen, die sich nicht an die international anerkannten Regeln der Finanzberichterstattung hielten, wurde schwer geschädigt. Die Anwendung der «International Accounting Standards» (IAS) oder der «Generally Accepted Accounting Principles» der Vereinigten Staaten (US GAAP) erlaubt eine transparente Finanzberichterstattung, mit der sich verschiedene Firmen konsistent miteinander vergleichen lassen. Von dieser Berichterstattung profitieren nicht nur die Anleger, sondern auch die Emittenten, indem sie ihre Finanzierung mit Fremd- und Eigenkapital variantenreicher und zu potentiell tieferen Kosten gestalten können. In Studien wurde aufgezeigt, dass mehr Transparenz auf dem Markt eine Senkung der Kapitalkosten bewirkt. Mehr Information bedeutet für den Investor auch immer weniger Unsicherheit und Risiko. Es versteht sich von selbst, dass im Allgemeinen für ein kleineres Risiko eine kleinere Risikoprämie zu bezahlen ist.

Viele Finanzdienstleistungsunternehmen haben bereits ihre Aktien oder Anleihen in den Vereinigten Staaten oder an Börsen in Europa kotieren lassen oder ziehen diese in Betracht. Für diese Vorhaben stehen die IAS und/oder die US GAAP zur Verfügung. Die IAS wurden bereits freiwillig von einer grossen und ständig zunehmenden Anzahl von Firmen übernommen, darunter namhafte Unternehmen wie die Anglo American Corporation, BHP, Deutsche Bank, Zürich Financial Services, Moulinex, Nestlé, UBS, AXA, Aegon N. V., SCOR SA und viele andere. Allianz und Swiss Re

haben öffentlich verlauten lassen, sie wollten die US GAAP übernehmen und in nächster Zukunft eine Kotierung in den USA veranlassen.

PricewaterhouseCoopers arbeitet zur Zeit mit mehreren Versicherungsgesellschaften zusammen, welche die Umwandlung nationaler Standards auf die IAS oder die US GAAP als Vorbereitung für eine Börsenkotierung vornehmen.

In diesem Artikel befassen wir uns mit dem Prozess der Umstellung, den wesentlichsten Unterschieden zwischen der nationalen und der internationalen Rechnungslegung und den häufigsten Problembereichen und Optionen für deren Lösung.

### Vorgehen bei der Umstellung der Rechnungslegungsnorm

Die Umstellung auf neue Rechnungslegungsnormen erfordert Kenntnisse in einem recht verworrenen Labyrinth von Grundsätzen, Regeln und Praktiken, die oft nicht immer einfach auf ein bestimmtes Unternehmen anwendbar sind. Das Ziel der Umstellung muss darin bestehen, eine neue finanzielle Berichterstattung in das periodische interne und externe Reporting so zu integrieren, dass die

Richtlinien, Verfahren und Systeme auch bei Personalwechsel eingehalten werden und Änderungen der Normen flexibel angepasst sowie die Resultate schnell und genau wiedergegeben werden. Zusätzlich muss die Rechnungslegung nach den Regeln der IAS oder US GAAP gut kontrolliert und natürlich prüfbar sein.

Mit diesem Hintergrund, und auf der Basis unserer breitabgestützten Erfahrung mit dieser Art von Projekten haben wir eine effiziente Vorgehensmethode entwickelt. Diverse Hilfsmittel und ein Team von Spezialisten unterstützen die Methode. Die Methode hat drei Phasen. Alle drei Phasen werden mit einem wirksamen Projektmanagement unterstützt und sind auf eine Optimierung der Interessen der Stakeholders ausgerichtet. In jeder Phase wird sichergestellt, dass die geplanten Schritte konsequent umgesetzt werden und eine enge Kommunikation während der Durchführung des Projektes mit dem Management und den betroffenen Stellen im Unternehmen stattfindet. Mit einer engen Zusammenarbeit mit den verschiedenen Stellen des Unternehmens geben wir unser Wissen weiter. Mit der aktiven Beteiligung des

Managements und der Mitarbeiter am Projekt erreichen wir schnell eine hohe Identifikation der verantwortlichen Stellen im Unternehmen mit den geplanten Neuerungen.

Unser Vorgehen ist wie folgt:

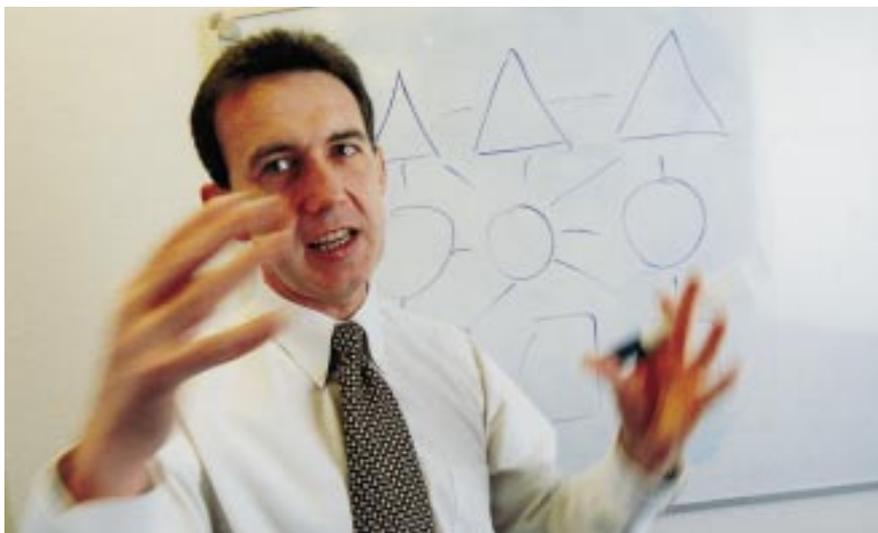
#### Phase 1

Die erste Phase besteht vor allem in der Organisation rund um das Projekt, einer ersten Schulung der Projektmitarbeiter und einer ersten Ermittlung von Bereichen der Rechnungslegung, welche Änderungen verlangen. Auch werden während dieser Phase Optionen und Grundsatzfragen der neuen Rechnungslegungsnorm behandelt. Die Umstellung auf IAS oder US GAAP ist ein sehr großes, komplexes Projekt, das ein gut durchdachtes Vorgehen mit genügend Personal voraussetzt.

Die Projektorganisation und das Vorgehen müssen schnelle Entscheidungen unterstützen, sodass anstehende Probleme rasch von zentraler Stelle endgültig gelöst werden können. Die Projektleitung ist ebenfalls eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, welche oft noch erschwert wird, wenn internationale Niederlassungen involviert sind. Das Projektteam

### Vorgehen bei der Umstellung der Rechnungslegungsnorm





Peter Richardson, Director, Management Consulting Services (MCS), Zürich,  
E-Mail: peter.richardson\_ch@ch.pwcglobal.com

muss die Umsetzung vornehmen. Eine Detailplanung sollte zusammen mit der Unternehmensleitung ausgearbeitet werden. Die Planung sollte u.a. auch die Kommunikationsplattform für die verschiedenen im Projekt involvierten Mitarbeiter, die benötigten Ressourcen und die Termine bestimmen. In einer frühen Phase sollte ein Kommunikationsforum errichtet werden, in dem alle Schlüsselpersonen einen Wissensaustausch vollziehen können. Es ist von grosser Wichtigkeit, dass die Projektmitglieder regelmässig Kontakt zu den Finanzchefs der Unternehmenssegmente, den Aktuarien (Actuary) und den Leitern der verschiedenen Bereiche der Informationstechnologie/EDV aufnehmen. Nach unserer Erfahrung braucht jeder Kunde eine auf ihn und seine Unternehmenskultur zugeschnittene Organisation in diesem Bereich. Wir empfehlen auch, einen Lenkungsausschuss zu bilden, der Entscheidungen trifft und die Oberleitung des Projektes übernimmt. Dieser Lenkungsausschuss sollte sich aus den obersten Kadern aller Unternehmensbereiche zusammensetzen. Wichtig ist, dass darin die Bereiche Kapitalanlagen, Produktverantwortung, Aktuariat, Controlling und IT vertreten sind.

Die Ergebnisse der Phase 1 bzw. der Vorstudie werden in einem Bericht zusammengefasst. Dieser dient als Entscheidungsunterlage für den Lenkungs-

ausschuss, die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat. Der Bericht enthält somit alle für den Entscheid, ob die Rechnungslegung auf IAS oder USGAAP umgestellt werden soll, notwendigen Informationen.

#### Phase 2

Wenn die detaillierten Projektpläne, Budgets und die Projektorganisation genehmigt sind, müssen die anwendbaren Rechnungslegungsgrundsätze für jede Position der Jahresrechnung festgelegt werden. Bevor die eigentliche Umstellung begonnen wird, sollten die Grundfragen der neuen Rechnungslegung und die gewählten Optionen beantwortet, festgelegt und schriftlich festgehalten werden. Danach beginnt die eigentliche Umstellung. Die Mitarbeiterschulung und die Unterstützung durch das Projektteam erfolgen laufend während der ganzen Phase 2. Auch erfolgt in dieser Phase der Aufbau der benötigten Infrastruktur wie z.B. neue Informatiksysteme.

Auch die externe finanzielle Berichterstattung wird in dieser Phase im Detail entworfen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht nur die Anforderungen von IAS bzw. US GAAP, sondern auch die Zulassungsbedingungen für eine eventuelle Kotierung an einer Börse erfüllt werden müssen. Auch empfehlen

wir, mit dem Projekt der Umstellung der Rechnungslegungsnorm gleichzeitig das interne Management Reporting und die dafür verwendeten IT-Systeme zu überprüfen. Häufig erfordert die Fähigkeit, finanzielle Daten zeitgerecht zu erarbeiten, zu analysieren und zu kommunizieren eine Neugestaltung der jährlichen und unterjährigen Berichterstattung. Viele Versicherungsgesellschaften haben ihr internes Berichterstattungssystem auf die gesetzlichen und statutarischen Berichterstattungspflichten ausgerichtet. Diese Informationen sind in der Regel relativ lange nach Abschluss des Geschäftsjahres veröffentlicht. Viele ausländische Börsen und vor allem die Investoren verlangen jedoch eine schnellere Berichterstattung. Deshalb empfehlen wir, den Inhalt und den Termin der veröffentlichten Jahresrechnung nicht primär nach den gesetzlichen und statutarischen Anforderungen sondern den Erwartungen der Investoren auszurichten. Im weiteren verlangen IAS und USGAAP die Offenlegung von bisher noch nicht veröffentlichter Information wie z.B. Details über versicherungstechnische Rückstellungen oder Daten zur Zillmerung. Diese zusätzlich offenzulegenden Daten erfordern oft beträchtliche Systemänderungen.

#### Phase 3

In der letzten Phase erfolgt die eigentliche Umstellung bzw. die Aufbereitung der Zahlen und Informationen der Jahresrechnungen zurückliegender Jahre unter Verwendung von IAS oder USGAAP. Oft werden gleichzeitig die für eine Börsenzulassung nötigen Unterlagen erarbeitet. Die Resultate werden analysiert um festzustellen, ob die gewählten und von IAS bzw. USGAAP zulässigen Optionen der Rechnungslegung zu den richtigen Aussagen führen. Ist dies der Fall, dann können die neuen Rechnungslegungsnormen im ganzen Unternehmen eingeführt werden.

Für die Aufnahme von Kapital oder eine Börsenzulassung werden der Zulassungsantrag und weitere Berichte

schon früh während des Projektes erstellt. Damit kann sichergestellt werden, dass die dazu benötigten Informationen vollständig vorhanden sind und eine geeignete Infrastruktur für die künftige Berichterstattung vorhanden ist.

Um die IAS oder US GAAP bzw. die neuen Rechnungslegungsstandards auch in Zukunft effizient und richtig umzusetzen, müssen Abläufe, Verfahren und Systeme des Unternehmens angepasst werden. Die Umstellung auf IAS oder USGAAP bedeutet eine wesentliche Veränderung des Rechnungswesens und der finanziellen Berichterstattung. Deshalb erfordern vor allem die von den Änderungen am meisten betroffenen Bereiche und Personen des Unternehmens, besondere Beachtung. Die Einführung der neuen Rechnungslegungsrichtlinien, vor allem der US GAAP in einer gestandenen europäischen Unternehmung, hat signifikante Auswirkungen vor allem auf die folgenden Geschäftsbereiche:

#### **Strategische Bereiche (Kunden, Investoren, Produkte, Dienstleistungen)**

Ganz besonders die Mitarbeitergruppe, welche Investoren und Marktanalysten bearbeitet, muss während der Implementierung laufend orientiert und wenn nötig beigezogen werden.

#### **Organisatorische Bereiche (Management, Unternehmenskultur, Organisation)**

Die Mitarbeiter werden geschult, um sich auf die Veränderungen einzustellen. Gleichzeitig muss ihre Motivation auch in einer neuen Arbeitsumgebung aufrechterhalten werden. Dabei sind die Verfügbarkeit und das fachtechnische Wissen sowohl des Managements als auch der Mitarbeiter kritisch zu analysieren um die häufig ehrgeizigen Ziele in bezug auf Zeit und Aufgaben richtig einzuschätzen. Die Führungsspitze muss demonstrieren, dass sie sowohl dem nötigen Wandel wie auch der Unternehmenskultur verpflichtet ist.

#### **Operative Bereiche (Abläufe und Informationssysteme)**

Die Integration von neuen, gut kontrollierten Abläufen in die Unternehmenskultur erfordert häufig beträchtliche Systemmodifikationen und Ausbildung.

Jede Neuorganisation verlangt auch eine umfassende Qualitätssicherung. Erfahrungsgemäss wird dies am besten durch ausgedehnte Probeläufe mit Manöverkritik erreicht. Dies wiederum fördert die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse.

#### **Unterschiede in der Rechnungslegung**

Untenstehend werden einige häufig anzutreffende Unterschiede in der Rechnungslegung zwischen den schweizerischen OR-Richtlinien und jener der IAS bzw. US GAAP besprochen. Die beschriebenen Bereiche sind nicht vollständig. Wir stehen gerne für weitere Auskünfte zur Verfügung.

#### **Kapitalkonsolidierung und Goodwill**

Ein Unternehmen kann gemäss lokalen Rechnungslegungsstandards den Goodwill als Unterschied zwischen dem Kaufpreis und dem Anteil am Buchwert des Eigenkapitals des erworbenen Unterneh-

im Verhältnis zu den Bruttogewinnen über die durchschnittliche Laufzeit der Policen abgeschrieben. Im Normalfall weist ein Versicherungsunternehmen keine solchen Aktiven in der Bilanz aus.

#### **Kapitalanlagen**

Unternehmen können nach FER und, in bestimmten Fällen nach den OR-Richtlinien Grundstücke und Gebäude zum Marktwert bewerten. Grundlage dazu sind entweder der Ertragswert oder eine Bewertung eines unabhängigen Schätzers. Nach US GAAP werden Grundstücke und Gebäude zum niedrigeren Buch- (historische Anschaffungskosten abzüglich aufgelaufene Abschreibungen) oder Marktwert ausgewiesen. Die Abschreibungen auf Gebäude erfolgen auf der Basis der geschätzten Nutzungsdauer. Grundstücke werden nicht abgeschrieben.

Gemäss OR-Richtlinien müssen Anleihen mit festen Laufzeiten, Hypotheken und Darlehen gegenüber verbundenen Unternehmen zum Niederstwert und Aktien und Anteile an Anlagefonds zum Marktwert ausgewiesen werden. Nicht realisierte Gewinne abzüglich latente Ertragssteuern sollten als Rückstellung

***Die Führungsspitze muss demonstrieren, dass sie sowohl dem nötigen Wandel wie auch der Unternehmenskultur verpflichtet ist.***

mens bestimmen. IAS und US GAAP messen den Goodwill als Unterschied zwischen dem Kaufpreis und dem Marktwert des Nettovermögens. Die Berechnung erfolgt dabei auf den Tag des Kaufes. Der Goodwill wird über die geschätzte Nutzungsdauer abgeschrieben und jährlich auf permanente Wertverminderung überprüft. Die US GAAP verlangen im weiteren, dass ein Teil des Kaufpreises des erworbenen Lebensversicherungsgeschäftes als Gegenwartswert zukünftiger Gewinne aus übernommenen Lebensversicherungspolicen gebucht wird. Der so aktivierte Wert wird dann

verbucht werden. Nicht realisierte Verluste werden erfolgswirksam verbucht. Eine erfolgswirksame Aufwertung kann, unter Beachtung obiger Regeln, bis maximal zum Anschaffungswert vorgenommen werden.

US GAAP unterscheidet zwischen Anlagen mit festen Laufzeiten, die bis zum Ende der Laufzeit gehalten werden, solche, die gehandelt werden und solche, die zum Verkauf bestimmt sind. Aktien fallen in die Kategorie Handel und Verkauf. Anlagen mit festen Laufzeiten, die bis zum Ende der Laufzeit gehalten werden, sind nach der amortized cost-Methode aus-

zuweisen Für den Handel bestimmte Anlagen werden zum Marktwert ausgewiesen. Die nicht realisierten Gewinne oder Verluste werden erfolgswirksam verbucht. Für den Verkauf bestimmte Anlagen mit fester Laufzeit und Aktien werden zum Marktwert ausgewiesen, wobei die damit verbundenen nicht realisierten Gewinne und Verluste als separater Teil des Eigenkapitals abzüglich abgegrenzter Steuern, Minderheitsbeteiligungen, gewisser langfristiger Rechnungsabgrenzungsposten und gewisser Dividenden verbucht werden. Für diesen Bereich sind die IAS erst im Entwurf vorhanden.

#### **Anteilsgebundene Versicherungsverträge**

Die Anlagen für diese Art der Versicherung werden auf Rechnung und Risiko des Versicherten gehalten und daher in der Bilanz getrennt von den übrigen Kapitalanlagen ausgewiesen. Die Bewertung erfolgt daher sowohl für das Vermögen wie auch für die Rückstellungen zum Marktwert. Die nicht realisierten Gewinne und Verluste werden erfolgswirksam verbucht. Nach US GAAP werden anteilsgebundene Verträge zum Marktwert mit einer entsprechenden Verbindlichkeit ausgewiesen. Einlagen, Bezüge, Erträge und realisierte bzw. nicht realisierte Kapitalgewinne und -verluste als Anpassung an die Aktiven und Passiven erfasst. Risikoprämien Kosten und Rückkaufsabzüge welche vom Guthaben des Versicherten abgezogen werden, sind als Gebührenertrag in der Erfolgsrechnung enthalten.

#### **Abgegrenzte Akquisitionskosten (Deferred Policy Acquisition Costs)**

In der Schweiz verbuchen Versicherungsunternehmen die Aufwendungen für die Akquisition neuer Versicherungspolice als Kosten des laufenden Geschäftsjahres. Nach US GAAP werden Kosten, die sich direkt auf die Produktion von Neugeschäft beziehen, aktiviert und über die Laufzeit der Police abgeschrieben. Die Abschreibungsmethode hängt von der Art der Police ab.

#### **Technische Rückstellungen**

Unternehmen halten sich oft an lokale Gesetzgebungen und Usancen für die Berechnung der Prämienüberträge. US GAAP verlangt die Pro Rata Methode für die Berechnung der Prämienüberträge. Rückstellungen für Lebensversicherungspolice werden üblicherweise anhand der versicherungsmathematischen Modelle berechnet, die von den lokalen Berufsverbänden oder Aufsichtsbehörden vorgeschrieben sind. Nach US GAAP werden Lebensversicherungsleistungen für Lebensversicherungspolice mit Überschussbeteiligung auf der Basis der Net Level Premium Methode berechnet, und zwar auf der Basis von aktuariellen Annahmen wie Sterblichkeit oder Zinssatz. Die Rückstellung für die Überschussbeteiligung (annual dividends) entspricht dem akkumulierten Betrag der deklarierten Überschüsse.

Rückstellungen für Schlussboni werden

### ***Nach US GAAP werden Kosten, die sich direkt auf die Produktion von Neugeschäft beziehen, aktiviert und über die Laufzeit der Policen abgeschrieben.***

proportional zur Bruttomarge im Laufe der Vertragsdauer geöffnet. Bei den US GAAP werden künftige Lebensversicherungsleistungen für Lebensversicherungspolice ohne Überschussbeteiligung auf der Basis der Net Level Premium Methode anhand von realistischen aktuariellen Annahmen (best estimate actuarial assumptions) über Sterblichkeit, Storno und Zinsfuss der Police geschätzt, und beinhalten eine Marge für negative Abweichungen.

Nach US GAAP wird ein separater Rückstellungsposten für den Saldo eines Sparversicherungsvertrages gebildet. Der Saldo setzt sich zusammen aus den Einzahlungen, den gutgeschriebenen Zinsen, abzüglich den Spesen, den Risiko-

prämien und den Rückzahlungen Die Prämien für solche Produkte werden nicht als Einnahme gebucht und die Rückzüge nicht als Auszahlung.

Versicherungsunternehmen weisen häufig in der statutarischen Rechnung Schwankungsrückstellungen für zukünftige Katastrophen und andere aussergewöhnliche Schäden aus. Nach US GAAP sind Rückstellungen für zukünftige zufällige Ereignisse und Schwankungen nicht erlaubt. Abwicklungsreserven für Katastrophen sind dann zu bilden, wenn diese eingetreten sind. Eine Diskontierung von Schadenreserven ist nur erlaubt, wenn gewisse Kriterien erfüllt sind. Schadenregulierungskosten müssen in der Rückstellungsberechnung enthalten sein.

#### **Rückversicherung**

Die US GAAP verlangen, dass Aktiven und Passiven, die sich auf die Rückversicherung beziehen, zum Beispiel Guthaben aus gedeckten Schadenleistungen und zedierte Prämienüberträge, als Aktivposten ausgewiesen werden. Normalerweise klassifiziert ein Unternehmen alle Rückversicherungs-Verträge als Rückversicherung. Nach US GAAP muss ein Vertrag gewisse Risikoübertragungskriterien erfüllen, um als Rückversicherungsvertrag eingestuft zu werden. Wenn ein Vertrag solche Risikoübertragungskriterien unzureichend berücksichtigt, wird er als «financing arrangement» taxiert.

#### **Latente Ertragssteuern**

In der statutarischen Rechnung sind die zukünftig geschuldeten und latenten Steuern nicht auszuweisen. Nach IAS / US GAAP sind Ertragssteuern für alle zeitlich befristeten Differenzen («Temporary Differences») abzugrenzen.

#### **Derivate Finanzinstrumente**

Nicht alle Unternehmen weisen derivative Finanzinstrumente in der Bilanz aus. Nach IAS und US GAAP müssen alle Finanzinstrumente zum Marktwert in der Bilanz ausgewiesen werden. Gewisse Kriterien müssen erfüllt sein, damit ein derivatives Finanzinstrument sich als Absicherungsgeschäft (hedge accounting)



qualifiziert. Derivate, die nicht der Absicherung dienen, müssen zu Marktwerten eingesetzt werden. Daraus resultierende nicht realisierte Gewinne und Verluste werden der Erfolgsrechnung gutgeschrieben bzw. belastet. Aus der Bewertung von Absicherungsgeschäften (Sicherungsinstrument und Grundgeschäft) resultierende nichtrealisierte Gewinne und Verluste werden ebenfalls erfolgswirksam ausgewiesen. So wird jede Ineffizienz eines Absicherungsgeschäftes sofort ersichtlich.

#### Andere Bereiche

Weitere Abweichungen zur statutarischen Rechnungslegung können in den Bereichen Konsolidierung, Anlagevermögen, Mitarbeiter Vorteile und Rückstellungen bestehen. IAS und USGAAP verlangen einen Nachweis der Veränderungen des konsolidierten Eigenkapitals und eine Mittelflussrechnung. Auch kann unter Umständen eine andere Gliederung von Bilanz und Erfolgsrechnung nötig sein. Zu beachten sind des Weiteren zahlreiche Offenlegungsvorschriften, die dem Leser ein transparenteres Bild der finanziellen Lage des Unternehmens vermitteln.

### ***Zu beachten sind des Weiteren zahlreiche Offenlegungsvorschriften, die dem Leser ein transparenteres Bild der finanziellen Lage des Unternehmens vermitteln.***

#### Problembereiche und Optionen für deren Lösung

Die Problembereiche, welche sich aus der Rechnungslegung nach IAS und US GAAP ergeben und Optionen für deren Lösung müssen bestimmt und früh während des Umstellungsprozesses festgelegt werden. Damit wird die reibungslose Einführung der neuen Rechnungslegungsgrundsätze erleichtert. Optionen bestehen zum Beispiel in den folgenden Bereichen:

- Klassifikation von Wertschriften,
- Höhe der abzugrenzenden Akquisitionskosten,
- Behandlung der Gewinnanteile für die Versicherungsnehmer,

- Goodwillabschreibung,
- Latente Steuern und
- Definition der Geschäftsbereiche für die Segmentberichterstattung.

Es ist dabei von entscheidender Bedeutung, dass das Management die vorhandenen Optionen und ihre Wirkung vollständig versteht. Die Anwendung von IAS und US GAAP verlangt eine gewisse Weitsicht. Ebenfalls sehr wichtig sind die enge Zusammenarbeit des Projektteams und der Berater mit dem Management und ausgedehnte Analysen der Auswirkungen der verschiedenen Optionen auf die Positionen der Jahresrechnung.

Die ausgedehnten Analysen sind für eine fundierte Entscheidungsfindung nötig.

Im Weiteren gibt es verschiedene Detailfragen bei der Durchführung eines solchen Prozesses, die behandelt werden müssen. Beispiele solcher Fragen sind:

- Verfügbarkeit von Daten (Details über Wertschriften im Portefeuille, Anschaffungskosten der Immobilien, Höhe und Nachweis der Akquisitionskosten)

- Setzen von Startparametern ( für Pensionspläne und fremde Währungen)
- Produktklassifikation
- IT-Systemeinschränkungen
- Kommunikation und Datenaustausch mit den Tochtergesellschaften
- Erwartungen der Aktionäre und der Analysten

Da die IAS und US GAAP, sind sie einmal gewählt, sehr strikte eingehalten werden müssen, ist es elementar, dass das Management die richtigen Entscheidungen während der erstmaligen Umstellung fällt. Als Beispiel erwähnen wir die Abschreibungsdauer für Goodwill: Die Auswirkungen der Goodwillabschrei-

bung auf die zukünftigen Ergebnisse und auf zukünftige weitere Akquisitionen muss abgeschätzt werden. Wie bereits erwähnt, verlangen die US GAAP, dass ein Teil des Kaufpreises des erworbenen Lebens-Versicherungsgeschäftes als Gegenwartswert zukünftiger Gewinne aus übernommenen Lebensversicherungspolice ausgewiesen wird. Der so aktivierte Wert wird dann im Verhältnis zu den Bruttogewinnen über die durchschnittliche Laufzeit der Polices abgeschrieben. Im Normalfall liegt diese Abschreibungsperiode unter der des Goodwills.

Die Klassifikation von Lebensversicherungsprodukten ist ähnlich entscheidend, da die Einteilung in traditionelle, universelle Lebens- und Investitionsprodukte die anzuwendende Rechnungslegungsmethode und das daraus entstehende Muster des Gewinnausweises bestimmt.

#### Schadenreserven

Dieser Bereich muss sorgfältig untersucht werden und verlangt eine Menge Erfahrung und Einschätzungsvermögen, um Themen wie Kosten, Diskontierung, Verbindlichkeiten aus Umweltrisiken, strukturierte Schadenregulierungen und andere aktuarielle Probleme zu beurteilen. Externe und interne Aktuarien müssen angemessene Spannbreiten festlegen und die Auswirkung aller Änderungen in der Rückstellungsmethodik berücksichtigen. Innerhalb der US GAAP existieren keine festen Regeln, wie gross die Bandbreite der Rückstellungen sein kann. Es ist deshalb sehr wichtig, dass eine Methode für die Schadenrückstellungsbemessung entwickelt wird, die sowohl flexibel als auch glaubwürdig ist.

#### Deckungskapital

Die Bilanzierung des Deckungskapitals weist am meisten Abweichungen zwischen den verschiedenen Ländern auf. So können die Rechte der Versicherungsnehmer sehr variieren, je nach Policenbedingungen und Garantien, ortsbundenen Kontrollvorschriften und

Geschäftsausancen. Eine weitere Schwierigkeit liegt darin, dass Schwankungen im Marktwert der Aktiven, welche die Verpflichtungen gegenüber den Versicherungsnehmern unterlegen, auch die zugrundeliegende Effektivverzinsung beeinflussen, die ein Teil der aktuariellen Berechnungen ist. Ein weiterer Faktor besteht darin, dass die Rechte der Versicherungsnehmer auf Überschüsse den Einfluss dieser Unterschiede auf das Eigenkapital im Allgemeinen vermindert. Eine der bedeutenderen Optionen ist die Festlegung der Rückstellung für Überschüsse.

### Anlagen in Wertpapiere

Erfahrungsgemäss klassifizieren die meisten Versicherer ihre Kapitalanlagen als Handelsbestand. Zumindest ein Teil des Wertschriftenbestandes wird jedoch als langfristige Anlage gehalten.

Einige Unternehmen besitzen komplexe Derivate, welche mit Vorteil dem Handelsbestand zuzuordnen sind. Wir empfehlen in jedem Fall eine detaillierte Analyse, welche auch die Anlagenziele des Unternehmens berücksichtigt.

### Grundstücke und Gebäude, Liegenschaften

Hier unterscheiden IAS und US GAAP zwischen eigengenutzten Liegenschaften und Renditeliegenschaften. Die Festlegung und Schätzung der historischen Anschaffungskosten erfordert bei der Erstanwendung von IAS bzw. US GAAP für ältere Gebäude mit vielen Renovationen ein grosses Beurteilungsvermögen. Besonders intensive Abklärungen sind nötig, da höher kapitalisierte Immobilienwerte zu höherem künftigem Abschreibungsaufwand führen.

### Abgegrenzte Akquisitionskosten (deferred acquisition costs, DAC)

Sowohl für Lebens- als auch Nicht-Lebensversicherungen ist der aktivierbare Betrag für Akquisitionskosten gesondert und je Produkt zu bestimmen. Zu berücksichtigen sind dabei die folgenden Fragen

- Sind die zukünftigen Gewinne ausreichend gross?
- Reichen die zukünftigen Prämien aus, um die zukünftigen Leistungen zu finanzieren?
- Sollen nicht direkt zuordnbare Kosten aktiviert werden ?
- Wie muss ein zukünftiger Verlust geltend gemacht werden? (Bei gewissen Lebensversicherungsprodukten beeinflussen die nicht realisierten Gewinne und Verluste aus Anlagen ebenfalls die Abschreibung der damit verbundenen abgegrenzten Akquisitionskosten.)

Alle diese Fragen verlangen eine grosse Erfahrung und Detailkenntnisse in bezug auf Ermessensspielräume, welche IAS und US GAAP erlauben.

### Schlussfolgerung

In vielen Bereichen sollte das Management vor dem Entscheid über die definitiv umgesetzten Optionen der Rechnungslegung alle Konsequenzen sowohl im Hinblick auf den Einfluss auf das Eigenkapital als auch auf die zukünftigen Erträge gründlich prüfen. Viele Bereiche sind komplex und verlangen eine detaillierte Untersuchung, bevor angemessene Entscheide gefällt werden können.

Des Weiteren entwickeln sich die US GAAP schneller als andere Rechnungslegungsstandards. Dies trifft vor allem auf die Rechnungslegung der Versicherungsindustrie zu. Deshalb muss das Management auf dem laufenden bleiben und jederzeit auf alle wichtigen Entwicklungen reagieren können. Da PricewaterhouseCoopers aktiv an der Entwicklung der IAS und US GAAP für die Versicherungsindustrie beteiligt ist, und in verschiedenen Organen der einschlägigen Berufsorganisationen mitarbeitet, kennen wir anstehende Veränderungen im Detail und sind so in der Lage unsere Kunden zeitgerecht und umfassend zu beraten.

Eine erfolgreiche Umstellung der Rechnungslegung auf IAS oder US GAAP

kann entscheidende Vorteile für ein Unternehmen bringen. Beispiele dafür sind:

- Eine transparente und vollständige Finanzberichterstattung erlaubt interne und externe Vergleiche von Geschäftseinheiten
- Eine Rechnungslegung mit beträchtlich verbesserter Konsistenz
- Verbesserte Kommunikation mit Investoren und verbessertes Image im Kapitalmarkt
- Ein erweiterter Kreis von Investoren

*PricewaterhouseCoopers verfügt über weitreichende Erfahrung in der Betreuung von Kunden bei der Umstellung der Rechnungslegung. Dies schliesst auch die Beratung bei Bilanzierungsfragen und der Versicherungsmathematik sowie bei Umstrukturierungen im Finanzbereich und das System- und Projektmanagement ein.*

*PricewaterhouseCoopers besitzt ebenfalls ein breites Know-how bei der Kotierung an ausländischen Börsen. Für allfällige Fragen oder zusätzliche benötigte Information stehen Lukas Marbacher unter 01 630 24 52, Denise Cutrone unter 01 630 21 29 oder Peter Richardson unter 01 630 31 61 gerne zur Verfügung.*

# Revision des Versicherungsaufsichtsgesetzes (VAG)

*Die Revision steht im Zusammenhang mit der vermehrten Internationalisierung in der Versicherungsbranche und in der Folge den Vereinheitlichungsbestrebungen im Versicherungsrecht. Zentrale Anliegen des Gesetzesentwurfes sind nebst der Straffung der bisherigen Aufsichtsregelung der Wechsel von der bisherigen präventiven materiellen Kontrolle zur vermehrten Solvenzaufsicht, der Übertragung von Verantwortlichkeiten betreffend Produkt- und Tarifgestaltung an die einzelnen Gesellschaften sowie die Sicherstellung eines gesetzeskonformen und lautereren Verhaltens insbesondere der Versicherungsvermittler gegenüber den Versicherten.*

Ausgangslage bildet das Bundesgesetz betreffend die Aufsicht über die privaten Versicherungseinrichtungen (Versicherungsaufsichtsgesetz) aus dem Jahr 1978 sowie diverse weitere Erlasse wie das Kautionsgesetz, das Sicherstellungsgesetz, das Schadenversicherungsgesetz sowie das Lebensversicherungsgesetz.

Im Zuge des Vereinheitlichungsprozesses im gesamten europäischen Versicherungsrecht wurde der Vorentwurf des neuen Versicherungsaufsichtsgesetzes erarbeitet und den interessierten Gruppen zur Vernehmlassung zugestellt.

Grundsätzlich soll auch die künftige Aufsichtsgesetzgebung der materiellen Versicherungsaufsicht verpflichtet bleiben. Die systematische präventive Kontrolle von Versicherungsbedingungen und Prämientarifen soll jedoch nur noch in den Sparten Leben- und Krankenversicherung durchgeführt werden, und die Aufsichtstätigkeit soll sich von der bisherigen primären Produktkontrolle auf die Überwachung der Solvenz der auf dem schweizerischen Versicherungsmarkt tätigen Unternehmungen verlagern.

Im Nachfolgenden soll kurz auf die wesentlichsten Änderungen der Gesetzesnovelle eingegangen werden:

## **Formelle Neuerungen**

Zum einen ging es mit dem neuen Gesetzesentwurf darum, durch Vereinheitlichung und Straffung der aktuellen geltenden Erlasse und Verordnungen Klarheit und eine bessere Systematik im Versicherungsaufsichtsrecht zu gewinnen.

Im weiteren sollen die einzelnen Bestimmungen, sofern nicht explizit anders geregelt, sowohl für die Schadenversicherung wie auch für die Lebensversicherung Geltung haben.

## **Bewilligungspflicht und generelle Aufsichtstätigkeit**

Gegenstand der Versicherungsaufsicht ist nach wie vor die Aufnahme sowie die Ausübung der Versicherungstätigkeit durch Versicherungsunternehmen in der Schweiz. Zweck der Versicherungsaufsicht ist der Schutz der Versicherten und Anspruchsberechtigten einerseits sowie die Sicherstellung der Solvenz der einzelnen Versicherungsunternehmen andererseits. Dazu zählen aber auch die Auswirkungen und Rückwirkungen einer Auslandstätigkeit auf die Solvenz inländischer Versicherer.

Nach wie vor bedürfen der Aufsicht unterstehende Unternehmen einer Bewilligung für die Aufnahme der Versicherung-

stätigkeit. Neu und in Anlehnung an die bankengesetzlichen Bestimmungen darf aber eine Versicherungsunternehmung erst dann ins Handelsregister eingetragen werden, wenn die entsprechende Bewilligung durch das zuständige Bundesamt für Privatversicherungswesen (BPV) vorliegt.

Am bisherigen Grundsatz der Sparten-trennung wird auch im Vorentwurf festgehalten. Neu kann zusammen mit der Lebensversicherung uneingeschränkt sowohl die Kranken- wie auch die Unfallversicherung angeboten werden.

## **Finanzielle Aufsicht**

Schwergewichtig soll die Kapitalausstattung von Versicherungsunternehmen kontrolliert werden, die finanzielle Situation übersichtlicher gestaltet und damit die Solvenz der beaufsichtigten Gesellschaften einerseits sichergestellt und andererseits ein frühzeitiges Erkennen einer allfälligen Gefährdung ermöglicht werden.

Der obere Grenzwert für das Mindestkapital wurde von bisher CHF 10 auf neu CHF 15 Mio festgelegt.

Der Detaillierungsgrad des Geschäftsplanes ist im Vorentwurf erhöht worden, die detaillierten Regelungen der zur Erhaltung der Solvenz notwendigen technischen

Rückstellungen sind auf Verordnungsstufe zu regeln.

Neu sollen alle Versicherungsunternehmen ungeachtet ihrer Gesellschaftsform für die Revision nur besonders befähigte Revisoren einsetzen und Jahresrechnung sowie Jahresbericht sind neu bereits bis um 30. April bzw. 30. Juni einzureichen.

Die Aufsicht erstreckt sich ebenfalls über qualifizierte Beteiligungen schweizerischer Versicherungsunternehmen an andern Unternehmen sowie qualifizierte Beteiligungen von natürlichen oder juristischen Personen an Versicherungsunternehmen mit Sitz in der Schweiz.

### **Verantwortlicher Aktuar**

Bedingt durch die Übertragung von gewissen Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Produkt- und Preisgestaltung von der Aufsichtsbehörde an die einzelnen Gesellschaften wurde für sämtliche Versicherungsunternehmen neu die generelle Pflicht zur Bestellung eines verantwortlichen Aktuars eingeführt. Ihm obliegt die Sicherstellung der Verwendung von sachgemässen Grundlagen für die Rechnungslegung, der Festlegung der Solvabilitätsspanne und des gebundenen Vermögens in Übereinstimmung mit den aufsichtsrechtlichen Vorschriften und der ausreichenden Bildung von technischen Rückstellungen. Bei Gefährdung der Solvenz oder Feststellung von Unzulänglichkeiten hat der Aktuar die Geschäftsleitung und bei deren Untätigkeit die Aufsichtsbehörde zu informieren.

### **Versicherungsvermittler**

Durch den Wegfall der präventiven und umfassenden Produktaufsicht wurde neu die Beaufsichtigung von Versicherungsvermittlern im Aufsichtsgesetz geregelt. In erster Linie soll gesetzeskonformes und lauterer Verhalten sowohl der Versicherer wie auch der Versicherungsvermittler gegenüber den Versicherten sichergestellt werden. Wie die Versicherungsunternehmen haben ebenfalls die Versicherungsvermittler eine Auskunftspflicht und Offenlegungspflicht gegenüber der Aufsichtsbehörde.

Es wird neu ein Register für Versicherungsvermittler geschaffen, in welches sich Personen, welche für Dritte mit entsprechender Vollmacht Versicherungsverträge abschliessen, zwingend eintragen lassen müssen. Freiwillig können sich in dieses Register eintragen lassen Personen, welche für Versicherungsunternehmen oder Versicherungskunden lediglich Verträge vermitteln. Zweck des Registers ist zudem die Schaffung von Transparenz im Vermittlerwesen und die Verbesserung der fachlichen Qualifikation, da sich nur Personen mit entsprechender Qualifikation überhaupt eintragen lassen können.

### **Ausgliederung von Tätigkeiten/ Outsourcing**

Im Zuge des vermehrten Trends zu Konzentrationen von Geschäftstätigkeiten und damit verbunden zu Auslagerungen von einzelnen Funktionen auch innerhalb von Konzernstrukturen wurde festgehalten, dass wesentliche Funktionsausgliederungen wie z.B. die Vermögensverwaltung, die Schadensliquidation oder die Aussendienstorganisation zwar grundsätzlich möglich, aber bewilligungspflichtig sein sollen, da die Versicherungsaufsicht als solche grundsätzlich nicht behindert werden soll.

Auslagerungen von geringerer Tragweite sollen dagegen nicht bewilligungspflichtig sein.

*Der nun vorliegende Entwurf ist ein sicher tauglicher Versuch, die Entwicklungen und Tendenzen in der Versicherungswirtschaft aufzunehmen und die Gesetzgebung den wirtschaftlichen Erfordernissen anzupassen. Mit der Auflage der Bestellung eines gesellschaftsinternen verantwortlichen Aktuars soll die bisherige präventive Tarifkontrolle in die Verantwortung der Gesellschaften gelegt und die Tätigkeit der Aufsichtsbehörde vermehrt auf die Missbrauchs- und Solvenzaufsicht verlagert werden. In diesem Zusammenhang nicht unproblematisch und deshalb sicher von Interesse dürften die im Rahmen der Verordnung des Bundesrates zu regelnden Einzelheiten insbesondere bezüglich der verlangten fachlichen Eignung des Aktuars und der nötigen Unabhängigkeit im Zusammenhang mit der Erfüllung seiner Verpflichtungen gegenüber der Aufsichtsbehörde sein. Die Einführung eines Berufsregisters für Versicherungsvermittler entspricht ebenfalls den Bestrebungen in der EU, wobei die schweizerische Aufsichtsgesetzgebung den zwingenden Eintrag lediglich für Abschlussagenten vorsieht, den Vermittlern ein entsprechender Eintrag aber freigestellt ist. Bezüglich Qualitätsanforderungen der im Register eingetragenen Personen gilt es die entsprechende Verordnung des Bundesrates abzuwarten.*



Cordula Niklaus, Senior Associate, Suter Rechtsanwälte (Korrespondenzanwaltskanzlei von PricewaterhouseCoopers in der Schweiz), Zürich, E-Mail: cordula.niklaus@suterlaw.ch

# PricewaterhouseCoopers

## Integrierte Beratung für Unternehmensführung

PricewaterhouseCoopers ([www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)), der weltweit grösste Anbieter von Beratung für integrierte Unternehmensführung, unterstützt seine Kunden dabei, ihre Wertschöpfung zu erhöhen, mit unternehmerischen Risiken optimal umzugehen und ihre Unternehmensleistung zu verbessern.

Mit dem Know-how und der Erfahrung von mehr als 150 000 Mitarbeitern in 152 Ländern bietet PricewaterhouseCoopers ein umfassendes Angebot von Beratungsdienstleistungen für weltweit, national und lokal führende Unterneh-

men sowie für öffentliche Einrichtungen. Die Spezialisierung der 2700 Schweizer Mitarbeiter in verschiedenen Branchen und Märkten gestattet die spezifische Anpassung der Beratung und Unterstützung an jeden individuellen Kundenwunsch; gerade auch für mittelständische Unternehmen. Die Dienstleistungen umfassen Wirtschaftsprüfung und -beratung, Unternehmensberatung, finanzwirtschaftliche Beratung und Steuer- und Rechtsberatung.

**Aarau**

Bleichemattstrasse 43, 5000 Aarau  
Tel. 062 832 61 11, Fax 062 832 61 15

**Basel**

St. Jakobs-Strasse 25, 4002 Basel  
Tel. 061 270 51 11, Fax 061 270 55 88

**Bern**

Hallerstrasse 10, 3001 Bern  
Tel. 031 306 81 11, Fax 031 306 81 15

**Chur**

Gartenstrasse 3, 7001 Chur  
Tel. 081 286 77 00, Fax 081 286 77 09

**Fribourg**

Route de la Glâne 107, 1752 Villars-sur-Glâne/Fribourg  
Tél. 026 402 92 81, Fax 026 402 98 88

**Genève**

Av. Giuseppe-Motta 50, 1211 Genève 2  
Tél. 022 748 51 11, Fax 022 748 51 15

**Lausanne**

Av. C.-F.-Ramuz 45, 1001 Lausanne  
Tél. 021 711 81 11, Fax 021 711 81 15

**Lugano**

Via Cattori 3, 6902 Lugano-Paradiso  
Tel. 091 986 55 55, Fax 091 986 55 15

**Luzern**

Murbacherstrasse 3, 6002 Luzern  
Tel. 041 226 62 11, Fax 041 226 62 15

**Neuchâtel**

Place Pury 13, 2001 Neuchâtel  
Tél. 032 722 37 11, Fax 032 722 37 15

**Sion**

Place du Midi 40, 1951 Sion  
Tél. 027 322 06 91, Fax 027 322 09 15

**St. Gallen**

Kornhausstrasse 26, 9001 St. Gallen  
Tel. 071 224 81 11, Fax 071 224 81 15

**Thun**

Niesenstrasse 1, 3601 Thun  
Tel. 033 226 58 11, Fax 033 226 58 15

**Winterthur**

Zürcherstrasse 46, 8401 Winterthur  
Tel. 052 269 51 11, Fax 052 269 51 15

**Zug**

Baarerstrasse 94, 6302 Zug  
Tel. 041 769 63 63, Fax 041 769 63 64

**Zürich**

Stampfenbachstrasse 73, 8035 Zürich  
Tel. 01 630 11 11, Fax 01 630 11 15