

KRANKENKASSEN

Heinz Locher: «Ab Rang zehn der grössten Krankenkassen sind alle Übernahmekandidaten» - Interview

 HZ Insurance | Atupri, Visana | 08.06.2023

Fusion von Atupri und Visana

Gesundheitsökonom Heinz Locher erklärt, wieso Atupri und Visana fusionieren. Und stellt eine Idee in den Raum: dass KPT auch Teil der Gruppe wird.

Marc Bürgi

[Visana und Atupri schliessen sich zur Gruppe Atusana zusammen.](#) Was bedeutet dieser Zusammenschluss für die Versicherten der beiden Kassen?

Es ist eine positive Nachricht, weil es beide Partner stärkt. Die Besonderheiten, welche beide einbringen, werden allen Versicherten zugutekommen.

Für die Versicherten soll sich nichts ändern, beide Kassen sollen unabhängig bleiben. Kommt es früher oder später dennoch zu einer Fusion?

Ein Zusammenschluss ist unabdingbar, sonst können die Synergieeffekte nicht erreicht werden. Dies nicht bereits jetzt offenzulegen, ist psychologisch klug. Es gilt, nichts zu überstürzen, weil die Unternehmenskulturen doch sehr unterschiedlich sind.

Sind Jobs gefährdet?

Ein Stellenabbau ist wahrscheinlich. Das tönt dramatisch, aber der Abbau lässt sich über natürliche Fluktuationen bewerkstelligen, bei Abgängen werden also die betreffenden Mitarbeitenden nicht ersetzt. Ich rechne nicht mit einer Entlassungsrunde.

Was ist der Auslöser für diesen Zusammenschluss?

Nachdem lange Stagnation geherrscht hat, geben nun einzelne Krankenkassen Gas. Bestes Beispiel dafür ist die CSS. Sie versteht sich als Gesundheitsorganisation, entwickelt innovative Lösungen und bringt Bewegung in den Markt. Jene Kassen, die an althergebrachten Geschäftsmodellen festhalten – wie die Atupri – geraten unter Druck.

Steht dem Markt für Krankenkassen eine Fusionswelle bevor?

Der Druck ist da, und er steigt. Bislang hatte niemand Interesse an Fusionen, weder die Grossen noch die Kleinen der Branche. Bei den kleinen Krankenkassen hatte die oberste Führungsebene Angst um den Job – ich spreche von den Verwaltungsräten und dem Management.

Auch die grossen Krankenkassen wollten sich nicht bewegen. Das ändert sich jetzt. Wie schnell, wird sich zeigen. Es hängt davon ab, wie stark die innovativen Kassen bei der Digitalisierung und der künstlichen Intelligenz vorwärtsmachen.

Von wo kommt dieser Druck – aus der Politik?

Der Druck kommt von der Unternehmenspolitik, nicht von der Politik in Bundesbern. Das heisst: von den Gruppen, die sich differenzieren wollen, etwa der Helsana oder – wie bereits erwähnt – der CSS. Sie beschleunigen die unternehmerische Tätigkeit.

Sehen Sie Übernahmekandidaten?

Ab dem zehnten Rang in der Liste der grössten Krankenkassen sind alle Übernahmekandidaten. Die entscheidende Frage ist, über welche Fähigkeiten die Krankenkassen verfügen müssen – was «matchentscheidend» ist.

Was ist matchentscheidend?

Es gibt verschiedene Strategien, um erfolgreich zu sein. Manche Kassen sind besonders innovativ, andere stechen durch ihren cleveren Leistungseinkauf heraus. Ein intelligenter Einsatz von Technologie kann auch eine Erfolgsstrategie sein.

Atupri und Visana haben allerdings das Problem, dass sie Mitglied der Krankenkassenorganisation Santésuisse sind. Dort wird Innovation nicht grossgeschrieben (Anmerkung der Redaktion: Heinz Locher war Präsident der Vorgängerorganisation des mit Santésuisse konkurrierenden Verbands Curafutura (Allianz Schweizer Krankenversicherer)).

Welche Krankenkassen zulegen konnten

Zahl der Versicherten per 1. Januar 2023 im Vergleich zum Vorjahr

Versicherer	Versicherte	Differenz zum Vorjahr	Veränderung in %
CSS Kranken-Versicherung AG	1'502'400	-10'800	-0,7
Helsana Versicherungen AG	1'420'000	-84'000	-5,6
Groupe Mutuel	1'007'500	67'500	7,2
Swica-Gruppe	880'000	25'000	2,9
Assura Basis SA	812'000	-89'000	-9,9
Visana-Gruppe	644'200	15'500	2,5
Concordia Schweizerische Kranken- und	628'000	2100	0,3
Sanitas Grundversicherungen AG	598'000	4500	0,8
KPT Krankenkasse AG	552'600	195'100	54,6
Sympany Gruppe	239'200	32'600	15,8
ÖKK Kranken- und Unfallversicherungen AG	175'400	5900	3,5
Atupri Gesundheitsversicherung	152'500	-40'500	-21,0
EGK Grundversicherungen AG	95'900	9300	10,7

Quelle: Comparis.ch



HANDELSZEITUNG

Was ist das Problem von Santésuisse?

Der Verband ist statisch, wenig dynamisch. Da er sowohl grosse wie kleine Mitglieder hat, kann er keine kohärente Politik betreiben. Die Innovationsfähigkeit ist beschränkt.

Das Gesundheitswesen krankt unter den ständig steigenden Kosten. Bremst der Zusammenschluss von Krankenkassen diesen Kostenschub?

Ich bezweifle, dass dieser Zusammenschluss von Visana und Atupri die Gesundheitskosten signifikant senken wird. Man darf davon keine Wunder erwarten.

Werfen wir den Blick auf die beiden Partner. Wie schätzen Sie die Atupri ein?

Die Atupri erreichte nicht mehr die kritische Grösse, um in diesem beschleunigten Wettbewerb bestehen zu können. Im Jahr 2023 geriet sie in eine schwierige Situation, weil ihre Prämien zu teuer waren. Sie verlor massiv an Versicherten. Grundsätzlich ist die Atupri aber eine kundenfreundliche Kasse, ich habe ein positives Bild von ihr.

Ist die Atupri also der Juniorpartner bei dieser Fusion?

Dies zeigt schon der Grössenvergleich. Die Atupri hat rund 153'000 Versicherte, die Visana rund 644'000. Auf Deutsch gesagt: Es ist eine Übernahme, die Visana schluckt die Atupri.

Wie lautet Ihr Urteil zur Visana?

Die Visana hat die «Hausaufgaben» auch noch nicht erledigt. Die Kasse muss sich verbessern und sich profilieren. Mir stellt sich die Frage, ob die KTP, die ja auch in Bern zu Hause ist, nicht auch Teil dieser Berner Gruppe werden sollte. Das würde Sinn ergeben.

Wäre ein Dreierbündnis mit der KPT aus Sicht des Wettbewerbs ein Problem?

Vermutlich nicht, die KPT ist gesamtschweizerisch tätig. KTP und Atupri weisen eine ähnliche Geschichte auf. Die Atupri war früher die Kasse der SBB-Angestellten, die KPT die des Personals von Transportunternehmen. Ich würde einen Dreierbund sehr begrüßen.

Atupri und Visana: Schliesst sich hier eine sehr schwache mit einer schwachen Kasse zusammen?

So würde ich es nicht ausdrücken. Die Visana ist gut unterwegs, aber auf Berndeutsch gesagt etwas «behäbig», sie ist nicht dynamisch. Die Visana hat dank ihrer Grösse bessere Voraussetzungen, die Atupri dank ihrer Kultur.

Interessant wird nun, welche der beiden Firmenkulturen sich durchsetzen wird. Ein Innovationsschub ist nötig, und vielleicht wird die Führung der Atupri diesen Schwung mitbringen. Es ist ja häufig der Fall, dass ein grosses Unternehmen ein kleineres übernimmt, aber dass sich dann die Kultur des kleineren Players durchsetzt.

Sie bescheinigen der Atupri eine gute Unternehmenskultur. Aber die Krankenkasse hat zuletzt massiv Versicherte verloren. Wie geht das zusammen?

Der Erfolg blieb zuletzt aus, aber die Atupri weist eine gute Servicekultur und Kundenorientierung auf. Sie hatte das Pech, zu hohe Prämien verlangen zu müssen. Wenn sie die Prämien massiv erhöhen müssen, verlieren sie massiv Versicherte. Genau das ist der Atupri passiert. Ich erwarte, dass sie einen dynamischen «Spirit» in die neue Organisation einbringen wird.