

# Ein innovatives Risikotool

**ALTERNATIVE RISIKOFINANZIERUNG.** Das Risikomanagement ist in den letzten Jahren immer komplexer geworden. Die Konzepte der alternativen Risikofinanzierung sind daher zu einem festen Bestandteil geworden.

PAUL WÖHRMANN

Die Risikomanagement-Bedürfnisse der Schweizer Unternehmen haben sich in den letzten Jahrzehnten spürbar weiterentwickelt. Zu Beginn der 70er Jahre stand die Internationalisierung im Vordergrund. Entsprechend entwickelten sich die Versicherungsprogramme. Ende der 80er und in den 90er Jahren interessierten sich Unternehmen zunehmend für Captive- und Rent-a-Captive-Lösungen. Captives sind Versicherungsgesellschaften. Sie gehören Unternehmen, die nicht in der Versicherungsbranche tätig sind und bestehen sowohl als Erst- als auch als Rückversicherungsgesellschaften.

Über Captives werden die versicherungstechnischen Risiken eines Unternehmens versichert. Rent-a-Captive-Konzepte zeichnen sich dadurch aus, dass Unternehmen Captive-Dienste bei einem professionellen Rückversicherer mieten. Auf diese Weise wird dem Versicherten die notwendige Infrastruktur zur Verfügung gestellt, die es ihm ermöglicht, auf dem Weg der Rückversicherung an seinem eigenen Risiko teilzuhaben. Die Motivation, solche Konzepte einzuführen, liegt in einer individuellen Beteiligung des Unternehmens am versicherungstechnischen Gewinn (Profit Sharing), dem direkten Zugang zum internationalen Rückversicherungsmarkt und der Erlangung der Risikotransparenz innerhalb der eigenen Unternehmensfamilie. Seit Mitte der 90er Jahre sind im Zeichen der verstärkten Shareholder-Value-Orientierung vermehrt Lösungen zur Stabilisierung der Jahresabschlüsse gefragt. Zudem kann seit neuestem im Risikomanagement von Schweizer Grösstunternehmen eine Ausrichtung hin zu globalen Eigenfinanzierungslösungen beobachtet werden.

## CHEFSACHE

Der Wandel der Bedürfnisse im Risikomanagement hat sowohl bei den Unternehmen wie auch bei den

Anbietern von Risikolösungen und deren Beratern Spuren hinterlassen. Aus der Optik des Unternehmens bestand im klassischen Risikomanagement die Kernleistung des Insurance Managers in der Optimierung von betrieblichen Versicherungen. Heute wird unter unternehmerischem Risikomanagement die ganzheitliche und systematische Bewältigung von Unternehmensrisiken verstanden. Darin einbezogen sind neben operationellen Risiken auch Geschäftsrisiken. Operationelle Risiken ziehen im Ereignisfall nur Schäden oder Verluste mit sich, bei Geschäftsrisiken hingegen ist auch eine Gewinnmöglichkeit verbunden. Beide Risikogruppen beeinflussen die Wertbetrachtung eines Unternehmens nachhaltig. Risikomanagement wird damit zunehmend zur Chefsache und somit im Umfeld der Geschäftsleitung wahrge-

*Mit einer ARF-Lösung nimmt das Unternehmen selber stärker am Risikoverlauf teil, kann ein breiteres Feld von Risiken bewältigen und erhält ein gruppenweites Steuerungsinstrument für sein Risikomanagement*

nommen, meistens beim Chief Financial Officer, und zwar sowohl bei Nachfragern wie auch bei Anbietern von Risikoschutz. Auch werden neuerdings Trends erkannt, wonach der Chief Financial Officer vermehrt zu einem Chief Value Officer avanciert und so zum Zentrum der Management-Informationen wird. Damit wird den Bedürfnissen der New Economy entsprochen.

Die Risiko-Management-Beratung stösst neuerdings auch bei bedeutenden Unternehmensberatern und

Wirtschaftsprüfern auf grosses Interesse. Sie wird als erweiterte Marktleistung und damit als neue Ertragsquelle wahrgenommen. Ein Blick auf die Webseiten namhafter Beratungsgesellschaften bestätigt dies: Hier finden sich die neuen Geschäftsfelder und die damit verbundenen Dienstleistungsangebote in grosser Zahl. Der Wandel der Risikobedürfnisse wird seit einigen Jahren im Ausland auch durch entsprechende gesetzliche Anforderungen begleitet.

## ARF-LÖSUNGEN

Als Antwort auf die veränderten kundenseitigen Risikobedürfnisse haben die Unternehmensversicherer ihr Marktleistungsangebot insbesondere um die Vermögensverwaltung von Drittgeldern und um die alternative Risikofinanzierung (ARF) erweitert. Diese bieten Versicherern mit kleinem Marktanteil die Möglichkeit, neue Geschäftschancen zu ergreifen. Solche mit grossem Marktanteil nutzen die neuen Leistungen, um ihre Kundenbindungen zu vertiefen.

Was bietet die alternative Risikofinanzierung? Viele Ereignisse lassen sich im Unternehmen mit umfassender Prävention und massgeschneiderten Versicherungslösungen meistern. Mit einer ARF-Lösung hingegen nimmt das Unternehmen selber stärker am Risikoverlauf teil, kann ein breiteres Feld von Risiken bewältigen und erhält ein gruppenweites Steuerungsinstrument für sein Risikomanagement.

Der Wert von ARF-Lösungen wird vor allem darin gesehen, die Effizienz des Risikotransfers zu erhöhen und das Spektrum der Risikobewältigung ausweiten zu können. Dabei steht die Finanzierung des Risikos im Vordergrund. Bei der Bewältigung von operationellen und Geschäftsrisiken stehen Unternehmer vor allem vor der Frage, ob sie die Möglichkeiten der Innen- oder Aussenfinanzierung nutzen wollen. Im Rahmen einer ganzheitlichen Risikobetrachtung können sich Unternehmer heutzutage von leistungsfähigen Finanzdienstleistern beraten lassen, welche Finanzierungsform für sie zu empfehlen wäre, um Abweichungen von Mittelwerten, sprich Schadenvolatilitäten, effizient zu bewältigen. Bei der Ermittlung von Risiken werden Abhängigkeiten einzelner Risikokategorien modelliert und in einer Korrelationsmatrix strukturiert. Diese hat zum Ziel, die unternehmenseigenen Risikodiversifikationspotenziale auszuschöpfen. Bestandteil eines ganzheitlichen Risikomanagementprozesses könnte beispielsweise auch die Frage sein, ob mit massgeschneiderten Kombinationsdeckungen Währungs-

schwankungen preiswerter zu managen wären als über klassische Kapitalmarktinstrumente.

In der Schweiz hat sich gezeigt, dass die Instrumente der alternativen Risikofinanzierung auch als Tools angewendet werden können, um die Effizienz in den unternehmensspezifischen Beschaffungs- und den Absatzprozessen zu steigern. So können beispielsweise Produktgarantien zur Förderung der Verkaufsprozesse ausgedehnt werden.

ARF-Lösungen sind für ein ganzheitliches Risikomanagement entscheidend weiterentwickelt worden. Vereinzelt bestehen bei den Anbietern bereits Strukturen, die eine Marktbearbeitung nach Kundengruppen zulassen, sodass auch mittelgrosse bis hin zu kleineren Unternehmen der Zugang zur alternativen Risikofinanzierung ermöglicht wird. Bis anhin waren ARF-Instrumente im Unternehmensgeschäft weitgehend fokussiert auf die Risikobewältigung im Bereich Nicht-Leben. Es bleibt abzuwarten, wie beispielsweise im Risk Management für Pensionskassen diese interessanten Möglichkeiten Einzug halten.

Die optimale Risikobewältigung bleibt sowohl für die Anbieter- als auch für die Nachfragerseite eine ständige Herausforderung. Die Möglichkeit, ganzheitliche und massgeschneiderte Lösungen von der Erst- über die Rückversicherung bis hin zu der Retrozession anzubieten, reflektiert eine Philosophie, die ganz auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet ist. Diese Philosophie ist und bleibt Kern im Unternehmensgeschäft der Zürich.