

Versicherungspools für KMU

Marktpotenziale der alternativen Risikofinanzierung

Von Paul Wöhrmann*

Bisher haben vor allem Grossunternehmen von Lösungen der alternativen Risikofinanzierung (ARF) profitiert, da sich Finanzdienstleister auf Einzelkunden mit kritischer Grösse konzentrierten. Durch eine Gruppenbildung liesse sich die Marktbearbeitung auch auf kleinere und mittlere Unternehmen ausdehnen, was bei den Kunden jedoch die Bereitschaft zu einem geringeren Individualisierungsgrad voraussetzte.

Die Risiko-Management-Bedürfnisse von Schweizer Unternehmen haben sich in den letzten Jahrzehnten *spürbar verändert*. Mit Beginn der siebziger Jahre stand die Internationalisierung im Vordergrund, Ende der achtziger und in den neunziger Jahren interessierten sich Unternehmen zunehmend für Captive-Konzepte, also für Versicherungsgesellschaften, die einem nicht in der Versicherungsbranche tätigen Unternehmen gehören und die versicherungstechnische Risiken der Konzernfamilie versichern. Seit Mitte der neunziger Jahre sind vor dem Hintergrund der verstärkten Shareholder-Value-Orientierung vermehrt Lösungen zur Stabilisierung der Jahresabschlüsse gefragt. Seit kurzem ist beim Risiko-Management Schweizer Grossunternehmen nun eine interessante Ausrichtung hin zu globalen Eigenfinanzierungslösungen zu beobachten. Der skizzierte Wandel hat in den Organisationsstrukturen der Unternehmensversicherer Spuren hinterlassen. Traditionell angestammte Geschäftstätigkeiten werden heute vor allem um die alternative Risikofinanzierung (ARF) und die Vermögensverwaltung von Drittgeldern erweitert.

Segmentiertes Marktumfeld

Die Erweiterung des traditionellen Marktleistungsangebotes um die Möglichkeiten der ARF, welche die Effizienz des Risikotransfers erhöhen und das Spektrum der Risikobewältigung ausweiten, ist auch für traditionell ausgerichtete Unternehmensversicherer interessant - und zwar unabhängig vom jeweiligen Marktanteil. Versicherer mit einem kleinen Anteil können die Möglichkeiten der ARF dafür nutzen, neue Geschäftschancen zu ergreifen; Versicherer mit grossem Marktanteil sehen in der alternativen Risikofinanzierung ein probates Instrument zur Vertiefung der Kundenbindungen, da Vertragsabschlüsse pro Kundenbeziehung zunehmen.

Die Verschiedenartigkeit unternehmensspezifischer Risiko-Management-Bedürfnisse hat in einem deregulierten Umfeld eine Marktsegmentierung zur Folge; Kundengruppen werden identifiziert, die

sich durch ähnliche Bedürfnisse auszeichnen. Diese Erkenntnis liess sich bis anhin mit Blick auf eine traditionelle Risikobewältigung nutzen, indem auf Wirtschaftsbranchen fokussierte Marktleistungen entwickelt wurden. Der erweiterte Fokus von Unternehmensversicherern wird künftig einen stärkeren Einfluss auf die kundenseitige Wettbewerbsfähigkeit haben, und zwar indem ARF-Lösungen sowohl die Effizienz der Beschaffungs- als auch der Absatzprozesse erleichtern; dies hat sich in der Schweiz beispielsweise bei der Erweiterung von Produktgarantien gezeigt. Das klassische Rollenverständnis zwischen Versichertem und Versicherer wird sich ändern, da beide Seiten ein gleichgerichtetes Interesse an einem guten risikotechnischen Resultat und an einer transparenten Lösung zeigen. - Lassen sich die aus dem erweiterten Fokus resultierenden Bedürfnisse zum Risikoschutz von Unternehmenskunden bestimmen und strukturieren, sind wesentliche Voraussetzungen für eine ARF-Marktbearbeitungsstrategie für ein spezielles Segment geschaffen. Die Marktdurchdringung erhält eine weitere Dimension, da nicht nur Einzelkunden, sondern auch Kundengruppen eines Segmentes systematisch bearbeitet werden können.

Die Marktleistung «Finite Risk»

Ein Instrument der alternativen Risikofinanzierung ist die Marktleistung Finite Risk. Sie zeichnet sich durch die Kombination eines individuellem Risikotransfers und einer Selbstfinanzierung aus. Finite-Risk-Lösungen bestehen im Markt als Ersatz für traditionelle Risikolösungen, als Ergänzung zu bestehenden Risikodeckungen und als Kombination von beidem. Je nach Umfang von Risikotransfer, Selbstfinanzierung und Dienstleistung spiegelt der über mehrere Jahre abgeschlossene Finite-Risk-Vertrag eine bank- oder eine assekuranznahe Risikolösung. Ferner sieht er eine substanzielle Partizipation am Risikoverlauf vor. Der Risikoschutz kann dabei sowohl retrospektiv als auch prospektiv gestaltet werden.

Am Beispiel eines schweizerischen Universitäts-spitals lässt sich die Marktstrategie «Einzelbe-trachtung bei mittelgrossen Unternehmen» aufzei-gen. Ausgangspunkt bildet die Substitution einer bestehenden traditionellen Versicherungslösung. Das Spital, das seit Jahren mit steigenden Versiche-rungsprämien im Haftpflichtbereich konfrontiert ist, zeigt Interesse daran, sich am Risiko substanzi-ell zu beteiligen. Da die Schadenzahlungen jährlich stark schwanken, ist eine konventionelle Regelung über einen Selbstbehalt aus Budgetüberlegungen nicht attraktiv. Mittels einer Finite-Risk-Lösung zum Ausgleich der periodischen Schäden (Zahlun-gen und Reserven) im Selbstbehaltbereich liessen sich für das Spital Mehrwerte in Form von Zinser-trägen bei den Prämienreserven im Selbstfinanzie-rungsteil und einer mehrjährigen Deckungsgarantie bei der zu Vertragsbeginn vereinbarten stabilen Prämie erzielen.

Lösungen für die Gemeinschaft

Sofern nun aber erzielbare Mehrwerte bereits durch die Entwicklungs- und Implementierungskosten aufgezehrt werden, muss das Interesse an einer solchen Lösung schwinden. Daher ist zu prüfen, ob sich in solchen Fällen die Individualinteressen nicht zu einem Kollektivinteresse zusammenführen las-sen. Die Bildung einer «Kundengruppe für kleine Unternehmen» kann entweder in der Zugehörigkeit zu einer Wirtschaftsbranche begründet sein oder aber in der gleichartigen Herausforderung im Be-reich der Unternehmensfinanzierung. Mit einer solchen Gemeinschaft könnte ein Verbesserungspotenzial ohne gegenseitige Beeinträchtigungen der Marktleistung einhergehen. Der Anstoss dazu kann entweder auf Grund gesetzlicher Einflüsse oder anhand von Marktbewertungen erfolgen. Sobald die Risikogemeinschaft die kritische Grösse erreicht hat, wird

eine ARF-Lösung für jedes einzelne Mitglied einen Mehrwert zur Folge haben. Dies soll am Beispiel verbandlich zusammengeschlossener KMU aufge-zeigt werden.

Die einzelnen Betriebe, die auf Grund ihrer Ge-schäftstätigkeit einen substanziellen Immobilienbe-stand haben, sind infolge von Schwankungen des Hypothekenzinssatzes einem erhöhten Geschäftsri-siko ausgesetzt. Die herkömmliche individuelle Finanzierung über den Kreditmarkt ist wegen einer unterjährigen fixen Zinsfestlegung nur zu unvor-teilhaften Konditionen möglich. Nach Erreichung der kritischen Grösse (Portfolio) wird eine «Zins-satzänderungs-Versicherung» zu einer Glättung des Zinsaufwandes führen. Eine für die Gemeinschaft massgeschneiderte Finite-Risk-Lösung wirkt wie ein Credit-Enhancement-Instrument. Sie hat gerin-gere Fremdkapitalkosten zur Folge, was sich wie-derum positiv auf das Kerngeschäft auswirkt.

Geringerer Individualisierungsgrad

ARF-Lösungen sind von den Unternehmensversi-cherern entscheidend weiterentwickelt worden. Es bestehen bereits vereinzelt Organisationsstrukturen, die eine Marktbearbeitung nach Kundengruppen vorsehen. Homogene Bedürfnisse eines Kollektivs ermöglichen, dass Kundenanliegen nicht mehr von Grund auf analysiert und strukturiert werden müs-sen. Auch mittelgrosse bis hin zu kleineren Unter-nehmen sollten somit in den Genuss der Vorteile von ARF-Lösungen gelangen. Eine erfolgreiche Implementierung von ARF-Marktleistungen für ein Kollektiv setzt jedoch seitens der Kunden die Be-reitschaft voraus, einen geringeren Individualisie-rungsgrad in Kauf zu nehmen. Anbieter von Fi-nanzdienstleistungen bleiben derweil auch bei der Verfolgung einer Zielkunden-Gruppenstrategie gefordert, ihre Risikofähigkeit zu definieren.

* Dr. Paul Wöhrmann ist in der Geschäftseinheit Unternehmen der Zürich Schweiz als Leiter der Financial & Risk Services tätig.