

Qualitätsjournalismus kostet Geld. Mit Ihrem Abo sorgen Sie dafür, dass unsere Berichterstattung unabhängig bleibt.

Copyright © 2025
Versicherungsmonitor. All rights reserved.

Strategische Ansätze im modernen Risikomanagement

Posted By [Georg Manthey](#) On 21. Januar 2025 In [Abo](#), [Allgemein](#), [Kommentare](#), [The Long View](#), [Top News](#) | [1 Comments](#) | [Drucken](#)

The Long View – Der Hintergrund Unternehmen, die neben klassischen Versicherungslösungen stärker auf Risikoeigentrugung setzen möchten, bieten sich verschiedene Möglichkeiten: Es stehen nicht nur verschiedene Arten von Captives wie die klassische Captive, die Cell-Captive oder die virtuelle Captive zur Auswahl, sondern auch die Finanzierung von Risiken über das Eigenkapital beziehungsweise die laufenden Gewinne. Welche Option sich für welche Risikosituation und Zielsetzung eignet.



[1]

Georg Manthey ist Senior Managing Broker beim Rückversicherungsmakler Ecclesia Re

© Ecclesia Gruppe

strukturierte Möglichkeit der Selbstversicherung und kann sowohl als Erst- als auch als Rückversicherer fungieren. Captives sind in ihrem Sitzland lizenziert und unterliegen regulatorischen Anforderungen. Für EU-Unternehmen haben sich Luxemburg, Irland, Malta und neuerdings auch Frankreich als gängige Captive-Domizile etabliert.

Das Captive-Modell ermöglicht es, sämtliche Vorteile der Eigentrugung von Versicherungsrisiken zu nutzen und zusätzlich Zugang zu Rückversicherungsmärkten zu erlangen. Die Herausforderungen bei der Implementierung einer Captive liegen primär auf der Aufwandsseite. Die Errichtung und der Betrieb einer Captive-Versicherungsgesellschaft erfordern erhebliche finanzielle und zeitliche Investitionen.

Die Gesamtkosten können je nach Komplexität und Struktur der Captive stark variieren. Zu den Gründungskosten zählen unter anderem die Kosten für eine Machbarkeitsstudie, Antrags- und Lizenzgebühren sowie die Kosten für die Kapitalisierung der Captive. Die laufenden Betriebskosten umfassen insbesondere die Verwaltung der Captive, die in der Regel an professionelle Captive-

Unternehmen stehen verschiedene Optionen der Risikoeigentrugung zur Verfügung, die sich anhand wesentlicher Kriterien wie Kontrolle, Flexibilität, Komplexität und Kosten differenzieren lassen. Die Auswahl des optimalen Modells ist von der spezifischen Risikosituation und den strategischen Zielsetzungen des jeweiligen Unternehmens abhängig. Im Folgenden werden die gängigsten Risikoeigentrugungsmodelle vorgestellt und ihre jeweiligen Vor- und Nachteile beleuchtet.

Captive

Eine Captive ist eine Versicherungsgesellschaft, die von einem Nicht-Versicherungsunternehmen gegründet wird, um Teile der eigenen Risiken selbst zu versichern, anstatt diese an den kommerziellen Versicherungsmarkt zu übertragen. Diese Form der alternativen Risikofinanzierung bietet eine

Manager ausgelagert wird. Eine Rechtfertigung dieser Kosten ist nur dann gegeben, wenn die notwendige kritische Masse erreicht wird.

Das Captive-Modell eignet sich besonders für größere Unternehmen mit einem hohen jährlichen Versicherungsaufwand und einem proaktiven Risikomanagement. Unternehmen, die bereit sind, langfristige Verpflichtungen einzugehen und über eine solide finanzielle Basis verfügen, können von den Vorteilen der Risikoeigenfinanzierung und der erhöhten Kontrolle über ihre Versicherungsprogramme am meisten profitieren.

Cell-Captive

Die Cell Captive ist eine spezialisierte Form des Captive-Modells, bei der ein Unternehmen eine Zelle innerhalb einer sogenannten Protected Cell Company (PCC) „mietet“. Diese Struktur erfreut sich in Europa wachsender Beliebtheit, obwohl die Anzahl der EU-Domizile mit spezifischer PCC-Gesetzgebung begrenzt ist. Derzeit verfügt nur Malta über eine etablierte PCC-Gesetzgebung für Captives, Luxemburg zieht die Einführung einer ähnlichen Regelung in Betracht.

Eine PCC ermöglicht die Schaffung mehrerer getrennter Zellen innerhalb eines Versicherungsunternehmens. Jede dieser Zellen hat ihre eigenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die strikt von anderen Zellen und dem Kernunternehmen (Core) getrennt sind. Diese Trennung schützt die Vermögenswerte einer Zelle vor den Verbindlichkeiten anderer Zellen oder des Gesamtunternehmens.

Das Cell-Captive-Modell bietet mehrere Vorteile gegenüber herkömmlichen Captives: Es lässt sich kostengünstiger und schneller umsetzen. Durch die Nutzung der bestehenden Infrastruktur der PCC können die Betriebskosten gesenkt werden. Zudem bietet es eine rechtlich geschützte Struktur zur Risikofinanzierung, ohne dass ein vollständig eigenständiges Versicherungsunternehmen geschaffen werden muss.

Trotz ihrer Vorteile gibt es auch einige Nachteile im Vergleich zu eigenständigen Captives: Die Zellen operieren innerhalb der Struktur der übergeordneten PCC und müssen sich an deren Vorgaben halten, was die Gestaltungsfreiheit der einzelnen Zelle limitiert. Der Core behält die Verantwortung für die PCC einschließlich aller Zellen. Er überwacht sie und entscheidet bei den Risiken der einzelnen Zellen mit, was die Autonomie in Bezug auf Risikoentscheidungen und -management einschränken kann.

Das Cell-Captive-Modell eignet sich besonders für kleinere und mittlere Unternehmen, die eine flexible und kosteneffiziente Lösung für ihr Risikomanagement suchen, ohne die vollen Verpflichtungen und Kosten einer konventionellen Captive auf sich zu nehmen. Es bietet eine attraktive Alternative für Unternehmen, die von den Vorteilen der Risikoeigentragung profitieren möchten, aber nicht die Ressourcen für eine vollständige Captive-Gründung aufwenden können oder wollen.

Virtuelle Captive

Eine virtuelle Captive ist eine hybride Versicherungslösung, die sowohl Finanzierungs- als auch Risikotransfercharakter besitzt. Das Modell einer Captive wird quasi in einen Versicherungsvertrag gegossen, der Kunde „leiht sich“ die Bilanz des Versicherers. Diese Verträge sind als Mehrjahresverträge strukturiert, bei denen das Risiko durch die über die Jahre gezahlten Prämien finanziert wird. Ein wesentlicher Aspekt dieser Struktur ist der ausreichende Risikotransfer, um sicherzustellen, dass ein aufsichtsrechtlich anerkannter Versicherungsvertrag vorliegt.

Neben der Eigenfinanzierung über die Prämie werden somit auch Risiken auf die Bilanz des Versicherers übertragen. In der Regel wird das erste Limit vollständig durch die Prämie abgedeckt. Sollten nach dessen Ausschöpfung weitere Schäden eintreten, liegt das Risiko im Wesentlichen beim Versicherer.

Die Vorteile liegen auf der Hand: Der administrative Aufwand reduziert sich erheblich, da weder die Gründung noch die Verwaltung einer eigenen Captive erforderlich sind. Die Finanzierung dieser Struktur beschränkt sich auf die Prämienzahlung. Das Unternehmen erhält Planungs- sowie Budgetsicherheit. Ein weiterer praktischer Vorteil besteht darin, dass alle klassischen Versicherungsdienstleistungen – von der Policenerstellung über die Prämienerhebung bis zum professionellen Schadenmanagement – weiterhin vom etablierten Versicherungspartner erbracht werden.

Nachteilig ist die eingeschränkte Kontrolle über die Versicherungsbedingungen. Ein Kündigungsrecht bei positivem Verlauf mag „disziplinierend“ auf den Versicherer wirken, letztendlich aber entscheidet dieser, welche Anpassungswünsche er wie umsetzt. Die Einbindung von externen Rückversicherungskapazitäten ist grundsätzlich denkbar, in der Praxis sind solche Konstrukte allerdings unüblich.

Das Modell einer virtuellen Captive eignet sich besonders für mittelgroße Unternehmen, die zunächst den Aufwand für Gründung und Betrieb einer klassischen Captive vermeiden möchten. Diese Lösung ermöglicht es Unternehmen, die Vorteile der Risikoeigenfinanzierung zu nutzen, ohne sofort umfangreiche Ressourcen aufbauen zu müssen. Darüber hinaus bietet das Modell einen geeigneten Einstieg in die Welt der Risikotragung. Es erlaubt Unternehmen, wertvolle Erfahrungen zu sammeln und nach einer Erprobungsphase fundiert zu evaluieren, ob der Übergang zu einer vollwertigen Captive oder einer Cell-Captive sinnvoll ist.

Eigenkapital / Working Capital

Unternehmensrisiken werden generell über das Eigenkapital beziehungsweise die laufenden Gewinne finanziert. Dieser Ansatz lässt sich grundsätzlich auch auf Versicherungsrisiken übertragen, indem man sie anstelle des Transfers auf den Versicherer über das Eigenkapital oder den Gewinn (sofern vorhanden) abdeckt. Das Working Capital oder der freie Cashflow können die notwendigen liquiden Mittel bereitstellen, die im Falle des Risikoeintritts benötigt werden. Alternativ ist der Aufbau einer separaten Liquiditätsreserve speziell für selbst getragene Versicherungsrisiken denkbar.

Diese Vorgehensweise stellt im eigentlichen Sinne kein Eigentragungsmodell dar, da eine separate Finanzierung der Risiken unterbleibt. Stattdessen werden die Risiken wie alle anderen Unternehmensrisiken über die Unternehmens-Bilanz geführt. Typischerweise findet dieser Ansatz bei den üblichen Selbstbehalten von Versicherungsdeckungen Anwendung, kann aber je nach Unternehmensstruktur und individueller Situation auch darüber hinaus eine praktikable Option sein.

Die Nutzung von Eigenkapital und Working Capital zur Risikoabdeckung ist naheliegend und erfordert keinen Zusatzaufwand. Allerdings gilt es zu bedenken, dass Eigenkapital und Liquidität teuer sind und Opportunitätskosten verursachen. Zudem ist eine steuerlich und bilanziell wirksame Vorsorge in der Regel nicht möglich, da Rückstellungen normalerweise nur für bereits eingetretene Schäden gebildet werden können. Die Bildung versicherungstechnischer Rückstellungen für zukünftige Risiken scheidet aus. Folglich materialisieren sich Risiken in Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und Cash Flow entsprechend ihres Anfalls, was zu unerwünschten Volatilitätseffekten führen kann. In Konzernen mit komplexen Tochterunternehmensstrukturen können einzelne Töchter finanziell überfordert werden.

Mehr zum Thema:

- [Gegenwind für Captive-Pläne in Großbritannien](#) ^[2]
- [Warum Captives so beliebt sind](#) ^[3]
- [Ecclesia Re: Wachsendes Interesse an Captives](#) ^[4]

Versicherungsrisiken zählen im Allgemeinen nicht zu den Kernrisiken des Unternehmens. Es stellt sich daher die grundsätzliche Frage, ob diese Nebenrisiken der unternehmerischen Aktivität „unkontrolliert“ von Bilanz, GuV und Cash Flow getragen oder besser separat über ein Eigentragungsinstrument gemanagt und überwacht werden sollten. Ein Eigentragungsmodell bietet neben der für die Risikosteuerung wichtigen Transparenz auch die Möglichkeit, mittel- und längerfristig Reserven aufzubauen. Auf diese Weise schafft das Unternehmen die Grundlage, um im Laufe der Zeit mehr Versicherungsrisiken selbst zu tragen, ohne die Risikotragfähigkeit für die Kernrisiken zu beeinträchtigen.

Entscheidungskriterien

Der Einkauf von Versicherungen ist in Unternehmen eine vertraute Aufgabe, die an Makler oder interne Spezialisten delegiert und routiniert abgewickelt wird. Wenn jedoch die Frage nach der Risikoeigentragung ins Spiel kommt, wird die Aufgabenstellung ungleich komplexer. Es gilt dann, Eigentragung und Versicherungsschutz bestmöglich aufeinander abzustimmen und einen optimalen Mix zu finden. Damit entwickelt sich die Aufgabenstellung für das Unternehmen zu einer Optimierung der eigenen Risikoposition.

Die Risikotragfähigkeit, Risikotoleranz und der Risikoappetit setzen den Rahmen für jegliche Form der Risikoübernahme, einschließlich selbst getragener Versicherungsrisiken. Der genaue Handlungsraum muss in einem Dialog mit dem Unternehmen festgelegt werden.

Ist der generelle Rahmen für die Risikoeigentragung abgesteckt, muss die Frage nach der optimalen Risikoeigentragung grundsätzlich anhand des Unternehmenswertes beantwortet werden. Eine Erhöhung der Risikoeigentragung ist dann anzustreben, wenn sie den Unternehmenswert steigert. In der praktischen Umsetzung ist eine Kosten-/Nutzenbetrachtung erforderlich, die neben harten quantitativen auch weiche Faktoren berücksichtigen muss.

In quantitativer Hinsicht bietet der Total Cost of Risk-Ansatz (TCOR) einen pragmatischen Beurteilungsmaßstab. Der Begriff bezeichnet die Gesamtkosten, die ein Unternehmen für die Bewältigung seiner Risiken aufwendet. Er umfasst direkte und indirekte Verluste, Versicherungsprämien, Verwaltungskosten des Risikomanagements und andere risikobezogene Ausgaben. Zu untersuchen ist, inwiefern sich die TCOR einer Eigentragungslösung in Kombination mit klassischer Versicherung gegenüber einer reinen Versicherungslösung reduzieren lassen.

Trotz aller „Beauty of Numbers“ spielen weiche Faktoren eine ebenso wichtige Rolle und dürfen nicht vernachlässigt werden. Die durch Eigentragung gewonnene Unabhängigkeit und Flexibilität sind von erheblicher Bedeutung. Ebenso wichtig sind beispielsweise die positiven Auswirkungen auf die Risikomanagementkultur und das Schadenmanagement. Auch diese Faktoren sind wichtige Beweggründe für die Entscheidung zur Risikoeigentragung und die Wahl des geeigneten Eigentragungsvehikels.

Optimierung der Risikoeigentragung: Ein schrittweiser Ansatz

Die Bestimmung der optimalen Risikoposition ist ein komplexer Prozess, der eine schrittweise Annäherung erfordert. Zahlreiche voneinander abhängige Variablen müssen berücksichtigt werden, darunter der Einstiegspunkt in die Risikoeigentragung, das Limit pro Schadenfall und das jährliche Gesamtlimit. Einige dieser Variablen, wie die Prämienentlastung bei erhöhter Eigentragung oder die Kosten einer Rückversicherung für eine Captive, lassen sich nur durch konkrete Marktbefragungen ermitteln. Dieser Prozess erfordert fundiertes Fachwissen, Marktkenntnisse und Erfahrung.

Kernschritte zur Optimierung der Risikoeigentragung:

1. Erstellung eines Risikoprofils

Die Grundlage für alle weiteren Überlegungen bildet ein detailliertes Risikoprofil, das auf der Analyse historischer Schadendaten basiert. Diese Daten werden auf den aktuellen Zeitpunkt projiziert und in eine Schadenverteilung überführt. Daraus lässt sich ein Schadenmodell entwickeln, das wahrscheinlichkeitsbasierte Prognosen für künftige Schäden ermöglicht, auch auf Ebene einzelner Schadenstrecken.

2. Bestimmung der optimalen Risikoeigentragung

In diesem Schritt wird analysiert, an welchem Punkt die Prämienersparnis durch eine höhere Risikoeigentragung die damit verbundenen Kosten übersteigt. Dabei müssen auch das Risikoeigentragungsvehikel und potenzielle Rückversicherungsoptionen berücksichtigt werden, da diese den Total Cost of Risk maßgeblich beeinflussen.

3. Entwicklung eines Lösungskonzepts

Basierend auf den vorherigen Analysen wird ein Lösungskonzept erstellt, das gegebenenfalls mehrere Optionen umfasst. Dieses Konzept wird mit dem Kunden abgestimmt, wobei bei Bedarf zusätzliche Simulationen und Szenariorechnungen durchgeführt werden. Das Ergebnis ist ein fundiertes, maßgeschneidertes Konzept zur Risikoeigentragung.

4. Implementierung und kontinuierliche Optimierung

Nach der Abstimmung des Konzepts erfolgt die Implementierung in Zusammenarbeit mit geeigneten Anbietern.

Es ist wichtig zu betonen, dass die Optimierung der Risikoeigentragung ein fortlaufender Prozess ist. Regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen sind notwendig, um auf Veränderungen im Risikoprofil des Unternehmens oder im Versicherungsmarkt reagieren zu können.

Fazit: Proaktive Risikoeigentragung als strategischer Vorteil

In der zunehmend komplexen Geschäftswelt sehen sich Unternehmen mit einer wachsenden Herausforderung konfrontiert: Viele Risiken lassen sich nicht mehr oder nur unzureichend am traditionellen Versicherungsmarkt absichern. Dies führt dazu, dass Unternehmen vermehrt selbst die finanziellen Konsequenzen potenzieller Schadensfälle tragen müssen, was direkte Auswirkungen auf ihre Bilanzen hat.

Eine frühzeitige und systematische Auseinandersetzung mit Konzepten der Risikoeigentragung bietet Unternehmen entscheidende Vorteile:

1. Erweiterung der Handlungsoptionen: Durch die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen zur Risikoeigentragung können Unternehmen flexibler auf Marktveränderungen reagieren.
2. Langfristige Versicherbarkeit: Ein proaktiver Ansatz in der Risikoeigentragung kann dazu beitragen, die Versicherbarkeit von Risiken auch in Zukunft zu gewährleisten.
3. Kostenoptimierung: Durch eine optimierte Risikoeigentragung können Unternehmen potenziell ihre Gesamtrisikokosten senken.

Die aktive Gestaltung der Risikoeigentragung markiert einen Paradigmenwechsel im unternehmerischen Risikomanagement. Es signalisiert den Übergang von einer passiven, rein auf externe Versicherungslösungen ausgerichteten Strategie hin zu einem proaktiven, selbstbestimmten Ansatz. Unternehmen, die diesen Ansatz verfolgen, demonstrieren nicht nur ein höheres Maß an Eigenverantwortung, sondern positionieren sich auch als vorausschauende, resiliente Organisationen in einem herausfordernden Geschäftsumfeld.

Hier kommen Sie zu [Teil 1](#) ^[5].

Georg Manthey ist Senior Managing Broker beim Rückversicherungsmakler Ecclesia Re.

In der Kolumne „The Long View“ laden wir Branchenexperten ein, über Hintergründe zur Lage der Branche zu schreiben.

Article printed from Versicherungsmonitor: <https://versicherungsmonitor.de>

URL to article: <https://versicherungsmonitor.de/2025/01/21/strategische-ansaeetze-im-modernen-risikomanagement/>

URLs in this post:

[1] Image: https://versicherungsmonitor.de/wp-content/uploads/2024/06/georg_manthey_ecclesia-gruppe-zugeschnitten.jpg

[2] Gegenwind für Captive-Pläne in Großbritannien:
<https://versicherungsmonitor.de/2025/01/17/gegenwind-fuer-captive-plaene-in-grossbritannien/>

[3] Warum Captives so beliebt sind: <https://versicherungsmonitor.de/2024/09/04/warum-captives-so-beliebt-sind/>

[4] Ecclesia Re: Wachsendes Interesse an Captives:
<https://versicherungsmonitor.de/2024/03/11/ecclesia-re-wachsendes-interesse-an-captives/>

[5] Teil 1: <https://versicherungsmonitor.de/2025/01/15/mehr-flexibilitaet-durch-captives/>