

# Captives im Trend – Strategien zur optimalen Nutzung

Neue Technologien, steigende Prämien und strategische Neuausrichtungen verändern die Landschaft der **Captives** nachhaltig und dynamisch.

Im **digitalen Zeitalter** sind Captives wichtige strategische Instrumente.

CLAUDINE DELAVY UND  
MATTHIAS RITTMER

**C**aptives gewinnen an Bedeutung. Immer mehr Unternehmen setzen sie als strategische Instrumente ein, um die Abhängigkeit vom Versicherungsmarkt zu verringern, die Flexibilität im Risikomanagement zu erhöhen und massgeschneiderte Risikolösungen zu entwickeln. Parallel zur anhaltenden Nachfrage nach neuen Captives überdenken auch etablierte Captive-Eigentümer ihre Strukturen und richten ihre Captives strategisch neu aus. Laut dem «Captive Solutions Benchmarking Report 2025» von Marsh tragen bestehende Captives heute rund 8 Prozent mehr Risiko als noch vor wenigen Jahren. Gleichzeitig konnten rund 80 Prozent der Captives ihre Prämieineinnahmen im letzten Jahr steigern.

## Optimierungsansätze für Captives

Innovationen, neue Technologien und Produkte eröffnen Eigentümern zusätzliche Möglichkeiten, ihre Captives optimal zu nutzen. Auf dem Markt lassen sich verschiedene Ansätze beobachten:

**1. Steigerung der Kapitalrendite:** Für die optimale Balance aus Risiko und Rendite müssen Kapitalanforderungen, etwa die

Liquidität von Cashpools, das Risikomanagement, der Risikoappetit und die erwartete Rendite aufeinander abgestimmt werden. So lässt sich eine langfristige Anlagestrategie zur Steigerung der Kapitalrendite entwickeln, die Unternehmensziele erfüllt und die finanzielle Performance der Captive verbessert.

**2. Kosteneffizienter Schutz durch alternative Risikotransferlösungen:** Statt klassischer Captive-Strategien, etwa der Rückversicherung eines fixen Layers, lassen sich Rückversicherungsmärkte aktiv in das Versicherungsprogramm einbinden. Multi-Line-Lösungen, die mehrere Sparten über dasselbe Rückversicherungspanel abdecken, schaffen zusätzliche Skaleneffekte.

**3. Einsatz von Kautionsversicherern:** Beim Einsatz von Erstversicherern (Frontern) verlangen Versicherer häufig Sicherheitsgarantien, die erhebliche Kosten verursachen können. Durch den gezielten Einsatz von Kautionsversicherern lassen sich diese Kosten deutlich reduzieren, ohne die Absicherung der Captives zu gefährden.

**4. Überprüfung der Auslagerungspolitik:** Viele Captive-Eigentümer arbeiten lange mit denselben Dienstleistern, wodurch Effizienz und Servicequalität leiden können. Eine regelmässige Überprüfung stellt sicher, dass nur passende Leistungen extern erbracht werden.

8

**Prozent**  
mehr Risiko als noch vor wenigen Jahren tragen bestehende Captives heute.

## 5. Erhöhung der Risikoeigentragung:

Eine höhere Eigenübernahme von Risiken einzelner Sparten kann dazu beitragen, das Captive-Prämienvolumen im Unternehmen zu steigern. Vorausgesetzt, dass Risikoappetit, Risikotoleranz und Marktbedingungen eine Anpassung zulassen. Aktuarielle Schadenmodellierungen und Szenarioanalysen helfen, den finanziell optimalen Ansatzpunkt für die Versicherungsmärkte zu bestimmen.

Neben der laufenden Neubewertung ist das Kapital optimal einzusetzen, etwa durch gezielte Diversifikation und Erweiterung des Programms. Employee-Benefits werden oft zusammen mit anderen Sparten wie einem Sachprogramm abgedeckt. Unternehmen mit vielen Mitarbeitenden und hohen Prämienausgaben können über die Captive das Versicherungsprogramm zentral steuern, Deckungen vereinheitlichen und zusätzliche Prämien im Konzern behalten.

Cyberdeckungen können über eine Captive massgeschneidert gestaltet werden. Bei Bedarf können Rückversicherungsmärkte in das Programm integriert werden. Darüber hinaus werden immer mehr Versicherungen für Mitarbeitende, Kunden und Zulieferer über Captives strukturiert. Im regionalen Markt dienen sie zum Beispiel zur Finanzierung von Pro-

duktgarantieverlängerungen oder als Angebot von Zusatzversicherungen, etwa für Warentransporte oder Reisen.

## Umsetzung in zwei Schritten

Die regelmässige Optimierung eröffnet Eigentümern neue Möglichkeiten, das volle Potenzial der Captives auszuschöpfen. Anpassungen können erforderlich sein, um auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren oder um sie proaktiv voranzutreiben. Ziel ist stets, nachhaltigen Mehrwert zu schaffen und die Effizienz der Captives zu steigern.

Da die einzelnen Optimierungsprojekte zeitaufwendig sein können, empfiehlt sich eine Umsetzung in zwei Schritten: Kurzfristig sollten Ressourcen auf schnell umsetzbare und erfolgversprechende Massnahmen konzentriert werden, etwa auf die Neubewertung der Auslagerungspolitik oder auf die Anpassung der Eigentragung in einzelnen Sparten. Mittelfristig lassen sich strategische Optimierungen über mehrere Jahre umsetzen, beispielsweise durch die Anpassung der Anlagestrategie im ersten Jahr und die Neuausrichtung der Rückversicherungsstrategie im folgenden Jahr.

Claudine Delavy, Geschäftsführerin Kessler Consulting AG, und Matthias Rittmeier, Senior Captive Consultant, Marsh

# Risikomanagement als Führungsaufgabe

Wie **Unternehmen** mit strukturiertem Risikomanagement ihre Zukunft stärken.

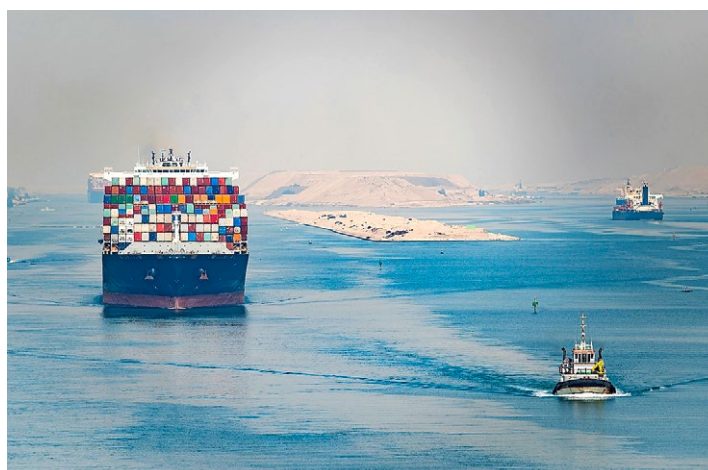
URS SCHÄR

**U**nsicherheit gehört heute zum Alltag vieler Unternehmen. Lieferketten reisen, Fachkräfte fehlen, Energiepreise schwanken, Cyberangriffe nehmen zu. In dieser Umgebung entscheidet der richtige Umgang mit Risiken immer stärker über den Erfolg. Wer Risiken früh erkennt und gezielt steuert, handelt nicht nur gesetzeskonform, sondern stärkt das Vertrauen von Kunden, Banken und Investoren.

In vielen Betrieben ist Risikomanagement noch immer ein formaler Punkt auf der Traktandenliste, meist einmal pro Jahr und oft in Form einer Tabelle. Doch Risiken verändern sich laufend: neue Märkte, technologische Umbrüche, politische Unsicherheiten oder Abhängigkeiten von Schlüsselpersonen. Wer sie nur periodisch überprüft, läuft Gefahr, sie zu spät zu erkennen.

## Grundlage für Entscheidungen und Resilienz

Richtig verstanden ist Risikomanagement keine administrative Übung, sondern ein Führungsinstrument. Es liefert der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat eine fundierte Basis, um strategische und operative Entscheide abzu-



Unsichere Route durch den **Suezkanal**: Globale Lieferketten sind ständigen Risiken ausgesetzt.

stützen. Wer seine Risiken kennt, kann Chancen nutzen, Investitionen gezielt planen und die Resilienz des Unternehmens erhöhen.

Ein moderner Prozess beginnt mit der gemeinsamen Identifikation der wichtigsten Risiken, von Produktions- und Lieferunterbrüchen über Personalengpässe bis zu finanziellen oder regulatorischen Fragen. Entscheidend ist, sich auf die wirklich relevanten Themen zu konzentrieren.

Im nächsten Schritt werden die Risiken qualitativ und finanziell bewertet. Dabei interessiert nicht nur die Eintrittswahrscheinlichkeit, sondern auch die mögliche Auswirkung auf Umsatz, Ergebnis und Reputation. An-

schliessend zeigt eine Business-Impact-Analyse, welche Störungen tatsächlich kritisch sind und wie man sie abfedern kann.

## Vom Risiko zur Massnahme

Anhand konkreter Beispiele des Versicherungsbrosers Verlingue wird deutlich, wie sich Risikomanagement in der Praxis auf den Geschäftserfolg auswirkt.

► In einem Industrieunternehmen wurde erkannt, dass ein einzelner Key-Account-Manager für über einen Drittel des Umsatzes verantwortlich ist. Ein längerer Ausfall von ihm hätte den Ebit massiv beeinträchtigt. Durch Schulungen und Doppelbesetzung wurde die Abhängigkeit stark reduziert.

► Ein anderes Beispiel: Die Produktion hing von einem einzigen Lieferanten in Asien ab. Eine Business-Impact-Analyse zeigte, dass ein Ausfall gravierende Unterbrechungen auslösen würde. Der Aufbau eines europäischen Alternativpartners erhöhte nicht nur die Liefersicherheit, sondern senkte auch die jährlichen Risikokosten um mehr als die Hälfte.

► Auch beim Thema Fachkräftemangel zeigen sich wirtschaftliche Effekte. In einem Betrieb führte der Engpass an qualifizierten Mitarbeitenden zu einer entgangenen Wertschöpfung von rund 1,5 Millionen Franken pro Jahr. Durch gezielte Arbeitgeberattraktivitätsmassnahmen, wie flexible BVG-Lösungen, Gesundheitsförderung und moderne Rekrutierungskanäle, konnte der Verlust deutlich reduziert werden.

► Nicht jedes Risiko ist mit einem Schaden verbunden. Manchmal geht es um entgangene Chancen. Ein Beispiel dafür war ein unzureichender Informationsfluss zwischen Vertrieb und Technik. Erst durch eine interne Analyse wurde sichtbar, dass daraus jährlich mehrere Millionen Franken an möglichem Zusatzumsatz verloren gingen. Eine digitale Offertplattform verbesserte die Abläufe spürbar – ein klassischer Fall, in dem das Risikomanagement direkt zur Wertschöpfung beiträgt.

## Dynamik statt Stillstand

Ein wirksames Risikomanagement endet nicht mit dem ersten Bericht. Es ist ein fortlaufender Prozess, der regelmässig überprüft und an neue Gegebenheiten angepasst wird. Digitale Tools helfen dabei, die Übersicht zu behalten und Veränderungen rasch zu erkennen. So entsteht eine aktuelle Risikolandkarte, die als Steuerungsinstrument dient und Verantwortung auf allen Ebenen fördert.

Je besser ein Unternehmen seine Risiken versteht, desto gezielter kann es handeln und desto stärker ist es für die Zukunft gerüstet. Ein strukturiertes Risikomanagement schafft nicht nur Sicherheit, sondern auch Vertrauen bei Kapitalgebern, Versicherern, Kunden und Mitarbeitenden. Es stärkt die Glaubwürdigkeit und hilft, in anspruchsvollen Zeiten die Kontrolle zu behalten. Am Ende ist Risikomanagement weit mehr als eine gesetzliche Pflicht. Es ist ein Werkzeug, um Stabilität, Effizienz und unternehmerische Freiheit zu sichern – heute und für die Zukunft.

Urs Schär, COO von Verlingue