

# VZP *forum*

DAS MAGAZIN FÜR DIE PAPIER WIRTSCHAFT UND IHRE PARTNER.



CORONA

## Wer haftet für Ertragsausfälle?

Seite 8

INTERVIEW

## Frank Thelen über Innovationskraft

Seite 32



SPEZIAL RISIKOMANAGEMENT

## Geschickt durch alle Gefahren steuern

Seite 22

# Haben Sie schon alle Risiken auf dem Radar?



**Horst Ullrich**  
Geschäftsführer

**I**n ein Land reisen, dessen Sprache man nicht versteht. Im Freibad vom Zehnmeterturm springen. Oder beim Pokerabend mit den Freunden einfach mal All In zu gehen – Im Privaten etwas zu riskieren kann richtig spannend sein. Unternehmer dagegen sehen Risiken eher kritisch, denn sie tragen eine enorme Verantwortung. Wenn sie sich nicht hinreichend gegen unterschiedliche Risiken absichern, können bei einem Vorfall wie einem Brand oder einer Cyber-Attacke Werte vernichtet werden oder Arbeitsplätze in Gefahr geraten. Ein umfassender Versicherungsschutz sorgt hier für Sicherheit.

Noch besser ist allerdings, einen Schritt vorher anzusetzen und Risiken frühzeitig und systematisch zu analysieren – mit Risikomanagement. In unserem Spezial ab Seite 22 beleuchten wir dabei die verschiedenen Facetten. Sie erfahren, welche Vorteile ein ganzheitliches Risikomanagement bietet, wo aktuell Gefahren schlummern und wie Sie mit einem speziellen Online-Tool alle Risiken auf dem Radar haben – auch solche Risiken, die wir üblicherweise nicht mit Hilfe von Versicherungen transferieren.

Ganz ohne Risiko geht's aber auch nicht, findet Frank Thelen. Der Investor hat als Schüler viel Zeit auf dem Skateboard verbracht und dabei gelernt, dass Hinfallen und Scheitern zum Leben dazu gehören. Unternehmer müssen Fehler machen dürfen, um daraus lernen zu können, sagt der Digitalisierungsexperte. Dabei sollten sie vor allem die neuen Technologien im Auge behalten und die Innovationskraft im eigenen Unternehmen fördern. Wie das gelingen kann, lesen Sie in unserem Interview ab Seite 32.

Viel Spaß bei der Lektüre!

Ihr

Horst Ullrich

# Inhalt



Die betriebliche Krankenversicherung hat sich zu einem wichtigen Baustein des betrieblichen Gesundheitsmanagements entwickelt.

## » VZP News

- 6 Allianz für Entwicklung & Klima
- 6 Baumprojekte in Schweiz und Liechtenstein
- 7 Studie zu Fringe Benefits für Mitarbeiter
- 7 Die Funk Stiftung fördert das LSE German Symposium in London

## » Risiken und Lösungen

- 8 Coronavirus: Wer haftet für die Ertragsausfälle?
- 10 Der Risikofaktor Dämmung beim Brandschutz
- 12 Betriebliche Krankenversicherung



Das Coronavirus hat zu zahlreichen Betriebsschließungen weltweit geführt – und damit auch zu Ertragsausfällen. Greift hier Versicherungsschutz?

- 15 Incoterms: neue Wege im Außenhandel
- 16 Warenkredit-Versicherung gegen Forderungsausfall
- 18 Rückruf-Krisen spielerisch meistern
- 20 Wie eine Police clever Veranstaltungen absichert
- 22 Vorteile von ganzheitlichem Risikomanagement / Interview mit VZP-Experte Hendrik F. Löffler
- 24 Fünf Fälle, in denen ein Risikomanagement einen echten Mehrwert gestiftet hat
- 26 Softwarelösung RIMIKS X
- 28 Trends und Strategien im Risikomanagement



Mit der innovativen Softwarelösung RIMIKS X sehen Unternehmen auf einen Blick, wie es um ihre individuellen Risiken steht.



„Setzt euch mit den Technologien, die eure Branche in Zukunft lenken werden, schon heute auseinander“, empfiehlt Frank Thelen.

## » Aus der Praxis

- 30 M&A-Versicherung im Einsatz – bei einem dubiosen Deal mit Speiseeis

## » Horizont

- 32 Der Investor Frank Thelen äußert sich im Interview dazu, wie Unternehmen innovativer werden
- 36 Veranstaltungen
- 37 Webinare
- 38 Cartoon und Impressum

## 3 Dinge,

die Sie in diesem **VZP forum** überraschen werden.

### Die richtige Dämmung ist bares Geld wert

Gebäude werden so errichtet, dass anwesende Personen im Brandfall genug Zeit haben, zu flüchten. Der Schutz von Sachwerten steht dabei aber nicht im Fokus. Das passende Baumaterial kann bei wertvoller Anlagentechnik den Unterschied machen – und sich auch auf den Versicherungsschutz auswirken.

› Seite 10

### Für Risikomanager gibt's jetzt Süßes

Fast jeder zweite Deutsche spielt Video- oder Computerspiele. Risikomanager können nun auch in der Arbeitszeit zocken: In einem Online-Spiel lösen sie in einer fiktiven Süßwarenfirma Herausforderungen rund um Produktsicherheit und Krisenmanagement. Ein zugehöriges Seminar bietet die Möglichkeit, die Erkenntnisse aus dem Spiel dann aufs eigene Unternehmen zu übertragen.

› Seite 18

### Die Digitalisierung ist Fluch und Segen zugleich

Entwicklungen wie das Internet of Things oder Smart Data haben neue Risiken zur Folge, die bewältigt werden müssen. Statt sich darüber zu ärgern, sollten Unternehmen auch die andere Seite sehen, rät Funk-Experte Max Keller. Digitale Tools können das Risikomanagement nämlich effizienter gestalten und die Kosten spürbar senken.

› Seite 28

## Unser Kooperationspartner Funk ist Mitglied der Allianz für Entwicklung und Klima

Ein breites gesellschaftliches Bündnis, das sich gemeinsam für mehr Nachhaltigkeit und globalen Klimaschutz einsetzt: Das ist die Allianz für Entwicklung und Klima. Seit 2019 gehört auch unser Kooperationspartner Funk zu den mehr als 450 Unterstützern, die sich der Allianz angeschlossen haben. Neben weiteren Unternehmen sind auch Verbände, Behörden, Projektentwickler, Kompensationsanbieter und Vertreter der Zivilgesellschaft Teil des Bündnisses.

Initiiert wurde die Allianz im Herbst 2018 vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Ziel der Unterstützer ist es, die Erreichung der Ziele des Übereinkommens von Paris zu befördern – ebenso wie die

Umsetzung der globalen Nachhaltigkeitsagenda 2030. Diese wurde 2015 von den Vereinten Nationen verabschiedet und soll die Grundlage dafür schaffen, den weltweiten wirtschaftlichen Fortschritt im Einklang mit sozialer Gerechtigkeit sowie im Rahmen der ökologischen Grenzen der Erde zu gestalten. Um diese Herausforderungen zu meistern und den Fokus der Politik stärker auf den Klimaschutz zu lenken, setzt die Allianz vor allem auf die Hebelwirkung von CO<sub>2</sub>-Kompensationsprojekten. So werden in Entwicklungs- und Schwellenländern zum Beispiel Biogas- oder Solaranlagen gebaut, die nicht nur CO<sub>2</sub>-Emissionen ausgleichen, sondern auch die Lebensbedingungen vor Ort verbessern.



Neben der Mitgliedschaft in der Allianz ist Funk dabei auch eigenständig für den Klimaschutz und die Kompensation von Klimagasen aktiv. Nach den zahlreichen Aktionen zum 140. Jubiläum (siehe unten) hat das Familienunternehmen entschieden, den bisherigen Weg der Baumpflanzungen als Maßnahme der Nachhaltigkeit fortzuführen. Bis auf Weiteres werden daher in jedem Jahr pro Mitarbeiter 40 Bäume gepflanzt. Bereits im Jahr 2020 wird so eine Zahl von etwa 52.000 neuen Bäumen erreicht. Das Engagement von Funk für das Klima verstetigt sich auf diese Weise auch über das Jubiläumsjahr hinaus.

Mehr zum Thema:  
[funk-gruppe.com/csr](http://funk-gruppe.com/csr)

## Sechs Baumprojekte in der Schweiz und Liechtenstein

2019 hat unser Kooperationspartner Funk anlässlich seines 140-jährigen Jubiläums 140.000 Mangroven in Myanmar gepflanzt. Doch nicht nur in Südostasien gab es Pflanzaktionen, auch in der Alpenregion fanden Bäume ein neues Zuhause. Ob vier Schirm-Platanen in Münsingen bei Bern oder ein Jungwald für Basel, an allen fünf Schweizer Standorten schwangen die Funk-Mitarbeiter den Spaten, um ihre Stadt klimafit zu machen. Im Liechtensteiner Wald übernehmen diesen Job jetzt 40 Rottannen, und vor dem Hauptsitz in Zürich wächst eine Eiche – als Symbol für die Klimaprojekte im ganzen Land.



Alle Aktionen finden Sie hier:  
[funk-gruppe.ch/csr](http://funk-gruppe.ch/csr)



Auch in der Schweiz ist Funk für das Klima aktiv: Das Team in Zürich präsentiert die neue Flaumeiche (links), während die Mitarbeiter in St. Gallen (oben) sich tatkräftig an der Pflanzung von 620 Bäumen und Sträuchern beteiligten.

## Exklusive Studie zu Fringe Benefits

Bei der Suche nach einem Job spielen für Bewerber neben den monetären Anreizen immer öfter auch freiwillige Leistungen in Form von Sachzuwendungen durch den Arbeitgeber eine Rolle. Ob beispielsweise Homeoffice-Möglichkeiten, ein strategisches betriebliches Gesundheitsmanagement (siehe auch Seite 12) oder ein Firmenfahrrad – diese sogenannten Fringe Benefits können bei der Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen zum Zünglein an der Waage werden.

Sie haben Interesse an der Studie? Dann melden Sie sich bei uns unter [benchmark@funk-gruppe.de](mailto:benchmark@funk-gruppe.de)

Doch wie groß ist das Potenzial der Extra-Leistungen wirklich? Diese Frage steht im Fokus des Fringe Benefit Survey, den die Funk Vorsorgeberatung mit 131 Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen und Unternehmensgrößen durchgeführt hat.

So wurde im Rahmen der Studie etwa untersucht, welchen Stellenwert Fringe Benefits in der Vergütungsstrategie einnehmen, welche Ziele damit verfolgt werden, wie die inhaltliche Konzeption aussieht und welche Herausforderungen dabei existieren. Das Ergebnis: ein differenzierter Überblick über den aktuellen Status in Deutschland, der Unternehmen eine weitreichende Orientierung für künftige Entscheidungen entlang ihrer spezifischen Benefit-Strategie gibt.



## Gefördert von der Funk Stiftung: das LSE German Symposium 2020

Organisiert von der German Society, einer Studentenvereinigung an der London School of Economics (LSE), ist das LSE German Symposium das weltweit größte angelsächsische Event seiner Art. Bereits zum 19. Mal fand das Symposium vom 3. bis zum 7. Februar 2020 in London statt. Die Funk Stiftung förderte die Veranstaltung dabei erstmals als Premium-Sponsor. Zum Motto „Beyond Borders“ erwarteten die Teilnehmer auch 2020 wieder spannende Vorträge, Podiumsdiskussionen und Veranstaltungen im kleinen Kreis. Im Fokus stand anlässlich des 30-jährigen Jubiläums der deutschen Wiedervereinigung die Frage, wie die Bundesrepublik mit aktuellen Herausforderungen umgeht, die in ganz Europa die

Gesellschaft zu spalten drohen – etwa soziale Ungerechtigkeit oder Migration. Diskutiert wurden diese Themen mit rund 60 Unternehmern, Wissenschaftlern und Politikern. Auch die Funk Stiftung selbst trug mit einem Workshop für 20 Studierende und Scholars zum Programm bei. Thema war das Krisensimulationsspiel „Management Adventure“.

„Beim interkulturellen LSE German Symposium tauschen sich junge Menschen und renommierte Speaker über mögliche Konflikte und passende Lösungsansätze aus“, sagt Hendrik Löffler, Vorstandsvorsitzender

der Funk Stiftung. „Die Veranstaltung verbindet so unsere drei Förderschwerpunkte Risikomanagement, Kultur und Bildung.“

Mehr Infos zur Veranstaltung:  
[germansymposium.co.uk](http://germansymposium.co.uk)



## BETRIEBSUNTERBRECHUNG

# Coronavirus – wer haftet für die Ertragsausfälle?

Das Coronavirus hat zu zahlreichen Betriebsschließungen weltweit geführt – und damit auch zu Ertragsausfällen. Greift hier Versicherungsschutz? Und wie können Unternehmen sich künftig besser rüsten?

## Wie wirkt sich das Coronavirus auf die Wirtschaft aus?

Die Auswirkungen sind deutlich zu spüren und werden weiter zunehmen. Unternehmen auf der ganzen Welt schließen ihre Betriebe entweder ganz, schrauben die Produktion herunter oder versuchen, Mitarbeiter im Home Office zu isolieren. Diese Situation wird sich mittelfristig auch auf die Papierwirtschaft auswirken. Durch die Reduzierung der Industrieproduktion reduzieren sich die Abfallmengen in Industrie und Gewerbe derzeit. Die stabilen Mengen in der Haushaltsammlung gleichen dies nicht aus. Rückläufig sind auch Altpapierimporte aus den ebenfalls betroffenen Ländern wie Frankreich, Italien und Polen. Folglich steigen Altpapierpreise, und damit der wesentliche Rohstoffpreis, nach einem Einbruch im März im April wieder stark an. Die Unsicherheit über die Ertragsituation wächst.

## Greift der bestehende Versicherungsschutz bei Ertragsausfällen, die mit Betriebsschließungen wegen Coronavirus zusammenhängen?

Da die Ertragsausfallpolicen in der Regel auf die Bedürfnisse der einzelnen Unternehmen zugeschnitten sind, variieren die Ausschlüsse und Limits. Dennoch können einige allgemeine Aspekte nachfolgend die Absicherungsmöglichkeiten für Unternehmen in diesem speziellen Fall aufzeigen:

Seit dem SARS-Ausbruch, der viele Ähnlichkeiten mit dem Ausbruch des aktuellen Coronavirus aufweist, ist die Abdeckung von Betriebsunterbrechungen infolge ansteckender Krankheiten in konventionellen Sach-Versicherungen kein primär zu versicherndes Interesse, sondern nur über individuelle Sonderlösungen zu versichern.

Die meisten Sach-Policen lösen den Versicherungsschutz für Ertragsausfälle erst dann aus, wenn der Versicherungsnehmer einen direkten physischen Schaden (Sachschadenvoraussetzung) an dem betroffenen Standort durch eine versicherte Gefahr erlitten hat. Ertragsausfälle ohne einen Sachsubstanzschaden sind keine versicherte Gefahr im Rahmen der All-Risk-Sachsubstanz- und

Das Coronavirus brach Anfang Januar in der Provinz Hubei aus und führte zu einer weltweiten Pandemie.

Ertragsausfall-Versicherung, auch eventuelle Limits für unbenannte Gefahren erfordern hier einen Sachsubstanzschaden für eine Versicherungsleistung.

Individuelle Sonderlösungen können eine sachschadenunabhängige Betriebsunterbrechungsdeckung beinhalten (auch „Non-Damage-Business-Interruption“ genannt), wie beispielsweise die Absicherung finanzieller Schäden infolge behördlich erzwungener Betriebschließung, Zu- und Abgangsbegrenzungen oder des Ausfalls von Mitarbeitern. Ab Pandemien der Stufe 5/6 nach WHO-Skala könnten diese Sonderlösungen allerdings spezielle Ausschlüsse enthalten, um eine Kumulschadengefahr auszuschließen. Darüber hinaus sind die hier verfügbaren Limits in der Regel deutlich kleiner als Versicherungssummen in der klassischen Sach-/Ertragsausfall-Versicherung. Die Prämien für derartige Spezialdeckungen sind vergleichsweise sehr hoch.

Unternehmen sollten ihre Verträge mit Kunden und Lieferanten genau prüfen, da diese wahrscheinlich Klauseln für „höhere Gewalt“ enthalten. In diesem Fall sind die Kunden und Lieferanten von der Einhaltung der normalen Zeit- und Kosten-/Zahlungsanforderungen teilweise oder ganz befreit, wenn es aufgrund des Coronavirus unmöglich geworden ist, die Lieferverpflichtung zu erfüllen.

## Können deutsche Unternehmen sich jetzt noch versichern?

Aufgrund des bereits weit vorgeschrittenen Risiko- bzw. Schadenverlaufs ist eine Absicherung von Ertragsausfällen durch das Coronavirus derzeit nicht mehr möglich.

## Was können Unternehmen sonst noch tun, um sich abzusichern?

Der Ausbruch von ansteckenden Krankheiten kann einen enormen

## Alle Artikel zum Coronavirus

Auf der Webseite unseres Partners Funk finden Sie einen Überblick über das Versicherungs- und Risikomanagement in Krisenzeiten. Zudem beleuchten wir, wie sich die Coronakrise auf die betriebliche Altersversorgung auswirkt.

[funk-gruppe.com/coronavirus](https://funk-gruppe.com/coronavirus)

wirtschaftlichen Schaden für Unternehmen bedeuten, und die meisten Standardversicherungen schließen dieses Risiko aus. Ein guter Pandemie-Notfallplan im Zuge eines etablierten Business Continuity Managements kann Unternehmen unabhängig von einem Versicherungsschutz helfen, sich besser auf den Fall eines Ausbruchs vorzubereiten. Dieser Plan sollte darlegen, wie ein Unternehmen über einen längeren Zeitraum mit erheblicher Abwesenheit von Mitarbeitern weiterhin seine wesentlichsten Wertschöpfungsprozesse erbringen wird. Der Plan sollte auch Maßnahmen festlegen, wie das Unternehmen das Risiko einer Ansteckung der Mitarbeiter minimiert. Die VZP bietet Analyse-Tools und Methoden, die Unternehmen dabei unterstützen, Risiken zu identifizieren und zu reduzieren. Teilweise sind solche Notfallpläne auch wesentliche Voraussetzungen zur Absicherung von Pandemie-Risiken. ■



**Ihr Ansprechpartner:**  
Dr. Alexander Skorna  
a.skorna@vzp-online.de

## BRANDSCHUTZ FÜR UNTERNEHMEN

# Risikofaktor Dämmung

Dämmungen sind ein verbindendes Element, das sich durch die Struktur des ganzen Gebäudes zieht. Unternehmen sollten hier genau auf die Wahl des Baustoffs achten – denn diese kann direkten Einfluss auf den Versicherungsschutz haben.

Unternehmen, die in Deutschland Baumaßnahmen durchführen, müssen die jeweiligen Vorgaben der Bauordnungen bzw. Sonderbauverordnungen beachten. Hinsichtlich der zu verbauenden Dämmstoffe gibt es hier verschiedene Richtlinien. Die Anforderungen aus dem Baurecht kollidieren dabei mit denen des Sachwertschutzes, da beide unterschiedliche Schutzziele verfolgen: Gebäude werden so errichtet, dass anwesende Personen im Brandfall genug Zeit haben zu flüchten. Für diesen eher kurzen Zeitraum sind schwer entflammbare Baustoffe (siehe Kasten) ausreichend, denn nach dem Verlassen wird der Abbrand eines Brandabschnitts in Kauf genommen. Nächste Barriere im Sinne des Baurechts ist die Brandwand, die das Feuer nicht überschreiten darf. Bereits der Verlust eines Brandabschnitts kann jedoch hohe Sachschäden sowie eine Betriebsunterbrechung nach sich ziehen. Der Schutz von Sachwerten, etwa Anlagentechnik, steht beim Baurecht also nicht im Fokus – genauso wenig wie die Einhaltung versicherungstechnischer Vorgaben.

*„Bei Dämmungen im Dachbereich sowie in der Außenwand empfehlen wir die Verwendung nicht brennbarer Baustoffe.“*

**Viktor Geracik**  
Brandschutz-Experte

oder schwer entflammbarer Dämmungen sein muss, um einen Versicherungsschutz sicherzustellen, hängt vom Gebäude ab. „Ausschlaggebend ist immer die Gesamtbrandlast, also die Summe der baulichen und der betrieblichen Brandlasten“, sagt Geracik. Oft zeigt sich, dass die bei der Planung ermittelten betrieblichen Brandlasten in der späteren Nutzung größer sein können (z. B. die Umstellung von Holz auf Kunststoffpaletten) als in der ursprünglichen Bewertung gedacht. Die bauliche Brandlast kann dagegen durch nicht brennbare Dämmungen, zum Beispiel aus Mineralwolle, aktiv und dauerhaft gesenkt werden – und die Bewertung des Versicherers positiv beeinflussen.

## Den passenden Kompromiss finden

Bei Neubauten kann man sich bewusst für nicht brennbare Stoffe entscheiden, in vielen Gebäuden sind jedoch bereits schwer entflammbare Dämmungen verbaut. „Versicherer achten auch hier auf die Gesamtbrandlast“, erklärt Geracik. „Um trotz brennbarer Dämmungen einen Versicherer zu finden, müssen daher andere Brandschutzeinrichtungen vorhanden sein.“ So können Lösch- und automatische Brandmeldeanlagen oder geringe betriebliche Brandlasten die Zeichnungsbereitschaft erhöhen. Ist einer dieser Aspekte nicht erfüllt, kann die Chance auf Versicherungsschutz deutlich sinken. Grundsätzlich müssen aber je nach Betriebsart des Gebäudes individuelle Faktoren berücksichtigt werden.

Bei hoher Gesamtbrandlast fordern Versicherer häufig den Einbau nicht brennbarer Dämmungen, sind aber beim Zeitpunkt kompromissbereit. „Ein akzeptiertes Vorgehen ist hier der stufenweise Austausch der Dämmungen, zum Beispiel im Rahmen anstehender Dachsanierungen. Ein sofortiger Wechsel wird in den meisten Fällen nicht gefordert“, sagt Viktor Geracik. Nach einem Schadenfall sollte jedoch beispielsweise eine nicht brennbare Dämmung eingesetzt werden, da sonst negative Folgen drohen könnten: „Bei einem Kunden brach

an einer Maschine ein Feuer aus, das zum kompletten Abbrand einer Industriehalle führte. Obwohl auch die Dämmung im Dach betroffen war, verbaute das Unternehmen dort erneut schwer entflammbare anstatt nicht brennbarer Baustoffe“, erzählt Geracik. Das Ergebnis: Der Versicherer hat den Kunden abgegeben – das Risiko eines erneuten Vorfalles war zu hoch.

Je nach Ausgangslage berät die VZP Unternehmen umfassend zu individuellen Risikomanagement- und Risikotransferlösungen, spricht jedoch in Bezug auf die Brennbarkeit von Baustoffen eine klare Empfehlung

## Fokus: Brennbarkeit von Baustoffen

- › Nach der europäischen Bauprodukteverordnung von 2011 werden Baustoffe in Klassen eingeteilt, z. B. A1 - d0, B - s3 oder d2.
- › In Deutschland werden unbestimmte Rechtsbegriffe genutzt: nicht brennbar sowie schwer, normal und leicht entflammbar.
- › Versicherungstechnisch wird meist nur die Unterscheidung zwischen nicht brennbar oder brennbar gemacht, denn schwer entflammbare Stoffe fangen zwar später Feuer, brennen aber trotzdem.
- › Weitere Faktoren für die Einordnung des finalen Risikos aller Baustoffe sind die Rauchentwicklung sowie das brennende Abfallen und Abtropfen.



**Ihr Ansprechpartner:**  
Viktor Geracik  
v.geracik@vzp-online.de



BETRIEBLICHE KRANKENVERSICHERUNG

# Rückenwind für Ihre Mitarbeiter

Die betriebliche Krankenversicherung (bKV) hat sich in den letzten zehn Jahren zu einem wichtigen Baustein des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) entwickelt. Unterstützt wird dieser Trend durch neue steuerliche Einstufungsmöglichkeiten.

Ende 2019 gab es in Deutschland bereits rund 10.200 Unternehmen, die für ihre Belegschaft eine bKV installiert haben. Das berichtet der Verband der Privaten Krankenversicherung (PKV) in einer aktuellen Studie. Knapp 820.000 Arbeitnehmer sind dadurch schon in den Genuss zusätzlicher Gesundheitsleistungen gekommen – Tendenz steigend.

Aktuelle Änderungen bei der steuerlichen Behandlung werden diesen Trend sicher noch verstärken: Ab sofort können bKV-Beiträge steuerlich als Sachlohn eingestuft und somit bis zur Freigrenze von 44 Euro pro Mitarbeiter für bKV-Leistungen – steuer- und sozialabgabefrei – aufgewendet werden.

### Warum sollten Arbeitgeber ihren Mitarbeitern eine bKV anbieten?

In Zeiten immer stärker zunehmenden Fachkräftemangels hat in den letzten Jahren ein Umdenken

stattgefunden. Arbeitgeber suchen Möglichkeiten, sich am Arbeitsmarkt für zukünftige Mitarbeiter interessant aufzustellen. Neben attraktiven Arbeitsbedingungen und einem guten Gehalt werden für viele Angestellte zusätzliche Leistungen des Arbeitgebers immer wichtiger.

So berichtet der INSA-Meinungstrend in einer Umfrage, dass 37 % der Angestellten von ihrem Chef lieber eine betriebliche Krankenversicherung hätten als andere Leistungen, wie beispielsweise ein Diensthandy oder Tickets für den Personennahverkehr.

### Was genau verbirgt sich hinter dem Begriff bKV?

Viele Unternehmen integrieren die bKV als einen Baustein in ihr Konzept zum betrieblichen Gesundheitsmanagement. Der Arbeitgeber stellt für die Belegschaft oder Teile

davon (erforderlich sind mindestens fünf Mitarbeiter) eine verbesserte medizinische Versorgung sicher, indem er Gesundheitsleistungen anbietet – üblicherweise auf seine Kosten. Die Angestellten erhalten zusätzliche Leistungen, die häufig die Lücken im Leistungskatalog der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) schließen.

So können etwa Eigenleistungen in Form von Selbstbeteiligungen und/oder Zuzahlungen erstattet

werden, oder es werden Behandlungen ermöglicht, für die durch die GKV grundsätzlich keine Erstattung vorgesehen ist.

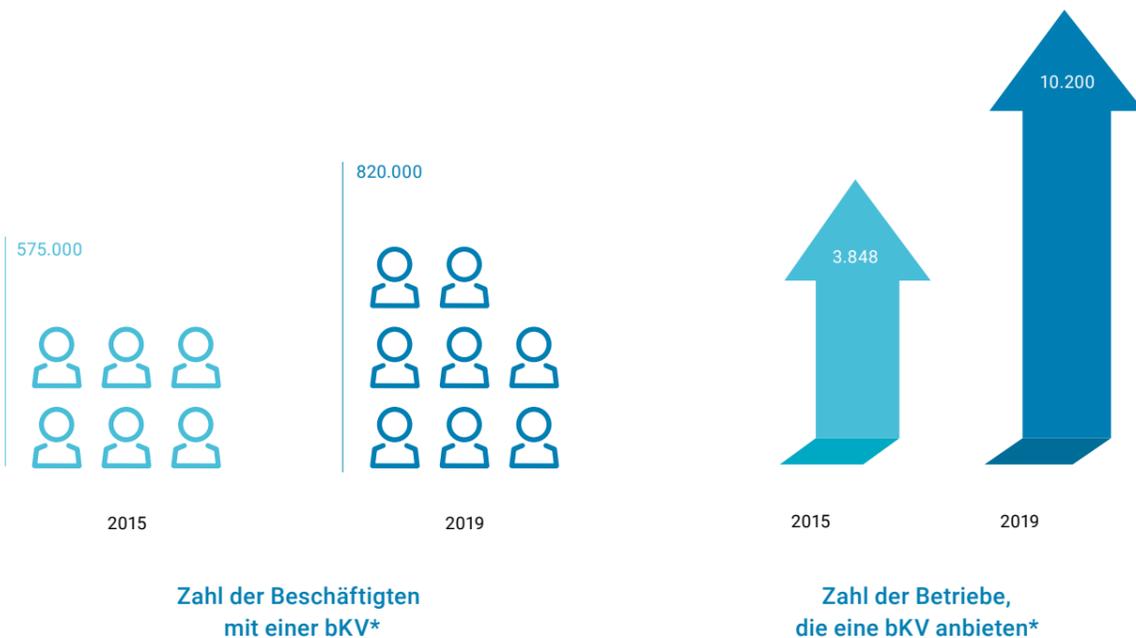
### Wie kann die bKV attraktiv gestaltet werden?

Die bKV richtet sich primär an gesetzlich krankenversicherte Mitarbeiter. Es sind jedoch auch Konzepte mit Leistungen für privat krankenvollversicherte Arbeitnehmer verfügbar. Nahezu alle im Markt angebotenen Arten der

*„Eine bKV kann nur wirken, wenn das Konzept genau zum Unternehmen und zu seiner Belegschaftsstruktur passt.“*

**Marion Busch**  
Expertin für bKV bei der VZP

## Entwicklung bKV: 2015 bis 2019



\*Hochrechnung für 31.12.2019 | Quelle: PKV-Verband

» Krankenzusatzabsicherung sind auch im Rahmen einer bKV abschließbar, unter anderem:

- » notwendiger Zahnersatz
- » professionelle Zahnreinigungen
- » Wahlleistungen im Krankenhaus (Unterbringung im Ein- oder Zweibettzimmer sowie Behandlung durch den Chefarzt)
- » Heilpraktiker
- » Sehhilfen
- » zusätzliche Vorsorgeuntersuchungen
- » Krankentagegeldversicherung
- » Pflegezusatzversicherungen

Der Arbeitgeber wählt den Umfang des Schutzes für seine Mitarbeiter aus. Neben einer einheitlichen Absicherung für die gesamte Belegschaft können dabei auch verschiedene Leistungsbausteine für unterschiedliche Belegschaftsgruppen angeboten werden.

Bei der starren Festlegung auf bestimmte Leistungen kann es aber auch sein, dass nicht immer alle Mitarbeiter davon tatsächlich einen Nutzen haben. So erreicht die Leistung „Sehhilfen“ natürlich nur Arbeitnehmer, die aktuell auch eine Brille oder Kontaktlinsen benötigen.

Seit dem Herbst 2018 gibt es sogar ein Konzept, bei dem der Arbeitgeber für seine Beschäftigten lediglich ein bestimmtes Gesundheitsbudget absichert. Hierbei entscheidet der Mitarbeiter jeweils selbst, welche Leistungen er aus dem

### Experten-Tipp: Marion Busch (bKV-Spezialistin)

„Eine bKV kann nur wirken, wenn das Konzept genau zum Unternehmen und zu seiner Belegschaftsstruktur passt. Denn auch wenn angebotene Leistungen der Versicherer zunächst ähnlich erscheinen, finden sich im Detailvergleich oft Unterschiede. Zudem zeigt sich beim Vergleich häufig, dass Mehrleistungen oder verbraucherfreundlichere Rahmenbedingungen nicht zwangsläufig zu einem höheren Beitrag führen. Gerade Tarife zu Vorsorgeuntersuchungen können vom Leistungsumfang sehr verschieden sein: Hier geht die Spanne von Tarifen mit GKV-Leistungsumfang über festgeschriebene zusätzliche Präventionsmaßnahmen bis zur Erstattung fast jeder Vorsorgemaßnahme innerhalb eines vereinbarten Budgets.“

vordefinierten Leistungskatalog benötigt – und das von Fall zu Fall neu.

Die Leistungen stehen ohne Gesundheitsprüfung und Wartezeiten sofort zur Verfügung. So erhalten auch Mitarbeiter Schutz, die die Absicherung bei der individuellen Beantragung einer privaten Krankenzusatzversicherung aufgrund gesundheitlicher Vorbelastungen nicht mehr abschließen könnten. Die bKV ist somit eine perfekte Ergänzung zur betrieblichen Altersvorsorge, da der Nutzen hier sofort erlebbar ist. Oft erhalten Mitarbeiter darüber hinaus die Möglichkeit, Familienangehörige gegen eine vereinfachte Gesundheitsprüfung zu sehr günstigen Konditionen eigenfinanziert mitzuversichern.

### Welcher Vorteil ergibt sich für den Arbeitgeber?

Eine deutlich spürbare Entlastung des Haushaltseinkommens und das Gefühl, dass der Arbeitgeber sich sorgt und kümmert, motivieren und binden qualifiziertes Personal langfristig an die Betriebe. Auch bei der Anwerbung und Gewinnung von Fachkräften wirkt sich das Angebot einer bKV positiv aus. Letztendlich können die angebotenen Leistungen und Präventionsmaßnahmen

Krankheitsfällen vorbeugen, zu einer schnelleren Genesung beitragen sowie Fehlzeiten verringern oder vermeiden. Eine verbesserte Produktivität der Belegschaft ist die Folge. Auch der Imagegewinn für das Unternehmen ist hier nicht zu unterschätzen.

### Welches Konzept ist zu empfehlen?

Die VZP Vorsorgeberatung unterstützt Unternehmen mit einem speziellen Expertenteam bei allen Schritten zur betrieblichen Krankenversicherung: von der Konzeption über die Ausschreibung bei den Krankenversicherungsgesellschaften bis hin zur rechtlichen Implementierung. Eine regelmäßige Prüfung des Versorgungskonzepts sowie die eventuelle Anpassung an veränderte Bedarfe sind dabei selbstverständlich. Abgerundet wird die Dienstleistung durch effiziente Administration und attraktive sowie digitale Kommunikationskonzepte, bei denen die Unternehmensgegebenheiten im Fokus stehen. ■



**Ihre Ansprechpartnerin:**  
Marion Busch  
m.busch@vzp-online.de



Als wichtigstes Regelwerk zum Thema sollte sich das neue Handbuch zu den Incoterms 2020 überall dort wiederfinden, wo international gehandelt wird.

## INCOTERMS 2020

# Neue Wege im Außenhandel

Als Empfehlung der International Chamber of Commerce regeln die Incoterms die Rechte und Pflichten im Außenhandel. Seit diesem Jahr gibt es einige Änderungen.

Mit dem 1. Januar traten die Incoterms 2020 in Kraft, die überarbeitete Version der Incoterms 2010. Obwohl diese kein verbindliches Regulatorium darstellen, integrieren die Vertragsparteien im internationalen Handel regelmäßig Klauseln aus den Incoterms in ihre Kaufverträge – in erster Linie, um die Kostenteilung und den Gefahrenübergang zwischen Käufer und Verkäufer zu regeln. „Auch wenn die Änderungen in den Incoterms 2020 geringer ausfallen als erwartet, lohnt es sich, bestehende Verträge auf Handlungsbedarf zu überprüfen“, sagt Siegfried Sterll, Experte für Transport-Versicherungen bei der VZP.

So entfällt in der neuen Version etwa die Klausel DAT (Delivered at Terminal) und wird durch die Klausel DPU (Delivered at Place Unloaded) ersetzt, um die Entladung von Waren an jedem beliebigen Bestimmungsort abzusichern. Die für alle Transportarten geltende CIP-Klausel (Carriage and Insurance paid to) sieht ab sofort vor, dass der Verkäufer nicht nur bei bestimmten

Schadensereignissen für Versicherungsschutz sorgen, sondern alle Risiken abdecken muss. Neue Optionen zur Ausstellung von Konnossementen bei Seetransporten bietet zudem die FCA-Klausel (Free Carrier).

Das überarbeitete Handbuch zu den Incoterms 2020 stellt diese neuen sowie bestehende Klauseln in Text und Bild anschaulich dar. Die Klauseln können so besser verglichen und für eine individuelle Verkaufstransaktion ausgewählt und nachvollzogen werden. Bei Fragen zu den Incoterms 2020 wenden Sie sich gerne an Ihren VZP-Experten. ■

Weiterführendes Material finden Sie online:  
[funk-gruppe.com/incoterms2020](https://www.funk-gruppe.com/incoterms2020)



**Ihr Ansprechpartner:**  
Siegfried Sterll  
s.sterll@vzp-online.de

## WARENKREDIT-VERSICHERUNG

# Forderungsabsicherung – auch in stürmischen Zeiten

Zum ersten Mal seit vielen Jahren steigt die Zahl der Unternehmensinsolvenzen wieder leicht. Das macht es für Unternehmen zunehmend schwer, sich mit einer „klassischen“ Warenkredit-Versicherung gegen Forderungsausfall abzusichern.

Reiseveranstalters Thomas Cook. Traditionsmarken wie Kettler oder Loewe wurden ebenfalls getroffen und waren gezwungen, Insolvenz anzumelden. Experten gehen davon aus, dass die Zahl der Insolvenzen in den nächsten Jahren weiter zunehmen wird.

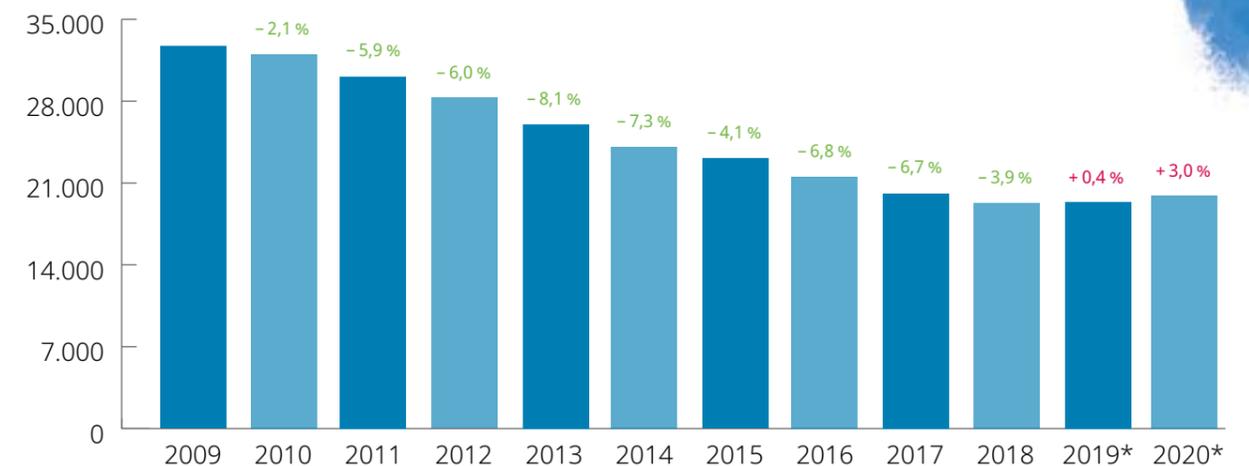
Dieser unerfreuliche Anstieg hat verschiedene Ursachen. „Insgesamt sind die wirtschaftlichen Aussichten für die kommenden Jahre eingetrübt“, sagt Sebastian Kentenich, Leiter der Sparte Kreditversicherung bei der VZP. Als Grund dafür benennt Kentenich unter anderem den Brexit, drohende Strafzölle und eine allgemein unsichere politische Weltlage. International schwächt sich die Nachfrage insbesondere nach Investitionsgütern aus Deutschland ab, sodass selbst der deutsche Export schwereren Zeiten entgegensehen muss. Auch der Wandel vieler Branchen durch Digitalisierung bzw. Elektrifizierung spielt eine Rolle, so Kentenich. „Viele Unternehmen müssen sich neu aufstellen – und einige geraten dabei ins Taumeln.“

## Insolvenzen mit Dominoeffekt

Betroffen sind diverse Branchen: allen voran die Autoindustrie und deren Zulieferer. Die Unternehmen in diesem Sektor ringen mit Themen wie dem E-Auto oder dem Dieselskandal. Betroffen sind laut einer Studie des Kreditversicherers Euler Hermes außerdem der Dienstleistungssektor sowie die Metall-, Textil- und Energiebranchen.

Doch nicht nur die Zahl dieser Insolvenzen hat sich erhöht. Mindestens ebenso relevant ist, dass die Schadenssummen, welche durch Großinsolvenzen verursacht werden, drastisch angestiegen sind: Laut Euler Hermes lagen die Schäden 2019 um ganze 81 Prozent höher als im Jahr davor. Sebastian Kentenich dazu: „Insolvenzen haben häufig einen Dominoeffekt: Wenn

## Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen



\*Prognose; Quellen: Nationale Statistiken, Euler Hermes

ein Unternehmen zahlungsunfähig ist, so kann das für Zulieferer entlang der gesamten Lieferkette gravierende Folgen haben. Denn nicht selten wächst sich ein solcher Zahlungsausfall – zumal bei einem Hauptkunden – schnell zu einer existenziellen Bedrohung aus.“

Lieferanten sind daher vielfach gut beraten, sich mit einer Warenkredit-Versicherung (auch bekannt als Forderungsausfall-Versicherung) gegen die Insolvenz von Abnehmern zu wappnen. „Eine ausreichende Deckung für sämtliche Kunden zu bekommen ist angesichts der angespannten Marktsituation deutlich schwieriger geworden“, sagt Stephan Laakmann, Kredit-Experte bei der VZP: „Denn der erwartete Anstieg der Unternehmensinsolvenzen hat dazu geführt, dass Deckungen schon jetzt deutlich schwerer am Markt zu beschaffen sind als noch vor wenigen Jahren. Kaum ein Versicherer ist noch bereit, das gesamte Forderungsrisiko eines Unternehmens zu zeichnen.“ Aus Sicht der Versicherer sei das verständlich, so Laakmann, denn die Kreditversicherer sähen eine Welle von Insolvenzen auf sich zurollen. Dabei ist die Korrelation der Risiken von Bedeutung: Anders als bei anderen Risikoarten (z. B. Feuer) sind viele Unternehmen von ähnlichen Umfeldfaktoren betroffen – so hat etwa eine nachlassende Nachfrage nach Automobilen weitreichende Auswirkungen auf eine große Anzahl von Unternehmen bis in „entfernte“ Branchen hinein. Daher wollten sie einen Schutzwall hochziehen – bei gleichzeitig anziehenden Prämien. Aus Sicht der Unternehmen erfordert die Situation jedoch eine rasche Lösung, denn angesichts der aktuellen Zahlen sollte man als Lieferant oder Dienstleister nicht ohne Deckung dastehen.

## Insolvenzanfechtung im Film

Eng verknüpft mit dem Thema Warenkredit-Versicherung ist die Insolvenzanfechtung. Diese ist für Lieferanten von hoher Relevanz. Was Sie wissen müssen, erläutert Sebastian Kentenich in einem kurzen Film:

[funkt-gruppe.com/insolvenzanfechtung](https://www.funk-gruppe.com/insolvenzanfechtung)

## Mehrere Deckungen miteinander kombinieren

Die Lösung skizziert Wolfgang Anneken, ebenfalls Kredit-Experte bei der VZP, so: „Unternehmen, die momentan keine ausreichenden Deckungen über ihre bestehenden Warenkredit-Versicherung erhalten, sollten zusätzlich verfügbare Kapazitäten einkaufen und ggf. kombinieren.“ Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die sogenannte Top-up-Deckung, mit der man die Lücke zwischen benötigtem und gezeichnetem Limit zu schließen versucht. Da auch diese Lösungen den Bedarf in der Regel nicht ausreichend decken, entwickelt die VZP mit Expertise und Marktüberblick weitere alternative Konzepte und setzt diese am Bedarf des Kunden orientiert um. ■



**Ihr Ansprechpartner:**  
Sebastian Kentenich  
s.kentenich@vzp-online.de

**B**is vor Kurzem war die Welt aus Sicht der Kreditversicherer noch in Ordnung: Von 2010 bis 2018 war die Zahl der jährlichen Unternehmensinsolvenzen in Deutschland kontinuierlich rückläufig. Dafür sorgten vor allem die starke Binnenkonjunktur und die hohe globale Nachfrage nach Produkten made in Germany. Doch seit dem vergangenen Jahr hat sich der Wind gedreht: Die Zahl der Firmenpleiten stagnierte erstmals. In einigen Branchen gibt es sogar mehr Insolvenzen als in den Vorjahren. Prominentestes Beispiel für eine Firmenpleite war 2019 der finanzielle Absturz des

## SEMINAR „MANAGEMENT ADVENTURE“

# Mit Süßigkeiten zum Krisenmanager

Seit 2017 bereitet das Serious Game „Management Adventure“ Unternehmen spielerisch auf Rückruf-Krisen vor. Unser Kooperationspartner Funk bietet nun ein passendes Seminar dazu an.

Sei es auf dem Smartphone in der Bahn oder zu Hause mit der Konsole – laut dem letzten Jahresreport der deutschen Games-Branche spielt fast jeder zweite Deutsche Computer- und Videospiele. Doch nicht alle vertreiben sich die Zeit mit Freizeitspielen. Serious Gaming ist ein neuer Trend, um fachlich anspruchsvolle Themen mit Spaß zu vermitteln. Diesen Ansatz verfolgt auch das 2017 erschienene und von der Funk Stiftung geförderte Serious Game „Management Adventure“. Als Geschäftsführung einer fiktiven Süßwarenfirma müssen die Spieler vielfältige Herausforderungen rund um die Themen Risikomanagement, Produktsicherheit und

*„Das Spiel bietet die Möglichkeit, Risikoszenarien im wahrsten Sinne des Wortes durchzuspielen und direktes Feedback zu erhalten.“*

**Hendrik Löffler**  
Mitglied der Geschäftsleitung

Produkt Rückruf sowie Krisenmanagement meistern. Hendrik Löffler, Mitglied der Geschäftsleitung von Funk, sagt dazu: „Das ‚Management Adventure‘ bietet die Möglichkeit, realistische Risikoszenarien im wahrsten Sinne des Wortes durchzuspielen und direktes Feedback zu erhalten. Der Lerneffekt und die Erkenntnisentwicklung sind so besonders groß.“

Im Rahmen eines neuen Seminars verknüpft Funk den hohen Wert des Serious Games mit Ansätzen aus dem Risikomanagement. Die Synergieeffekte daraus bieten den Teilnehmern einen umfassenden Überblick und steigern den Lerneffekt für die unternehmerische Praxis.

Das eintägige Seminar startet mit einem ersten virtuellen Ausflug in die Süßwarenfirma „Bong Bong“, in der die Seminarteilnehmer unter Anleitung der Funk-Experten ausgewählte Szenarien des „Management Adventure“ spielen. Dabei erfassen sie intuitiv die Grundlagen des Risikomanagements, während sie die Unternehmensentwicklung vorantreiben und sich immer neuen Krisen stellen.

Der nächste Schritt ist die Vermittlung von weitergehendem Risikomanagement. Die Funk-Experten gehen auf einzelne Spielszenarien und Krisensituationen vertiefend ein, um ein Gesamtverständnis für den Umgang mit Risiken zu schaffen und daraus gemeinsam eine optimale Spielstrategie zu entwickeln. Im Fokus steht das ganzheitliche Spielgeschehen – von Unternehmensführung und Risikomanagement bis hin zur Krisenbewältigung. In einem zweiten Spieldurchlauf wird dann für die fiktive Firma ein umfassendes Krisenmanagement aufgebaut, entwickelt und anschließend getestet. Durch die direkte Anwendung des erlernten Wissens können die Spieler hier sofort überprüfen, ob und wie sich die neuen Erkenntnisse auf den Erfolg des Unternehmens auswirken.

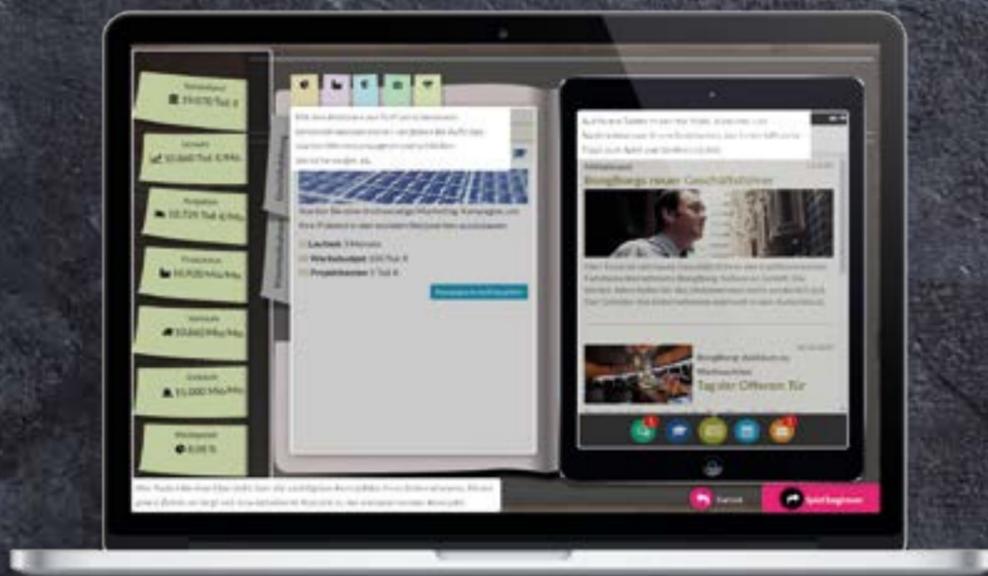
## Vom Spiel in die Praxis

Parallel dazu schlägt das Seminar die Brücke zum eigenen Unternehmen. Es wird überprüft, inwieweit dort Risikomanagementansätze vorhanden sind und ob diese auch greifen. Im Anschluss erarbeiten alle Teilnehmer gemeinsam mit den Funk-Experten eine Checkliste, die die Kernfaktoren eines effektiven Risiko- und Krisenmanagements abbildet. Die Verknüpfung aus Fiktion und Realität lässt den Erkenntnisgewinn hier merklich steigen und unterstreicht die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Risiko- und Krisenmanagements. „Management Adventure“ und das dazugehörige Seminar schaffen so durch die Kombination aus Serious Game und Wissensvermittlung die Grundlage für die Erstellung von realen Krisenmanagementplänen und die Einführung eines aktiven Risikomanagements im eigenen Unternehmen. Weiterführende Informationen zu Terminen, Kosten und Anmeldung finden Sie im Beileger dieser Ausgabe. ■

## Trainieren Sie jetzt!

Sie wollen sich auf das Seminar vorbereiten? Starten Sie jederzeit Ihr persönliches „Management Adventure“ – online und kostenfrei.

 Hier geht's zum Spiel:  
[funk-stiftung.org/tools](http://funk-stiftung.org/tools)



Statistiken, Fachartikel und Co. vermitteln im „Management Adventure“ einen realistischen Blick in die Welt einer Unternehmensführung.



**Ihr Ansprechpartner:**  
Benedikt T. Brahm  
[b.brahm@funk-gruppe.de](mailto:b.brahm@funk-gruppe.de)

## VERANSTALTUNGS-AUSFALL-VERSICHERUNG

# Wenn statt des Feuerwerks die Kosten explodieren

Windböen, ein Wasserschaden oder schlicht ein technischer Defekt: Es gibt viele Gründe, warum Veranstaltungen für Kunden oder Mitarbeiter abgesagt werden müssen. Für die meisten Fälle gibt es eine passende Versicherungslösung.



Open-Air-Events sind wetterbedingten Risiken ausgesetzt, zum Beispiel Gewitter oder Starkregen. Wenn statt Raketen dicke Blitze den Himmel erleuchten, greift die Veranstaltungsausfall-Versicherung. Sie trägt die Kosten des Veranstalters und sichert somit das Budget ab.

Die Feuerwerksinfonie in Potsdam zieht jedes Jahr mehrere Tausend Besucher in ihren Bann – und das bereits seit 19 Jahren. Verschiedene Pyrotechniker zeigen ihr Können und zaubern ein Meer aus Farben und Formen in den Abendhimmel. Aber nicht 2014: In diesem Jahr musste der Wettbewerb im Potsdamer Volkspark wegen eines Unwetters abgesagt werden. Da die Veranstaltung nicht versichert war, explodierten in diesem Jahr also nicht die Feuerwerkskörper, sondern die Kosten. Nach diesem unschönen Erlebnis entschieden sich die Veranstalter, eine Ausfall-Versicherung über uns abzuschließen. Dass diese Entscheidung goldrichtig war, zeigte sich schließlich

2019: Wegen Gewitter, Starkregen und Sturmböen fiel das Feuerwerk-Event erneut ins Wasser. Das war zwar schade für die Fans der Pyrotechnik, größere finanzielle Folgen hatte der Vorfall aber nicht. Da der Veranstalter jetzt umfassend abgesichert war und auch die Tickets gegen Ausfall versichert hatte, konnte er den Besuchern den Ticketpreis schnell und einfach erstatten.

## Bombenentschärfung statt Bombenstimmung

Vorfälle wie dieser sind keine Seltenheit. Durch den Klimawandel nehmen Unwetter zu, was in der jüngsten

Vergangenheit vermehrt zu Veranstaltungsausfällen geführt hat. Doch auch Indoor-Veranstaltungen sind nicht ohne Risiko. Ob Mitarbeiterfest, Hauptversammlung oder Kundenevent: Wenn am entscheidenden Tag die Location nicht mehr genutzt werden kann, muss die Veranstaltung verschoben oder abgesagt werden. Auf die Schnelle einen passenden Ersatz zu organisieren ist meist sehr schwierig.

*„Die Experten von der VZP/Funk entwickeln maßgeschneiderte Lösungen und sichern Ihr Budget ab.“*

**Angelika Seebohm**  
Funk Affinity

Die Gründe für den Ausfall sind ganz unterschiedlich. „Wasserschäden und technische Defekte machen ganze Hallen unbrauchbar, oder der

von bestimmten Ereignissen entstehen können – vorausgesetzt, dass die Risiken versichert sind. Angelika Seebohm: „Die Experten von der VZP/Funk entwickeln maßgeschneiderte Lösungen und sichern Ihr Budget ab. Keine Veranstaltung ist wie die andere. Wenn ein Feuerwerk geplant ist, geht es nicht nur um die Absicherung von Gefahren wie Regen, Gewitter und Sturm, sondern auch um das Windrisiko.“ Und wenn eine gebuchte Location aufgrund eines Wasserschadens nicht mehr nutzbar ist, müssen die Kosten für die Anmietung einer Ausweichlocation mit abgesichert sein.



Mit Funk versichert: Die Veranstaltungen der Mast-Jägermeister SE, bei denen der Jägermeister-Platzhirsch zum Einsatz kam.

Veranstaltungsort wird gesperrt, weil eine Fliegerbombe entschärft werden muss“, sagt Angelika Seebohm, Managerin bei Funk Affinity. „Auch verhinderte Personen führen häufig zur Absage, wenn diese krank werden oder den Veranstaltungsort aufgrund eines Streiks im öffentlichen Nah- oder Fernverkehr nicht erreichen können. Dann liegen nicht nur die Nerven der Organisatoren blank, sondern der Veranstalter trägt auch die Kosten. Und die können bei größeren Events schnell in die Höhe schießen.“

Eine Veranstaltungsausfall-Versicherung schützt Unternehmen und Veranstalter vor den finanziellen Folgen, die durch Ausfall, Abbruch oder Verschiebung infolge



Veranstaltungsausfall-Versicherung über Funk auch für die New Work Experience, ein Großevent zur Zukunft der Arbeit.

Ganz egal, um welches Event es sich handelt, die VZP steht Ihnen bei der Absicherung Ihrer Veranstaltung als treuer Partner zu Seite und findet die für Sie am besten passenden Versicherungslösungen. „Gutes Wetter können wir Ihnen natürlich nicht garantieren“, sagt Angelika Seebohm. „Aber wir können Ihr Budget umfassend absichern – damit die Party nur verschoben und nicht aufgehoben ist.“ ■



**Ihre Ansprechpartnerin:**  
**Angelika Seebohm**  
a.seebohm@vzp-online.de

## VORTEILE VON RISIKOMANAGEMENT

# Alle Risiken auf dem Radar

Wer sich auf dem Markt behaupten will, muss klassische und neue Risiken im Blick behalten, Wahrscheinlichkeiten einschätzen und Notfallpläne für Krisen erstellen. Dabei hilft ein ganzheitliches Risikomanagement.



Der wichtigste Zulieferer ist insolvent. Der Leiter der Entwicklungsleitung hat gekündigt. Oder eine Cyber-Attacke legt plötzlich die Systeme lahm. Jedes Unternehmen hat Risiken, die zu Verlusten führen oder gar die Existenz bedrohen können. Je nach Branche, Größe und Geschäftsmodell ergibt sich ein individueller Risikomix. Es ist eine hochkomplexe Aufgabe, diese möglichen Risiken alle zu erfassen, abzusichern und Notfallpläne zu entwerfen. Zudem müssen bestimmte gesetzliche Pflichten erfüllt werden, so gibt es in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Liechtenstein entsprechende Regularien.

## Unternehmenserfolg sichern

Ganzheitliches Risikomanagement hat für jedes Unternehmen Vorteile: Wer seine Risiken kennt, schafft Transparenz, reduziert die Krisenwahrscheinlichkeit, erhöht die Planungssicherheit und kann zielgerichtete Maßnahmen entwerfen und so den Unternehmenserfolg langfristig sichern. Nicht zuletzt werden damit gesetzliche Anforderungen erfüllt.

Bei der Einführung eines Risikomanagementsystems ist es wichtig, schrittweise vorzugehen. „Zunächst identifizieren wir alle wesentlichen Risiken und bewerten sie“, sagt Risikomanagement-Experte Hendrik Löffler (siehe Interview und Grafik rechts). „Dazu führen wir in der Regel einen gemeinsamen Workshop durch.“ Dann werden die Risiken in die Unternehmensplanung integriert und zu einer Gesamtrisikoposition aggregiert. Unter Berücksichtigung der gegebenen Liquidität und Kapitalisierung des Unternehmens gilt es, sowohl eine bedarfsgerechte Risikobewältigung aufzubauen als auch ein Risikofrüherkennungs- und -überwachungssystem zu installieren. Mehr dazu lesen Sie auf den nächsten Seiten dieses Spezial.

## „Wie viel Unsicherheit kann ich mir leisten?“

### Herr Löffler, warum sollten sich Unternehmen intensiv mit Risikomanagement befassen?

◀ Risikomanagement gewinnt in der Unternehmenspraxis immer mehr an Bedeutung. Durch den Betrieb eines professionellen Risikomanagements können mögliche negative Entwicklungen frühzeitig erkannt und verhindert werden. Die Planungssicherheit steigt bei gleichzeitiger Optimierung der Risikokosten. Wir haben diese Vorteile früh erkannt: Die VZP bietet ihren Kunden schon immer Beratungsleistungen im Risikomanagement an, die weit über das herkömmliche Versicherungsmanagement hinausgehen. Mit unserem ganzheitlichen Ansatz als Systemhaus zählen wir heute zu den Marktführern.

### Welche Herausforderungen für Unternehmen sehen Sie aktuell?

◀ Politische Risiken spielen eine immer bedeutsamere Rolle: Der Handelsstreit zwischen den USA und China, aber auch zwischen den USA und Europa belastet speziell deutsche Unternehmen zunehmend.

### Hendrik F. Löffler



Der gelernte Betriebswirt ist Mitglied der Geschäftsleitung der Funk Gruppe, Geschäftsführer der Funk Risk Consulting GmbH, Verwaltungsrat der Schweizer Funk Insurance Brokers AG sowie Vorstandsvorsitzender der Funk Stiftung.



[h.loeffler@vzp-online.de](mailto:h.loeffler@vzp-online.de)

### Einführung eines Risikomanagementsystems



Experten von Funk Risk Consulting erarbeiten in einem Konzeptionsworkshop ein individuelles Risikomanagementkonzept, das auf die besonderen Bedürfnisse Ihres Unternehmens zugeschnitten ist.

Die Entwicklung im Nahen Osten, aber auch in Nordafrika tut ihr Übriges. Unabhängig davon nehmen Naturkatastrophen zu und bedrohen die Wertschöpfungs- und Lieferketten von Unternehmen, ebenso wie Cyber-Attacken. Ganze Geschäftsmodelle sind durch neue digitale Wettbewerber gleichermaßen bedroht wie durch das veränderte Nachfrageverhalten von Kunden oder politische Vorgaben. Unternehmen müssen sich fragen, was diese Entwicklungen jeweils für ihre Liquidität und Kapitalisierung bedeuten. Wie viel Unsicherheit – also Risiko – kann ich mir leisten? Dem Risikomanager wird auf absehbare Zeit nicht langweilig werden.

### Welche Rolle spielen gesetzliche Regularien dabei?

◀ Seit der Einführung des KonTraG im Jahr 1998 gibt es für die meisten größeren Unternehmen eine gesetzliche Pflicht zum Betrieb eines Risikomanagementsystems. Es folgten TransPuG, BilMoG sowie Corporate Governance Codex und

viele weitere Formalien wie DRS 5, IDW PS 340 und ganz aktuell DIIR2. Ein Unternehmen ohne Risikomanagementsystem ist in den allermeisten Fällen nicht compliant! Zunehmend werden Unternehmensleiter für Fehlentwicklungen haftbar gemacht, wenn ein adäquates Risikomanagement nicht in ausreichender Form dokumentiert ist.

### Die VZP hat 2019 Beyond Insurance gestartet – wie hängt das mit Risikomanagement zusammen?

◀ Bei Beyond Insurance arbeiten wir mit Start-ups zusammen und nutzen Sensorik sowie künstliche Intelligenz, um bestimmte Risiken bereits vor ihrem Eintritt identifizieren und verhindern zu können. Gemeinsam mit Kunden und Technologieanbietern erproben wir Ansätze zur Risikoprävention. Perspektivisch können wir Versicherungslösungen für Risiken entwickeln, die heute noch gar nicht versicherbar sind. Das bedeutet: Noch mehr Schutz für unsere Kunden! ■

BEISPIELE AUS DER PRAXIS

# Weniger Risiko, mehr Ertrag

Wenn Unternehmen Gefahren richtig bewerten, zahlt sich das aus – in ganz unterschiedlichen Situationen. Wir stellen fünf Kundenfälle vor, bei denen die Risikomanagement-Profis von unserem Kooperationspartner Funk einen echten Mehrwert gestiftet haben.

## Fall 1: Bitte keine Großschäden mehr

Ein Kunde kontaktierte Funk nach einem Großschaden. Er wollte ein ganzheitliches Risikomanagementsystem aufbauen, um die Transparenz über die Risikosituation zu erhöhen. Potenziell schwerwiegende Schadenereignisse sollten künftig über Frühwarnsysteme erkannt werden, auch sollten Risiken bewertet und Gegenmaßnahmen erarbeitet werden. Im Rahmen des Coaching-Prozesses wurden gemeinsam Risikoschwellenwerte definiert, Identifikationsmodelle erarbeitet und verantwortliche Risikoeigner definiert. Im Ergebnis erhöhte der Kunde in risikobehafteten Unternehmensbereichen das Maßnahmenbudget. Die Mitarbeiter wurden sensibilisiert und tauschen sich nun offener zu möglichen Risikoeinschlägen aus. Heute kann der Kunde Schadenereignisse frühzeitig erkennen und kostenneutral abwenden.



## Fall 4: Mitarbeiter als größtes Risiko

Nach einem vereitelten Cyber-Angriff beauftragte ein Kunde Funk damit, eine Cyber-Risk-Analyse durchzuführen. In einem moderierten Workshop wurden die technische und die wirtschaftliche Ebene in Bezug auf Cyber-Risiken genau analysiert. Insbesondere Schäden aus Betriebsunterbrechung, Dritthaftung und Imageverlust wurden durchleuchtet. Das Ergebnis: Hacking-Angriffe waren bisher im Vergleich zu interner Sabotage und unbewussten Mitarbeiterfehlern stark überschätzt. Also erarbeitete der Kunde Schulungen, um Mitarbeiter zu sensibilisieren. Das ermittelte Gesamtrisiko des Kunden konnte schließlich durch die Funk-Cyber-Secure gedeckt werden.



## Fall 3: Wenn das Unternehmen schneller wächst als sein Schutz

Ein Kunde wollte seine Versicherungsverträge optimieren. Funk empfahl eine Smart-BU-Analyse und machte damit das Schadenpotenzial der einzelnen Geschäftsbereiche transparent. Besonders wichtig war dabei die zukunftsgerichtete Betrachtung, da sich die größten Standorte in einem ständigen Wachstum befanden. Aus den Ergebnisberichten konnte der Kunde ablesen, ob die bisherigen Einschätzungen über die Risikosituation noch den tatsächlichen Gegebenheiten entsprechen. Der Kunde profitierte gleich doppelt vom Smart-BU-Check: Zum einen konnte er bei Beschaffung, Produktion und Vertrieb Punkte identifizieren, die aus Sicht der Wertschöpfung sensibel sind. Zum anderen konnte der Kunde den Versicherungsschutz an die tatsächlichen Gegebenheiten anpassen. Win-win!

## Fall 2: Wertvolle Entscheidungshilfe

Auch in Strategieprozessen kann Risikomanagement unterstützen. Ein Kunde trat an Funk heran, weil er darüber nachdachte, sein bisheriges Produktportfolio durch einen Unternehmenskauf weiter zu diversifizieren. Der Kunde wollte Transparenz über mögliche Risiken erlangen, die mit dieser strategischen Entscheidung verbunden sind. Mithilfe von Risikoaggregationsmodellen ermittelten die Risikomanagement-Experten von Funk den risikoadjustierten Investitionsbedarf für das Vorhaben. Die umfassende Risikoanalyse zeigte, dass dieses Investitionsvolumen aufgrund einer Vielzahl von Risiken nicht im Verhältnis zu den zu erwartenden Erträgen stand. Der Kunde entschied sich gegen das Investment.



## Fall 5: Das geht auch günstiger

Im Rahmen einer Marktausschreibung zog ein Kunde Funk für eine Zweitmeinung heran. Mit dem Funk-Transferkostensimulator wurden die bestehenden Versicherungslösungen unter Rentabilitäts Gesichtspunkten bewertet. Über die Ist-Schadenmodellierung zeigten die Funk-Experten auf, welche Versicherungen für den Kunden Sinn ergeben und welche Selbstbehaltsmodelle sich anbieten. Neben Risikotransferkosten wurden die Kosten der Risikoeigentragung, die hiermit verbundenen Kapitalkosten sowie die Kosten der Schadenadministration berücksichtigt. Durch die gewonnene Transparenz und die Anpassung der Risikotransferstrategie konnte der Kunde seine Risikogesamtkosten nachhaltig reduzieren.

Risikomanagement-Spezial





## ONLINE-TOOL RIMIKS X

# Das Cockpit für den Risikomanager

Mit der Softwarelösung RIMIKS X sehen Unternehmen auf einen Blick, wie es um ihre individuellen Risiken steht. Moderne Funktionalitäten und maßgeschneiderte Rollenkonzepte heben das Risikomanagement auf das nächste Level.

**S**chluss mit Excel-Listen, aufwendigen Reports oder dem mühsamen Sammeln von Daten. Risikomanagement geht auch anders: leichter, schneller, professioneller und vor allem reversionssicher. Mit der Softwarelösung RIMIKS X können Unternehmen ihre gesamten Risikomanagementprozesse mehrstufig abbilden und dokumentieren – inklusive interner

*„In das System können branchenspezifische Risiko-Checklisten und Kataloge integriert werden.“*

**Max von Bohlen**  
Key Account Manager  
Funk Risk Consulting

Kontrollsysteme. Das Online-Tool ist universell einsetzbar, browser- und datenbankfähig. Mit RIMIKS X können Unternehmen alle wesentlichen Chancen und Risiken systematisch und fortlaufend identifizieren und überwachen. Zugleich werden sie allen gesetzlichen Standards gerecht. Individuelle Darstellungen und integrierte Prozesse erleichtern die Arbeit des Risikomanagers deutlich.

Der Einstieg für den Risikomanager ist das Cockpit des Online-Tools. Es ist individualisierbar und zeigt genau die Daten an, die benötigt werden. „In das System können branchenspezifische Risikochecklisten und Kataloge integriert werden, die die VZP/Funk zur Verfügung stellt“, sagt Max von Bohlen, Key Account Manager von Funk Risk Consulting. „Darauf aufbauend implementieren wir die individuellen Risiken des Unternehmens, die wir in einem gemeinsamen Workshop ermitteln und bewerten.“ Der Risikomanager kann dann direkt im Online-Tool

über Workflows Arbeitsaufträge an seine Risikoeigner delegieren oder die periodische Risikobeurteilung in Auftrag geben.

Während etwa Geschäftsführung und Risikomanager einen kompletten Einblick in alle Informationen haben, können andere Mitarbeiter nur Daten zuliefern. Verschiedene, individuell definierbare Rollenkonzepte machen es möglich. Der Risikomanager kann zudem bestimmte Aufgaben an die Nutzer vergeben und im Dashboard einsehen, wer noch Daten liefern muss. Auch Reports lassen sich vom Cockpit aus ganz einfach erstellen.

*„Mit der Einführung von RIMIKS haben wir unser Risikomanagement in vielen Aspekten deutlich verbessert.“*

**Thomas Modjesch**  
Head of Risk Management  
bei Kloeckner & Co SE

HGB, die „Business Judgement Rule“ (BJR) in § 93 AktG sowie der DIIR Revisionsstandard Nr. 2: Prüfung des Risikomanagementsystems durch die Interne Revision.

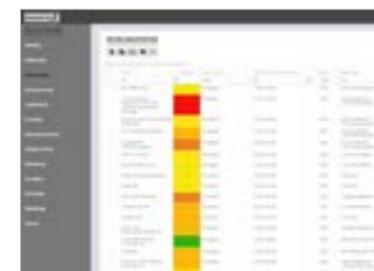
## Aus einer Hand

Über die VZP/Funk können Unternehmen nicht nur die Software beziehen, sondern bekommen auch Unterstützung beim Konzeptionsworkshop, der Implementierung des Systems und der Schulung der verschiedenen Nutzer. In den jährlichen Anwendertreffen der RIMIKS-Community können sich Nutzer regelmäßig miteinander austauschen.

„Mit der Einführung von RIMIKS haben wir unser Risikomanagement hinsichtlich Informationsqualität und Transparenz, aber auch Agilität und Akzeptanz im Unternehmen deutlich verbessert“, sagt Thomas Modjesch, Head of Risk Management bei Kloeckner & Co SE. ■



**Ihr Ansprechpartner:**  
Max von Bohlen  
m.vonbohlen@vzp-online.de



Die Inventaransicht können Kunden individuell gestalten. Der Datei-Upload und diverse Infofelder ermöglichen eine nachhaltige Erfassung von potenziellen Risiken.



Die Risiken lassen sich mithilfe der individuellen Relevanzskala qualitativ priorisieren. Schadensszenarien können monetär quantifiziert werden.

## Mehr Infos zum Risikomanagement bei der VZP/Funk

### Veranstaltungen und Webinare

Wir laden regelmäßig zu Vorträgen, Branchentreffen, Best-Practice-Seminaren und Webinaren zu Risikomanagement-Themen ein. Mehr Infos finden Sie auf den Seiten 36 und 37 sowie im Einleger dieser Ausgabe.

### Broschüre

Sie möchten auf einen Blick alle Vorteile des Risikomanagements sehen und mehr zur schrittweisen Einführung erfahren? Dann fragen Sie Ihren Kundenberater nach unserer brandneuen Risikomanagement-Broschüre.



### VZP Compliance-Check

Im Rahmen des „Compliance-Check: Risikomanagement“ prüfen wir, ob Ihr betriebliches Risikomanagement den jetzigen und zukünftigen gesetzlichen Anforderungen entspricht. VZP-Kunden erhalten den Check zu einem Vorzugspreis von 790 Euro (zzgl. MwSt.).



### Newsletter

Mit unserem Funk Letter Risikomanagement bleiben Sie auf dem Laufenden. Mehrfach im Jahr informieren wir Sie gezielt zu News aus dem Risikomanagement, Best Practice-Beispielen, Tools und Veranstaltungen. Melden Sie sich gleich an!

 [funk-gruppe.com/newsletter](https://www.funk-gruppe.com/newsletter)

## NEUE TRENDS ERFORDERN NEUE STRATEGIEN

# Risiken werden digitaler – die Werkzeuge aber auch

Entwicklungen wie Social Media oder Big Data stellen bewährte Standards auf den Prüfstand. Digitale Risiken müssen gemanagt werden, zugleich können digitale Tools das Risikomanagement erleichtern. Wie genau, zeigt Funk Schweiz.

**N**euere Technologien und innovative Geschäftsmodelle bieten den Unternehmen mannigfaltige Chancen, bergen aber auch vielfältige Gefahren. Digitalisierung fördert neue Geschäftsmodelle, die bestehende oder neue Kundenbedürfnisse befriedigen. Sie ermöglicht zudem höhere Effizienzgrade in bewährten Prozessen und Managementsystemen. Für das Risikomanagement ergeben sich daraus zwei essenzielle Neuausrichtungen.

## 1. Management digitaler Risiken

**Digitale Disruption:** Unternehmen sind, lange bevor sie den Entschluss zur digitalen Transformation fassen,

digitalen Risiken ausgesetzt. Denn noch nie war Unternehmensgründung so einfach, noch nie wurden so viele bewährte Geschäftsmodelle durch digitale abgelöst. Unternehmen sind gut damit beraten, die Haltung „Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert“ einzunehmen und schlimmstenfalls das eigene Geschäftsmodell zu kannibalisieren, bevor es ein Start-up tut.

**Social Media:** Der Großteil der Unternehmen ist mittlerweile auf den sozialen Medien vertreten, schließlich ist ein Account innerhalb weniger Minuten eingerichtet. Sharen, liken, posten – noch nie war es so leicht, potenzielle und bestehende Kunden zu erreichen. Die Vorteile liegen auf der Hand. Doch wie soll mit negativen Kommentaren, Shitstorms und dem Fehlverhalten von Mitarbeitenden umgegangen werden? Schweigen ist keine Lösung. Vorbereitete Krisenkommunikation schon.

**Big und Smart Data:** Die Erhebung, Konsolidierung und Auswertung von Daten liefert interessante Erkenntnisse über das eigene Unternehmen oder die Kunden. Doch mit der Datenverarbeitung geht eine besondere Verantwortung einher. Dies zeigt sich auch in der Verschärfung der Datenschutzgesetze. Werden Kundendaten nicht mit zeitgemäßen IT-Sicherheitsmaßnahmen geschützt oder zu anderen Zwecken gebraucht, als es zur Zeit der Erhebung ersichtlich war, drohen harte Bußen, Strafen und Reputationsschäden.

**Internet of Things (IoT):** Immer mehr Gegenstände sind untereinander, mit anderen Systemen und mit dem Internet verbunden. Sie sammeln und tauschen Daten, die IT-Sicherheit ist dabei oft zweitrangig. Das ist vor allem für Hersteller ein Risiko, denn die neuen Datenschutzgesetze verpflichten die Produzenten zur Berücksichtigung von IT-Sicherheitsaspekten in der Konstruktionsphase solcher Geräte. Nutzer und Hersteller sollten das Bewusstsein für diese Schwachstellen schärfen und zweckmäßige Sicherheitsmaßnahmen implementieren.

## 2. Digital gestütztes Risikomanagement

Das klassische Risikomanagement umfasst – je nach Reifegrad – sehr personalintensive Prozesse. Risikoworkshops, Überarbeiten der Risikolisten, Nachverfolgen der Status definierter Bewältigungsmaßnahmen, das Betreuen der Versicherungslösungen, das Management realisierter Schäden und vieles mehr. Die Gesamtheit der in Verbindung mit dem Risikomanagement anfallenden Kosten werden in der Kennzahl „Total Cost of Risk“ (TCoR) zusammengefasst. Die Digitalisierung erlaubt es, diese Kosten gezielt zu reduzieren und das Risikomanagement effizienter und effektiver zu gestalten.

**Effizienzsteigerungen:** Prozesse der Risikoidentifizierung, -bewertung, -überwachung und des Reportings können mittels spezialisierter Anwendungen deutlich optimiert werden. Das Verteilen und Konsolidieren statischer Excel-Listen und Word-Vorlagen ist Schnee von gestern. Eine kollaborative Anwendung erlaubt einen stets aktuellen Abriss der Risikolage, eine dynamische Bewirtschaftung der Risiken, ein stärkeres Commitment aller involvierten Personen und schließlich auch eine verbesserte Gesamtrisikosituation.

**Effektivitätssteigerungen:** Die Analyse von Big, Small oder Smart Data (Data Analytics) ist eine Disziplin, die den Risikomanager zu einem besseren Risikoverständnis, einer kontinuierlichen Überwachung und wirksameren Reduktion der Unternehmensrisiken befähigt. Für interne Risiken (z. B. Forderungsausfälle oder Vertragsstrafen aus Lieferverzögerungen) eignen sich Kennzahlen (z. B. Zahlungsverzögerungen oder Sicherheitsbestandsschwankungen), die mit passenden Anwendungen aggregiert, laufend aktualisiert und auf Risiko-Dashboards dargestellt werden können. Abweichungen von definierten Zielwerten lösen automatisierte Benachrichtigungen aus und indizieren akuten Handlungsbedarf.

**So können Unternehmen agieren:** Die Anzahl der Anbieter von freien Datensets nimmt stetig zu. Je nach Geschäftstätigkeit können diese Datenquellen in die Analyse externer Risiken eingebunden werden, etwa zur Einschätzung von Naturgefahren oder politischer Risiken in Exportländern. Diese Transparenz führt zur Reduktion der Informationsasymmetrien zwischen Versicherer und Versicherungsnehmer und kann die TCoR, durch bewusste Eigentragung versicherbarer Risiken, nachhaltig reduzieren. Spezialisierte Anbieter

*„Die Digitalisierung erlaubt es, Kosten gezielt zu reduzieren und das Risikomanagement effizienter und effektiver zu gestalten.“*

**Max Keller**  
Lead Funk RiskLab  
Funk Insurance Brokers AG

von Risikolösungen können zudem bei der präventiven Risikobewältigung wirksam unterstützen. So lassen sich beispielsweise Fehlfunktionen in Stromnetzen detektieren und Feuerrisiken damit durch frühzeitige automatisierte Benachrichtigungen reduzieren.

Um das eigene Geschäftsmodell vor potenzieller Disruption zu schützen, empfiehlt sich die aktive Auslotung und Nutzung von Digitalisierungsmöglichkeiten. Dabei gilt es, die eigene Wertschöpfungskette vor dem Hintergrund neuer Technologien kritisch zu überprüfen und gezielten Handlungsbedarf abzuleiten. Um den Überblick über die digitale Risikolandschaft zu behalten, sollte zudem gezielt digitales Fachwissen aufgebaut und das Risikomanagement digital gestützt werden. Ein besseres Risikoverständnis und eine schnellere Reaktionszeit verlagern das Chancen-Risiko-Verhältnis zugunsten der Chancen. Trotz aller Digitalisierungstendenzen müssen viele Maßnahmen zur Reduktion von Risiken von Menschen erarbeitet und umgesetzt werden. Die Wahl eines geeigneten Partners im Umgang mit aktuellen und künftigen Unternehmensrisiken kann dabei ungeahnte Synergien freisetzen. ■



**Ihr Ansprechpartner:**  
Max Keller  
max.keller@funk-gruppe.ch

## M&amp;A-VERSICHERUNG IM EINSATZ

# Der dubiose Eis-Deal

Bei Transaktionen läuft nicht immer alles glatt. Schutz bietet die Warranty & Indemnity-Versicherung. Unsere Experten zeigen anhand eines kürzlich veröffentlichten Schadenfalls, worauf es bei der Deckung ankommt.

Mit Speiseeis verbinden die meisten Menschen Genuss und entspannte Tage im Sonnenschein. Für den skandinavischen Private-Equity-Investor FSN Capital wurden die Vorzüge der cremigen Köstlichkeit im Juni 2018 jedoch zur Nebensache. Einige Monate zuvor hatte der Investor eine Beteiligung von 99,72 % an der dänischen Firma Gram Equipment erworben, einem Hersteller von industriellen Produktionsanlagen für Eiscrème. Der Kauf stellte sich jedoch schnell als Moga- packung heraus.

## Absicherung durch W&I-Police

Gegenstand einer Transaktion zu sein war für Gram Equipment nichts Neues: Anfang des 20. Jahrhunderts als Metallbaubetrieb gegründet, wechselte der Eismaschinenhersteller von 1999 bis 2010 bereits viermal den Besitzer und ging als Letztes an die schwedische Beteiligungsgesellschaft Procuritas über. Diese trat beim aktuellen Schadenfall als Vertragspartner von FSN Capital auf. Der Deal schien für den Private-Equity-Investor zunächst attraktiv zu sein: Im Jahr 2017 betrug der Jahresumsatz des dänischen Kaufobjekts circa 107 Millionen

Euro. Zudem gab Gram Equipment auf seiner Internetseite nach der Transaktion bekannt, dass die Firma in den vergangenen drei Jahren außergewöhnlich hohe jährliche Wachstumsraten von 15 % erreicht und in diesem Zeitraum ihre Erträge verdreifacht habe. Grund sei insbesondere die internationale Expansion. Dieses starke Wachstumspotenzial des Zielobjekts war ein Schlüsselfaktor der Akquisition.

Um den vielversprechenden Deal abzusichern, schloss FSN Capital eine Warranty & Indemnity (W&I)-Versicherung in Höhe von 50 Millionen Euro ab. Die Deckung, die sich immer größerer Beliebtheit erfreut, knüpft an die vertraglichen Garantien und Freistellungen im Kaufvertrag an, die oft in langwierigen Verhandlungen erarbeitet werden. Wird eine dieser Zusagen durch den Verkäufer verletzt, tritt der Versicherer für die daraus entstehenden Schäden ein.

## Deal mit fadem Beigeschmack

Genau dieser Versicherungsfall ist bei der Transaktion zwischen FSN Capital und Procuritas eingetreten. Wenige Monate nach dem Closing meldete FSN Capital den

Schaden gegenüber dem führenden Versicherer Liberty Mutual. Unabhängige Wirtschaftsprüfer hatten zuvor Unregelmäßigkeiten in den vergangenen Jahresabschlüssen von Gram Equipment festgestellt, die zu einer erheblichen Reduzierung des zuvor ermittelten EBITDA, dem Unternehmensergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen, führten.

Neben den kaufvertraglichen Bilanzgarantien rügte FSN Capital auch die Verletzung von Offenlegungspflichten (Fair Disclosure), denn Procuritas habe im Vorfeld der Transaktion irreführende Informationen bereitgestellt. Die Folgen: Um die Fortführung des regulären Geschäftsbetriebs gewährleisten zu können, erbrachte FSN Capital nach eigenen Angaben erhebliche finanzielle

Zu jeder 4. W&I-Police wird ein Schaden gemeldet.

32 % aller Transaktionen wurden im Jahr 2018 abgesichert.

4,2 Millionen Euro beträgt die durchschnittliche Erstattung im Schadenfall.

Etwa 50 % aller Schadenmeldungen erfolgen innerhalb eines Jahres.

Quelle: AIG Claims Intelligence Series 2019

Einlagen – die im Rahmen der Transaktion natürlich nicht eingeplant waren.

Procuritas bestritt die Vorwürfe, einen dubiosen Eis-Deal abgeschlossen zu haben, und lehnte alle Verantwortung für die entstandenen Unannehmlichkeiten ab. Das beteiligte Konsortium aus zwölf Versicherern schloss sich der Auffassung von FSN Capital jedoch an: Nach einer eingehenden rechtlichen Überprüfung des Sachverhalts wurde im April 2019 die volle Versicherungssumme in Höhe von 50 Millionen Euro ausgezahlt.

Für den skandinavischen Private-Equity-Investor war die Abwicklung des Schadenfalls somit sehr zufriedenstellend. Das gesamte Underwriting-Team der Versicherer agierte schnell, gründlich und professionell.

## Schutz, der funktioniert

Für Benedict Prinzenberg und Jan Wehkamp, M&A-Experten bei der VZP, gibt es gute Gründe, sich die Transaktion genauer anzuschauen. „Der Fall Gram Equipment zeigt, dass die W&I-Versicherung sich im Ernstfall bewährt“, sagt Prinzenberg. „Um eine solche erfolgreiche Abwicklung zu gewährleisten, sollte aber schon beim Transaktionsprozess auf Details geachtet werden.“ Eine besondere Rolle für die Risikobewertung der Versicherer spielt die Due Diligence. Zielgenau ausgeführt, hilft die Prüfung, Deckungslücken zu vermeiden und die richtige Police zu finden. „FSN Capital hat sich für eine reine Käuferpolice entschieden“, erklärt Wehkamp. „Dies war von Vorteil, da die Abwicklung ohne Mitwirkung von Procuritas stattfinden konnte. Statt langwieriger Verhandlungen wurde der Schaden so innerhalb von zehn Monaten nach der Meldung reguliert.“

Ganz perfekt war der eisige Versicherungsfall dann aber doch nicht, da FSN Capital mitteilte, dass die ausgezahlte Summe die entstandenen Kosten nicht gänzlich deckt. Aktuell werden daher rechtliche Schritte geprüft. „Damit so etwas mit der VZP nicht passiert,

analysieren wir gemeinsam mit Unternehmen deren individuelle Risikosituation, um eine adäquate Versicherungssumme zu ermitteln“, sagt Prinzenberg. Auch bei den weiteren Schritten des Transaktionsprozesses sind die VZP-Experten immer an der Seite des Kunden. So müssen diese sich keine Sorgen um ihren Deal machen, sondern können ihre Zeit mit schöneren Dingen verbringen – etwa einer leckeren Kugel Eis. ■



**Ihr Ansprechpartner:**  
Benedict Prinzenberg  
b.prinzenberg@vzp-online.de



**Ihr Ansprechpartner:**  
Jan Wehkamp  
j.wehkamp@vzp-online.de

## INTERVIEW MIT FRANK THELEN

# „Als Unternehmer bist du nie am Ziel!“

Frank Thelen gilt als einer der kreativsten Vordenker der Digitalisierung in Europa. Im Interview mit dem VZP Forum äußert er sich darüber, wie Innovation im Unternehmen gelingen kann und welche Fehler man dabei unbedingt vermeiden sollte.

**In der TV-Show „Die Höhle der Löwen“ (DHDL) haben Sie zahlreiche Start-ups kennengelernt und mussten diese anhand eines kurzen Pitches bewerten. Auf welche Parameter haben Sie dabei besonders geachtet?**

◀ In der Show habe ich immer besonders darauf geachtet, ob das Unternehmen einen unfairen Vorteil hat, also ob die Gründer einen Wettbewerbsvorteil hatten, den wir durch die TV-Show effektiv nutzen konnten. Außerdem musste ich spüren, dass der Gründer für sein Produkt brennt und dass wir auf einer Wellenlänge sind. Inzwischen sehen die Parameter etwas anders aus, da ich seit meinem Ausstieg aus DHDL nur noch in Tech-Startups investiere. Hier achte ich in erster Linie darauf, ob die Technologie ein zentrales Problem löst und ob die Gründer sie umsetzen können.

**Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, sich in einem sich disruptiv verändernden Markt neu erfinden zu müssen. Wie kann ein solches Unternehmen innovativ werden bzw. bleiben?**

◀ Zunächst ist es für diese Unternehmen extrem wichtig, dass sie verstehen, wie Disruption funktioniert. Wer nicht bereit ist, sich selbst zu disruptieren, wird von anderen disruptiert. Wenn man das

einmal begriffen hat, fallen progressive Entscheidungen in Richtung Fortschritt auch leichter, auch wenn diese Veränderung bedeuten und Veränderung gerade in größeren Unternehmen meist mühsam ist.

**Was bedeutet das konkret für einen deutschen Mittelständler?**

◀ Setzt euch mit den Technologien, die eure Branche in Zukunft lenken werden, schon heute auseinander. Auch wenn KI, 5G, Sensoren, IoT und Co. für manche noch nach Zukunftsmusik klingen – diese Technologien werden schon sehr bald beinahe jede Branche tiefgreifend

verändern. Wer hier frühzeitig seine Chancen erkennt und nutzt, hat in meinen Augen die besten Voraussetzungen, am Ende das Rennen zu gewinnen und den Markt zu dominieren. Wer sich hingegen vor diesen Veränderungen verschließt, wird es zukünftig schwer haben, sich gegen innovativere Wettbewerber zu behaupten.

**Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur, wenn es um Innovationen geht?**

◀ Eine sehr entscheidende. Es ist wichtig, dass innerhalb eines Unternehmens flache Hierarchien herrschen und der Austausch zwischen den unterschiedlichen Bereichen gefördert wird. Mitarbeiter sollten dazu motiviert werden, eigenständig zu denken und Lösungen zu finden. Wenn nur noch irgendwelche Prozesse abgearbeitet werden, findet keine Innovation mehr statt, weil niemand diese Prozesse hinterfragt, und das ist sehr schädlich für die Innovationskultur eines Unternehmens.

**Sie sind selbst Unternehmer und denken sehr unternehmerisch. Die Märkte ändern sich heute in vielerlei Hinsicht – Stichwort Digitalisierung. Welche persönlichen Qualitäten muss ein Unternehmer selbst mitbringen, wenn er sein**

**Unternehmen verändern will bzw. in einem sich verändernden Markt wettbewerbsfähig bleiben will?**

◀ Ein Unternehmer muss wissbegierig sein und sich ständig weiterentwickeln und weiterbilden wollen. Man sollte für seine Branche und sein Produkt brennen und aus Passion heraus gründen und natürlich bereit sein, hart zu arbeiten – und zwar konstant. Als Unternehmer bist du nie am Ziel – denn durch den technologischen Fortschritt werden die Karten ständig neu gemischt. Deshalb muss man flexibel und wandelbar bleiben und sich und sein Produkt ständig neu challengen.

**In Ihrer Autobiografie schreiben Sie, dass Sie als Schüler viel Zeit auf dem Skateboard verbracht haben. Gibt es etwas, was Sie vom Skateboardfahren fürs (Berufs-)Leben gelernt haben?**

◀ Ja, absolut. Beim Skateboardfahren habe ich gelernt, immer wieder aufzustehen. Man lernt keinen Trick, ohne nicht vorher Hunderte Male hinzufallen. Entscheidend ist, dass man es so lange versucht, bis es irgendwann klappt. Ähnlich ist es auch beim Gründen einer Firma – man wird unweigerlich viele böse Fehler machen und darf sich von solchen Rückschlägen nicht unterkriegen lassen. Man muss weiterkämpfen.

**Sie haben viele Kontakte nach China, in die USA und in andere Länder. Wie beurteilen Sie vor diesem Hintergrund den Stand der Digitalisie-**

**rung in Deutschland? Wie stehen wir im internationalen Wettbewerb da? Was sollte sich verbessern?**

◀ Ich bin ein Freund von klaren Worten: Es steht nicht gut um Deutschland im internationalen Vergleich. Aus der ersten Phase der Digitalisierung sind mit Technologien wie Internet, Smartphone und Cloud in den USA und China Unternehmen im Wert von inzwischen 4,8 Billionen Euro entstanden. Der komplette Dax 30 kommt gerade mal auf 1,2 Billionen. Und dieser Trend wird sich vermutlich weiter fortsetzen. Mit neuen Technologien entstehen komplett neue Branchen mit riesigen Marktkapitalisierungen. Aber solange Deutschland Digitalisierung nicht mutig und konsequent umsetzt, werden wir hier nicht mitspielen. In China kann man zum Beispiel an jedem Stra-

ßenstand mobil bezahlen – in Deutschland nicht mal in allen Supermärkten. Wir haben kein verlässliches Netz, unser Staat ist nicht digitalisiert, und unsere Gesellschaft hat Angst vor Veränderungen. Das ist eigentlich das größte Problem. Wir müssen schon bei der Bildung ansetzen, um die nächsten Generationen auf eine digitalisierte Welt vorzubereiten. Wir brauchen Informatik auf den Lehrplänen, kein Latein. Und wir müssen den Entscheidern von morgen ein anderes Mindset vermitteln, »





### Start-up DNA

„Start-up DNA. Hinfallen, Aufstehen, Die Welt verändern.“ So heißt die Biografie des Mannes, der als Investor in der TV-Show „Die Höhle der Löwen“ bekannt wurde. Eine packende Lebensgeschichte und ein spannender Blick hinter die Kulissen von Wirtschaft, Politik, TV. Der Ausnahme-Unternehmer erzählt zum ersten Mal die Story seines Lebens.

Frank Thelen: Start-up DNA. Murmann Verlag, 22 Euro



damit sie progressiv und fortschrittlich die Zukunft Deutschlands gestalten.

#### Gibt es einen „Werkzeugkasten“, den sich Unternehmen, die innovativ sein wollen, zulegen sollten?

◀ Den gibt es. Ich habe ihn in meiner Autobiografie als „Baukasten der Zukunft“ beschrieben. Dort finden sich u. a. Technologien wie KI, Cloud-Computing, Blockchain, 3-D-Druck und Roboter. Unternehmen, die die Technologien aus diesem Baukasten beherrschen und einsetzen, werden in meinen Augen zukünftig die Big Player ihrer Branche sein.

#### Die Versicherungsbranche gilt allgemein als nicht sehr innovationsfreudig. Wie sehen Sie vor diesem Hintergrund den Stand bei den InsurTechs in Deutschland?

◀ Auch in der Versicherungsbranche können neue technologische Entwicklungen zur Optimierung und Automatisierung von Prozessen beitragen. Wenn die Versicherungsbranche auf diese Veränderungen nicht reagiert, könnten InsurTechs

zukünftig schlichtweg die effizienteren und somit besseren Anbieter sein. Aber auch hier gilt: Die Gesellschaft muss dies zunächst erkennen und das Neue akzeptieren. Aktuell ist mein Gefühl, dass die meisten Leute noch lieber mit einem echten Menschen in Kontakt stehen als mit einer KI.

#### Zum Schluss unseres Interviews bitten wir Sie noch um einen Blick in die Kristallkugel: Bitte nennen Sie drei Themen, die in fünf Jahren für Unternehmer und Unternehmen von zentraler Bedeutung sein werden.

◀ KI, Blockchain, Voice. Diese drei Themen werden schon sehr bald sämtliche Branchen und somit alle Unternehmen etwas angehen. ■



## Auch in Zeiten von Corona. Wir sind für Sie da.

Die Corona-Pandemie stellt uns alle vor große Herausforderung. In dieser Zeit sind wir weiterhin für Sie da und stehen Ihnen mit Rat und Tat zur Seite. Rund um die Themen Versicherungsmanagement, Risikomanagement und Vorsorge sind wir für Sie da. Zögern Sie nicht, Ihren VZP Kundenberater anzusprechen!

Aktuelle Informationen finden Sie auf der Webseite unseres Kooperationspartners Funk:

 [funk-gruppe.com/coronavirus](https://funk-gruppe.com/coronavirus)

# Veranstaltungen



Bei Veranstaltungen zum Risikomanagement treffen Sie auf Experten wie Hendrik F. Löffler, Geschäftsführer von Funk Risk Consulting.

## Best-Practice-Seminar Risikomanagement

Erfolgreiche Unternehmen nutzen Chancen, die sich bieten, und gehen Risiken nur dann ein, wenn sie ökonomisch und sozial vertretbar sind. Die Steuerung von Chancen und Risiken ist für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung von großer Bedeutung und eine der Kernaufgaben des Managements. Die aktuelle Risikolandschaft ist jedoch aktuell sehr volatil und damit eine komplexe Angelegenheit. Besonders die Risiken aus den Themenbereichen Cyber, Compliance und Supply-Chain stellen Unternehmen vor große Herausforderungen.

Kennen Sie die Elemente erfolgreicher Risikomanagementsysteme? Erfüllen Sie die aktuellen Compliance- und Governance-Kriterien? In unserem zweitägigen Seminar lernen Sie die Methoden zum Aufbau eines effizienten Chancen- und Risikomanagements kennen und erfahren, wie Sie in Ihrem Unternehmen eigenständig die Grundlagen für ein intelligentes System legen können.

 25. bis 26. November 2020  Hamburg

## Absage VZP-Tag 2020

Aufgrund der aktuellen Corona-Situation müssen wir den eigentlich für den 16. Juni 2020 geplanten VZP-Tag leider absagen. Im kommenden Jahr soll die Veranstaltung nachgeholt werden!

## Funk Innovation Lab 2020

Das Funk Innovation Lab bringt Mittelstand und Startups zusammen und zeigt auf, wie Unternehmen von der „Digital Power“ der Gründerbranche profitieren können. Schwerpunktthema ist die künstliche Intelligenz mit ihren Chancen und Risiken – sowohl aus wirtschaftlicher als auch aus ethischer Perspektive.

 5. November 2020  Berlin



**Ihre Ansprechpartnerin:**  
Ulrike Meyer  
u.meyer@vzp-online.de



**Anmeldung unter**  
funk-gruppe.com/veranstaltungen

# Webinare

## Webinar für Einsteiger – Grundlagen des Risikomanagement-Prozesses

Jedes unternehmerische Handeln ist mit Risiken verbunden. Wer sich auf dem Markt behaupten will, muss daher auf Risiken in einem volatilen Umfeld vorausschauend eingehen und diese bewältigen. Im Rahmen unseres Webinars lernen Sie die Mehrwerte eines reversionssicheren und innovativen Risikomanagements kennen.

 4. August 2020

## Compliance-Risiken für Unternehmen durch mangelhaftes Risikomanagement

Die gesetzlichen Anforderungen an das betriebliche Risikomanagement wurden in den vergangenen Jahren deutlich verschärft. In unserem Webinar stellen wir Ihnen die Maßnahmen, die Unternehmen jetzt treffen sollten, übersichtlich vor. Auch zeigen wir Ihnen strukturierte Methoden auf, mit denen Sie die Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen prüfen können.

 20. August und 12. November 2020

## Business Continuity Management: Was tun im Notfall?

Wenn der Geschäftsbetrieb eines Unternehmens, z. B. durch den Ausfall eines Lieferanten oder einen Maschinenschaden, maßgeblich gestört ist, bleibt für Überlegungen keine Zeit. Im Webinar zeigen wir auf, wie der Aufbau eines Business-Continuity-Management-Systems gestaltet werden kann, und zeigen Ihnen erste Schritte für die Umsetzung in der Praxis.

 27. August 2020



**Ihre Ansprechpartnerin:**  
Diana Gelwer  
d.gelwer@vzp-online.de

## Risikomanagementsoftware RIMIKS X: reversionssichere Dokumentation

RIMIKS X ist eine universell einsetzbare, 100 % browser- und datenbankfähige Softwarelösung für ein ganzheitliches praxisorientiertes Risikomanagement (siehe Artikel S. 26). Mithilfe von RIMIKS X können Unternehmen die gesamten Risikomanagement-Prozesse mehrstufig inklusive internen Kontrollsystems abbilden. Im Webinar lernen Sie unsere Software kennen.

 3. September 2020

## Strategisches Risikomanagement: Steuerung von strategischen Risiken

Strategisches Risikomanagement ist ein neuer Ansatz, der Unternehmen dabei unterstützt, Ereignisse zu antizipieren, die die Position bzw. das Geschäftsmodell eines Unternehmens grundlegend bedrohen. In unserem Webinar stellen wir Ihnen den Ansatz zur Steuerung von strategischen Risiken vor und zeigen Ihnen den konkreten Nutzen in der Praxis.

 15. September 2020

## Betriebsunterbrechungsanalyse – mehr Transparenz für Unternehmen

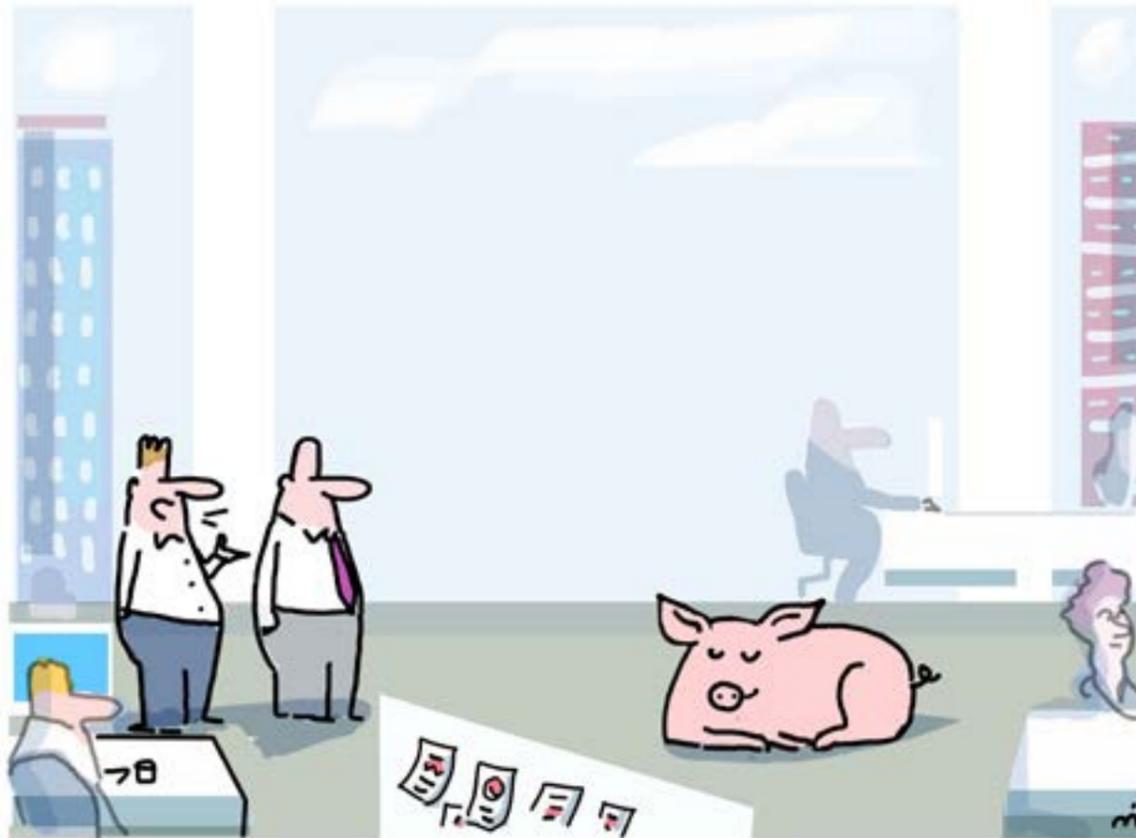
Eine Störung der Lieferkette und die daraus resultierende Betriebsunterbrechung kann dramatische Folgen haben, wie zum Beispiel Produktionsstillstand, Umsatzeinbrüche, Kundenverlust und Imageschaden. In unserem Webinar erfahren Sie, wie die Risiken entlang der Wertschöpfungskette analysiert, bewertet und gesteuert werden.

 21. September 2020



**Anmeldung unter**  
funk-gruppe.com/webinare

# Zellstoff



Was sich unser Risikomanagement davon erhofft, würde ich auch gerne mal wissen.

## Impressum

### Herausgeber

Versicherungsstelle Zellstoff und Papier GmbH  
Amsterdamer Str. 192, 50735 Köln  
Fon +49 221 9347210

### Redaktion

Dr. Anja Funk-Münchmeyer (v. i. S. d. P.),  
Larissa Thom, Sarah Seyfried, Ansgar Vaut

### Kontakt

Über Anregungen, Hinweise oder den Wunsch nach weiteren Informationen freuen wir uns. Wenden Sie sich bitte an Guedo Touré (g.toure@funk-gruppe.de)

### Grafik

Carolin Krüger, Hauke Kaden

### Druckerei

Die Printur GmbH  
Boschstraße 2 | 24568 Kaltenkirchen  
Auflage: 580 Exemplare

### Bildnachweise

Jakob Boerner (S. 3), nwx.new-work.se (S. 21), EYECATCHME.Photography (S. 34), Tatjana Schnalzer (S. 35), Klimpt (S. 35), Dirk Meissner Cartoons (S. 38), stock.adobe.com: Janko Ataman (S. 4, 12), georgejmlittle (S. 5, 26),

Joseph Ruben (S. 5, 33), Andris Tkachenko (S. 6), Ardea-studio (S. 6), LIGHTFIELD STUDIOS (S. 7), Yury (S. 8), whyframeshot (S. 14), Golden Sikora (S. 15, 24, 25), karandaev (S. 18), grki (S. 20), doidam10 (S. 22), Alexander Limbach (S. 28, 29), M. Doerr & M. Frommherz GbR (S. 30), supachi (S. 30, 31), VZP (Rest)



# Gemeinsam *sicher* sein.

Versicherungsmanagement, Vorsorge und Risikomanagement  
für die Papierwirtschaft und ihre Partner.

Ihr Versicherungsmakler für die Papierwirtschaft und ihre Partner