

## Finanzierung //

Das Versicherungsmanagement fristet in vielen Unternehmen ein stiefmütterliches Dasein. Integriert in ein ganzheitliches Risikomanagement, können Eigentragung und Deckungssummen optimiert werden. Der Lohn: Prämieinsparungen von 20 Prozent und mehr.



So wie auf jedes Glas ein Etikett kommt, wird bei Zentis jedes Risiko bewertet. Dadurch kann der Versicherungsschutz optimal an die Bedürfnisse angepasst werden.

Foto: Zentis

# Falsch versichert?

Durch systematisches Risikomanagement können Mittelständler ihren Versicherungsschutz optimieren

Von Axel Rose

„**WAS PASSIERT EIGENTLICH**, wenn unsere Anlage 47-11 ausfällt? Welche Wechselwirkungen ergeben sich für andere Bereiche?“ Solche und ähnliche Fragen beschäftigen Michael Köstler tagtäglich. Als Leiter für Risikomanagement beim Fruchtverarbeiter Zentis ist es Köstlers Job, alle möglichen Risiken durchzuspielen und Vorsorge zu treffen.

Mit einem Anteil von zwei Dritteln am Gesamtumsatz ist das Industriegeschäft das wichtigste Geschäftsfeld bei

Zentis. Die Fruchtzubereitungen finden sich später in unzähligen Joghurts, Quarks, Desserts oder Backwaren in den Regalen der Supermärkte wieder. „Wir sind so etwas wie ein Automobilzulieferer für die Milch- und Backindustrie“, erzählt Köstler. Betriebsunterbrechungen, etwa durch den Ausfall der Anlage 47-11, kann sich das Unternehmen nicht leisten. Deshalb ist Zentis gegen Betriebsunterbrechungen versichert. Das ist an und für sich nichts Besonderes, eine Betriebsunterbrechungsversicherung gehört zur Grundausstattung eines jeden Produkti-

onsunternehmens. Anders als bei vielen anderen Firmen funktioniert bei Zentis aber die Kalkulation der Risiken, die für die Deckungshöhe der Policen entscheidend ist. Bei dem Lebensmittelprodu-

## WWW-SERVICE

Weitere Informationen zum Thema finden Sie unter:

[www.marktundmittelstand.de/hintergrund/risikomanagement](http://www.marktundmittelstand.de/hintergrund/risikomanagement)

zenten ist das Versicherungsmanagement eng mit dem Risikomanagement verknüpft. Über Simulationen und Szenarioanalysen wird exakt berechnet, welche Deckungsbeiträge auf dem Spiel stehen. Die so ermittelten Beträge unterscheiden sich oft deutlich von dem, was die Versicherungsunternehmen über herkömmliche, auf Bilanzzahlen und Fragebögen basierenden Ansätzen berechnen. Liegt die Deckungshöhe der Versicherung jedoch über dem tatsächlichen zur Disposition stehenden Risiko, zahlen Unternehmen zu hohe Prämien. Im umgekehrten Fall entsteht eine Unterdeckung, die im Schadensfall Liquidität und Existenz des Unternehmens bedrohen kann.

**Falsche Taktik //** „Ein funktionierendes Risikomanagementsystem liefert dem Unternehmen verlässliche Informationen zur Risikotragfähigkeit“, sagt Hendrik Löffler, Geschäftsführer bei FunkRMCE, einem Spezialisten für Risikoma-

agementsysteme im Mittelstand. Würden diese Informationen konsequent genutzt, um die Versicherungsstrategie zu optimieren, könnten sich deutliche Kostenreduzierungen realisieren lassen. Christian Els, Geschäftsführer für strate-

Risikomanagementsystem dabei, Überdeckungen und gänzlich überflüssige Versicherungsleistungen zu identifizieren. „Viele Unternehmen versichern die falschen Risiken“, bestätigt Löffler. Vom Firmenlaptop über das Reisegepäck bis

**»Wir bevorzugen hohe Selbstbehalte und nehmen den Versicherern damit kostenintensive Kleinschäden ab.«** Michael Köstler, Zentis

gische Management- und Risikoberatung beim Industrieversicherungsmakler Gossler, Gobert & Wolters hält Einsparungen in Höhe von 20 bis 30 Prozent der Prämien für möglich.

Zwei Faktoren kommen für Els zusammen: Zum einen könne der Versicherer günstiger kalkulieren und Rabatte gewähren, weil insgesamt ein „besseres“ Risiko bestünde, wenn das versicherte Unternehmen ein strukturiertes Risikomanagement verfolge. Außerdem helfe das

hin zu Handys und Taschenrechnern reicht der Versicherungsschutz in manchen Fällen. Großschäden, deren Eintrittswahrscheinlichkeit zwar gering ist, die aber existenzbedrohend sein können, werden hingegen nicht immer versichert. Für die Experten ist das die falsche Taktik: Bei der Suche nach der günstigsten Lösung müssten letztendlich immer die Prämienzahlungen für die Versicherungslösung den Kapitalkosten für Eigenkapital und Liquidität im Falle »

## Finanzierung // Falsch versichert?

» der Eigentragung gegenübergestellt werden. „Bei Großschäden sind die Kapitalkosten wesentlich höher als die Prämien“, erklärt Löffler. Bei Frequenzschäden ist es genau anders herum. Köstler versucht bei Zentis deshalb, kostenintensive Kleinschäden aus der Versicherungsleistung herauszuhalten: „Wir bevorzugen hohe Selbstbehalte und nehmen den Versicherern damit einen Teil des Risikos ab“, erklärt der Spezialist.

triebskomponenten: Das Versicherungsportfolio war in der Vergangenheit keiner systematischen Untersuchung unterzogen worden. Immerhin gut 50.000 Euro betrug der jährliche Prämienaufwand. Gemeinsam mit den Kostenexperten vom Beratungsunternehmen Expense Reduction Analysts (ERA) wurde das Volumen optimiert und eine bedarfsgerechte Absicherung der Unternehmensrisiken mit adäquatem Deckungsumfang

**Klinisch tot //** Bis vor einigen Jahren gab es auch bei Zentis kein ganzheitliches Risikomanagementsystem. Das änderte sich erst 2003 mit dem stetigen Wachstum und der fortlaufenden Internationalisierung des Unternehmens. „Welche Risikoposition haben wir eigentlich, und wie können wir damit umgehen?“, waren die Fragen, die Köstler und seine Kollegen umtrieben. Die Transparenz sollte erhöht und die Sensibilität für Risiken

### In sechs Schritten die eigene Risikotragfähigkeit ermitteln

1. Schritt	2. Schritt	3. Schritt	4. Schritt	5. Schritt	6. Schritt
<b>Risikodefinition</b>	<b>Risikoinventur</b>	<b>Risikoklassifizierung</b>	<b>Risikobewertung</b>	<b>Risikoaggregation</b>	<b>Risikotragfähigkeit</b>
Beispiel: alle Einflüsse, die zu einer Abweichung von der Planrechnung führen können.	Unter Einbeziehung der einzelnen Unternehmensbereiche werden alle Risiken gesammelt. 60 bis 100 Risiken sind normal.	Von bestandsgefährdend bis unbedeutend werden fünf Klassen gebildet, die anhand von Kennzahlen klar definiert werden.	Mit Hilfe quantitativer Verfahren wie Szenarioanalysen werden die einzelnen Risiken bewertet.	Simulationsmodelle helfen bei der Gesamtrisikobewertung. Gegenseitige Abhängigkeiten einzelner Risiken müssen beachtet werden.	Die aggregierten Risiken werden dem Eigenkapital und den liquiden Mitteln gegenübergestellt.

Quelle: Markt und Mittelstand

**Schutz und Risiko //** Die Frage nach dem optimalen Verhältnis zwischen Eigentragung und Übertragung auf einen Versicherer kann ein Unternehmen nur dann beantworten, wenn die Gesamtrisikoposition des Unternehmens durch ein systematisches Risikomanagement offengelegt wird. „Am Ende des Tages brauchen wir einen Wert, den wir dem Eigenkapital gegenüberstellen können“, erklärt Köstler. Über ein angewandtes Simulationsverfahren kommt Zentis zu einer aggregierten Risikoposition und Risikokennzahlen, die eine höhere Aussagekraft haben als die Summe aller bewerteten Risiken.

Genau daran hapert es oft im Mittelstand: „Die meisten Unternehmen haben kein Risikomanagementsystem, mit dem sie ihre Risikotragfähigkeit feststellen können“, bestätigt Löffler. „Risikomanagement betreiben alle, aber eine strukturierte und ganzheitliche Herangehensweise fehlt vielfach“, ergänzt Els. Wie beim Elektromotorenwerk Grünhain, einem Anbieter von industriellen An-

erarbeitet. Ergebnis: Einsparungen in Höhe von 37 Prozent. „Das Einsparpotential war weit höher, als wir erwartet hatten. Und dabei sind wir mit der qualitativen Verbesserung unseres Versicherungsschutzes künftig deutlich besser aufgestellt“, erzählt Geschäftsführer Volkmar Rauchfuß.

„Das Risiko einer schlechten Versicherungsdeckung wird häufig unterschätzt“, sagt Christopher Weden, Versicherungsspezialist bei ERA. Mittelständler wüssten manchmal gar nicht genau, wie sie versichert seien. „Da lagern die Policen dann in einem Schuhkarton“, erzählt der Experte aus Erfahrung. „In vielen Betrieben ist das Versicherungsmanagement ein ungeliebtes Stiefkind“, weiß auch Löffler. Eine Verknüpfung mit anderen Bereichen findet nicht statt, Entscheidungen werden mit der Historie begründet. Dadurch wird der Schutz selbst zum Risiko: „Unternehmen wachsen, aber die Versicherungsleistungen werden nicht kontinuierlich angepasst“, erklärt Weden.

gestärkt werden. Die erste Bestandsaufnahme war ernüchternd: „Bei einer Addition der Risiken müssten wir eigentlich klinisch tot sein.“ So oder ähnlich fiel Köstlers Reaktion beim Blick auf die erstmals erstellte, unternehmensweite Risikoinventur aus. Weit über 100 Risiken waren da zusammengetragen worden. Deshalb ist es in einem nächsten Schritt wichtig, eine Klassifizierung der einzelnen Risiken vorzunehmen. Üblicherweise werden fünf Klassen gebildet, von existenzbedrohend bis unbedeutend. Els empfiehlt, exakte Schwellenwerte zu definieren, um die Beträge greifbar zu machen: „Die subjektive Risikoeinschätzung muss auf eine einheitliche Basis gestellt werden.“ Bei Zentis gelten Risiken als existenzbedrohend, wenn sie das Vierfache des Vorsteuergewinns überschreiten. Els rät dazu, nur Risiken jenseits eines gewissen Schwellenwerts mittels komplexer Verfahren wie Szenarioanalysen zu bewerten. Dabei sollten dann auch gegenseitige Abhängigkeiten einzelner Risiken berücksichtigt werden.

Bei Zentis werden, klein oder groß, alle Risiken bewertet. „Auch kleine Risiken leben“, erklärt Köstler. In regelmäßigen Abständen wird deshalb geprüft, ob es Veränderungen gegeben hat. In den engeren Fokus rücken aber auch bei dem Aachener Lebensmittelhersteller nur die rund 30 wichtigsten Risiken. Viele davon, von Reputations- und Imageschäden über Risiken aus dem Markt- und Wettbewerbsumfeld bis zu regulatorischen und konjunkturellen Risiken, sind jedoch nicht versicherbar. Zu den wichtigen und transferierbaren Risiken gehören neben der Betriebsunterbrechung in der Regel Forderungsverluste, Rückrufe, Haftungsfälle, Schäden an Gebäuden und Maschinen sowie Datenverluste. Ohnehin bieten Versicherungen nur einen passiven Schutz. Sie verändern weder die Eintrittswahrscheinlichkeit der Ereignisse noch decken sie alle Folgewirkungen mit ab. Aktive Strategien zur Vermeidung und Verminderung von Risiken sind deshalb ebenso wie Notfallpläne unabdingbar.

**Kleines Geld //** Den Aufbau eines Risikomanagementsystems können auch Mittelständler stemmen. „Risikomanagement muss keine tagesfüllende Veranstaltung sein“, sagt Köstler. Zentis habe mit einer Lösung für kleines Geld begonnen. „Das Know-how über die Risiken ist in den Unternehmen meist schon vorhanden“, bestätigt Els. Die Führungskräfte müssten sich jedoch die Zeit für eine gründliche Risikoanalyse nehmen. Mit ein bis zwei Beratungstagen pro Person kalkuliert Els anfangs. Auch Löffler glaubt, dass ein rudimentäres Risikomanagementsystem in fünf bis zehn Beratungstagen aufgebaut werden kann. Kostenfaktor: 9.000 bis 18.000 Euro. Nach ein bis zwei Jahren hat sich die Investition durch eine Optimierung der Risikokosten aber amortisiert, ist die Erfahrung der Experten.

„Risikomanagement ist ein Weg und nicht das Ziel“, sagt Köstler. Auf diesem sieht er Zentis zwar noch lange nicht am Ende, aber doch schon weit gekommen. Nicht schlecht für einen klinisch Toten. ☛

[axel.rose@marktmittelstand.de](mailto:axel.rose@marktmittelstand.de)