



Gemeinsam Perspektiven eröffnen:
Risikomanagement für Mittelständler



Im FinanzVerbund der
Volksbanken Raiffeisenbanken

Vorwort

Im letzten Jahr mussten rund 40.000 Unternehmen Insolvenz anmelden. Immer häufiger sind kleine Unternehmen betroffen. Die Ursachen liegen meist im normalen Geschäftsalltag: Risikofaktor Nr. 1 ist die schlechte Zahlungsmoral der Kunden. Zudem achten viele kleine Firmen zu wenig auf die Risiken, die im Betrieb stecken und die Existenz bedrohen können. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken müssen diese Risiken bei der Kreditvergabe stärker einbeziehen. Deshalb werden künftig vor Kreditvergabe alle Unternehmen – als Folge von Basel II – geratet und die Bonität des Firmenkunden wird ermittelt. Je schlechter die Bonität, umso höher das Risiko für die Bank und umso höher letztlich die Kreditzinsen für den Kunden.

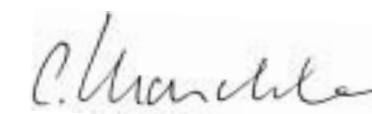
Die R+V Versicherung kann hier gemeinsam mit ihren Vertriebspartnern, den Genobanken, den mittelständischen Unternehmen helfen, frühzeitig ihre Risikopotenziale zu erkennen, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen und so die Bonität zu verbessern. Einzigartig im Markt ist hierbei das von R+V entwickelte Unternehmensexposé, das unter anderem den gesamten Versicherungsbedarf einer Firma analysiert. Hieraus ergeben sich zahlreiche Informationen, die für Bank und Kunde im Sinne eines Stärken-Schwächen-Profiles wichtig sind.

Diese Broschüre bietet einen Einblick in das Thema Risikomanagement für mittelständische Unternehmer und beschreibt anhand von sechs Beispielen, wie sich Risikomanagement in der Praxis auswirkt.



Bernhard Meyer

Vorstandsmitglied
der R+V Versicherung AG
verantwortlich für Sachversicherungen



Hans-Christian Marschler

Vorstandsmitglied
der R+V Versicherung AG
verantwortlich für Vertrieb

Gemeinsam Perspektiven eröffnen



01

Herzig Krankentransporte, Hamm. Hier passen keine Nullachtuffzehn-Lösungen: Ein Krankentransport-Unternehmen unterliegt besonderen Regeln – Norbert Dörner, R+V-Firmenkundenspezialist, stellte sich darauf ein.



02

Dachdeckermeister Joachim Frittgen, Hamm. Der Vorteil der Volksbank ist die Nähe zu ihren Kunden, meint der Dachdecker. Sein Berater Markus Dünnebacke kennt den Betrieb genauso gut wie die Baubranche vor Ort.



03

Ausbau Mügeln GmbH, Mügeln. Ein Mittelständler vor der Grundsatzfrage: Wachsen oder den Bestand festigen? Volksbank Riesa und R+V rieten zur Konsolidierung – auf hohem Niveau.



04

Lamprecht Metallbau, Sinzheim. In einer schwierigen Branche erfolgreich am Markt: Für Josef Lamprecht sind hohe Qualität und zufriedene Kunden langfristig das beste Rezept.



05

Getränke Schulz, Lehrte-Ahlten. Bier, Wasser, trendige Mixgetränke – Dietmar Schulz beliefert Stadtfeste, Kantinen und Privatkunden. Das Rating der Volksbank Lehrte ist für ihn bares Geld wert.



06

Tischlerei Oschatz GmbH, Oschatz. Im genossenschaftlichen Verbund findet der Geschäftsführer Bernd Koch immer das passende Angebot für seinen mittelständischen Betrieb – ob Bank, Versicherung oder Leasing.

Risikomanagement für Mittelständler

Weniger die schlechte Auftragslage als vielmehr mangelndes Risikomanagement gefährdet immer häufiger die Existenz kleiner und mittlerer Unternehmen. Deshalb hat die R+V für ihre Kunden ein Konzept entwickelt, das Schwächen erkennen und Schäden verhindern soll.

Nur ein ausgefeilter Krisenplan bewahrte einen Kraftfutter-Hersteller vor Liquiditätsengpässen. Lebensmittel-Kontrollreue entdeckten in den Eiern eines Geflügelbetriebs ein verbotenes Antibiotikum. Das Medikament war über das Kraftfutter in die Mägen der Hennen geraten. Ein Schaden in sechsstelliger Höhe!

Die zuständige Behörde stoppte die Futterproduktion, verbot den Verkauf der Eier und untersagte allen belieferten Hühnerfarmen deren weitere Vermarktung. Für deren entgangenen Gewinn sollte der Kraftfutter-Hersteller aufkommen – außerdem sämtliche Rechnungen für Stallreinigung, Entsorgung, Labor- und Verwaltungsgebühren bezahlen.

Mit Hilfe der R+V-Experten meisterte der Kraftfutter-Hersteller die Krise. Um Risiken rechtzeitig zu erkennen und so gering wie möglich zu halten, hatten sie nämlich bereits über Jahre gemeinsam ein Qualitätsmanagementsystem aufgebaut. Der „Vorsorgeplan“ sah auch Rückstellproben von jeder gelieferten Charge vor. Innerhalb kürzester Zeit ließ sich lückenlos nachweisen, dass nicht der Futtermittel-Hersteller selbst, sondern ein Lieferant für den Schaden verantwortlich war.

Er hatte 980 Kilo belastete Vormischung an den R+V-Kunden verkauft, die dann in etwa 100 Tonnen Öko-Legefutter geriet. Dank des ausgeklügelten Systems konnten sofort alle belieferten Betriebe gewarnt und noch größere Schäden vermieden werden. Die komplette Schadenssumme wurde vom Verursacher eingefordert.

Unternehmerisches Handeln bedeutet Risiko

Eine Firma leiten, das bedeutet gleichzeitig, mit Risiken zu leben. Nicht selten gerät ein Betrieb unverschuldet in Not. Risikofaktor Nummer 1 ist dabei die schlechte Zahlungsmoral der Kunden. Bei gut einem Drittel aller Firmen, die Insolvenz anmelden, haben Forderungsausfälle zum Aus geführt. Aber auch Unwetterschäden, Wirtschaftskriminalität, Schadenersatzansprüche, der Ausfall von Maschinen, Produktfehler und nicht zuletzt Fehlentscheidungen des Managements führen jährlich zu Milliardenverlusten.

Experten unterscheiden drei große Risikobereiche:

- **strategische Risiken**, z. B. falsche Einschätzungen des Marktes und der Produkte,
- **Markt- und Finanzrisiken**, z. B. falsche Entscheidungen im Kredit-, Leasing- und Anlagebereich,
- **operationelle Risiken**, z. B. Betriebsunterbrechungen, Transportschäden, Produkthaftung.

Risiko

In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen zum Begriff Risiko. Mathematiker verwenden die Formel: „Risiko ist gleich Eintrittswahrscheinlichkeit multipliziert mit dem Ausmaß des Ereignisses“. Wirtschaftswissenschaftler erklären das unternehmerische Risiko als Gefahr, dass „eine negative Abweichung von den erwarteten Plandaten eintritt, ebenso aber auch die Chance positiver Abweichungen“. Die Versicherungsbranche verwendet die Begriffe Risiko oder Wagnis. Als Risiko wird auch das versicherte Objekt bezeichnet – z. B. eine Fabrik in der Feuerversicherung.

Mit dem wirtschaftlichen und politischen Umfeld ändern sich auch die Risiken der Unternehmen. Sie müssen daher stets neu bewertet werden. So haben Ereignisse wie der 11. September 2001, aber auch die jüngsten Hochwasser- und Sturmkatastrophen Schäden in bis dahin unvorstellbaren Dimensionen verursacht. Einen völlig neuen Umgang mit Risiken fordert auch der technologische Fortschritt: Neue Erkenntnisse in der Gentechnik und Biotechnologie werden unsere Umwelt verändern. Auch die weltweite Vernetzung durch das Internet birgt Risiken.

Risiken bei gewerblichen Sach- und Transportschäden branchenweit am höchsten

Gewarnt durch die ausführliche Medien-Berichterstattung über Sturmschäden, Flutkatastrophen und Feuersbrünste, sichern sich die meisten Unternehmer gegen Elementar- und Großrisiken ab. Vor den Risiken des Geschäftsalltags schließen hingegen viele die Augen. Versicherungsexperten warnen immer wieder vor großen Absicherungslücken in den Bereichen Sach-, Vermögens- und Haftungsschäden. Auch gegen Forderungsausfälle sind die wenigsten versichert. Zahlen aus der Schadenstatistik der deutschen Versicherer untermauern den Negativ-Trend: Die Versicherer leisteten im Bereich „Sach- und Technische Versicherung“ im Jahr 2003 rund 2,9 Milliarden Euro, im Bereich „Gewerbliche Sach- und Transportversicherung“ 3,1 Milliarden Euro, aller-

dings hier mit Schadenquoten von über 100 Prozent. Das heißt: Die Versicherer haben mehr für Schäden bezahlt als an Beiträgen verdient. Zum Vergleich: Im selben Jahr lag die Großschaden-Quote deutscher Unternehmen bei nur fünf Prozent – und damit europaweit am niedrigsten. Auch insgesamt sind in den Jahren 2003 und 2004 nur sehr wenige Großschäden eingetreten.

Großunternehmen per Gesetz zur Risiko-Früherkennung verpflichtet

Damit Risiken im Geschäftsalltag rechtzeitig erkannt und verhindert werden, bauen immer mehr große Unternehmen auf so genannte Risikomanagementsysteme. Neben einer Risikobewertung werden dabei mit verschiedenen Experten auch Maßnahmen erarbeitet, mit deren Hilfe das Unternehmen im Notfall gezielt gegensteuern oder zumindest aber die Folgen unkalkulierbarer Schäden so gering wie möglich halten kann.

Seit 1998 gibt es das Gesetz zur „Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KontraG). Es verlangt von allen weltweit agierenden Großkonzernen eine systematische Risikovorsorge und Risiko-Früherkennung. Für Firmen, die auf dem US-Markt tätig sind, gilt seit 2002 zusätzlich der so genannte „Sarbanes-Oxley Act“

R+V-Agrarpolice

Auch die Agrar- und Ernährungswirtschaft ist aufgrund des verschärften Verbraucher-, Umwelt- und Tierschutzes auf ein effizientes Risikomanagement angewiesen. Die R+V unterstützt ihre Kunden bei der Bewertung individueller Risiken und entwickelt individuelle Deckungskonzepte, die den Kunden optimalen Versicherungsschutz bieten. Die R+V-Agrarpolice deckt alle wesentlichen betrieblichen Risiken im landwirtschaftlichen Bereich von der Inhalts- und Gebäudeversicherung über Betriebsunterbrechungsversicherung, Betriebshaftpflicht, Umweltbasisdeckung sowie erweiterte Produkthaftung, Technische Versicherungen, Transport, Tierseuchen und Tierdiebstahlversicherung ab.

(SOA). Als Reaktion auf spektakuläre Unternehmenskrisen wie „Enron“, „Worldcom“ oder „Xerox“ verschärfte der amerikanische Gesetzgeber damit die Überwachungssysteme für die Finanzberichterstattung. Gleichzeitig können nicht nur der Konzern, sondern auch einzelne Manager zur Rechenschaft gezogen werden.

Um das Vertrauen der internationalen Finanzmärkte zu stärken, nehmen sich mittlerweile aber auch immer mehr deutsche Konzerne selbst stärker in die Pflicht. So sorgt zum Beispiel der „Corporate Governance Kodex“ seit dem Jahr 2002 für mehr Transparenz in Aktiengesellschaften.

Drei Viertel aller deutschen Erwerbstätigen arbeiten in mittelständischen Betrieben

Allein im vergangenen Jahr meldeten über 40.000 kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten

Basel II

Aufgrund umfassender Deregulierungen und zunehmender Globalisierung haben sich die Risiken der Banken in den letzten Jahren deutlich erhöht. Der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht überarbeitet deshalb zur Zeit die Eigenkapitalvereinbarung von 1988. Spätestens 2007 soll das neue Konzept zur Bewertung von Zinsrisiken – auch Basel II genannt – in Kraft treten. Kernpunkt der Reform: Vor einer Kreditvergabe führen die Banken ein Rating durch. Darin werden Stärken und Schwächen der Firma (wirtschaftliche Verhältnisse, aktuelle Unternehmens- sowie Markt- und Branchenentwicklung, Management, Planung) analysiert und die Höhe des Ausfallrisikos wird festgelegt. Unterlegten die Banken bisher jeden Unternehmenskredit mit acht Prozent Eigenkapital, hängt die Höhe der Eigenkapitalunterlegung künftig von der Bonität des Schuldners ab. Heißt: Je schlechter die Bonität, umso höher das Risiko. Da die Bank für Risiko-Finanzierungen mehr Eigenkapital hinterlegen muss, fordert sie vom Unternehmer höhere Risikoprämien. Fällt die Bewertung jedoch positiv aus, verbessern sich auch die Kreditkonditionen.

Insolvenz an. Grund für die Mehrzahl der Pleiten war häufig ein fehlendes Risikomanagement. Ein Zustand, den nicht nur die Deutsche Versicherungswirtschaft beklagt. Martin Wansleben, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelskammertags: „Noch immer sichern zu wenig Unternehmer neben der Substanz auch Liquidität und Gewinn ab.“

„Der Mittelstand ist eine wichtige Stütze der Volkswirtschaft“, sagte Vorstandssprecher Hans W. Reich von der Kreditanstalt für Wiederaufbau anlässlich einer „pro mittelstand“-Veranstaltung in Berlin. Er berief sich auf statistische Erhebungen, wonach etwa 3,4 Millionen Mittelständler drei Viertel aller deutschen Erwerbstätigen beschäftigen. Europaweit spielen die Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten eine noch größere Rolle. Dort fallen 99,8 Prozent unter die Rubrik „kleiner und mittelständischer Betrieb“. Reich: „Der Mittelstand wird seiner Rolle innerhalb der Wirtschaft aber nur gerecht werden, wenn er auch in der Lage ist zu investieren.“ Dazu benötige er jedoch ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten.

Mit Fremdfinanzierung Zukunft des Mittelstandes sichern

Noch nie waren kleine und mittlere Unternehmen so stark auf eine Fremdfinanzierung angewiesen wie heute. Der rasante technologische Fortschritt und weit verzweigte internationale Geschäftsbeziehungen machen immer höhere Investitionen nötig. Doch die Banken zögern bei der Kreditvergabe. Die Gründe:

- Nach Angaben der Creditreform verfügt jedes dritte Unternehmen nur über eine unzureichende Eigenkapitalquote. Sie liegt unter zehn Prozent.
- Spätestens ab 2007 treten die Baseler Eigenkapitalvorschriften (Basel II) in Kraft. Eine Fremdfinanzierung über die Hausbank wird dann noch strenger an damit verbundene Risiken geknüpft.
- Der deutsche Venture-Capital-Markt deckt bei weitem nicht den tatsächlichen Bedarf der mittelständischen Wirtschaft.

Im Zusammenhang mit der 2003 von der Bundesregierung gestarteten Mittelstandsoffensive „pro Mittelstand“ betonte Bundeswirtschaftsminister Wolfgang Clement: „Die Kreditwirtschaft trägt eine gesamtwirtschaftliche Verantwortung für die Bereitstellung von Finanzierungsmitteln zu marktgerechten Konditionen.“ Diese Aussage nehmen die Volksbanken und Raiffeisenbanken, als wichtigste Partner mittelständischer Unternehmer, sehr ernst. Sie stellen sich aber auch auf damit verbundene Schwierigkeiten ein. Bernhard Meyer, Vorstandsvorsitzender der R+V Allgemeine Versicherung AG: „Basel II zwingt die Banken, Einzelrisiken detaillierter unter die Lupe zu nehmen.“ Deshalb sollten Risikotransformöglichkeiten im genossenschaftlichen Finanzverbund vermehrt genutzt werden. Eine gute Zusammenarbeit zwischen Banken und Unternehmen kann jedoch nur gelingen, wenn sich auch die mittelständischen Geschäftsführer kooperativ zeigen. Clement: „Sie müssen im Vorfeld einer Kreditvergabe ihre Geschäftssituation transparenter als bisher machen.“

„Noch immer sichern zu wenig Unternehmer neben der Substanz auch Liquidität und Gewinn ab.“

Martin Wansleben

Basel-II-fähig: VR-Control mit neuem BVR-II-Rating

VR-Control heißt das umfangreiche Gesamtbanksteuerungselement der Genobanken. Vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) entwickelt und modulweise aufgebaut, wird es in den nächsten Jahren schrittweise eingeführt. Zu den wichtigen Steuerungsinstrumenten zählen dabei zum Beispiel das neue BVR-II-Rating sowie die barwertige Deckungsbeitragsrechnung.

VR-Control bringt strategische Vorteile für die Volksbanken und Raiffeisenbanken: Dank des ausgefeilten Rating-Verfahrens sind sie Basel-II-fähig und können damit die Kreditrisiken ihrer Kunden künftig genau ein-

Geno-Bankpolice

Als größter Bankenversicherer Deutschlands bietet R+V mit der Geno-Bankpolice den Volksbanken und Raiffeisenbanken einen Komplettschutz, der alle branchen- und institutsspezifischen Risiken im Baukastenprinzip abdeckt: Er umfasst unter anderem eine Sach-Allgefahrenversicherung für bankeigene Gebäude, Einrichtungen, Bargeld, Wertpapiere und Schließfächer, Schutz vor Vertrauensschäden inklusive Kartenmissbrauch, eine Betriebs- und Umwelthaftpflicht, Vermögensschaden-Haftpflicht und Rechtsschutz. Die Banken profitieren von der Betreuung durch speziell geschulte R+V-Mitarbeiter.

schätzen und somit Zinsen festlegen, die sich an der Höhe des Ausfallrisikos orientieren. Das hat einen positiven Einfluss auf die Margen im gesamten Portfolio. Denn: Je besser die Risikolage der Kreditnehmer, umso kostengünstiger kann sich die Bank selbst refinanzieren. Zusätzliche Provisionserträge aus dem Versicherungsgeschäft führen zu steigenden Deckungsbeiträgen und einem insgesamt profitableren Kreditgeschäft. R+V hat mit einem Fachkonzept zur VR-Control-Datenversorgung bereits die Voraussetzungen für die technische Umsetzung über die Rechenzentralen geschaffen. Ergebnis: Die R+V-Erträge können künftig in der Vor- und Nachkalkulation von VR-Control abgebildet werden.

R+V-Unternehmensexposé: Risikoanalyse für mittelständische Firmen

Passgenau zum BVR-II-Rating und zur Bilanzanalyse können die Genobanken ihren Firmenkunden jetzt ein weiteres Steuerungsinstrument an die Hand geben: das Unternehmensexposé – von R+V entwickelt, mit dem BVR abgestimmt, fließt es in das bundesweite Projekt „VR-FinanzPlan Mittelstand“ ein.

Denn: Was geschieht, wenn der größte Kunde einer kleinen Schreinerei plötzlich seine Rechnungen nicht mehr bezahlt? Ohne richtigen Versicherungsschutz drohen nicht selten Liquiditätsengpässe oder gar ein Konkurs.

Unternehmenspolice für den Mittelstand

Mit der Unternehmenspolice hat R+V einen umfassenden Versicherungsschutz für kleine und mittlere Unternehmen sowie Existenzgründer aus Handel, Handwerk, Dienstleistung, Hotel- und Gaststätten-gewerbe entwickelt – und zwar in einer Police. Die Vorteile sind eine einfache Handhabung und eine kostengünstige Produktbündelung. Dieser Komplettschutz umfasst die Bausteine Sach (Waren, Einrichtung und Vorräte), Betriebsunterbrechung, Elektronik, Maschinen, Transport, Haftpflicht, Rechtsschutz (beispielsweise Prozesskosten) und Vertrauensschaden (Datenmissbrauch, Unterschlagung etc.)

Um solche Schreckens-Szenarien künftig zu vermeiden, baut der genossenschaftliche FinanzVerbund stärker auf Beratung. Bei den jährlichen Ratings erstellen Bankberater und R+V-Firmenkundenexperten für den Unternehmer ein Exposé. Basierend auf dem Ratingergebnis und der Bilanzanalyse findet er wichtige Informationen zur Steuerung seines Unternehmens.

Gleichzeitig gibt eine versicherungstechnische Analyse Antworten auf die Fragen:

- Welche Risiken bedrohen im Ernstfall meine Existenz?
- Welche Risiken können abgedeckt werden, um die Unternehmensbonität zu sichern?
- Wo bestehen Überschneidungen oder Unterdeckungen im Versicherungsschutz?

Im genannten Beispiel sähe das so aus: Die Finanzexperten würden zunächst alle Bereiche der Schreinerei nach Stärken und Schwächen einordnen und den Grad der vorhandenen Absicherung mit den Noten „überdurchschnittlich“, „durchschnittlich“ oder „unterdurchschnittlich“ bewerten.

Neue Finanzierungsspielräume für mittelständische Firmen eröffnen

Um den Handwerksbetrieb zum Beispiel vor Zahlungsausfällen oder Liquiditätseingüssen zu schützen, würden dem Unternehmer anschließend Handlungsempfehlungen gegeben und er würde auf Produkt- oder Dienstleistungsangebote der Bank und der R+V hingewiesen. So erfährt der Unternehmer, wie er mittels Versicherungslösungen identifizierte Risiken angemessen auslagern kann. Alle Ergebnisse und Daten sind im Unternehmens-Exposé festgehalten. Für den Kunden eine wertvolle Unterlage. Der Bank und R+V dient sie als Beratungsprotokoll.

Dieses Unternehmensexposé ebnet seinen Kunden den Weg für günstigere Kreditkonditionen und neue Finanzierungsspielräume. Zudem kann der Betrieb mit dem eigens auf ihn zugeschnittenen Unternehmensexposé seine Zahlungsstärke gegenüber Kunden und Lieferanten nachweisen, Geschäftsbeziehungen festigen und neue Auftraggeber gewinnen. „Mit dem Unternehmensexposé können mittelständische Firmen ihre Risikosituation umfassend einschätzen und durch gezielte Maßnahmen ihre Finanzierungsmöglichkeiten aktiv beeinflussen“, erklärt Bernhard Meyer.

„Mit dem Unternehmensexposé können mittelständische Firmen ihre Risikosituation umfassend einschätzen.“

Bernhard Meyer

Fazit:

Zwar können sich Unternehmer nicht gegen alle Risiken versichern, doch sie können viele Gefahrenquellen reduzieren oder ausschalten. Dabei helfen ihnen die Banken und R+V-Experten. Sie klären Geschäftsführer über mögliche Risiken auf und unterbreiten Verbesserungsvorschläge. Dabei kann jede Firma selbst entscheiden, welches Risiko sie selbst tragen kann und in welchem Rahmen sie bereit ist, Kosten für die eigene Risikoversorge aufzuwenden.

Versicherungslösungen für Unternehmer

Schutz vor Forderungsausfällen

Jede dritte Insolvenz von mittelständischen Unternehmen ist auf Forderungsausfälle wegen zahlungsunfähiger Kunden zurückzuführen. Eine adäquate Absicherung dieser Risiken bietet R+V mit der Forderungsausfall-Versicherung/WKV-plus speziell kleinen und mittelständischen Unternehmen aus Handel, Handwerk, Dienstleistung und produzierendem Gewerbe. Sie erhalten eine professionelle Betreuung von R+V-Kreditexperten, die regelmäßig die Kreditwürdigkeit der Kunden des Versicherungsnehmers überprüfen und damit Schadenprävention betreiben. Mit der Kautionsversicherung/KTV-plus verbürgt sich R+V – analog dem Avalkredit der Banken – für Unternehmen gegenüber deren Auftraggebern.

Wirtschaftskriminalität am Arbeitsplatz

Eine Studie der Euler Hermes Kreditversicherung belegt, dass ein Drittel aller deutschen Unternehmen mit mehr als einer Million Euro Umsatz innerhalb der vergangenen drei Jahre Opfer von Wirtschaftskriminalität wurden. Der Gesamtschaden bei den aufgedeckten Fällen lag bei 23,6 Milliarden Euro, doch halten die Unternehmen tatsächliche Schäden von bis zu 100 Milliarden Euro für möglich. Erschreckend ist mit 84 Prozent die hohe Zahl der Täter aus dem Kreis der Mitarbeiter. Wirksamen Schutz leistet die Vertrauensschadenversicherung der R+V.

Kontrolliertes Risiko bei Sachschäden

Für die Absicherung der Substanz, sprich von Gebäuden, der technischen und kaufmännischen Betriebs-einrichtung sowie von Vorräten, steht den Unternehmen das breite Angebot der Universalpolice plus zur Verfügung. Mit diesem Produkt können Firmenkunden Risiken wie Feuer, Einbruchdiebstahl, Leitungswasser und Sturm abdecken. Meist bietet sich zusätzlich eine Betriebsunterbrechungs-Versicherung (BU) an. Sie übernimmt Zahlungen von fort-

laufenden Kosten sowie den entgangenen Gewinn infolge eines Betriebsstillstandes. Ebenso wird eine Elektronik- und Transportversicherung angeboten. Der komplette Fuhrpark der Firmen ist im Rahmen der Kfz-Versicherung abgedeckt.

Haftpflichtschutz: Ein Muss für Unternehmer und Betriebe

Betriebe können sich mit einer Betriebshaftpflichtversicherung – Selbständige und Freiberufler entsprechend mit einer Berufshaftpflicht – wirksam vor Schadenersatzansprüchen schützen. R+V bietet Versicherungsschutz sowohl für Personen-, Sach- und Vermögensschäden. Umweltschäden durch Einwirkung auf Boden, Luft oder Wasser deckt darüber hinaus eine Umwelthaftpflichtversicherung ab.

Geht es um die Haftung für Schäden aufgrund fehlerhafter Produkte, sind Hersteller und Händler gleichermaßen betroffen. Auch Letztere haften – selbst ohne Verschuldensnachweis – nach deutschem Recht unbegrenzt für Sachschäden und für Personenschäden mit bis zu 85 Millionen Euro. Verschärfte Vorschriften zum Schutz der Verbraucher tragen ihren Teil dazu bei, dass die Risiken aus der Produkthaftung in Zukunft noch deutlich steigen werden. Schon heute reicht allein der bloße Verdacht auf bestehende Gefahren für die Behörden aus, um eine teure Rückrufaktion anzuordnen.

Vermögensschäden absichern

Für einige Berufsgruppen wie Steuerberater, Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer gesetzlich vorgeschrieben, jedoch für alle beratenden Berufe sinnvoll, ist die Vermögensschaden Haftpflichtversicherung. Eine Sonderform, die stark an Bedeutung gewonnen hat, ist die D&O Versicherung (Directors & Officers), die Fehlentscheidungen von Managern abdeckt: Ein erleichtertes Klagerecht der Aktionäre, immer höhere Forderungen geschädigter Konsumenten, neue Strafvorschriften im Kapitalmarkt-Bereich und in der Prospekthaftung sorgen dafür, dass Schäden hier nicht selten im dreistelligen Millionen-Bereich liegen.



„Der Blick von außen ist sehr wichtig ...“

Wenn in Hamm ein Krankenwagen mit Blaulicht und quietschenden Reifen durch die Innenstadt rast, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er Dieter Herzig gehört. Die 16 Rettungs- und Krankentransportwagen von Herzig sind im Auftrag der Stadt für den öffentlichen Rettungsdienst unterwegs.

Eine durchaus ungewöhnliche Vereinbarung, die der Unternehmer mit der Stadt getroffen hat: Er ist voll integriert in das örtliche Rettungssystem und fährt rund drei Viertel aller Krankentransporte und Rettungseinsätze in Hamm – den Rest übernehmen die Wagen der Feuerwehr. Es mag geholfen haben, dass schon 1952 sein Vater mit eigenem Krankenwagen die ersten Einsätze in der Lippestadt fuhr. Wichtiger, meint Herzig, sei allerdings die gute Qualifikation seiner 34 fest angestellten Mitarbeiter. Auf den Wagen fahren nur ausgebildete Rettungsassistenten, die Herzig regelmäßig zu Fortbildungen in das eigene Schulungszentrum schickt. Und natürlich die moderne Ausstattung der voll klimatisierten Fahrzeuge, die mit Trage, Innenausbau und medizinischen Geräten bis zu 200.000 Euro kosten.

Ein Jahr zuvor hatte er schon einmal eine Unternehmensberatung beauftragt, die seinen Betrieb durchleuchten sollte. Hätte es das Exposé früher gegeben, so Herzig, hätte er viel Geld sparen können. Der ganzheitliche, in die Zukunft gerichtete Ansatz des Exposés traf genau sein Bedürfnis. „Meine Frage ist doch: Wo stehen wir in 25 Jahren?“, betont der resolute 51-Jährige. Auf zwölf Seiten übersichtlich zusammengefasst fand er im Exposé einige wichtige Antworten darauf: Beispielsweise die Empfehlung der Berater, einen zweiten Geschäftsführer einzustellen, der den Chef entlasten kann, und in den kommenden Jahren einen Nachfolger aufzubauen. Insgesamt fand Herzig im Exposé viel Bestätigung für seine unternehmerischen Entscheidungen: Die Analyse bescheinigte ihm eine stabile Umsatzlage, gefestigte Marktposition und ein hervorragendes Image.

Wer so viel Verantwortung trägt, muss auf Qualität höchsten Wert legen. „Wir fahren ja keine Kartons“, meint Herzig trocken. „Wir betreuen Patienten.“ So hat er seinen Betrieb schon 1990 nach der ISO-Norm zertifizieren lassen, nach ähnlichen Kriterien wie ein Krankenhaus. Die umfassende Stärken-Schwächen-Analyse, die ihm die Volksbank Hamm e. G. Ende 2003 anbot, kam da gerade recht. „Ich habe das Unternehmen vor 21 Jahren übernommen. Mit der Zeit wird man einfach betriebsblind – der Blick von außen ist sehr wichtig“, ist sich der Unternehmer sicher.



01 Gleich mehrfach sprach Norbert Dörner, R+V-Firmenkundenberater in Hamm, mit Dieter Herzig über die Risikolage seines Unternehmens. Bereits im Dezember 2003 erhielt Herzig das Exposé für sein Krankentransport-Unternehmen. Seitdem haben sich die beiden regelmäßig getroffen, um die Empfehlungen nach und nach umzusetzen – gerade erst hat der Unternehmer eine Pensionskasse für seine Mitarbeiter eingerichtet.

„Die Leute in der Volksbank kennen uns und unser Handwerk ...“

Die beiden kennen sich schon einige Jahre – und sie haben einen spürbar guten Draht zueinander. Das mag daran liegen, dass Markus Dünnebacke von der Volksbank Hamm e. G. nicht nur die betriebswirtschaftlichen Daten von Dachdeckermeister Joachim Frittgen aus dem Effeff kennt.

Er ist auch gut informiert über das Handwerk, kennt die Wettbewerber vor Ort und die Lage der Baubranche allgemein. „Das gehört für mich zum Job“, sagt Dünnebacke. „Als Berater für den Mittelstand muss ich das einfach wissen.“ Der Vorteil der Volksbank ist eben die Nähe zu ihren Kunden, meint auch Dachdecker Frittgen. Sein Betrieb mit 20 Angestellten gehörte zu den ersten Unternehmen in Hamm, für die der Bankberater eine Stärken-Schwächen-Analyse erstellt hat. „In Zukunft werden die Ratings immer wichtiger werden“, ist Frittgen überzeugt. „Wahrscheinlich gehören sie schon bald zu den üblichen Unterlagen bei einer öffentlichen Ausschreibung.“ Fast die Hälfte seiner Aufträge kommt aus dem kommunalen Bereich, da war das Exposé für den Unternehmer eine wertvolle Hilfe.

Wer im Wettbewerb bestehen will, so das Credo des Dachdeckermeisters, muss kreativ sein und immer wieder sein Programm ausweiten. Um aktuelle Trends zu verfolgen, besucht Frittgen schon mal den örtlichen Baumarkt – und denkt sich dann etwas ganz Neues aus. So peppt er klassische rote Dachsteine mit Alu- oder Zinkelementen auf, deckt ein elegantes Villendach mit Schiefer oder veredelt extravagante Architektur mit einem Aluminiumkleid. Bei komplexen Aufträgen schließt er sich mit Handwerkern aus der Region zusammen, auch so bleibt man wettbewerbsfähig.

Ein Brot-und-Butter-Vertrag über 40 gleichförmige Dächer einer Reihenhaussiedlung ist natürlich wichtig für den Betrieb. Aber an komplizierten Aufträgen hat der 47-Jährige auch Spaß: Bei einem Krankenhaus während des laufenden Betriebs durch mehrere Stockwerke meterbreite Versorgungsschächte bohren und mit Alu auskleiden – eine solche Herausforderung lässt seine Augen leuchten. „Wenn ich durch die Stadt gehe, sehe ich an jeder Ecke, was ich gemacht habe“, erzählt der Dachdeckermeister. Mehr als zwei Jahrzehnte ist er schon im Geschäft.

In den vergangenen Jahren ist Frittgens Betrieb erheblich gewachsen. In dieser Situation ist es wichtig, die Lage grundlegend zu analysieren: Wo steht er im Wettbewerb, reicht das Eigenkapital noch aus, ist der Betrieb ausreichend versichert, kann er vielleicht sogar Prämien sparen? In der Baubranche gehören umfassende Mängelhaftung und Forderungsausfälle zu den täglichen Risiken. Im Exposé wurde sein Unternehmen, so Frittgen, aus allen Blickwinkeln durchleuchtet: „Es haben alle zusammengearbeitet, die für mich wichtig sind: Der Steuerberater, die Bank und die R+V Versicherung. Das war ein wirklich guter Mix.“



02 Dachdeckermeister Joachim Frittgen plant eine neue Ausstellungshalle. Die Kunden, meint er, wollen die Materialien sehen und anfassen. In der Halle wären Dachpfannen und Regenrinnen, Fenster und Alukonstruktionen vor Regen und Staub geschützt, so dass der Bauherr in Ruhe auswählen kann. Mit dem Leiter der Firmenkundenberatung der Volksbank Hamm e. G., Markus Dünnebacke, spricht er über die geplante Investition.



„Man muss sich immer wieder fragen: Wo wollen wir hin?“

Das Unternehmen steht an einem Scheideweg: Soll es sich vergrößern? Weiter in die osteuropäischen Länder expandieren? Neue Geschäftsfelder erschließen? Entscheidungshilfe gab schließlich das Unternehmensexposé der R+V Versicherung und der Volksbank Riesa.

Die Ausbau Mügeln GmbH beschäftigt zurzeit 84 Mitarbeiter: Knapp die Hälfte ist im Innenausbau tätig, als Fliesenleger und Maler, Klempner und Dachdecker. Die andere Hälfte arbeitet in einem ganz anderen Geschäftsfeld: Sie stellen Verkehrsschilder her und bringen Fahrbahnmarkierungen auf – auf Landstraßen, Autobahnen oder Flugplätzen. Die Anfänge des Unternehmens datieren auf 1953, damals schlossen sich ein Maler, ein Dachdecker und ein Ofensetzer zu einer Genossenschaft zusammen. Die Schilderproduktion kam schon 1958 dazu, als Ableger der Malerarbeiten. 1990 schließlich wurde aus der Produktionsgenossenschaft eine GmbH. Nach der Wende war viel Flexibilität nötig, um sich von einem auf den anderen Tag komplett umzustellen: auf ungewohnte Maschinen, andere Materialien, neue Produkte. Doch das ist gelungen – seitdem ist der Betrieb stetig gewachsen.

„Inzwischen haben wir eine kritische Größe erreicht. Der nächste Schritt wäre, auf etwa 120 Mitarbeiter auszuweiten“, erklärt Geschäftsführer Dieter Winkler. Aber ob das in der derzeitigen Wirtschaftslage die richtige Entscheidung wäre? Der Blick eines Außenstehenden sei da hilfreich, meint der Bauingenieur. „Das Exposé hat gezeigt: Für uns ist nicht Masse entscheidend, sondern Qualität.“ Und so will das Unternehmen zusätzliche Dienstleistungen aufbauen. Eine weitere

Empfehlung betrifft die Geschäftsführung selbst – wenn Winkler in den Ruhestand geht, braucht er einen Nachfolger. Anfang des Jahres wurde daher schon ein zweiter Geschäftsführer eingestellt. Die betriebswirtschaftliche Analyse mahnte auch ein verbessertes Debitorenmanagement an, hier will Winkler das Controlling verschärfen.

Die umfangreiche Risikoanalyse der R+V war für den Betrieb besonders interessant. In weiten Teilen hat das Unternehmen vorbildlich vorgesorgt: Das beginnt bei einer Betriebshaftpflicht oder der Absicherung für Gebäude, Fuhrpark und Maschinen – allein die Spezialfahrzeuge zur Fahrbahnmarkierung stellen einen beträchtlichen Wert dar. Und es endet bei Bürgschaften für Bauleistungen und einer Warenkreditversicherung, die bei Forderungsausfällen von einer Warenlieferungen und Dienstleistungen einspringt. „Eine komplette Ausfallversicherung lohnt sich für uns allerdings nicht“, schränkt Winkler ein. Im Verkehrsbereich kommen vier Fünftel der Aufträge von den Kommunen – die zahlen zuverlässig. „Dennoch werden wir über einiges noch einmal nachdenken“, meint er.



03 Dieter Winkler, Geschäftsführer der Ausbau Mügeln GmbH, und Thomas Knigge, R+V-Firmenkundenberater in Riesa, beim Ortstermin in der Schilderproduktion. Das ist weitgehend Handarbeit: Auf Aluminiumplatten werden millimetergenau gelbe, blaue oder rote Klebefolien ausgeschnitten und aufgerollert – für Ortsschilder oder Verkehrszeichen.

„Es ist eine große Verantwortung, Chef zu sein ...“

In der Werkstatt herrscht ohrenbetäubender Lärm. Der Lehrling lässt mit der Flex die Funken stieben, weiter hinten flackert beim Schweißen blauweißes Licht, auf dem Amboss wird mit schweren Schlägen rot glühendes Eisen geschmiedet.

Meister Josef Lamprecht scheint den Krach kaum wahrzunehmen, im Metallbau gehört das eben dazu. Die andere Hälfte der Arbeit findet allerdings am Computer statt: Mit Hilfe spezieller CAD-Software entwirft Lamprecht Planzeichnungen von Balkongeländern, Wintergärten, freitragenden Stahltreppen oder kleineren Werkhallen. „Bei diesem Beruf verbinden sich Handwerk und Kreativität“, erklärt der Metallbauer. Einen neuen Auszubildenden kann er schon nach wenigen Wochen einschätzen: Mitdenken muss er, räumliche Vorstellungskraft haben und lernen, exakt zu arbeiten. „Man kann das schnell umsetzen oder gar nicht“, aus Josef Lamprecht sprechen 35 Jahre Erfahrung.

Die Lamprecht Metallbau GmbH beschäftigt zurzeit zwei Azubis und 13 Facharbeiter. Vor fünf Jahren waren es noch zwanzig Leute, aber die Flaute in der Baubranche ist auch für Lamprecht spürbar. „Viele Betriebe hier in der Gegend mussten zumachen“, berichtet er. „Sie haben zu billig gearbeitet. Wenn der Preis kaum die Materialkosten deckt, kann man nicht überleben.“ Der erfahrene Meister ist sicher, dass sich die hohe Qualität seiner Arbeit durchsetzt. Langfristig ist die Zufriedenheit der Kunden die beste Werbung. Er lächelt: „Bei uns ist das so: Ein Werkstück wird einmal gemacht und soll ewig halten.“ Lamprecht arbeitet am liebsten für Privatkunden, die zahlen prompt und empfehlen ihn regelmäßig

weiter. So hat er sich im Umkreis von 70 Kilometern rund um Sinzheim einen großen Kundenstamm aufgebaut.

Das bestätigt auch die Stärken-Schwächen-Analyse, die R+V und die VR Bank in Mittelbaden e. G. für Lamprecht erarbeitet haben: Auftragslage, Image und Marktposition wurden positiv bewertet. „Durch meinen Steuerberater weiß ich schon recht gut, wo ich stehe“, meint Lamprecht. „Aber der schaut eben auf die harten Zahlen – die Mitarbeiter, das Umfeld oder die Versicherungen spielen da keine Rolle.“ Deshalb fand er in dem zwanzig Seiten starken Exposé einige neue Informationen: Die Empfehlung etwa, das Forderungsmanagement zu verbessern oder dieses Risiko über eine Versicherung abzufedern. Überraschend fiel der Versicherungsvergleich aus: Bei den betrieblichen Sachversicherungen kann er fast tausend Euro jährlich einsparen. „Nicht schlecht“, sagt Lamprecht knapp – und für einen Badener ist das schon ein dickes Lob.



04 Hier treffen sich zwei Generationen: Daniel Bock (26) arbeitet nach dem Studium gerade seit einem Jahr als R+V-Firmenkundenberater in Sinzheim bei der VR Bank, Josef Lamprecht (52) leitet seinen Metallbaubetrieb seit fast dreißig Jahren, gemeinsam mit dem jüngeren Bruder Michael. Der persönliche Kontakt stimmt jedoch – wichtig für eine gute Beratung.



„Ich wollte unbedingt das Exposé haben ...“

Als Dietmar Schulz im Oktober 2004 das 15-seitige Exposé für seinen Getränkehandel in den Händen hielt, schickte er es umgehend weiter. Der Getränkeking, eine Abrechnungsgenossenschaft für die Branche, hatte von den angeschlossenen Unternehmen einen Bonitätsnachweis verlangt.

Mit dem Rating kam die Getränke Schulz GmbH in die günstigste Abrechnungskategorie – und das bringt handfeste finanzielle Vorteile. Das Stärken-Schwächen-Profil von Volksbank und R+V war für Schulz außerdem eine wertvolle Hilfe bei unternehmerischen Entscheidungen. „Die Ampelfarben zeigen genau, welche Kennzahlen gut sind – wenn es grün leuchtet, kann man sich am Bauch gekitzelt fühlen“, freut sich der Unternehmer. Ebenso schnell wird erkennbar, wo noch Defizite liegen. Die Bank hatte beispielsweise empfohlen, nach einigen größeren Investitionen erst einmal zu konsolidieren. In den kommenden Jahren sollte zudem die Nachfolge geregelt werden – nicht einfach für einen kleineren Betrieb, den richtigen Mann zu finden. Im Risikoprofil der R+V fand Schulz bestätigt, dass er gut und günstig versichert ist. Ein Problem bleibt die hohe Rate der Forderungsausfälle. Da es sich jedoch um zahlreiche kleine Summen handelt, ist für den Unternehmer ein Inkassodienst vorläufig die beste Lösung.

fest angestellte Mitarbeiter und in der Sommersaison noch einige Aushilfen. Elf Schankwagen und acht Kühlwagen stehen auf seinem Hof, die er im Sommer für Dorffeste und Vereinsfeiern verleiht.

Zu seinen Kunden zählen Gaststätten, kommunale Behörden und kleinere Betriebskantinen – aber auch die ältere Dame, die sich einmal im Monat vier Kästen Mineralwasser drei Treppen hoch liefern lässt. „Irgendjemand muss auch die kleineren Kunden beliefern“, stellt Schulz fest. „Diese Kundschaft ist für die großen Händler gar nicht interessant – und wir können punkten durch Zuverlässigkeit, Termintreue und guten Service.“ Insgesamt 20.000 Hektoliter Bier und alkoholfreie Getränke setzt er im Jahr um.

1984 hatte Schulz vom Vater ein Lebensmittelgeschäft mit Getränkeverkauf übernommen. Bis dahin hatten Vater und Sohn jeden Freitag die Baustellen abgefahren und den Arbeitern Bier verkauft. Schulz konzentrierte sich jedoch auf den Getränkehandel und konnte trotz der wachsenden Konkurrenz durch Supermärkte den Betrieb stetig vergrößern. Heute beschäftigt er sieben



05 Volker Böckmann von der Volksbank e. G. aus Lehrte hat die Erfahrung gemacht, dass die Kundenbeziehung durch das Exposé intensiver wird. Schon seit Jahren betreut er den Getränkehändler Dietmar Schulz in Lehrte-Ahlten. Aber durch diese ausführliche Analyse hat er noch eine Menge über den Betrieb gelernt – und das kommt Kunde und Bank gleichermaßen zugute.

„Forderungsausfälle sind ein großes Problem ...“

„Für einen Handwerker ist R+V das einzig Wahre“, sagt Bernd Koch mit Überzeugung. Hier findet er genau die Absicherung, die seine mittelständische Tischlerei braucht. Der Diplomingenieur mit Schwerpunkt Bauwesen hat sich 1991 auf das Restaurieren historischer Holzfenster und Türen spezialisiert.

Charakteristisch für die Baubranche ist ein hohes Forderungsausfallrisiko – auch die Tischlerei Oschatz kennt das Problem und hat sich mit einer Forderungsausfallversicherung vor hohen Verlusten abgesichert. Eine Vorsichtsmaßnahme, die in der Stärken-Schwächen-Analyse der Volksbank Riesa angesichts hoher Außenstände positiv zu Buche schlägt. „Seit ich diese Versicherung habe, kann ich besser schlafen – und das gilt auch für meine Frau“, meint der quirlige Handwerker. Einige schlechte Erfahrungen haben ihn vorsichtig werden lassen. Auch die Bürgschaften, die bei Handwerkern zum Geschäftsalltag gehören, wickelt er über R+V ab. Diese Kautionsversicherung, findet Koch, ist einfach unschlagbar – damit erhält er seinen Betrieb liquide, anstatt bis zum Ende der Gewährleistungszeit auf zurückgehaltene Zahlungen der Auftraggeber zu warten. Im Exposé fand er zudem die Empfehlung, die Gebäude und Maschinen besser zu versichern. Das will er in Kürze angehen, denn bei einem Brand oder Wasserschaden wäre der finanzielle Verlust groß.

Zum Restaurieren alter Holzfenster braucht es neben solider Handwerkskunst umfangreiches Wissen über Stilkunde, Denkmalschutz und viel Einfühlungsvermögen – um den Wunsch der Bewohner nach Lärm- und Wärmeschutz mit einem historisch korrekten Gesamtbild des Gebäudes zu verbinden. Bernd Koch und seine Leute

haben sich weit über Oschatz hinaus einen Ruf erworben. Und so sind seine handgefertigten Sprossenfenster inzwischen sogar in Paris zu sehen und zieren ein Stockwerk im Prachtbau des Carré Vauban. Auf seine Qualitätsarbeit ist Koch besonders stolz: „Ich will auch in vielen Jahren meinen Kunden in die Augen sehen können.“ Und wie mittelalterliche Baumeister versehen seine Gesellen ihre maßgefertigten Fenster und prunkvollen Türen an unsichtbarer Stelle mit ihrem Zeichen.

In der verwinkelten Werkstatt arbeiten heute 14 Leute, viele haben schon ihre Lehrzeit in der Tischlerei absolviert. Eine harte Schule, meint der Chef. Das erste eigene Stück ist ein Werkzeugschrank, der den angehenden Tischler sein weiteres Berufsleben begleitet. Die dazugehörigen Profi-Werkzeuge bekommt der Auszubildende nach und nach von den Eltern geschenkt. Wenn es auf Montage geht, beginnt der Tag morgens um sechs. Bei Wind und Wetter müssen die Tischler auf der Baustelle ihre Fenster einsetzen. Trotz moderner Maschinen hat sich an der schweren körperlichen Arbeit seit Hunderten von Jahren nichts geändert. Und so führt die Tischlerei eine alte Tradition fort, wenn sie die schlichten, schmalen Holzfenster der St. Aegidienkirche in Oschatz restauriert, die in ihrer über 800-jährigen Geschichte mehrmals zerstört und immer wieder erneuert wurden.



06 Auf den persönlichen Kontakt legt Bernd Koch, Geschäftsführer der Tischlerei Oschatz GmbH, bei seiner Bank besonderen Wert. Silke Müller, Firmenkundenberaterin der Volksbank Riesa, kommt deshalb regelmäßig zu Gesprächen in die Werkstatt. So, meinen beide, entwickelt sich ein Vertrauensverhältnis zwischen Bank und Kunde, das auch mal schwierige Zeiten übersteht.



R+V Versicherung

Taunusstraße 1
65193 Wiesbaden
Tel. 0611 533-4375
Fax 0611 533-3775

www.ruv.de