



FUNK-GRUPPE.COM

Amsterdam | Arezzo | Basel | Berlin | Bern | Bielefeld | Budapest | Bukarest | Dresden | Düsseldorf | Eisenstadt  
Erfurt | Frankfurt | Freiburg | Hamburg | Hannover | Innsbruck | Köln | Leipzig | Linz | Luzern | Mailand | München  
Nürnberg | Posen | Regensburg | Salzburg | St. Gallen | Stuttgart | Temeswar | Valenza | Warschau | Wien | Zürich



# FORUM

DAS MAGAZIN DER FUNK GRUPPE

TITELTHEMA

## Cyber Risks

INTERVIEW

**Projektinvestitionen  
Getroffene Annahmen kritisch  
hinterfragen**

INTERNATIONAL

**Leben und arbeiten im Ausland  
Bedarfsgerechte Expatriates-Versorgung**



Dr. Anja Funk-Münchmeyer  
Leiterin Unternehmenskommunikation

## Lieber Leserinnen, liebe Leser,

mit dieser Ausgabe erhalten Sie das Funk Forum erstmals in neuer Gestaltung! Die Optik ist unserem neuen Corporate Design angepasst. Aber auch inhaltlich und konzeptionell hat sich einiges getan: Rubriken ermöglichen Ihnen den direkten Einblick in die Themen Ihres besonderen Interesses. Wir stellen Ihnen weiterhin wie gewohnt aktuelle Informationen aus Versicherungs- und Risikomanagement sowie der Vorsorge bereit - zukünftig berichten wir darüber hinaus regelmäßig über konkrete Beispiele aus der Praxis, lassen unsere Experten in Interviews zu Wort kommen und bieten Ihnen spannende Einblicke in Themen über den Horizont der Risikolösungen hinaus. Mit ausgewählten Beiträgen aus dem internationalen Versicherungsgeschehen möchten wir unseren weltweit tätigen Kunden einen zusätzlichen Mehrwert bieten.

Das neue Funk Forum erhalten Sie drei Mal im Jahr. Selbstverständlich haben Sie auch weiterhin die Möglichkeit, sämtliche Artikel zusätzlich über unseren Online-Letter zu beziehen.

Für Kunden mit Interessenschwerpunkt in der betrieblichen Altersvorsorge weisen wir gern ergänzend auf den bAV-Newsletter hin. Der bAV-Newsletter erscheint im zweiwöchentlichen Rhythmus und bietet Ihnen aktuelle und komprimierte Informationen zur höchstrichterlichen Rechtsprechung sowie Meldungen im Kurznachrichten-Format. Die Anmeldung für den Newsletter-Service beider digitaler Medien ist auf der Funk Homepage möglich.

Doch genug der Vorworte: Machen Sie sich selbst einen Eindruck!

Eine abwechslungsreiche und informative Lektüre wünscht Ihnen

Ihre



Dr. Anja Funk-Münchmeyer



Newsletter Anmeldung

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER

Funk Gruppe , 20354 Hamburg  
Tel: +49 40 35914-0

### VERANTWORTLICH

Dr. Anja Funk-Münchmeyer

### REDAKTION

Thomas Abel, Thomas Gaze, Yorck Hillegaart, Verena Meessen

### LAYOUT UND SATZ

Ingeborg Grage

Über Anregungen, Hinweise oder den Wunsch nach weiteren Informationen freuen wir uns.  
Wenden Sie sich bitte an: Frau Verena Meessen | [v.meessen@funk-gruppe.de](mailto:v.meessen@funk-gruppe.de)

### AUFLAGE

12.000



## 06 RISIKEN UND LÖSUNGEN

Reform im Seehandelsrecht | Tablet PC und Smartphone

Pflege-Bahr staatlich geförderte Pflegezusatzversicherung seit dem 01.01.2013

65 ist nicht 65! „Mitwandern“ der Altersgrenze bei betrieblichen Versorgungszusagen



## 10 INTERNATIONAL

Leben und arbeiten im Ausland – Bedarfsgerechte Expatriates-Versorgung

Umweltschaden-Haftpflicht-Versicherung Tschechien und Slowakei



## 12 INTERVIEW

Professionelle weltweite Lösungskompetenz

Projektinvestitionen: Betroffene Annahmen kritisch hinterfragen



## 16 TITELTHEMA

Cyber-Risiken im Fokus – wie der virtuellen Gefahr zu begegnen ist



## 20 AUS DER PRAXIS

Haftet der Verkäufer für die Einbaukosten einer nachgelieferten Sache?



## 22 HORIZONT

„Eine der wichtigsten Stellschrauben für den Unternehmenserfolg“



## 24 FUNK NEWS

Funk auf der CeBIT 2013

Mit Risikomanagement die Marktposition absichern

Veranstaltungskalender

# Reform im Seehandelsrecht

Im Februar hat der Bundesrat die durch den Deutschen Bundestag verabschiedete Reform des Seehandelsrechts gebilligt. Sobald diese im Bundesgesetzblatt verkündet worden ist, wird sie in Kraft treten. Unternehmen, die mit dem Seehandelsrecht befasst sind, müssen sich daher kurzfristig auf das neue Recht einstellen. In diesem Zusammenhang werden veraltete Vorschriften wie die Partenreederei und das seerechtliche Verklarungsverfahren abgeschafft, u. a. werden die Regelungen über die Haverei sowie über den Kapitän deutlich gestrafft und seine quasi-vertragliche Haftung aufgehoben. Des Weiteren ist die Verwendung elektronischer Konnossemente und Seefrachtbriefe erstmals gesetzlich geregelt und der elektronische Frachtbrief und Ladeschein werden gesetzlich anerkannt. Auch die Bareboat Charter und die Zeitcharter haben erstmals Eingang in die seehandelsrechtlichen Vorschriften gefunden. Neu ist auch, dass die Haftung des Verfrachters für Feuer und nautische Verschulden nicht mehr bereits kraft Gesetzes ausgeschlossen ist – sie kann jedoch durch allgemeine Geschäftsbedingungen abbedungen werden. Gekippt wurde auch die antiquierte Regelung, dass Haftbarhaltungen in Schrift-

form, also per Brief mit Unterschrift zu erfolgen haben. Künftig reichen auch Fax oder E-Mail. Siehe auch Funk Forum 03/2009 „Transportschaden und Regress – moderne Zeiten oder zurück zur Keilschrift?“.

Das neue Gesetz betrifft nicht nur die Gestaltung von Verträgen und Allgemeinen Geschäftsbedingungen, sondern auch Anpassungen des Versicherungsschutzes und die Bearbeitung künftiger Schadenfälle, so dass eine Beratung von Experten empfehlenswert ist. Der Versicherungsschutz von Funk-Kunden, die eine Verkehrshaftungs-Versicherung abgeschlossen haben, bleibt unverändert bestehen, da in diesem Rahmen die gesetzliche Haftung automatisch abgedeckt ist. Jedoch sollte darauf geachtet werden, dass in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen Haftungsausschlüsse vereinbart werden, da sonst die Gefahr besteht, dass bei nautischem Verschulden oder Feuer (siehe oben) das gesamte Haftungsrisiko beim Logistiker verbleibt.

Ihr Experte: Thilo Wandel  
[t.wandel@funk-gruppe.de](mailto:t.wandel@funk-gruppe.de)

# Tablet PC und Smartphone

## Versicherung sinnvoll?

Tablet PC und Smartphones gehören heute in den meisten Unternehmen zum Arbeitsalltag. Häufig stellt sich in diesem Kontext die Frage, ob und wie diese Geräte versichert werden sollten. Im Prinzip können Tablet PC, Smartphone und Co im Rahmen der Elektronik-Versicherung eingeschlossen werden. Voraussetzung ist, dass im Rahmen der Daten- und Kommunikationstechnik mobile Geräte ausdrücklich mitversichert sind. „Unternehmen sollten jedoch kritisch hinterfragen, ob eine solche Deckung angesichts eines Selbstbehaltes von mindestens 250% sinnvoll ist“, so Norbert Fliether, Leiter des Bereichs Technische Versicherungen.

Vor dem Hintergrund, dass neue Geräte sehr schnell an Wert verlieren, rechnet sich eine Versicherung selbst bei besonders hochwertigen Tablet PC oder Smartphones für Unternehmen in der Regel kaum.

Ihr Experte: Norbert Fliether  
[n.fliether@funk-gruppe.de](mailto:n.fliether@funk-gruppe.de)



## VORSORGE

# „Pflege-Bahr“

## Staatlich geförderte Pflegezusatzversicherung seit dem 01.01.2013



Die gesetzliche Pflegepflichtversicherung ist eine Teilkaskoversicherung. Sie reicht bei weitem nicht aus, die im Pflegefall entstehenden Kosten zu decken. Eigene Vorsorge ist ein Muss, um im Pflegefall das eigene Vermögen, aber auch das der Familienangehörigen zu schützen.

Seit Anfang des Jahres fördert der Staat den Abschluss einer privaten Pflegezusatzversicherung in Form einer Pflegetagegeld-Versicherung mit 5 Euro monatlich, sofern u. a. die folgenden Kriterien erfüllt sind:

- Mindesteigenbeitrag des Versicherten: 10 Euro pro Monat
- keine Risikoausschlüsse/keine Leistungsausschlüsse
- keine Gesundheitsprüfung/Kontrahierungszwang
- maximale Wartezeit 5 Jahre
- monatliche Mindestabsicherung in Pflegestufe III: 600 Euro. Davon sind 10 % als Mindestleistungen für die Pflegestufe 0, 20 % für die Pflegestufe I bzw. 30 % für die Pflegestufe II festgelegt.

Zulagenberechtigt für den staatlichen Zuschuss von 5 Euro pro Monat sind versicherte Personen ab 18 Jahren, die in der sozialen oder privaten Pflegepflichtversicherung versichert sind und keine Leistungen aus der Pflegepflichtversicherung beziehen oder bezogen haben. Dieser Tarif eignet sich somit insbesondere für Personen, die bereits erkrankt sind oder deren Anträge zu einer Pflegezusatzversicherung abgelehnt sind, bzw. deren Verträge mit Zuschlägen oder Risikoaufschlägen abgeschlossen worden sind.

Für Interessierte ohne Vorerkrankungen sind herkömmliche Tarife oft attraktiver, da beispielsweise sofort Versicherungsschutz ohne Wartezeit gegeben ist. Der neue „Pflege-Bahr“ unterstreicht, dass die Absicherung des Pflegefalls ein gesellschaftliches Thema geworden ist. „Wir empfehlen im Rahmen der individuellen Vorsorgeplanung, die staatliche Förderung durch eine zusätzlich bedarfsgerechte Absicherung zu ergänzen“, so Gritt Backhaus von der Funk Vorsorgeberatung

Ihre Expertin: Gritt Backhaus  
[g.backhaus@funk-gruppe.de](mailto:g.backhaus@funk-gruppe.de)



# 65 ist nicht 65!

## „Mitwandern“ der Altersgrenze bei betrieblichen Versorgungszusagen

Wie ist eine feste Altersgrenze von 65 Jahren in betrieblichen Versorgungszusagen auszulegen - ist auf den ausdrücklichen Wortlaut oder auf die Regelaltersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung abzustellen? Mit dieser Frage beschäftigte sich das Bundesarbeitsgericht im vergangenen Jahr und entschied, dass mit dem Alter 65 eigentlich die Regelaltersgrenze von 67 Jahren gemeint ist. Für Unternehmen besteht Handlungsbedarf.

Mit dem Gesetz zur Anpassung der Regelaltersgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung vom 01.01.2008 wurde festgelegt, dass die Regelaltersgrenze schrittweise von 65 auf 67 Jahre angehoben wird. Die große Mehrheit der Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und Arbeitsverträge stellt heute noch auf die Vollendung des 65. Lebensjahres als Altersgrenze für die Inanspruchnahme der Betriebsrente ab – der Arbeitnehmer kann zu diesem Zeitpunkt aber noch keine (Regel-)Altersrente aus der gesetzlichen Rentenversicherung beanspruchen. „Bei wortgetreuer Auslegung entstünde eine Versorgungslücke zwischen dem Ende des Arbeitsverhältnisses und dem regulären Beginn der gesetzlichen Rente“, so Frank Rebenstorff von der Funk Vorsorgeberatung.

In dem Fall, der dem BAG vorlag, entschied sich das Gericht entgegen der bisher vorrangigen Fachmeinung für die Auslegungsvariante, dass mit einem in betrieblichen Altersversorgungszusagen vor 2008 genannten Alter 65 das Regelalter des Renteneintritts gemeint gewesen sei und dieses nun auf Grund des o.g. Anpassungsgesetzes als Regelaltersgrenze zu interpretieren sei. Dieses Urteil hat zu Unsicherheit geführt, denn es wirft die Frage auf, wie diese Entscheidung über das einzelne Urteil hinaus Anwendung findet und wie Unternehmen reagieren sollen. Davon können Versorgungssysteme betroffen sein, die vor dem 20.04.2007 (Verabschiedung des Gesetzes) oder bei anderer Sichtweise spätestens vor dessen Inkrafttreten am 01.01.2008 eingerichtet wurden. „Zentral betroffen dürften arbeitgeberfinanzierte Leistungszusagen sein“ so Rebenstorff. „Diese sind meist in den Durchführungswegen Direktzusage und Unterstützungskasse angelegt.“

### Denkbare Auswirkungen

Würde die betriebliche Versorgungszusage als dynamischer Verweis auf die gesetzliche Regelaltersgrenze verstanden werden, können sich erhebliche und gegebenenfalls unerwünschte Auswirkungen ergeben. So könnte beispielweise die steuerliche Rückstellung sinken und damit die Steuerlast steigen, wenn auf das ansteigende Rentenalter finanziert wird. Unternehmen sollten bezüglich der Altersgrenze Transparenz schaffen: Möchte der Arbeitgeber an der Altersgrenze von 65 Jahren festhalten, ist eine schriftliche Klarstellung sinnvoll, damit die Arbeitnehmer frühzeitig eine Grundlage für ihre Planung haben. In diesem Zusammenhang sollte auch entschieden werden, wie sich die weiteren Jahre der Betriebszugehörigkeit nach dem 65. Lebensjahr auf die Betriebsrentenanwartschaft auswirken sollen.



Ein dynamischer Verweis auf die Regelaltersrente dürfte eine geringere unverfallbare Anwartschaft ergeben, weil die mögliche Betriebszugehörigkeit verlängert würde (z. B. Regelaltersgrenze 67 ab Jahrgang 1964). Das könnte sich u. a. auch auf die Höhe der Rückstellungen des Unternehmens sowie auf die Beiträge zum Pensionssicherungsverein auswirken. Bei unverfallbar ausscheidenden Mitarbeitern könnten vermutlich zu hohe Unverfallbarkeitsbescheinigungen ausgestellt, zu hohe Abfindungen gezahlt und zu hohe Renten geleistet worden sein.

Sind die Pensionszusagen versicherungsförmig rückgedeckt, müssten in diesem Zusammenhang auch die versicherungsvertraglichen und -tariflichen Möglichkeiten der involvierten Versicherer, Pensionskassen und Pensionsfonds beachtet werden, da sich die Versicherungsdauer entsprechend verlängert.

Die beschriebenen Auswirkungen stellen einen Ausschnitt dar. Die individuellen Folgen der BAG-Entscheidung hängen im Detail vom Durchführungsweg, der Formulierung der Zusage, den versicherten Risiken und der Art der Rückdeckung bzw. Finanzierung ab. Auch eventuell erfolgte Anpassungen nach dem 01.01.2008 beeinflussen die Interpretationsmöglichkeiten.

### Aktiver Umgang

„Das Mitwandern der Altersgrenzen dürfte in vielen Fällen folgerichtig und praktikabel sein, denn die betriebliche Altersversorgung soll ja die Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung ergänzen“, so Rebenstorff. Dabei müssen jedoch auch wirtschaftliche Fragestellungen beachtet werden. Unternehmen sollten bei den möglichen Auswirkungen des Urteils neben den arbeitsrechtlichen Ansprüchen der Arbeitnehmer, Rentner und Hinterbliebenen vor allem auch die steuerlichen, betriebswirtschaftlichen und bilanziellen Konsequenzen berücksichtigen.

„Wir empfehlen unseren Kunden, sich aktiv mit dem Thema auseinanderzusetzen und soweit erforderlich die Versorgungszusage arbeitsrechtlich klarzustellen“, so Rebenstorff. Da es, wie so häufig, auf konkrete Formulierungen im Detail ankommt, empfiehlt der Experte die Unterstützung durch einen kompetenten bAV-Berater.

Ihr Experte: Frank Rebenstorff  
[f.rebenstorff@funk-gruppe.de](mailto:f.rebenstorff@funk-gruppe.de)

### BAG

Möchte der Arbeitgeber an der Altersgrenze von 65 Jahren festhalten, ist eine schriftliche Klarstellung sinnvoll, damit die Arbeitnehmer frühzeitig eine Grundlage für ihre Planung haben.

## BAG Urteil

### (3 AZR 11/10) vom 15.05.2012

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hatte sich in seinem Urteil vom 15.05.2012 (3 AZR 11/10) erstmals mit der Frage beschäftigt, wie eine feste Altersgrenze von 65 Jahren in einer betrieblichen Versorgungsregelung auszulegen ist. Das Gericht prüfte im zugrundeliegenden Fall, ob auf den ausdrücklichen Wortlaut und damit auf die Vollendung des 65. Lebensjahres abzustellen ist oder ob auf die Regelaltersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung verwiesen wurde. Das Gericht entschied sich entgegen der bisher vorrangigen Fachmeinung für die Auslegungsvariante, dass mit dem Alter 65 eigentlich das Alter 67 gemeint ist.

In dem vom Gericht entschiedenen Fall handelte es sich um ein abgelöstes Gesamtversorgungssystem, bei dem die Höhe der betrieblichen Altersversorgung vor der Ablösung unter Berücksichtigung der gesetzlichen Rente ermittelt wurde. Diese „Bindung“ an die gesetzliche Rentenversicherung führt das BAG auch als Begründung für seine Auslegungsentscheidung an, auch wenn es seine Entscheidung nicht ausschließlich auf derartige Versorgungssysteme beschränkte.

# Leben und arbeiten im Ausland

## Bedarfsgerechte Expatriates-Versorgung

Bei der Entsendung von Expatriates müssen sich Unternehmen auch mit den Absicherungsbedürfnissen ihrer Mitarbeiter beschäftigen. So gilt die allgemeine Fürsorgepflicht zur Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer. Darüber hinaus müssen arbeitsvertragliche Änderungen sowie steuerliche Konsequenzen berücksichtigt werden.

Bei einer Entsendung ins Ausland muss der Arbeitgeber die durch Krankheit entstehenden Kosten tragen. Und zwar nicht nur für den Mitarbeiter selbst, sondern auch für dessen Familienangehörige, wenn diese ihn ins Ausland begleiten. Besteht eine Mitgliedschaft in der gesetzlichen Krankenversicherung, ersetzt die Krankenkasse dem Arbeitgeber diese Kosten – allerdings nur in der Höhe, in der sie auch in Deutschland hätte leisten müssen. Den Restbetrag muss der Arbeitgeber übernehmen.

Zu beachten ist, dass der Begriff der Entsendung in der Sozialversicherung ein anderer ist als im Arbeitsrecht. Das bedeutet, dass bereits eine kurze (arbeitsrechtliche) Dienstreise ins Ausland im Sinne der Sozialversicherung eine Entsendung ist – mit der o. g. Haftungsregelung für den Arbeitgeber.

Grundsätzlich empfiehlt es sich daher, einen Schutz über eine private Auslandsreise-Krankenversicherung abzuschließen. Dabei ist zu beachten, dass sich die angebotenen Tarife hinsichtlich der Geltungsdauer stark unterscheiden. Wichtig ist auch, dass auch eine ausreichende Krankenrücktransportversicherung eingeschlossen ist. „Für Firmen gibt es Gruppenkonzepte, deren Kosten kalkulierbar sind – die Kosten für die Leistungsverpflichtung bei einer Erkrankung hingegen nicht“, so Marion Busch von der Funk Vorsorgeberatung.

Entscheidend sind neben der Krankenversicherung auch Fragen zu der Renten- und der Arbeitslosenversicherung, denn die deutsche Sozialversicherung gilt während der Zeit im Ausland oft nicht. Am deutschen privaten Versicherungsmarkt gibt es verschiedene Möglichkeiten, den fehlenden Schutz auszugleichen.

### ■ Krankheitsfall und Arbeitsunfähigkeit

Es kann sinnvoll sein, eine Anwartschaft in der privaten oder gesetzlichen Krankenversicherung in Deutschland aufrechtzuerhalten. Eine private Krankenvollversicherung kann u. U. auch den Auslandsaufenthalt absichern. Hier ist eine genaue Prüfung des Bedingungswerkes erforderlich. Es sollte auch beachtet werden, ob Vorerkrankungen als mitversichert gelten und ob es ggf. Möglichkeiten zur Weiterversicherung nach einer Rückkehr nach Deutschland gibt. Zudem kommt es zum Wegfall der Lohnersatzleistung aus der deutschen Krankenversicherung, d. h. hier entsteht der Bedarf einer weltweiten Deckung.



### ■ Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit und Invalidität

Bei längeren Auslandsaufenthalten kommt es zu Deckungslücken in der Erwerbsminderungsrente. Gleichzeitig entfällt die gesetzliche Unfallversicherung. Hier sollten entsprechende Vorsorgemaßnahmen getroffen werden.

## ■ Alterversorgung und Hinterbliebenenabsicherung

Expatriates sollten beachten, dass es zu Deckungslücken in der deutschen Rentenversicherung (Ausfallzeiten) kommen kann – auch in der Hinterbliebenenabsicherung. Individuelle Absicherungen können bedarfsgerecht (hinsichtlich Laufzeit, Höhe, flexibler Abrufmöglichkeit und Anlageform) abgeschlossen werden.

## ■ Arbeitslosigkeit

Die Deutsche Arbeitslosenversicherung greift nicht im Ausland. Das Risiko der fehlenden Deckung besteht (zumindest temporär) auch noch nach Repatriierung und sofortiger Weiterbeschäftigung. Hier sollten entsprechende Vorsorgemaßnahmen getroffen werden.

## ■ Haftungsansprüche Dritter und Rechtsbeistand

Es gelten bei der Haftpflicht– sowie bei der Rechtsschutz-Versicherung häufig zeitliche Befristungen für die weltweite Deckung oder Begrenzungen der Erstattung auf die Höhe deutscher Anwaltsgebühren. Individuelle Vereinbarungen sind ggf. empfehlenswert.

Für eine Bewertung der individuellen Situation und somit des möglichen Versorgungsbedarfes empfiehlt sich eine frühzeitige Überprüfung. Unternehmen sollten sich – am besten rechtzeitig vor Feststehen des Auslandseinsatzes – mit den entsprechenden Absicherungs-Themen auseinandersetzen

Ihre Expertin: Marion Busch  
[m.busch@funk-gruppe.de](mailto:m.busch@funk-gruppe.de)

„Für Firmen gibt es Gruppenkonzepte, deren Kosten kalkulierbar sind – die Kosten für die Leistungsverpflichtung bei einer Erkrankung hingegen nicht.“

Marion Busch, Experte Funk  
 Vorsorgeberatung

# Umweltschaden-Haftpflicht-Versicherung Tschechien und Slowakei

In Tschechien und der Slowakei sind die EU-Richtlinien zur Haftung bei Umweltschäden seit einigen Monaten in die lokale Gesetzgebung eingebunden. In der Slowakei erfolgte die Umsetzung zum 1. Juli 2012, in der Tschechischen Republik zum 1. Januar 2013. Parallel dazu bietet der Versicherungsmarkt zunehmend entsprechende Versicherungspolice an.

Unternehmen sind im Zuge der Richtlinie zu einer finanziellen Absicherung verpflichtet, um die Kosten für eventuell entstehende Umweltschäden erstatten zu können. Ob dies über Versicherungslösungen oder in anderer Form erfolgt, ist den Unternehmen in beiden Ländern freigestellt. Die Durchführung eines Risk Assessments für Unternehmen bestimmter Branchen ist verpflichtend (u. a. Energiewirtschaft, Metallproduktion/-verarbeitung, chemische Industrie, Abfall-/Abwasserwirtschaft, Papier- und Holz-

Industrie). Das Risk Assessment bildet die Grundlage für die Bemessung der Deckungssumme im Rahmen einer Versicherungspolice.

Unternehmen mit Standorten in Tschechien und der Slowakei sind gut beraten, die finanzielle Tragweite ihres Umweltrisikos anhand der Risikoanalyse von Spezialisten einzuschätzen. Trotz des relativ niedrigen Prämienniveaus in beiden Ländern ist die Nachfrage nach Umweltpolice derzeit noch gering.

Ihr Experte: Matthias Kurrig  
[m.kurrig@funk-gruppe.de](mailto:m.kurrig@funk-gruppe.de)

# Professionelle weltweite Lösungskompetenz

Yorck Hillegaart, Geschäftsführender Gesellschafter von Funk, zur Betreuung von internationalen Kunden

**Zur Entwicklung und Umsetzung internationaler Risk Management- und Versicherungsprogramme gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen. Worauf kommt es Ihrer Meinung nach im Wesentlichen an?**

Bei der Mehrzahl unserer international tätigen Kunden stehen in aller Regel vier „c“-Kriterien im Vordergrund: concept, costs, control, compliance.

Das Konzept bildet den Rahmen, innerhalb dessen die konkrete Risikomanagement-Strategie, die technische Ausgestaltung des Versicherungsprogramms, der Versicherungsumfang und die dahinterliegenden Vertragsbedingungen festgelegt werden. Die Kosten setzen sich zusammen aus nationalen/internationalen

Prämienaufwendungen und den aus der Konzeptumsetzung resultierenden internen wie externen Dienstleistungsaufwendungen. Die Kontrolle bezieht sich auf alle mit dem Programm in Zusammenhang stehenden Prozesse. Effiziente und nahtlose Kommunikationswege sind hierfür eine unabdingbare Voraussetzung. Die Compliance-Anforderung schließlich stellt sicher, dass das Konzept in seiner Gesamtheit nationalen und internationalen normativen Vorgaben angepasst wird.

**Wie stellt Funk die Betreuung seiner internationalen Kunden sicher?**

Der Kunde erwartet weltweit professionelle Betreuung. Herzstück unserer Kompetenz ist neben unserer

*„Der Kunde erwartet weltweit professionelle Betreuung.“*



mehr als 40jährigen internationalen Erfahrung unserer internationales Netzwerk: Die „Funk Alliance“, die sich aus eigenen Tochtergesellschaften im Ausland und ausgewählten weltweiten Partnern zusammensetzt. Die Steuerung der „Funk Alliance“ findet zentral und ohne Umwege aus unserer Zentrale in Hamburg heraus statt. Mit klarer Verantwortungs- und Ordnung kümmern sich über 30 erfahrene und spezialisierte Mitarbeiter um die spezifischen Kundenbelange. Damit ist die „Funk Alliance“ das einzige aus Deutschland heraus gesteuerte Maklernetzwerk, das die größte eigene internationale Key Account Division unterhält.

### Interessant wäre zu erfahren, wie sich die „Funk Alliance“ im Verhältnis zu anderen Geschäftsmodellen aufgestellt hat?

Die Identität der „Funk Alliance“ wird durch ihre offene Struktur bestimmt, die durch eindeutige Regelungen in den Themenfeldern Weisungsbefugnis, Controlling und klare Verantwortlichkeiten eingeraht wird. „Offen“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass wir in der Lage sind, zu jedem Einzelfall den individuell am besten geeigneten präqualifizierten Partner aus der Alliance lokal auszuwählen. Auswahlkriterien sind hierbei u. a. Kundennähe, das spezifische Kundenprofil, die benötigte spezifische Fachkompetenz und die Erwartungshaltung der lokalen Tochtergesellschaften. In diesen Auswahlprozess kann der Kunde auch seine spezifischen Präferenzen mit einbringen. Insoweit ist das System flexibel und in der Lage, weltweit verfügbares Expertenwissen, das eben nicht statisch ist, sondern ständigen Veränderungen unterliegt, zum Kundennutzen mit einzubauen. Im Gegensatz zu eher monolithisch starren Systemen, die sich ausschließlich in den eigenen Strukturen bewegen, setzen wir im Interesse unserer Kunden auf die Möglichkeiten der Vielfalt und Vielseitigkeit, um mit ihnen die gemeinsam definierten Ziele zu erreichen..

### Können Sie in diesem Zusammenhang präzisieren, wie Sie das so wichtige Reporting und Controlling abbilden?

Das Reporting läuft weltweit einheitlich auf der von uns entwickelten Softwareapplikation FACT (Funk Alliance Connect). Alle „Funk-Alliance“ Partner sind an das System angeschlossen. Damit wird ein einheitliches Berichtswesen sichergestellt, das allen Transparenzanforderungen gerecht wird. Wichtigster Bestandteil des Controllings ist unser Partnermanagement, das auf klaren Kooperationsverträgen und dem Monitoring der Partner beruht, sowohl in puncto Performance wie aber auch zu den zugrundeliegenden Finanzkennzahlen. Zusätzlich findet jährlich unsere zweitägige „Funk Alliance“-Konferenz in Hamburg mit über 100 Partnerteilnehmern statt, die die Gelegenheit bietet, wesentliche Themen des Netzwerks von Angesicht zu Angesicht zu besprechen.

Ihr Experte: Yorck Hillegaard  
[y.hillegaard@funk-gruppe.de](mailto:y.hillegaard@funk-gruppe.de)

# Projektinvestitionen

## Getroffene Annahmen kritisch hinterfragen

Hendrik Löffler, Geschäftsführer von Funk RMCE, über Risiken im Projekt- und Investitionsmanagement und Maßnahmen der Risikosteuerung

**Verzögerungen bei Großprojekten bestimmen immer wieder die Schlagzeilen. Wo liegen die Gründe dafür?**

Oft spielen Risiken eine Rolle, die in der Planung nicht ausreichend berücksichtigt wurden. Risiken verstehen wir als mögliche Abweichung vom Plan. Risikomanagement hat die Aufgabe, Ursachen möglicher Planabweichungen bereits im Vorfeld zu identifizieren und rechtzeitig Maßnahmen zu entwickeln sowie bei Bedarf gegenzusteuern.

**Mit einem funktionierenden Risikomanagementsystem würde bei Großprojekten also alles glatt laufen?**

Die Wahrscheinlichkeit, dass es ohne größere Probleme zum Abschluss kommt, wäre mit einem Frühwarnsystem und einer Kostenkalkulation auf fundier-

ter Basis auf jeden Fall geringer. Bei Großprojekten ist die Komplexität extrem hoch. Von daher ist es nicht verwunderlich, dass die Ergebnisse nicht immer optimal sind. Das kann sich auf die Verzögerung der Fertigstellung oder zu niedrig kalkulierte Kostenbudgets beziehen, aber auch auf mangelnde Qualität der Ergebnisse. Oft zeigt sich das jedoch erst nach Abschluss eines Projektes.

Im privatwirtschaftlichen Sektor ist der Versuch einer punktgenauen Planung ebenso häufig verbreitet wie im Bereich der öffentlichen Hand. In beiden Fällen sollte die Ablaufplanung, die der Kalkulation zugrunde liegt, kritischer hinterfragt werden. Die Praxis zeigt immer wieder, dass die getroffenen Planannahmen der Realität nicht standhalten, da sich regelmäßig Abweichungen von den in der Kalkulation berücksichtigten Rahmenbedingungen ergeben. Diese Planabweichungen werden in der gängigen Projektkalku-



lation regelmäßig ausgeblendet. Die Konsequenz sind Budgetüberschreitungen infolge von „unerwartet“ eingetretenen Umständen.

### Was ist aber nun der konkrete Beitrag des Risikomanagements?

Das Risikomanagement hinterfragt die Erwartungstreue der Planannahmen, auf denen ein Angebot basiert. Zum Beispiel: Wie sicher ist die kalkulierte Bauzeit? Wie viele Eistage wurden berücksichtigt? Ist das realistisch? Kann es besser oder schlechter laufen? Welche Konsequenzen hat das für andere Projektaktivitäten? Sind wir in der Lage, die Konsequenzen zu tragen? Auf diese Weise werden sämtliche getroffenen Annahmen kritisch hinterfragt. Dadurch kann näherungsweise ermittelt werden, welche Projektverläufe mit welcher Wahrscheinlichkeit zu kalkulieren sind. So ergibt sich eine relativ gute Abschätzung möglicher Szenarien. Nun gilt es, Maßnahmen zur Steuerung der Risiken zu entwickeln, um die Erwartungstreue der budgetierten Planannahmen zu erhöhen bzw. Risikozuschläge zu kalkulieren, die im Fall der Fälle auch zur Verfügung stehen.

### Wie kann ein Risikomanagement-Prozess in entsprechenden Projekten die Situation verbessern?

Wichtig ist es, Risiken – im Sinne von Ursachen möglicher Planabweichungen – systematisch zu identifizieren und zu bewerten sowie fortlaufend zu steuern. Hierbei handelt es sich nicht um eine einmalige Aktion, sondern einen fortlaufenden Prozess. IT-Tools wie z. B. die von uns entwickelte Softwarelösung RIMIKS Projekt Edition können Projektführungen effizient dabei unterstützen.

„Sind die möglichen Risiken identifiziert, die dem Projektverlauf im Wege stehen könnten, lassen sich Maßnahmen zur Gegensteuerung definieren.“

### Was kann die Software beim Risikomanagement für Großprojekte leisten?

Für den Erfolg eines Großprojektes ist es entscheidend, die Erwartungstreue der im Rahmen der Budgetierung berücksichtigten Parameter im Hinblick auf die Ergebniswirkung im Vorfeld zu hinterfragen. Sind die möglichen Risiken identifiziert, die dem Projektverlauf im Wege stehen könnten, lassen sich Maß-



nahmen zur Gegensteuerung definieren. Im Fall der Fälle können diese dafür sorgen, dass das geplante Projekt nicht aus dem Ruder läuft. Entsprechend ermöglicht die Software eine risikoadjustierte Einzelprojektbetrachtung sowie eine ganzheitliche Projektportfoliosteuerung aus übergeordneter Investoren- oder Unternehmensperspektive. Durch die Simulation unterschiedlicher Szenarioverläufe kann die Wirkung von Planabweichungen ebenso realistisch abgebildet werden wie der Wirkungsgrad möglicher Risikosteuerungsmaßnahmen. Ein fortlaufendes Monitoring von definierten Frühwarnindikatoren stellt zudem sicher, dass die Risiken gesteuert werden und das Unternehmen bzw. der Investor auf Planabweichungen zeitnah und angemessen reagieren kann.

### Für welche Art von Projekten kommt die Software in Frage?

RIMIKS kommt sowohl für Projektinvestitionen der öffentlichen Hand als auch aus der Privatwirtschaft in Betracht. Hier stehen nicht nur Bauunternehmen im Fokus, sondern generell alle Unternehmen, die investieren. Aufgrund des attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnisses und der effizienten Implementierungsmethodik amortisieren sich die Investitionen in das Risikomanagement sehr schnell.

Ihr Experte:

Hendrik Löffler  
[h.loeffler@funk-gruppe.de](mailto:h.loeffler@funk-gruppe.de)





# Cyber-Risiken im Fokus

## Wie der virtuellen Gefahr zu begegnen ist

Die Informations- und Kommunikationstechnik hat sich in den vergangenen Jahrzehnten rasant verdichtet und weiterentwickelt. Damit einher gehen Cyber-Risiken, die teilweise schneller entstehen, als Vorschriften und IT-Abteilungen darauf reagieren können. Datenpannen, Betriebs- und Produktionsausfälle sowie Schäden in Millionenhöhe sind trotz moderner Sicherheitskonzepte keine Seltenheit. Doch es gibt Schutzmöglichkeiten: Maßgeschneiderte Versicherungslösungen, mit denen sich Unternehmen gegen die allgegenwärtige Cyber-Gefahr absichern können.

„Schwarze Woche für das Internet“ titelte die Bild-Zeitung am 1. April – und das war kein Aprilscherz! Tatsächlich ging es unter anderem um „Spamhaus“, eine Non-Profit-Organisation zur Bekämpfung von Spam, die Opfer einer massiven Hacker-Attacke geworden ist. Nach Informationen des Technologie-

Portals „Ars Technica“ bombardierten die Angreifer Internet-Knotenpunkte der Organisation mit Datenmengen von 75 Gigabyte pro Sekunde. Die Attacken waren so schwer, dass anschließend nicht nur die Webseite von „Spamhaus“ lahmgelegt war, sondern auch viele andere Seiten schlecht oder überhaupt

nicht mehr erreichbar waren. Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) sprach danach vom bislang „massivsten“ Hacker-Angriff dieser Art. Nicht minder Besorgnis erregend ist ein Kabel-Angriff, der sich vor einigen Wochen im Meer vor Ägypten ereignete und ebenfalls großes öffentliches Interesse nach sich zog. Laut der britischen Rundfunkanstalt BBC hatten drei Taucher versucht, ein wichtiges Kabel zu kappen. Der Chef der Telefongesellschaft Telecom Egypt sagte, die Sabotage habe zu einer 60-prozentigen Störung des Internetverkehrs geführt.

Angesichts der Tatsache, dass die Menge an weltweit gespeicherten und übermittelten Daten stetig steigt, ist es wenig verwunderlich, dass die Bedrohung durch so genannte Cyber-Risiken ebenfalls deutlich zunimmt. Darunter sind alle Risiken zu verstehen, die über das World Wide Web bzw. über die IT auf Personen, Unternehmen oder ganze Wirtschaftssysteme wirken und zu Störungen oder negativen Veränderungen im Wirtschaftsprozess führen. Mit Cyber-Risiken sind also längst nicht nur Unternehmen konfrontiert, die ihre Geschäfte über das Internet abwickeln oder deren Existenz ausschließlich auf IT basiert. Tatsächlich ist jedes Unternehmen, das Computer-Netzwerke betreibt, mit digitalen Informationen arbeitet oder anderweitig mit dem Internet verbunden ist, durch Cyber-Attacken verwundbar. Betroffen sind somit unter anderem Firmen aus der Finanzbranche, Industrie- und Handelsunternehmen, Energieversorger oder Dienstleister aus den Bereichen Beratung und Medizin. Kriminelle Einbrüche in ihre IT-Systeme, die oftmals lange unbemerkt bleiben, technische Pannen, etwa nach einem Stromausfall, oder virenbedingte Datenverluste und Systemausfälle können schlimmstenfalls sogar dazu führen, dass Unternehmen zeitweise und im äußersten Fall sogar komplett stillgelegt werden müssen. Oftmals kommt es auch zu hohen Schadenersatzforderungen – ganz zu schweigen von den Folgekosten einer Cyber-Attacke, um zum Beispiel den eigenen „guten Ruf“ wieder herzustellen.

„Die Bedürfnisse der Kunden nach entsprechenden Absicherungen sind sehr individuell.“

## Cyber-Angriffe sorgen immer häufiger für große Schäden

Ob Hacker-Angriffe, Internet-Sabotage, Identitätsdiebstahl, Datenverlust oder Systemausfälle nach technischen Pannen, ob Viren, Würmer oder Trojaner: Die Risiken, die die digitale Welt mit sich bringt, ohne dass ein Täter hierfür ein Firmengelände betreten muss, lassen sich in Zahlen fassen: Anfang dieses Jahres bezifferte Neeli Kroes, EU-Kommissarin für Internetsicherheit, die Höhe der jährlich durch Cyber-Kriminalität verursachten Schäden mit einer Billion US-Dollar weltweit. Zahlen für den deutschen Markt liefert die Studie „Cost of Cyber Crime“ von Hewlett Packard aus dem vergangenen Jahr (2012). Die für die Studie befragten 418 Fach- und Führungskräfte

aus 43 Unternehmen sowie Behörden mit 1.044 bis 95.412 Computer-Arbeitsplätzen verzeichneten im Schnitt 1,1 erfolgreiche Attacken pro Woche. Den größten Schaden richteten der Untersuchung zufolge Taten krimineller Insider an. Auf ein Jahr gesehen wurden 40 Prozent der Schäden durch Datenverlust verursacht. 28 Prozent der Schäden entstanden durch Umsatzeinbußen. Finanzdienstleister, Technologieunternehmen, Betriebe der öffentlichen Hand sowie Dienstleistungsunternehmen machten mit zusammen 51 Prozent den Großteil der Stichprobe aus.

## Die zunehmende Vernetzung bedeutet neue Risiken

„Die fortschreitende globale Vernetzung der Informationstechnologie stellt die Unternehmen vor neue Risiken. Dennoch gehören Cyber-Risiken immer noch zu den am häufigsten unterschätzten Risiken. Angesichts der allgemeinen Entwicklung und der möglichen Szenarien ist es daher ratsam, neben der Prävention auch in einen geeigneten Versicherungsschutz zu investieren“, sagt Matthias Käthe, Fachberater Technische Versicherungen bei Funk.

## Bestehende und neue Versicherungskonzepte

Die Versicherbarkeit und Dimension der aufgezeigten Risiken ist derzeit ein viel diskutiertes Thema. Tatsache ist: Die meisten klassischen Sach-Versicherungen, Versicherungen für Eigenschäden oder Haftpflichtansprüche Dritter, die heute über bestehende Versicherungssparten zur Verfügung stehen, decken Schäden, die infolge von Cyber-Risiken entstehen, nur unzureichend oder gar nicht ab. Doch der Versicherungsmarkt ist in Bewegung. „Einige Anbieter haben Deckungskonzepte entworfen, die die skizzierten Risiken weitestgehend absichern“, weiß Matthias Käthe. Weiter berichtet er, dass es ein allumfassendes Lösungskonzept, das alle Anforderungen abdeckt, nicht geben könne: „Die Bedürfnisse der Kunden nach entsprechenden Absicherungen sind sehr individuell. Das ist einer der Gründe dafür, warum es bislang praktisch keinen Markt gibt, der einen umfas-

senden Schutz für alle nachgefragten Facetten und Risiko-Szenarien bereitstellt.“

In den letzten Monaten – unter anderem bedingt durch die Marktentwicklung in den USA – wurden in Deutschland jedoch Produkte auf den Markt gebracht, die innerhalb eines Versicherungskonzeptes Gesamtlösungen sowohl für Kriminalitätsrisiken als auch für Sach- und Vermögensschäden bieten. Die meisten Produkte haben einen vergleichbaren Aufbau: Sie werden als Baustein-Police angeboten. Kunden können somit individuell entscheiden, welche der Risiken sie versichern wollen.

## Mögliche Risiken

### Kriminalitätsrisiken

- Angriffe durch Viren, Würmer oder Hacker
- unautorisierte Zugriffe von Mitarbeitern auf das Finanz- und Sachvermögen
- Erpressungen
- „Kapern“ von EDV-Systemen zur Durchführung krimineller Handlungen gegen Dritte
- Datendiebstahl, Datenmanipulation
- Diebstahl von Know-how
- Schadenersatzansprüche Dritter wegen Rechtsverletzungen

### Sachschäden

- Beschädigung von Servern, Datenträgern und Daten durch äußere Einwirkung (Feuer, Naturkatastrophen, Blitz, Stromausfall, Über- und Unterspannung etc.)
- Veränderungen oder Zerstörung von Daten/ Datenträgern u. a. infolge von Viren, Hackern, menschlichem Versagen

### Vermögensschäden

- Betriebsunterbrechungsschäden durch Sachschäden oder DoS-Attacken
- Nichtverfügbarkeit des Cloud-Service bzw. des fremden Server-Dienstleisters
- Mehrkosten durch veränderte Betriebsabläufe
- Wiederherstellung des Unternehmensimage
- Ermittlungen durch Datenschutzbehörden



# Mögliche Kosten- Bausteine einer Cyber-Versicherung

## Informations-Kosten

- für forensische Untersuchungen
- Benachrichtigungen bei Datenschutzverletzungen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Wiederherstellung der Reputation

## Vermögensschaden-Haftpflicht aufgrund von Datenrechtsverletzung

- Inanspruchnahme durch einen Dritten
- Wiederherstellung der Reputation

## Kosten bei Erpressung

- Beauftragung einer Sicherheitsfirma
- Erstattung von Lösegeldzahlungen

## Weitere Kostenbausteine

- Verletzung der Persönlichkeitsrechte Dritter aufgrund von Online-Inhalten (Hacker-Angriff)
- Ersatz und Wiederherstellung von Daten
- Absicherung des Ertragsausfalls

## Detaillierte Risikoanalysen

Eine pauschale Bezifferung der erforderlichen Versicherungssumme zur Absicherung gegen Cyber-Risiken hält Hendrik F. Löffler, Geschäftsführer von Funk RMCE, für „nicht plausibel und unprofessionell“. Vielmehr plädiert er dafür, detaillierte Risikoanalysen durchzuführen, bei der die individuelle Gefahrensituation anhand von Krisenszenarien genau hinterfragt wird. Die Risikoerfassung ist im Kern auf die vorhandene EDV-Struktur, IT-Organisation und -Sicherheit der Kunden ausgerichtet. Bewährt hätten sich vor allem interdisziplinär besetzte Workshops. „Häufig ergibt sich erst über die Diskussion bei einem Workshop mit mehreren Beteiligten ein Überblick über das wahre Ausmaß der Risiken. Es ist daher unbedingt empfehlenswert, zum Beispiel auch die jeweiligen EDV-Verantwortlichen des Kunden hinzuzuziehen“, betont der Risikomanagement-Experte.

„Angesichts der möglichen Szenarien ist es ratsam, neben der Prävention auch in einen geeigneten Versicherungsschutz zu investieren.“

## Ausblick

Viele amerikanische Unternehmen sind bereits dazu übergegangen, sich gegen die Folgen von Cyber-Attacks, Datenverlust, Produktpiraterie oder Viren abzusichern. Es ist davon auszugehen, dass sich auch immer mehr deutsche Unternehmen – ob Mittelständler oder Großkonzern – den Cyber-Risiken gezielt stellen und entsprechende Versicherungslösungen suchen. Branchen mit erhöhtem Risiko-Potenzial sind neben klassischen IT-Unternehmen beispielsweise der Einzelhandel, Versorgungs- und Technologieunternehmen, das produzierende Gewerbe sowie Firmen, die in den Bereichen Beratung, Dienstleistung oder Gesundheit tätig sind. „Sie alle sind gut damit beraten, neben einer geeigneten Versicherungslösung auch ein Krisenmanagement-Konzept in der Schublade zu haben“, betont Hendrik F. Löffler. „Denn wenn der Ernstfall erst einmal eingetreten ist, kann die Zeit ansonsten knapp und guter Rat sehr teuer werden.“

## Haftet der Verkäufer für die Einbaukosten einer nachgelieferten Sache?

Der Bundesgerichtshof (BGH) hat entschieden, dass nur im Rahmen eines Verbrauchsgüterkaufs, also des Verkaufs einer beweglichen Sache eines Unternehmers an einen Verbraucher, der verschuldensunabhängige Nacherfüllungsanspruch auch die Kosten für den Ausbau einer mangelhaften Kaufsache und den Einbau der als Ersatz gelieferten Sache umfasst. Bei Kaufverträgen zwischen Unternehmern oder zwischen Verbrauchern können die Aus- und Einbaukosten nur im Rahmen eines verschuldensabhängigen Schadensersatzanspruchs verlangt werden.



Der BGH reagiert mit diesem Urteil auf die in der FORUM-Ausgabe 1/12 kommentierte Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) zu Aus- und Einbaukosten. Dem BGH-Urteil lag folgender Fall zugrunde: Ein im Sportplatzbau tätiges Unternehmen kaufte von einem Händler Granulat, das es zum Bau eines Kunstrasenplatzes verwendete. Nachdem sich herausstellte, dass das Granulat mangelhaft war, lieferte der Händler Ersatzgranulat. Er lehnte es aber ab, das mangelhafte Material auszubauen und das Ersatzgranulat einzubauen. Zu Recht, entschied der BGH.

Noch vor etwa einem Jahr hatten die Bundesrichter entschieden, dass ein Baustoffhändler mangelhafte Bodenfliesen, die er an einen Verbraucher verkauft hatte, kostenlos auszubauen und zu entsorgen habe. Der EuGH hatte kurz zuvor verbindlich vorgegeben, dass die Ersatzlieferung auch den Ausbau der mangelhaften Sache sowie den Einbau der Ersatzsache umfasst. Dies ergebe sich, so die Europäischen Richter, aus der Verbrauchsgüterkaufrichtlinie 1999/44/EG, auf der auch das deutsche Kaufrecht beruht.

Warum war der BGH in seiner aktuellen Entscheidung nicht an diese Vorgabe der Luxemburger Richter gebunden? Weil der Händler nicht an einen Verbraucher, sondern an einen Unternehmer verkauft hatte. Die Verbrauchsgüterkaufrichtlinie erfasst nur den Verkauf von einem Unternehmer an einen Verbraucher. Außerhalb dieses Anwendungsbereichs waren die Karlsruher Richter nicht an die Vorgabe des EuGH gebunden.

Dies kann im Ergebnis dazu führen, dass ein und dieselbe Vorschrift unterschiedliche Rechtsfolgen hat, je nachdem, ob der zu beurteilende Sachverhalt dem Anwendungsbereich der Verbrauchsgüterkaufrichtlinie unterfällt oder nicht, also der Käufer ein Verbraucher oder ein Unternehmer ist. Die Karlsruher Richter haben das in Kauf genommen. Zur Begründung haben sie ausgeführt, dass sie der Auslegung des EuGH außerhalb des Anwendungsbereichs der Richtlinie nur folgen, wenn dies dem Willen des deutschen Gesetzgebers entspricht. Im Falle der Nachlieferungspflicht könne nicht angenommen werden, dass es dem Willen des deutschen Gesetzgebers entspräche, eine so weitgehende Ausdehnung der Nachlieferungspflicht, wie sie der EuGH für den Verbrauchsgüterkauf verbindlich vorgegeben hat, im Wege richtlinienkonformer Auslegung über den Verbrauchsgüterkauf hin-

aus auf andere Kaufverträge zu erstrecken.

Zusammengefasst heißt das: Unter einer Ersatzlieferung hat der deutsche Gesetzgeber etwas anderes verstanden als der EuGH. Nach deutschem Verständnis muss der Verkäufer grundsätzlich nur seine ursprünglichen Leistungen wiederholen, Lieferung und Verschaffen von Eigentum – nicht weniger und nicht mehr. Aus- und Einbaukosten kann der Käufer, wenn er Unternehmer ist, bloß im Rahmen eines verschuldensabhängigen Schadensersatzanspruchs verlangen.

### Folgen für die erweiterte Produkt-Haftpflicht-Versicherung:

Das Urteil stellt mit Klarheit fest, dass Aus- und Einbaukosten außerhalb des Verbrauchsgüterkaufs als Schaden geltend gemacht werden können.

Die Austauschkostenklausel wird danach weiterhin der praktisch bedeutsamste Deckungsbaustein der erweiterten Produkt-Haftpflicht-Versicherung sein und zwar unabhängig davon, ob die Aus- und Einbaukosten als Nacherfüllung gefordert werden oder als Schadensersatz.

Neben Produzenten ist auch Händlern der Abschluss einer Produkt-Haftpflicht-Versicherung zu empfehlen. Während beim Verkauf an Verbraucher danach häufig Versicherungsschutz in Form der Freistellung von berechtigten Ansprüchen zu gewähren sein wird, kann sich der Händler beim Verkauf an Unternehmer wegen des nur selten vorliegenden Händlerverschuldens auf die Unterstützung bei der Abwehr unberechtigter Ansprüche verlassen.

Ihr Experte: [Thomas Gaze](mailto:t.gaze@funk-gruppe.de)  
[t.gaze@funk-gruppe.de](mailto:t.gaze@funk-gruppe.de)



„Die Entscheidung war nicht unbedingt vorherzusehen“, so Thomas Gaze, Mitglied der Geschäftsleitung.

# „Eine der wichtigsten Stellschrauben für den Unternehmenserfolg“

Interview mit Gerd Kerkhoff, Geschäftsführer von Kerkhoff Consulting

Herr Kerkhoff, im Zuge der vergangenen Wirtschaftskrise haben viele Unternehmen ihre Wertschöpfungs- und Logistikprozesse unter Renditegesichtspunkten verändert. Der Trend ging zu sogenannten Single-Sourcing-Strategien oder der Optimierung des Working-Capital. Wie schätzen Sie solche Maßnahmen ein?

Im Rahmen der Optimierung des Working-Capital binden Unternehmen so wenig Kapital wie möglich im Wertschöpfungsprozess, um eine größtmögliche Bankenunabhängigkeit zu erreichen. Kurz: Sie gestalten Bestände so, dass möglichst wenig Geld für den Produktionsprozess benötigt wird. Von daher sicherlich eine vorzügliche Maßnahme, um sich nicht nur in Krisen schlanker aufzustellen. Vor dem Hintergrund der Kreditklemme am Kapitalmarkt ist die Working-Capital-Optimierung meiner Meinung nach ein her-

vorragendes Instrument, um finanziell unabhängiger zu sein.

Das Single-Sourcing hingegen hat eine Kehrseite: Wenn der einzelne Lieferant, aus welchen Gründen auch immer, eine wirtschaftliche Schieflage nicht übersteht, ist auch der Unternehmer in seinem Produktionsprozess gefährdet. Sie erinnern sich vielleicht: Einige der ersten Unternehmen, die in der Krise Insolvenz angemeldet haben, waren Automobilzulieferer – unter anderem ein Produzent von Bremsbelägen. Bestimmte Autohersteller erhielten diese ausschließlich von besagter Firma. Infolge konnten einige Modelle zeitweise nicht mehr ausgeliefert werden, weil die Autohersteller keinen zweiten Lieferanten für die Bremsbeläge hatten. So eine Abhängigkeit versucht man natürlich nach so einer Erfahrung zu vermeiden und greift zum Double- oder Multiple-Sourcing.

## Kerkhoff Consulting

Kerkhoff Consulting ist der vielfach prämierte Qualitätsführer der Beratungsunternehmen für Einkauf und Supply Chain Management. In den Jahren 2009 bis 2012 ist Kerkhoff Consulting von der Fachzeitschrift CAPITAL und der Wirtschaftswoche ausgezeichnet worden. Die Unternehmensberatung hat ihren Hauptsitz in Düsseldorf und ist weltweit in neun Ländern vertreten. Die Projekte von Kerkhoff Consulting zeichnen sich durch ihre hohe Umsetzungsorientierung aus. Gemeinsam mit den Kunden werden GuV-wirksame Kosteneinsparungen erreicht.





### Wie kann modernes Einkaufsmanagement zum Unternehmenserfolg beitragen?

Modernes Einkaufsmanagement legt wie gesagt großen Wert auf die Optimierung des Working-Capital. Gleichzeitig kauft man möglichst günstig ein und kann damit einen großen Deckungsbeitrag entstehen lassen. Der Einkauf ist in den meisten Branchen einer der größten Kostenblöcke und somit die wichtigste Stellschraube für den Unternehmenserfolg.

### Für welche Unternehmen kann es interessant sein, sich zum Thema Einkaufsoptimierung beraten zu lassen?

Grundsätzlich ist es branchenübergreifend interessant, das Optimierungspotenzial im Einkaufsbereich durch externe Spezialisten prüfen zu lassen. Der Einkauf wurde lange betriebswirtschaftlich unterschätzt. Es wird aber zunehmend erkannt, wie wichtig er für den Unternehmenserfolg ist. Ein Berater kann die betriebswirtschaftliche Funktion deutlich

optimieren. Nicht nur im Hinblick auf die Konditionen, sondern auch auf die Organisation und Prozessintegration. Das heißt, dass der Einkauf in den gesamten Wertschöpfungsprozess besser eingebunden ist. Eine solche Beratung schlägt sich in Euro und Cent nieder.

### Welche Herausforderungen sind für Unternehmen im Bereich Einkauf momentan aktuell?

Die Herausforderung im Einkaufsbereich liegt speziell darin, die dort tätigen Menschen auf die globalen Veränderungen vorzubereiten. Mitarbeiter müssen „mitgenommen“ werden, also durch entsprechende Projekte so geschult werden, dass sie diese Entwicklungen optimal meistern können. Als Beratungsgesellschaft mit Fokus auf dem Einkauf unterstützen wir Unternehmen seit vielen Jahren dabei, sich hier stetig besser aufzustellen. Ziel sollte sein, professionelle Einkäufer, Kostenanalytiker, Prozessdesigner etc. auszubilden.



# Funk auf der CeBIT 2013

In diesem Jahr war Funk erstmals mit einem eigenen Stand auf der CeBIT präsent. Vom 5. bis 9. März hatten Besucher die Möglichkeit, sich darüber zu informieren, wie Prozesse mit den Produkten und Dienstleistungen von Funk noch effizienter werden. Es standen speziell Informations- und Prozesslösungen aus dem Risikomanagement und der Vorsorge sowie aus der Beratung für Immobilien-Unternehmen im Fokus.



Im Bereich Risikomanagement wurde RIMIKS, eine Software für ganzheitliches Risiko-, Volatilitäts- und Compliance-Management präsentiert. Inklusiv des zusätzlich lieferbaren IKS-Moduls (Interne Kontroll-Systeme) unterstützt die Software den Auf- und Ausbau einer effizienten und reversionssicheren Organisationsstruktur. Darüber hinaus wurde EVIDENCE vorgestellt – eine Visualisierungs- und Analyse-Software zur Steuerung von Supply-Chain-Risiken.

Besucher, die sich für Vorsorgeportale interessieren, konnten Einblicke in das Funk Benefit Information System FuBIS erhalten. Das Portal macht betriebliche Altersversorgung und weitere Benefits für Mitarbeiter transparent und erlebbar. So können beispielsweise verschiedene Szenarien der Vorsorgegestaltung kalkuliert oder per Mausklick die Teilnahme am Pensionsplan erklärt werden.

Unternehmen aus der Immobilien-Wirtschaft hatten die Gelegenheit, das BauSecura-Versicherungsmanagement-Tool für Aareon-Betriebssysteme kennenzulernen, das eigens für die Branche entwickelt wurde. Zudem gab es die Möglichkeit, sich über die Beratungsdienstleistungen von Funk für immobilenspezifische SAP-Anwendungen zu informieren.

„Wir haben im Rahmen der CeBIT neue Kontakte geknüpft und bestehende vertieft“, so Dr. Anja Funk-Münchmeyer, Leitung Unternehmenskommunikation, rückblickend. „Die Besucher unseres Stands waren sehr interessiert daran, erste Einblicke in unserer Produkte anhand von Livedemos zu gewinnen. Diese Resonanz hat uns gezeigt, wie groß der Bedarf von Unternehmen an effizienten softwaregestützten Lösungen für das Versicherungs-, Risiko- und Vorsorge-management ist.“

## Mit Risikomanagement die Marktposition absichern

Der Arbeitskreis “Risikomanagement für Unternehmen der Automobilzulieferindustrie” tagte am 14. März

Mehr als 35 Risikomanager aus der Automobilzulieferindustrie trafen sich am 14. März 2013, um sich über die neuen Herausforderungen im Risikomanagement zu informieren. Fazit: Ob Supply-Chain Risiken, Cyber Risks, Rückruf-Aktionen oder die Achterbahnfahrt der Wirtschaftszyklen in den vergangenen Jahren – allein die Gegenwart im Griff zu haben, reicht in der Automobilzulieferindustrie für die Absicherung der erworbenen Marktposition längst nicht mehr aus.

Andreas Reuter, Rechtsanwalt und langjähriger Syndikus Corporate Legal Services Robert Bosch GmbH, berichtet aus über 20 Jahren Praxis-Erfahrung im Management von Automobil-Rückrufen. Er betonte dabei insbesondere die rechtlichen Aspekte und zeigte Synergien in der Verknüpfung von Risikomanagement, Compliance und Internem Kontroll System sowie den Zusammenhang mit der Supply Chain auf.

Dietmar Geiger, Eugen Forscher GmbH, und Nadine Sopart, Funk RMCE GmbH, präsentierten anhand eines Praxisbeispiels, welchen konkreten Nutzen eine Risikoanalyse generiert. „Der Begriff Risikomanagement wird grundsätzlich mit negativen Ereignissen assoziiert“, so Geiger, der von einer gegenteiligen Erfahrung berichten konnte: „Wir haben die Risikoanalyse dazu genutzt Transparenz über die Risiken in unserer Lieferkette zu gewinnen. Im Angebotsverfahren haben wir durch unser proaktives Handeln bezüglich möglicher Risiken so überzeugt, dass wir in der Folge den Kundenauftrag gewinnen konnten.“

Eine Führung durch das Meilenwerk – inklusive einer Besichtigung der Werkstätten mit ausgewählten Young- und Oldtimern – bildete den Abschluss der Veranstaltung.



# Veranstaltungskalender

## Mai / Juni 2013

**14. Mai** Risiko und Chance – zwei Seiten einer Medaille

Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH  
89420 Höchstädt

**13. Juni** Navigieren in stürmischer See

Organhaftung - Haftungsrisiken für Vorstände, Geschäftsführer und Aufsichtsräte  
Berlin

**20. Juni** Expertise im Austausch

Wachstum braucht Finanzierung - Kann ein Kredit-Versicherer / eine Factoringgesellschaft wirksam helfen?  
Stuttgart

Weitere Veranstaltungen unter [www.funk-gruppe.com](http://www.funk-gruppe.com)

