

## Interview: Teil 1

# In der Life-Science-Branche mit Risiken umgehen

**Jedes Unternehmen hat Risiken. Diese gilt es zu erkennen, zu bewerten und zu steuern. Warum das sinnvoll ist und wie es funktioniert, erklären Hendrik F. Löffler, Geschäftsführer der Funk RMCE GmbH, und Kay Kuncewicz, Kundenberater der Funk Gruppe, im Interview mit der BIOPRO Baden-Württemberg.**

Sie bieten Risikomanagement- und Versicherungslösungen für Biotechnologie- und Life-Science-Unternehmen an. Warum sind hier spezielle Konzepte nötig?



**Löffler:** Jede Branche hat ihre Besonderheiten, woraus sich spezifische Risiken ergeben. Unternehmen aus dem Bereich Bioenergie haben regulatorische Risiken. In der Life-Science- oder Medizintechnik-Branche spielen mögliche Fehlentwicklungen oder Personenschäden eine Rolle. Ich brauche also einerseits ein Konzept für Unternehmen einer Branche, mit dem ich die immer wiederkehrenden branchenspezifischen Risiken abdecke. Andererseits gibt es unternehmensspezifische Risiken, die sich aus der individuellen Konstellation eines Unternehmens ergeben.

## Was gehört zu dieser individuellen Konstellation?

**Löffler:** Wir identifizieren die unternehmensspezifischen Risiken anhand von Risikofeldern. Das erste Risikofeld ist die Strategie des Unternehmens. Gibt es eine Strategie und ist diese konsistent? Von welchen Partnern ist das Unternehmen abhängig?

Das zweite Feld ist der Markt, in dem sich das Unternehmen bewegt. Wo ist es tätig? Wie sind die Rahmenbedingungen und die Wettbewerbssituation? Ist es abhängig von Subventionen staatlicher Natur oder ist es ein freier Markt?

Das nächste große Risikofeld ist die Finanzierungssituation des jeweiligen Unternehmens. Wo kommt das Kapital her? Ist es Eigenkapital oder Fremdkapital? Gibt es Venture-Capital-Einlagen?

Das vierte Risikofeld umfasst das regulatorische Umfeld, das rechtliche Umfeld und die gesellschaftliche Grundordnung. Ein aktuelles Beispiel: In Baden-Württemberg gibt es jetzt eine grünrote Regierung. Die lässt erwarten, dass gewisse Trends – entsprechend einer gewissen Ideologie – verstärkt werden. Und man kann von höheren Fördermaßnahmen in bestimmten Bereichen ausgehen. Aber wie langfristig ist das? Wie lange ist die Wahlperiode? Wie lange dauert es, um so etwas möglicherweise wieder kippen zu lassen? Das sind Rahmenbedingungen, die für Unternehmen möglicherweise von absoluter Bedeutung sind.

## Was ist das fünfte Risikofeld?

**Löffler:** Das fünfte Feld beinhaltet Risiken aus der Organisationsstruktur des Unternehmens. Wie ist das Unternehmen aufgestellt, wie viel Mitarbeiter hat es? Gibt es einen Betriebsrat, der die Geschäftspolitik verändern kann?

Das sechste Risikofeld ist die Wertschöpfung des Unternehmens. Je nachdem, in welchem Segment ich tätig bin, gehören dazu Beschaffung, Produktion, Absatz, Forschung und Entwicklung und die damit verbundenen Unterstützungsprozesse wie Controlling und Qualitätsmanagement.

Diese sechs Risikofelder würde ich auf alle Unternehmen anwenden, über die wir hier sprechen. Insgesamt existieren circa 70 Einzelrisiken, die sich bei all diesen Unternehmen gleichen werden. Nur die Diktion wird sich je nach Branche etwas unterscheiden.

### Über die Funk Gruppe

Funk ist der größte eigenständige Versicherungsmakler und Risk Consultant in Deutschland.

1879 in Berlin gegründet, beschäftigt das Unternehmen heute über 900 Mitarbeiter an 32 Standorten in Europa. Mit dem eigenen internationalen Netzwerk „The Funk Alliance“ ist Funk weltweit präsent. Zu den Kunden von Funk zählen Unternehmen aus allen Branchen, für die das Maklerhaus branchenspezifische, individuelle Risikolösungen entwickelt und die Absicherung aller betrieblichen Risiken optimiert - konsequent am Bedarf orientiert. Als Mitglied des Verbandes Deutscher Versicherungsmakler e. V. (VDVM) erfüllt Funk strengste Qualitätskriterien.

## Lassen sich alle Risiken versichern?

**Löffler:** 95 Prozent der Risiken sind nicht versicherbar. Das sind die klassischen Risiken meiner unternehmerischen Tätigkeit: der Verlust eines Kunden, weil ich möglicherweise schlecht leiste. Der Verlust des Marktes, weil ich die falschen Dinge erforsche und die Trends der Zeit nicht erkenne. Das kann mir niemand abnehmen. Aber trotzdem sind das zwangsläufig die Risiken, die den Erfolg des Unternehmens für die Zukunft bedingen.

## Und Sie helfen, relevante Risiken zu erkennen und zu entscheiden, wie man damit umgeht.

**Löffler:** Genau. Im Rahmen unserer Vorgehensweise empfehlen wir im ersten Schritt Transparenz über die Risikolage zu erzeugen und sich zu fragen: „Welche Themen bedingen denn eine Planabweichung?“ Die identifizierten Risiken werden dann nach ihrer Relevanz klassifiziert. Es gibt vielleicht zehn Risiken der Relevanzklasse fünf. Das sind die ganz großen Big Bangs. Und fünf bis zehn Risiken der Relevanzklasse vier.

Alle weiteren Risiken liegen in den Relevanzklassen drei, zwei und eins. Ein Unternehmen muss sich auf Risiken beschränken, die wirklich ein Problempotenzial beinhalten. Alles andere würde zu einer Bürokratie mutieren. Das Ziel ist daher, Szenarien für die Risiken zu beschreiben und diese in den Kontext der Planung zu stellen.

## Da erleben sicher viele Unternehmen eine Überraschung...

**Löffler:** Nicht wirklich. Die Unternehmen wissen meist sehr wohl, wo die Hauptrisiken ihres Geschäftes liegen. Sie wissen allerdings oft nicht, dass Risiken, die für sich genommen als mittleres Risiko eingestuft werden, eine unternehmensexistenzuelle Bedrohung entfalten können, wenn sie mit anderen Risiken korrelieren. Es gibt nicht nur das eine Szenario: Der Umsatz verändert sich. Sondern der Umsatz korreliert möglicherweise mit Rohstoffpreisen, das korreliert mit der Nachfrage. Und wenn sich noch ein Personenschaden realisiert, habe ich zusätzliche Umsatzprobleme.

Solche Szenarien lassen sich in einer Monte-Carlo-Simulation darstellen. Das ist eine Prognose in Form einer repräsentativen Stichprobe. Wir simulieren hunderttausende von möglichen Szenarien. Damit werden wir niemals die Wahrheit produzieren, aber eine Bandbreite an möglichen Entwicklungen. Wir schauen dann, unter welchen Risikostrukturen sich mit welcher Wahrscheinlichkeit in welchem Zeitraum Abweichungen vom Plan ergeben. Dann überlegt man, wie mit den Risiken umzugehen ist.

## Also beispielsweise eine Versicherung abschließen. Wie gehen Sie im Versicherungsmanagement vor, Herr Kuncewicz?

**Kuncewicz:** Im Versicherungsmanagement wird nach der Risikoanalyse eine Bedarfsermittlung durchgeführt. Diese basiert unter anderem auf der Frage, welche Risiken und welche Selbstbehalte das Unternehmen selbst tragen kann und möchte. Anschließend wird eine Versicherungskonzeption erstellt und eine Marktbefragung vorgenommen. Das dauert zwei bis vier Wochen. Die Ergebnisse werden dem Unternehmen zusammen mit einer Empfehlung vorgestellt. Stimmt es zu, können die Risiken eingedeckt werden.

... und Sie kaufen die Versicherungen auch selbst ein...

**Kuncewicz:** Genau. Als Versicherungsmakler kaufen wir Versicherungen auf Basis der Risikoanalyse und Bedarfsermittlung gezielt ein.

Wie oft sollte eine Analyse durchgeführt werden?

**Kuncewicz:** Wir empfehlen eine Besprechung der Risiko- und Versicherungssituation einmal jährlich, spätestens alle zwei Jahre.

---

## Fachbeitrag

19.07.2012

Nadine Womann (19.07.2012)

BIOPRO

© BIOPRO Baden-Württemberg GmbH

---

## Weitere Informationen

- ▶ [Funk Gruppe](#)
- ▶ ["Das Unternehmen mit Risikomanagementsystem kann hart am Wind weitersegeln"](#)

## Interview: Teil 2

Das Unternehmen mit Risikomanagementsystem kann hart am Wind weitersegeln