

Warum eine VSV für Unternehmen und Manager wichtig ist

Vertrauensschaden – das unterschätzte Risiko

Von Manfred Bock und Thomas Bichl

Kriminelle Handlungen in Unternehmen sind weiter verbreitet als Feuer- und Leitungswasserschäden. Doch während fast jedes Unternehmen gegen solche Schäden versichert ist, unterschätzen viele Manager die Risiken aus dolosen Handlungen der Mitarbeiter sträflich¹.

„Ja, die Welt ist schlecht, aber bei uns passiert so etwas nicht!“ Diesen Standpunkt vertreten viele Topmanager in mittelständischen Unternehmen. Welch ein Irrtum! Nach einer Untersuchung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG war jedes dritte Unternehmen in den letzten fünf Jahren von Wirtschaftskriminalität betroffen. Rund 40 Prozent aller bundesweit angezeigten Delikte aus den Bereichen Betrug, Untreue, Geheimnisverrat, Urkundenfälschung, Korruption und Unterschlagung begingen eigene Mitarbeiter. Die Ursachen für solche dolosen Handlungen sind häufig:

- Überschuldung und Existenzängste von Mitarbeitern,
- fehlende Abschreckung durch zu geringe juristische Strafen,
- schwer zu überwachende EDV,
- ein Wandel der gesellschaftlichen Werte; beispielsweise werden Veruntreuungen als Kavaliersdelikte abgetan.



Manfred Bock ist Geschäftsführer der AsseCon Assekuranzmakler GmbH, München



Thomas Bichl ist Versicherungsbetriebswirt und Fachmakler für VSV

Der daraus resultierende Schaden für die Unternehmen ist enorm und wird deutschlandweit auf jährlich 6 bis 7 Milliarden Euro geschätzt.

Die Fälle haben manchmal tragische Züge wie der folgende: Durch eine Scheidung und eine Reihe finanzieller Misserfolge sah sich der Filialleiter eines hessischen Möbelhändlers in arger Geldnot. Deshalb

Die eigene Risikobewertung – Optimismus wider besseres Wissen?

62 Prozent der Unternehmen glauben, dass Wirtschaftskriminalität in nächster Zeit steigen wird, aber nur 32 Prozent von ihnen schätzen das Risiko, selbst Opfer zu werden, als eher hoch bzw. sehr hoch ein. 77 Prozent der Betriebe halten die eigenen Präventionsmaßnahmen für ausreichend, aber lediglich 18 Prozent von ihnen mit dieser Ansicht bezeichnen die eigene Kenntnis wirtschaftskrimineller Handlungsmuster als gut. Im Durchschnitt schätzen Manager die Dunkelziffer im eigenen Unternehmen nur rund halb so hoch ein wie in der Gesamtheit ihrer Branche.

Quelle: KPMG.

¹ Wenn im Folgenden die Männlichkeitsform von Managern, Geschäftsleitern, Vorständen usw. gewählt wird, so sollen darin auch die jeweiligen weiblichen Vertreter dieser Funktionen eingeschlossen sein. Die Beschränkung auf die männliche Form ist der leichteren Lesbarkeit geschuldet.

„genehmigte“ er sich bei seinem Arbeitgeber immer wieder „Möbelfinanzierungsdarlehen“, die er stets ordentlich als Forderungen der Firma verbuchte. Seine Hoffnung, mit diesem Geld durch riskante Börsenspekulationen seine finanziellen Probleme zu lösen, zerplatzte aber letztlich, als er aufflog. Über alle Jahre hinweg hatte sich ein Schaden für das Unternehmen in Höhe von insgesamt 345.000 Euro aufgebaut.

Zwar ist das Bewusstsein für Wirtschaftskriminalität bei den Verantwortlichen in den Betrieben gestiegen, doch eine Studie von Euler Hermes zeigt, dass einige grundlegende Irrtümer zu diesem Thema weit verbreitet sind. So glauben viele Unternehmensleiter, dass die Bedrohung in erster Linie von externen Tätern ausgeht. Jedoch werden mehr Unternehmen durch eigene Mitarbeiter als durch unternehmensfremde Personen geschädigt. Diebstahl, Betrug und Unterschlagung stehen dabei an der Spitze.

Mehr Unternehmen werden durch eigene Mitarbeiter geschädigt als durch unternehmensfremde Personen.

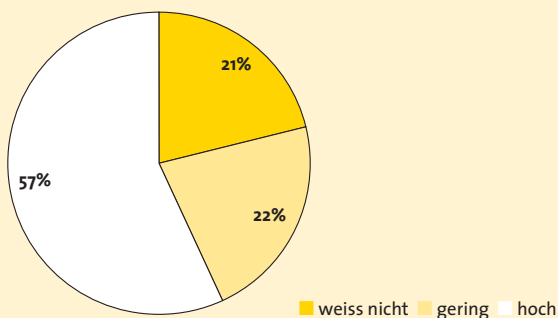
Der zweite Irrtum ist die Vorstellung, leitende Angestellte seien verdächtiger als einfache Mitarbeiter. Zwar ist der Schaden meist höher, wenn ihn ein „White-Color Worker“ begeht, doch die Mehrzahl der Fälle wird von einfachen Mitarbeitern begangen. Fast drei Viertel aller strafrechtlichen Handlungen gehen auf ihr Konto. Oft ist es keine singuläre Straftat, sondern über mehrere Jahre hinweg wird immer wieder in die Kasse gegriffen – bis zur Entdeckung.

Ein weiterer Irrglaube ist die Meinung, technische Systeme, insbesondere zum Schutz von elektronischer Daten, gewährleisten den besten Schutz und ermöglichen eine hohe Aufdeckungsrate bei wirtschaftskriminellen Handlungen.

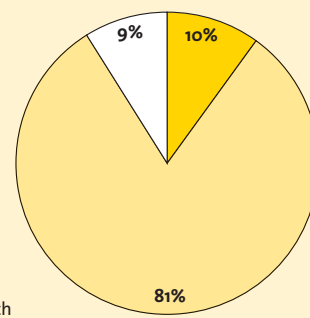
Ein nicht unerheblicher Teil der Delikte werden jedoch von den Mitarbeitern selbst aufgedeckt. Es ist also notwendig, die Mitarbeiter entsprechend zu

Mangelnder Realitätssinn

Wie hoch schätzen Manger generell das Risiko ein, Opfer von Wirtschaftskriminalität zu werden (%)



... und wie hoch schätzen sie das eigene Risiko ein, Opfer von Wirtschaftskriminalität zu werden (%)



Quelle: Ernst Young

schulen, Informationssysteme (zum Beispiel Whistleblowing Box, spezielle Anlaufstellen) einzurichten, so dass Hinweise erfolgen und verfolgt werden können. Die meisten Unternehmen haben aber nicht einmal eine spezielle Anlaufstelle für die Mitarbeiter, um anonyme Hinweise zu erhalten und sie planen es auch nicht, so das Ergebnis der Studie von Euler Hermes².

Was folgt, wenn der Schaden entdeckt ist?

Für ein Unternehmen sind solche Vertrauensschäden höchst unangenehm. Der wirtschaftliche Schaden kann enorm sein, und vom kriminellen Mitarbeiter ist meist nichts mehr zu holen. Nach einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PWC konnten 73 Prozent der befragten Unternehmen nicht mehr als 20 Prozent ihres Schadens zurückfordern, viele gingen sogar ganz leer aus. Hinzu kommt der Imageschaden, sobald der Vorfall öffentlich wird. Ein staatsanwaltschaftliches Ermittlungsverfahren hat auch für das Unternehmen unangenehme Seiten.

Nicht selten findet sich in Empfehlungen zum Verhalten bei entdeckten Vertrauensschäden der durchaus zweifelhafte Ratschlag, Polizei und Staatsanwaltschaft nicht einzuschalten.³ Oft wird lieber versucht, den Vorgang intern und vertraulich aufzuklären.

Jetzt geht es um die Ursachenermittlung. Wie konnte der Schaden passieren? Wer ist für den Mitarbeiter verantwortlich? Der Aufsichtsrat wird es als seine Pflicht ansehen, den Vorfall zu untersuchen. Die interne Revisionsabteilung dürfte sich dafür, zumindest aus der Sicht des Aufsichtsrates, weniger eignen als ein externer Gutachter. Wirtschaftsprüfer wie PWC oder KPMG haben dafür spezielle Anti-Fraud-Abteilungen. Der Gutachter erstellt einen Bericht – und anschließend meist eine hohe Rechnung. Das Gutachten zeigt die Mängel auf und nennt die Gründe, warum der Schaden passieren konnte. Meist werden viele Ursachen aufgeführt.

Bei Vertrauensschäden befürworten viele Aufsichtsräte personelle Konsequenzen, häufig zulasten des Managements.

Damit drängt sich die Frage nach der personellen Verantwortung auf. Der Aufsichtsrat kommt fast zwangsläufig zum Schluss, dass personelle Konsequenzen anstehen. Organisationsverschulden ist der pauschale Vorwurf. Führungskräfte haften aus Organisationsverschulden, also der Verletzung von Auswahlpflichten, Instruktions- und Anweisungspflichten, Kontroll- und Überwachungspflichten. Nun steht der Manager, der verantwortliche Unternehmensleiter, am Pranger. Nicht selten sind dabei zivilrechtliche Ansprüche und Jobverlust die Folge.

² Euler Hermes „Wirtschaftskriminalität – Die verkannte Gefahr“ Wirtschaft Konkret Nr. 303

³ IHK Magazin München Ausgabe 03/2006 Seite 18

Was ändert eine Versicherung?

Eine Vertrauensschadenversicherung (VSV) ersetzt die exemplarisch beschriebenen Schäden, die von Mitarbeitern und anderen Vertrauenspersonen verursacht wurden. Betrug, Unterschlagung, Urkundenfälschung, Diebstahl, Computerbetrug und weitere Veruntreuungen finden sich in guten Vertragskonditionen, die ein Makler klug verhandelt hat. Nachdem der wirtschaftliche Schaden ersetzt wurde, bedarf es trotzdem der Aufarbeitung. Da das, was geschehen ist, nicht hätte passieren dürfen, müssen trotz geleistetem Schadenersatz durch den Versicherer die Ursachen ermittelt werden.

Nun aber hat der Manager das Heft des Handelns wieder in seiner Hand. Er ist derjenige, der die Untersuchung in Auftrag gibt und sich aktiv an der Aufklärung beteiligt. Der Vorgang wird zur Chefsache erklärt. Die Gutachter berichten direkt an die Geschäftsleitung. Das Kostenrisiko der Aufklärung und Rechtsverfolgung wird vom Versicherer übernommen. Mit Selbstbewusstsein kann nun der Chef seinem Aufsichtsrat berichten, er habe im Rahmen seines Risk-Managements dafür Sorge getragen, dass solche Risiken durch eine Vertrauensschadenversicherung abgedeckt sind.

Makler können Unternehmen häufig günstigere Konditionen bieten als die Standardbedingungen der Versicherungsgesellschaften.

Was ist versichert?

Eine VSV deckt Vermögensschäden, die von Vertrauenspersonen durch gesetzeswidrige Handlungen verursacht wurden, und tritt auch dann ein, wenn der Schadenverursacher nicht identifiziert werden kann.

- ▶ Diebstahl, Unterschlagung, Betrug (einschließlich Computerbetrug), Geheimnisverrat, Untreue oder andere vorsätzliche unerlaubte Handlungen, die zum Schadenersatz verpflichten (zum Beispiel Sachbeschädigung oder Sabotage).
- ▶ Schäden, die Dritten durch Ihre Mitarbeiter vorsätzlich zugefügt werden.

Weiterhin sind Schäden versicherbar, die durch Dritte verursacht wurden, wie zum Beispiel:

- ▶ Schäden aufgrund gefälschter Rechnungen, Bestellungen oder Zahlungsanweisungen,
- ▶ Schäden aufgrund der Annahme gefälschter Schecks oder Zahlungsmittel,
- ▶ Schäden aufgrund Diebstahls von Geld oder Wertpapieren aus einem Bankschließfach oder Tresor,
- ▶ Schäden durch sogenannte Hacker (für EDV/IT),
- ▶ Täuschungsschäden durch außenstehende Dritte.
- ▶ Unmittelbare Vermögensschäden sind bis zur Höhe der Versicherungssumme gedeckt.
- ▶ Externe Schadenermittlungs- und Rechtsverfolgungskosten werden bis zu 20 Prozent des versicherten unmittelbaren Schadens im Rahmen der Versicherungssumme übernommen sowie zusätzliche interne Schadenermittlungs- und Rechtsverfolgungskosten.

Eingeschlossen sind alle Arbeitnehmer, Aushilfen, Praktikanten, online tätigen Mitarbeiter außerhalb der Geschäftsräume („Home-Office“), Zeitarbeitskräfte und Fremdpersonal. Auch auf Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder mit maximal 20 Prozent Anteilsbesitz. Aufsichtsräte, Verwaltungsräte und Beiräte bezieht sich der Versicherungsschutz in allen Tochtergesellschaften weltweit, an denen das Unternehmen mehrheitlich beteiligt sind.

Makler können Unternehmen häufig günstigere Konditionen bieten als die Standardbedingungen der Versicherungsgesellschaften.

Was macht eine gute VSV aus?

Bei der Auswahl des geeigneten Versicherungsschutzes empfiehlt es sich, auf die Dienste eines erfahrenen Maklers zurückzugreifen. Direkte Verhandlungen mit einem Versicherer führen oft nicht zum optimalen Ergebnis. Durch Sonderklauseln kann ein Makler die Standardbedingungen der Versicherer erheblich erweitern. Die Erfassung unentdeckter Schäden aus der Vergangenheit, Cyberkriminalität, Geheimnisverrat, der Ersatz von Schadenermittlungskosten sind nur einige Punkte, die den Versicherungsschutz wertvoller machen.

Ein gut verhandelter Versicherungsvertrag ersetzt nicht nur Vertrauensschäden von Vertrauenspersonen sondern auch Computermisbrauch von Innen und Außen sowie Drittschäden bei Kunden. Ferner ist auch Datenmissbrauch durch Dritte, Schadenermittlungskosten, Rechtsverfolgungskosten bis zu Zinsverbindlichkeiten, mitversichert.

Anforderungskatalog an eine Vertrauensschadenversicherung

- ▶ Besteht Versicherungsschutz für alle Mitarbeiter?
- ▶ Sind Aushilfskräfte, Praktikanten, Zeitarbeitskräfte und andere beauftragte Personen (zum Beispiel Sicherheitspersonal, Reinigungskräfte)? mitversichert?
- ▶ Sind Geschäftsführer, Vorstände, Beiräte oder Aufsichtsräte mitversicherte Personen? Wie ist der Eigenschadenausschluss geregelt? Wichtig für Manager mit Anteilen am Unternehmen!
- ▶ Sind Schäden durch außenstehende Dritte mitversichert? In welchem Umfang? Kommt es auf die Bereicherungsabsicht an?
- ▶ Besteht Versicherungsschutz, wenn der Schadenstifter nicht ermittelt werden kann? Besteht hier eine erhöhte Selbstbeteiligung?
- ▶ Hat der Versicherer im Schadenfall ein Kündigungsrecht?
- ▶ Besteht ein Recht zum Nachkauf von Versicherungssumme?
- ▶ Besteht Versicherungsschutz für zurückliegende Schadenereignisse?
- ▶ Besteht eine Nachmeldefrist bei Vertragsbeendigung?
- ▶ Sind Tochterunternehmen automatisch mitversichert?
- ▶ Ist die Deckung regional begrenzt? Sind Auslandsniederlassungen versichert?
- ▶ Besteht Absicherung bei Häckerschäden? Ist dabei die Bereicherungsabsicht entscheidend?
- ▶ Besteht Deckung bei Schäden durch Sabotage (reine Schädigungsabsicht)?
- ▶ Sind Mehrkosten zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes versichert?
- ▶ Besteht Versicherungsschutz für Schadenermittlungs- und Rechtsverfolgungskosten?
- ▶ Erstreckt sich der Versicherungsschutz auch auf Schäden durch Verrat von Geschäftsgeheimnissen?

Quelle: AsseCon Assekuranzmakler GmbH.

Enger Zusammenhang mit D&O-Versicherungen

Jeder Vertrauensschaden ist zugleich ein potentieller Fall der Managerhaftung. Der Vorwurf des Organisationsverschuldens liegt nahe. Dem Unternehmensleiter wird vorgeworfen, betriebliche Schutzmechanis-

men nicht ausreichend umfangreich installiert zu haben. Damit haften Vorstände und Geschäftsführer ihrem Unternehmen gegenüber für nicht unmittelbar von ihnen selbst verursachte Vertrauensschäden mit ihrem gesamten privaten Vermögen. Indirekt zeigt sich dieser Zusammenhang auch darin, dass auf Manager-Haftpflichtversicherungen (D&O-Versicherungen) häufig Prämiennachlässe gewährt werden, wenn das Unternehmen eine Vertrauensschadenversicherung unterhält. Was die Vertrauensschadenversicherung abfängt, kann nicht mehr zum D&O-Schaden werden.

Was ist nicht versichert?

Wie bei allen Versicherungen sollte man sich die in der Police ausgeschlossenen Sachverhalte genau ansehen. Ausgeschlossen bleiben Schäden, die durch Vertrauenspersonen verursacht werden, die bereits in der Vergangenheit einmal vorsätzliche unerlaubte Handlungen begangen haben. Häufig fordern die Versicherer, dass ein Unternehmen sich bei Neueinstellungen anhand des Lebenslaufs und der Arbeitszeugnisse ein lückenloses Bild verschafft. Geschieht dies nicht und erweist sich im Nachhinein, dass die Person vorbelastet war, kann der Versicherungsschutz gefährdet sein.

Nicht versichert sind mittelbare Schäden wie zum Beispiel entgangener Gewinn oder Mehrkosten. Bei Sonderklauseln wie der Mitversicherung von Hackerschäden und Geheimnisverratsschäden können mittelbare Schäden auf der Basis besonderer Vereinbarung zumindest partiell eingeschlossen werden.

Weitere Einschränkungen ergeben sich je nach Versicherer und Vertragsumfang bei „vorvertraglichen dolosen Handlungen“ und hinsichtlich zeitlicher Begrenzung bei ausgeschiedenen Mitarbeitern. Nachhaftung für während der Laufzeit der Versicherung begangene aber erst danach entdeckte und gemeldete unerlaubte Handlungen wird in der Regel für zwei Jahre geboten.

Was kostet der Versicherungsschutz?

Die Höhe der Versicherungsprämie hängt vor allem von der Anzahl der Mitarbeiter, der Branche des Unternehmens und von der gewünschten Versicherungssumme ab. Daneben kommt es noch auf die Anzahl der Niederlassungen im In- und vor allem im Ausland und auf eine Reihe anderer Merkmale an. Mit einer Selbstbeteiligung kann die Prämie ebenfalls beeinflusst werden.

Vorsätzliche unerlaubte Handlungen von Managern in der Vergangenheit kosten den Versicherungsschutz in der Gegenwart.

Manche Versicherer, die sowohl D&O-Versicherungen als auch Vertrauensschadenversicherungen anbieten, gewähren einen Bündelungsrabatt. Die Unterschiede zwischen den Versicherern sind durchaus erheblich, sowohl bei den Bedingungen als auch bei der Prämie. Der Makler wird deshalb die einzelnen Angebote hinsichtlich Bedingungen und Prämien analysieren und seinem Mandanten transparent aufbereiten.

Beispielrechnung:

Für eine VSV für einen Kfz-Zulieferbetrieb mit 300 Mitarbeitern bei einer Versicherungssumme von zwei Millionen Euro wird eine Prämie p.a. in Höhe von 3.500 Euro fällig.

Die Kombination einer VSV mit einer D&O-Versicherung ist durchaus sinnvoll. Die D&O-Versicherung und die Vertrauensschadenversicherung zählen zu den Versicherungsverträgen mit A-Priorität. Es gilt, existenzielle Schäden für das Unternehmen und das Management abzusichern.

Prävention und Versicherungsschutz

Die Corporate-Governance-Anforderungen nehmen Unternehmen in die Pflicht, Risiken zu prüfen und Schutzmechanismen zu implementieren.

Natürlich darf eine VSV nicht die einzige Maßnahme zum Schutz von Vertrauensschäden bleiben. Es bedarf neben der Versicherung weiterer Schadenvermeidungsmaßnahmen. Die Corporate-Governance-Anforderungen verpflichten die Unternehmen, ihre Risiken genau zu erfassen und anschließend geeignete Schutzmechanismen im Unternehmen einzubauen.

Man kann aber nicht allen Risiken präventiv begegnen. Auch wenn man durch Prävention das Risiko deutlich verringern kann, so bleibt immer ein Restrisiko. Dazu zählt auch die Mitarbeiterkriminalität. Eine Vertrauensschadenversicherung ist daher aus Corporate-Governance-Gesichtspunkten der unverzichtbare Schutz, um für solche nicht kalkulierbaren Risiken vorzusorgen.

Ob in der Mitarbeiterrekrutierung, im Einkauf, der Lagerhaltung, im Vertrieb, der EDV oder anderen Bereichen und Funktionen innerhalb eines Unternehmens – überall bedarf es eines oder besser mehrerer wachsamer Augen. Durch Kontrollen kann allerdings nur eine Risikominimierung betrieben werden, eine hundertprozentige Sicherheit lässt sich hingegen nie erreichen. Die Praxis zeigt immer wieder, dass der Kreativität Krimineller keine Grenzen gesetzt sind. Wer einen Weg finden will, um das Unternehmen zu schädigen, wird diesen auch finden. Hier tritt der Risikotransfer in der Form einer Vertrauensschadenversicherung als notwendige Ergänzung neben die Risiko-

minimierung. Jedes Unternehmen und jeder Manager sollten deshalb die Frage nach der Notwendigkeit einer Vertrauensschadenversicherung intensiv prüfen. Ein fachkundiger Versicherungsmakler kann dabei nützliche Dienste erweisen. ■