

Fabian Konopka

Betriebsunterbrechungsanalyse als Werkzeug des Risk-Managements

In einer Welt der vernetzten Lieferketten und optimierten Wertströme können Betriebsunterbrechungen erhebliche finanzielle Schäden verursachen. Das Management sollte daher die Bottlenecks und kritischen Elemente der Wertschöpfungskette kennen, um den Worst Case zu ermitteln und mit einer Betriebsunterbrechungs-Versicherung bedarfsgerecht abzusichern. Eine Verhärtung des Marktes für entsprechende Versicherungen schafft zusätzliche Herausforderungen für die Unternehmen.

Die schlechten Schadenquoten der letzten Jahre setzen die Sachversicherer unter Zugzwang. Infolgedessen lässt sich in der Sachversicherung eine allgemeine Verhärtung des Marktes beobachten. Gerade nach einem Schadenfall und/oder in bestimmten Branchen, wie z.B. Chemie oder Fleischwarenindustrie ist dieser Trend besonders stark wahrzunehmen. Problematisch für Versicherungsnehmer ist darüber hinaus eine verstärkte Absenkung der Limite für Rück- und Wechselwirkungen sowie Kapazitäten je Einzelrisiko durch Versicherer, so dass der Versicherungsschutz teilweise nicht den potenziellen Bedarf im Schadensfall abdecken kann, sollte es durch einen strategischen Partner aufgrund eines versicherten Sachschadens zu Lieferschwierigkeiten kommen.

Erhöhtes Ausfallrisiko

Der Versicherer Allianz/AGCS kommt im Ende 2018 veröffentlichten Feuer-Schaden-Bericht zu dem Ergebnis, dass zur angespannten Marktsituation eine Verschiebung hin zu größeren Ertragsausfällen stattfindet. Die Kosten von Betriebsunterbrechungen trügen maßgeblich zur Höhe des Gesamtschadens bei, so das Ergebnis einer Analyse von Schadenhistorien über fünf Jahre hinweg. Im Durchschnitt beläuft sich der BU-Schaden laut AGCS im Rahmen einer Sachversicherung auf über 3 Mio. Euro. Das sind rund 39% mehr als der durchschnittliche direkte Sachschaden – dieser liegt bei 2,2 Mio. Euro. Schäden durch Feuer oder Explosion verursachten rund ein Viertel aller Schäden und sind damit der größte Schädentreiber. Insgesamt werden fast 90% der Schäden in der Industrieversi-

cherung durch menschliches oder technisches Versagen verursacht.

Im Wesentlichen sind drei branchenübergreifende Entwicklungen auszumachen, welche das Ausfallrisiko in besonderem Maße erhöhen:

- Global integrierte Lieferketten mit geringen Pufferbeständen und Redundanzen,
- Konzentration von Know-how und einzelnen Arbeitsschritten auf wenige Schlüsselwerke, ohne Verbesserungen beim Brandschutz oder Krisenmanagement,
- Steigende Abhängigkeit von IT-Infrastrukturen, welche permanent verschiedensten Formen von Attacken ausgesetzt sind.

Dies spiegelt sich auch im aktuellen Allianz Risk Barometer 2019 wider: Das Risiko einer Betriebsunterbrechung ist 2019 wie in den Vorjahren auf Platz eins der Rangliste, dicht gefolgt von Cyber-Vorfällen und Naturkatastrophen.

Die Betriebsunterbrechungsanalyse als Werkzeug zur Risikoquantifizierung

Während Unternehmen ihre Sachwerte in Form von Gebäuden, Maschinen, Anlagen sowie Vorräten meist präzise katalogisiert haben, ist die Lokalisierung von Rohertträgen auf Standort- oder Komplex-Ebene oft schwierig. Dies ist jedoch wichtig, um bestimmen zu können, welche Bedeutung der jeweilige Standort oder Komplex für den Unternehmenserfolg darstellt. Sollte sich die Tragweite eines Ausfalls, auch aufgrund von Abhängigkeiten anderer Unternehmensstandorte, erst im Schadensfall herausstellen, so besteht die große Gefahr, dass der Versicherungsschutz nicht ausreichend bemessen ist.

Ein hohes Risiko besteht insbesondere bei international aufgebauten Fertigungsprozessen, wenn lokale Produktionsgesellschaften über separate Versicherungsverträge verfügen, welche diese Abhängigkeiten nicht berücksichtigen.

Aufgrund der heute vielfach stark vernetzten Wertschöpfungsketten ist die Be-

stimmung der inner- wie außerbetrieblichen Abhängigkeiten bei Produktionsprozessen daher von besonderer Bedeutung, um den Versicherungsumfang risikogerecht auszugestalten. In einem qualifizierten Risikodialog sollte deshalb szenariobasiert der finanziell wahrscheinliche Höchstschaden durch den Ausfall kritischer Zulieferer, Produktionsstandorte und Engpassanlagen sowie von kritischen Abnehmern ermittelt werden.

Um auch die externen Abhängigkeiten der Produktion zu untersuchen, werden wie bereits erläutert auch die Zulieferer und Abnehmer eines Unternehmens betrachtet. Hierbei soll herausgefunden werden, wie groß die Abhängigkeit gegenüber kritischen Zulieferern ist (Wie schnell können diese ersetzt werden?) und wie hoch der monetäre Schaden bei Nichtlieferung der zur eigenen Produktion benötigten Waren ausfällt. Um den potenziellen Schaden beziffern zu können, müssen in Hinblick auf möglicherweise kritische Zulieferer u.a. folgende Fragen beantwortet werden:

- Um welches Unternehmen handelt es sich?
- Aus welchem Werk werden die Waren/Rohstoffe geliefert?
- Existieren Ausweichstandorte und sind dort ausreichend Ersatz-Kapazitäten verfügbar?
- In welchen Produkten werden die Waren/Rohstoffe verwendet?
- Wie hoch ist der Lieferanteil des Zulieferers (bspw. 60% des zur Herstellung des eigenen Endproduktes benötigten Kunststoffgranulats p.a.)?
- Wie hoch ist der Roherttrag, welcher pro Jahr mit dem Endprodukt erzielt wird?
- Welcher Zeitraum wird benötigt um Ersatzlieferungen organisieren zu können?
- Auf welche eigenen oder abseits des Zuliefererwerks vorgehaltenen Lagerbestände kann zur Überbrückung dieses Zeitraums zurückgegriffen werden?

Fabian Konopka

Consultant, Funk Risk Consulting GmbH

Abbildung 1: Beispielhafte Darstellung einzelner Standorte



einer BU-Analyse durch unabhängige oder eigene Experten den Versicherungsumfang – z.B. höhere Limite/ Versicherungssummen – ausweiten.

Supply Chain QuickCheck der Funk Stiftung und Jacobs University

Mit dem kostenfreien und gemeinnützigen Online-Quick-Check, welches unter Förderung der Funk Stiftung an der Jacobs University in Bremen entwickelt wurde, können Supply-Chain-Risiken schnell und unabhängig eingeschätzt werden.

Unternehmen können ihre Lieferkette unter verschiedenen Risiko-Gesichtspunkten bewerten. Das Risk-Assessment-Tool ist in drei aufeinander aufbauende Module strukturiert:

Die Betrachtung von Abhängigkeiten in Richtung der Abnehmerseite ist besonders für Produzenten von Teilkomponenten bzw. Halbfabrikaten von Bedeutung, dessen Produkte in den Werken ihrer Kunden weiterverarbeitet werden bzw. in Endprodukte einfließen. Werden hohe Produktionsanteile an wenige Abnehmerwerke geliefert, so kann eine langfristige Unterbrechung der dortigen Produktion zu hohen Schäden im eigenen Unternehmen führen. Produzenten von Endkundenprodukten haben hingegen in der Regel ein sehr weit gestreutes Abnehmerportfolio, welches zur Risikostreuung beiträgt.

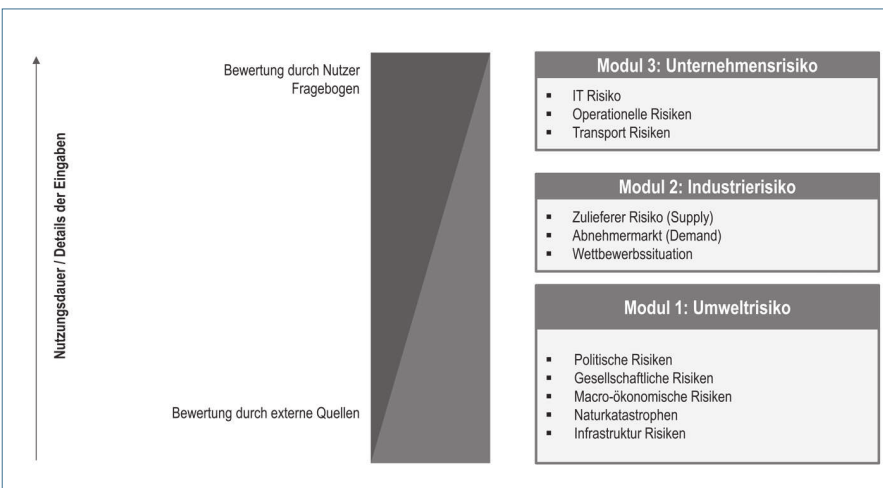
Unternehmen können durch eine Betrachtung der eigenen Wertschöpfungskette unter diesen Gesichtspunkten Klarheit über Worst-Case-Szenarien in Hinblick auf Betriebsun-

terbrechungsrisiken erhalten. Ein entscheidender Nebeneffekt ist zudem die Unterstützung der Vermarktungsfähigkeit des Sach-/BU-Risikos gegenüber den Risikoträgern. Die Voraussetzung ist, dass diese Überlegungen in einer strukturierten, auch für Dritte verständlichen Form dokumentiert werden.

In einem harten Markt für Sach- und Betriebsunterbrechungsversicherungen ist Transparenz über das tatsächliche Risiko ein großer Mehrwert für die Findung eines geeigneten Risikoträgers und attraktiven Prämienniveaus. In einigen Fällen können Höchstentschädigungssummen auch reduziert werden, weil Unternehmen mitunter aufgrund ihrer Expansion gezielt redundanter aufgestellt sind. Zudem ist verstärkt der Trend zu beobachten, dass Versicherer erst nach Abschluss

- Öffentlich-zugängliche Risikoinformationen globaler Länderrisiken wie Terrorismus, negative makroökonomische Einflüsse oder Naturgefahren werden mit den Unternehmensstandorten verglichen und so die einzelnen Standorte einem Risiko-Benchmarking unterzogen.
- Branchen-spezifische Informationen erweitern die Risikoanalyse auf beschaffungs- und absatzseitige Risiken sowie der Wettbewerbssituation.
- Firmen-spezifische Risikoinformationen, z.B. Transportrisiken werden auf der Grundlage vorhandener Standortinformationen und Schadendaten der Versicherungswirtschaft analysiert. Cyber-Risiken werden mit Hilfe eines Fragebogens auf Basis des IT-Grundschatzkatalogs in die Analyse einbezogen.

Abbildung 2: Die Analyse-Module symbolisiert den Ablauf der Analyse – vom länder-, zum branchen- und firmenspezifischen Risiko.



Die bereitgestellten Informationen können auch für andere Stakeholder, z.B. Logistikdienstleister, sowie für Forschende und Studierende eine wertvolle Ausgangsbasis darstellen.

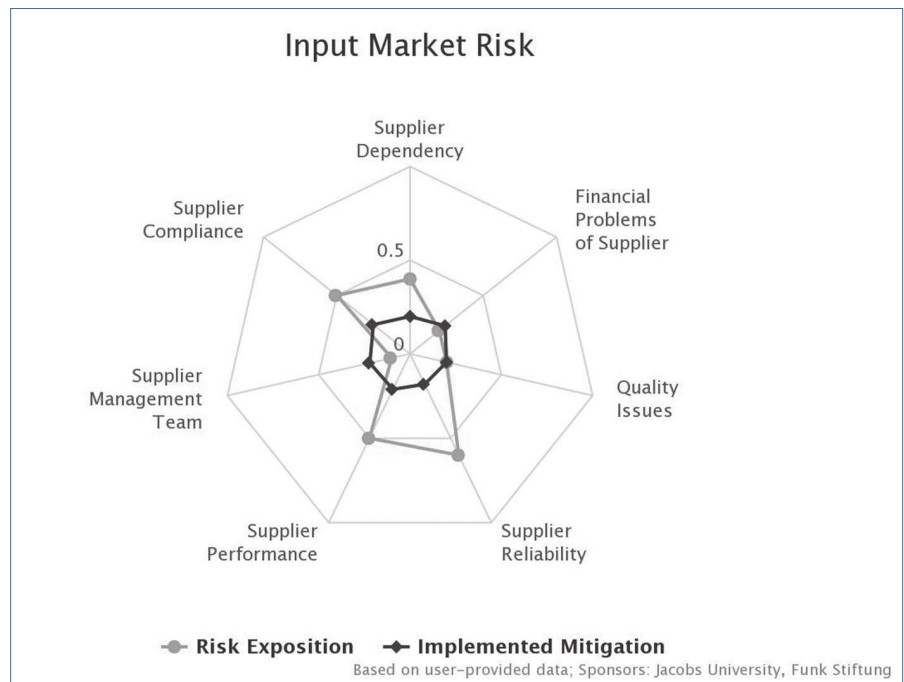
- Kleine und mittelständische Unternehmen (blau kursiv) erhalten Transparenz über ihre Supply-Chain Risiken, als Basis für weitere Diskussionen und zur Entwicklung maßgeschneiderter Abstell- und Gegenmaßnahmen.
- Logistikdienstleister (blau kursiv) werden in die Lage versetzt, die Risiko-Situation und Anforderungen ihrer Kunden besser zu verstehen und können sich aktiv in die Weiterentwicklung der Supply Chain ihrer Kunden einbringen.

– Forschende und Studierende (blau kursiv) erhalten Zugriff auf eine Datenbank und Methodik zur Analyse von Risiko-Informationen und die Möglichkeit, sich schnell (z.B. vor Job-Interviews) einen Eindruck von einer Supply Chain zu verschaffen.

Die Eingaben in das Tool beginnen mit der Erfassung der einzelnen Standorte inkl. der Charakterisierung hinsichtlich der Funktionen, und Relevanz für das eigene Unternehmen, wie in Abbildung 2 dargestellt. Anschließend erfolgt die Eingabe der Risikoausprägungen gemäß den 3 Modulen und den dort hinterlegten Fragestellungen zu den Einzelrisiken.

Wie in Abbildung 3 anhand des Beschaffungsmarkt-Risikos beispielhaft dargestellt, erfolgt eine Erfassung der Risikoausprägungen anhand der angegebenen Faktoren, wie der Abhängigkeit gegenüber den Lieferanten und deren Verlässlichkeit. Gleichzeitig erfolgt eine Gegenüberstellung der Risikolage mit der unternehmensspezifischen Umsetzung von Risikominimierungsmaßnahmen. Alle Daten werden nur bei den Nutzern lokal gespeichert. Somit bleiben die Eingaben anonym. Zwischenstände

Abbildung 3: Beschaffungsmarkt-Risiken (Modul 2)



müssen aber somit aktiv zwischengespeichert werden und können für eine spätere Nutzung erneut in das Tool eingelesen werden.

Der Quick-Check ist unter folgender Domain erreichbar: <http://scquickcheck.jacobs-university.de>

Unternehmensrisiken: Unversicherbarkeit und Unbeständigkeit

Es gibt heute mehr Risiken als je zuvor. Deshalb sollten die Unternehmen eigentlich auch immer besser auf sie vorbereitet sein. Tatsächlich ist aber das Gegenteil der Fall, wie Aons aktueller „Global Risk Management Survey 2019“ zeigt. Danach ist die Fähigkeit, Risiken vorbereitet zu begegnen, auf den niedrigsten Stand seit 12 Jahren gesunken. „Der Grund dafür ist die Unversicherbarkeit mancher Risiken, wie etwa das Top-Risiko „Konjunkturabschwächung“ oder auch „zunehmender Wettbewerb“, sagt Kai-Frank Büchter, CEO des Erstversicherungsmaklers bei Aon in Deutschland.

Von den 69 identifizierten wichtigsten Risiken gelten 32 als nicht versicherbar. „Daher sollten Verantwortliche auf ein Risikomanagement anstelle eines Risikotransfers setzen. So können sie die Bedrohungen zumindest deutlich abschwächen“, so Büchter. Das Fazit des Maklers: Die Quantifizierung von Risiken ist komplexer geworden, so dass Risikomanager heute gezwun-

genermaßen neue Strategien zur Risikominderung finden müssen.

Eine sich abschwächende Wirtschaft benennen die weltweit von Aon befragten rd. 2.700 CEOs, CFOs und Risikomanager dieses Jahr als wichtigstes Risiko. Gefolgt von Schäden der Reputation und des Markenimages auf Platz zwei. Schon im Jahr 2017 landeten diese Risiken auf den Plätzen eins und zwei – allerdings in umgekehrter Reihenfolge.

Die Unbeständigkeit der Marktfaktoren stieg von Rang 38 in der vorangegangenen Studie auf die Position drei der wichtigsten Risiken 2019. Ausgelöst wird diese Unbeständigkeit der Marktfaktoren u.a. durch eine erratische Handelspolitik (Beispiele: EU/Großbritannien, USA/China), regulatorische Änderungen, große geopolitische Konflikte, häufige Turbulenzen am Finanzmarkt und durch rasante technologische Fortschritte.

Stephen Catlin, Gründer des Versicherers Catlin, bei der Bekanntgabe seiner Pläne für den Aufbau eines neuen Versicherers namens Convex, zitiert nach Versicherungsmonitor

„Auf groteske Weise ineffizient“

„Die Zeichen für einen neuen Sachversicherer stehen günstig. Das ist eine Gelegenheit, die sich nur einmal im Leben bietet. Der Versicherungsmarkt ist auf groteske Weise ineffizient, was Prozesse und Vertrieb angeht. Es sind zu viele Schnauzen im Trog. Wir können auf der grünen Wiese starten und die Kosten von Bestandsprozessen vermeiden.“