

# Unvorhersehbarkeit - ein Knackpunkt in der Lieferkette



**Christian Haase**  
Leiter Sachversicherung

Angesichts zunehmend unvorhersehbar und größer werdender Störungen im Geschäftsbetrieb und Risiken in den Lieferketten muss ein stärkerer Fokus auf die Resilienz von Unternehmen gelegt werden.

Unternehmen sind immer mehr auf Technologie und globale Lieferketten angewiesen und folglich wesentlich anfälliger für Störungen. Ganz gleich, ob es sich nun um ein Erdbeben auf der anderen Seite der Welt, ein Feuer bei einem Lieferanten oder einen großen Cyberangriff handelt, Betriebsunterbrechungen halten ein Unternehmen in der Regel auf.

## Verflechtung

Veränderungen in Geschäftsmodellen und Lieferketten gehören zu den Hauptursachen für die erhöhten Betriebsunterbrechungsrisiken, welche Unternehmen einer komplexen Reihe unvorhersehbarer Risiken aussetzen. Mehr als die Hälfte der Unternehmen, die vom Business Continuity Institute befragt wurden, haben in den vergangenen 12 Monaten mindestens eine Unterbrechung in ihrer Lieferkette erfahren.

Dem „Unpredictability Index“ (Unvorhersehbarkeitsindex) der QBE zufolge agieren Unternehmen in einer weitaus weniger berechenbaren Welt, was größtenteils auf erhöhte politische und wirtschaftliche Risiken zurückzuführen ist. Von den „am wenigsten vorhersehbaren Jahren“ der letzten 20 Jahre im Index sind die meisten der Zeit nach der weltweiten Finanzkrise zuzuordnen. Das auffallendste Ergebnis im Index ist die Verflechtung von Faktoren,

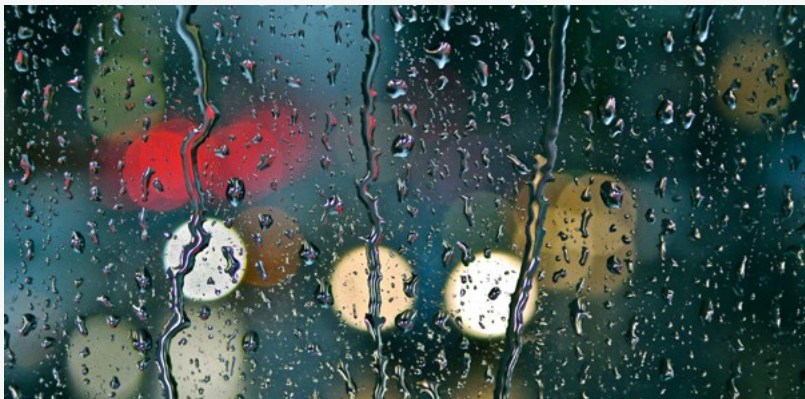
die die Unvorhersehbarkeit vorantreibt. Unbeständigkeit in einem Bereich kann Auswirkungen auf einen anderen Bereich haben und so Perioden der Unsicherheit verlängern.

**Für jeden \$1, der für Katastrophenschutz ausgegeben wird, werden \$4 oder mehr gespart, um darauf zu reagieren - Europäische Kommission.**



## Naturkatastrophen

Mit zunehmender Unvorhersehbarkeit und Komplexität wird die Betriebsunterbrechung immer relevanter für das Unternehmen - sie wurde in der jüngsten Aon Global Risk Management-Umfrage auf Platz vier geführt. Rund 50%-75% der Sachschäden werden heute mit Betriebsunterbrechung abgewickelt, fast doppelt so viel wie noch vor wenigen Jahrzehnten.



Naturkatastrophen haben sich als Schlüsselfaktor für Betriebsunterbrechungsschäden herausgestellt und spiegeln somit globale Lieferketten, den Klimawandel und die Konzentration der Wirtschaftstätigkeit in katastrophengefährdeten Gebieten wider. Laut dem Risikobericht des Weltwirtschaftsforums World Economic Forum (WEF) Global Risks Report 2019, sind Störungen bei der Produktion und Lieferung von Waren und Dienstleistungen aufgrund von Umweltkatastrophen seit 2012 um fast ein Drittel (29%) gestiegen.

**Rund 50%-75% der Sachschäden werden heute mit Betriebsunterbrechung abgewickelt, fast doppelt so viel wie noch vor wenigen Jahrzehnten.**



Heute treten Probleme schnell auf, aber die Erholung von Unternehmen und Lieferketten dauert länger. Bei den Betriebsunterbrechungsversicherungen werden längere Störungszeiten verzeichnet und die Haftungsdauer von üblicherweise 12 Monaten kann sich jetzt auf bis zu 24 oder sogar 36 Monate erstrecken.



## Politische Risiken

Die Aufrechterhaltung einer globalen Lieferkette wird in der heutigen unberechenbaren Welt der Geopolitik immer schwieriger. Politische Spannungen im Nahen Osten und in Asien bedrohen wichtige Handelsrouten - in diesem Jahr wurden mehrere Tanker am Persischen Golf angegriffen und somit eine kritische Versorgungslinie gefährdet -, während die USA chinesische IT- und Telekommunikationsketten auf die schwarze Liste setzen und den Technologie-Lieferketten große Sorgen bereiten.

Auch in unserer näheren Umgebung gibt es unvorhersehbare Risiken. Der Brexit könnte zum Beispiel enorme Auswirkungen auf die grenzüberschreitenden Lieferketten zwischen Großbritannien und der EU haben - viele britische Unternehmen halten Vorräte an wichtigen

Lieferungen bereit, während lange Verzögerungen in den britischen Häfen bereits die Lieferung von Maschinenteilen und Produktionskapazitäten beeinträchtigt haben.

Gesellschaftliche und ökologische Belange führen ebenfalls

zu Störungen in der Lieferkette. Als China 2018 beispielsweise plötzlich den Import ausländischer Kunststoffe verbot, mussten US-amerikanische und europäische Entsorgungsunternehmen rasch Lösungen hierfür finden.

Die Reaktion von Aufsichtsbehörden und Kunden spielt eine immer größere Rolle, ist jedoch auch weniger vorhersehbar. In einem kürzlich von uns bearbeiteten Schadensfall kämpfte ein Lebensmittelhersteller um die Zustimmung seines Kunden, nachdem er nach einem Brand die Produktion auf eine andere Fabrik umgestellt hatte. In einem weiteren Fall musste ein Hersteller von Medizinprodukten 18 Monate

warten, um eine neue Produktionsstätte durch die Aufsichtsbehörde zertifizieren zu lassen.

Heutzutage treten Probleme schnell auf, aber die Erholung von Unternehmen und Lieferketten dauert länger. Bei den Betriebsunterbrechungsversicherungen werden längere Störungszeiten verzeichnet und die Haftungsdauer von üblicherweise 12 Monaten kann sich jetzt auf bis zu 24 oder sogar 36 Monate erstrecken.



## Abhängigkeiten

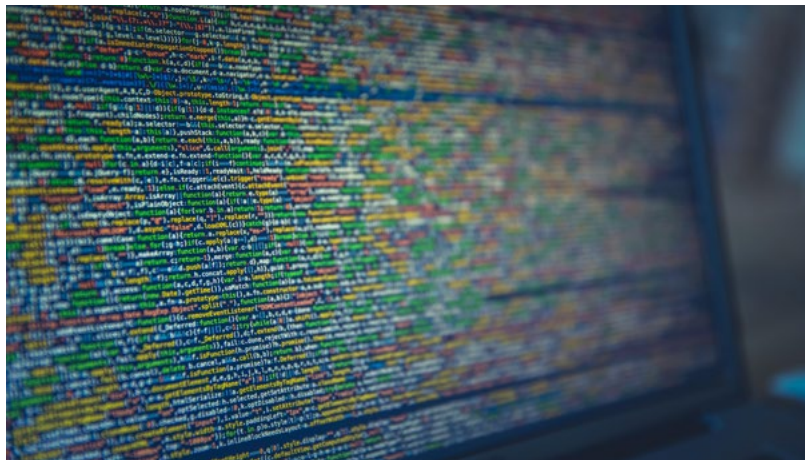
Während die Bedrohungen für die Lieferketten zunehmen, erweist sich die wachsende Abhängigkeit auch als wichtiger Treiber für Betriebsunterbrechungen. Die Lieferketten sind heute hochkomplex und konzentriert, wobei ganze Branchen auf einen einzelnen oder wenige Spezialanbieter angewiesen sind.

Das Ausmaß der Herausforderung zeigt sich ganz besonders in der Automobilherstellung, bei der ca. 30.000 Einzelteile von unzähligen Lieferanten zur Fertigung eines einzigen Fahrzeugs verwendet werden. Ein Brand in einem Magnesiumwerk in den USA im Jahr 2018 störte beispielsweise den Betrieb von fünf Automobilherstellern - die Teile waren so spezialisiert, dass die betroffenen Unternehmen keine brauchbaren Alternativen zur Unterstützung im Notfall hatten. Die Automobilindustrie war 2017 der am stärksten betroffene Sektor, wobei die Zahl der Störfälle laut einer Studie von JLT in einem Jahr um 30% auf fast 1.700 stieg.



## Immaterielle Vermögenswerte

Die zunehmende Bedeutung von immateriellen Vermögenswerten stellt ebenfalls ein Risiko für Betriebsunterbrechungen dar. Ein Vorfall könnte die Nutzung eines immateriellen Vermögenswerts wie Daten, geistiges Eigentum oder die Marke eines Unternehmens beeinträchtigen oder unterbrechen. Solche Schäden sind allerdings schwer zu bemessen und deckungstechnisch zu verklausulieren.



Cyber entwickelt sich zu einem ernsthaften Risiko für Betriebsunterbrechungen. Geschäftsmodelle basieren immer mehr auf der Nutzung von Technologien und Daten, die der Cybersicherheit, technischen Fehlern und menschlichem Versagen unterliegen. Im vergangenen Jahr waren Millionen von Mobilfunk- und Bankkunden von einer technischen Panne beim Technologieanbieter Erikson betroffen, während die Kunden der TSB Bank nach einer fehlerhaften Umstellungsmaßnahme der IT-Plattform monatelang unter Betriebsstörungen litten.

Malware-Verseuchungen haben sich ebenfalls als Treiber für Betriebsunterbrechungen herausgestellt - der Angriff bei NotPetya

im Jahr 2017 zwang Hunderte von Unternehmen, darunter Maersk und FedEx, auf eine manuelle Verarbeitung zurückzugreifen. Im März 2019 legte eine Cyberattacke beim Aluminiumhersteller Norsk Hydro die Herstellung bestimmter Produkte wochenlang lahm. Nur wenige Monate später war das europäische Raumfahrtunternehmen Asco von einem Ransomware-Angriff betroffen, wodurch laut eines Berichts die Produktion für mehr als eine Woche eingestellt werden musste.



## Widerstandsfähigkeit

Trotz der zunehmenden Unvorhersehbarkeit und des steigenden Drucks seitens der Interessenvertreter, in volatilen Zeiten zu bestehen, sind laut dem Index viele Unternehmen auf unvorhergesehene Ereignisse nur schlecht vorbereitet. Weniger als ein Drittel der Unternehmen (29 %) hat Risikomanagementpläne für unerwartete Ereignisse ausgearbeitet und nur 17 % geben an, dass sie Stresstests durchführen.

Da Lieferketten in letzter Zeit an Bedeutung gewonnen haben, haben manche Unternehmen spürbar in Risikomanagement, Lieferketten-Management, Planung von Geschäftskontinuität und Krisenmanagement investiert. Dennoch ereignen sich nach wie vor erhebliche Betriebsunterbrechungen mit überraschender Regelmäßigkeit, und viele Unternehmen haben Mühe, sich von einem Großereignis zu erholen.

Dies liegt teilweise an größerer Verflechtung und Unvorhersehbarkeit. Aber es liegt auch an der Ausgereiftheit des Risikomanagements und der Geschäftskontinuität. Allzu oft machen auch von Versicherungsunternehmen durchgeführte Erhebungen deutlich, dass die Herangehensweise von Organisationen beim Thema Geschäftskontinuität oft mangelhaft ist. Einige Unternehmen haben noch immer keine Pläne zur Geschäftskontinuität erstellt, und wo sie vorhanden sind, sind sie oft nicht auf dem neuesten Stand oder getestet.

**Weniger als ein Drittel der Unternehmen (29 %) hat Risikomanagementpläne für unerwartete Ereignisse ausgearbeitet und nur 17 % geben an, dass sie Stresstests durchführen.**

Die Anzahl der Betriebsunterbrechungen und Vorfälle in der Lieferkette legt nahe, dass Unternehmen mehr tun müssen, um ihre allgemeine Widerstandsfähigkeit zu verbessern. Die Geschäftskontinuitätsplanung ist wichtig, aber eine breitere Widerstandsfähigkeit der Unternehmen mit dem Schwerpunkt auf mehr Risikomanagement und einem „Was-wäre-wenn-Denken“ ist notwendig, wenn Unternehmen in einer zunehmend unberechenbaren Welt erfolgreich sein wollen.

## In Kontakt bleiben

Sollten Sie sich nicht bereits zum Erhalt aus der Reihe zum Thema Unvorhersehbarkeit angemeldet haben, so können Sie dies hier vornehmen unter:

**qbe.de**

Juni 2019

QBE Insurance (Europe) Limited  
Breite Straße 31  
40213 Düsseldorf  
Karte anzeigen

T: +49 (0) 211 99419 0 | F: +49 (0) 211 99419 88  
info@de.qbe.com

QBE European Operations ist ein Handelsname von QBE UK Limited, QBE Underwriting Limited und QBE Europe SA/NV. QBE UK Limited ist ermächtigt durch die britische Aufsichtsbehörde „Prudential Regulation Authority“ und reguliert durch die Behörde zur Finanzaufsicht „Financial Conduct Authority“ sowie die „Prudential Regulation Authority“. QBE Europe SA/NV. Umsatz-Steuer-Nr.: BE 0690 537 456. RPM/RPR Brussels, IBAN-Nr. BE53949007944353 und SWIFT/BIC-Nr. HSBCBEBB, ist unter der Lizenz-Nr. 3093 durch die Bank of Belgium ermächtigt.