

Veröffentlicht in

Funk Forum

Heft 4/2007

„Risiko Betriebsunterbrechung erfolgreich managen“

S. 11-12

Mit freundlicher Genehmigung der  
Funk Forum-Redaktion,  
Funk Gruppe, Hamburg

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

# Risiko Betriebsunterbrechung erfolgreich managen

Auf der Sitzung des Betriebswirtschaftlichen Ausschusses des ZVEI (BWA) am 18. Oktober 2007 in Bad Pyrmont bei Phoenix Contact Electronics wurde u. a. das Thema Risikomanagement für den Fall der Betriebsunterbrechung diskutiert. Dr. Herbert Lienhard, Senior Manager RMCE RiskCon GmbH, präsentierte neben der Darstellung der generellen Vorgehensweise für die Analyse und Bewertung der Risiken auch eine speziell entwickelte Software. Die Software visualisiert die Risiken und Schäden von Betriebsunterbrechungen in verschiedenen Aggregationsstufen.

Der Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens durchläuft verschiedene Stationen. Ist dieser Prozess infolge einer Störung unterbrochen, kann nicht mehr produziert und bei längeren (Betriebs-)Unterbrechungen die Lieferfähigkeit trotz Lagerhaltung nicht mehr gewährleistet werden. Durch Unglücksfälle (beispielsweise Zerstörung durch Feuer oder Naturgewalten) drohen Kundenverluste an die Konkurrenz oder im schlimmsten Fall sogar Schließung des Betriebs.

Eine Betriebsunterbrechung kann jedoch auch durch eine Störung in der Zuliefererkette hervorgerufen werden. Laut einer Analyse der Wirtschaftswoche ist nur knapp ein Viertel der Unternehmen, die eine größere Betriebsunterbrechung erleiden, in der Lage den Betrieb langfristig und erfolgreich wieder aufzunehmen.

Die systematische Ausarbeitung und Darstellung von Produktionsabläufen sowie internen und externen Abhängig-

keiten ist ein wichtiger Bestandteil der Betriebsunterbrechungs-Risikoanalyse und unabdingbar für zielgerichtete Risikobewältigungsmaßnahmen. Folgende Faktoren prägen diese Abhängigkeit zunehmend:

- stärkere Vernetzung der Standorte und Produktionsabläufe
- größere Produktionskapazitäten pro Standort, Wertkonzentrationen
- stärker ausgelastete Anlagen
- größere Produktspezialisierung zur Nutzung von Skaleneffekten
- „Just-in-Time“-Konzept, optimierte Lagerbestände
- komplexere Prozesse, EDV-Vernetzung
- tendenziell weniger, aber größere Kunden sowie
- vertraglich vereinbarte Verpflichtungen (z. B. Konventionalstrafen)

Die Kosten einer Betriebsunterbrechung lassen sich in direkte und indirekte Risiken bzw. Schäden untergliedern. Direkte Schäden (Deckungsbeitragsverlust, Zusatzkosten für die Realisierung einer Ausweichproduktion, Kosten für die beschleunigte Wiederherstellung des Zustandes vor dem Schadenfall) lassen sich im Regelfall versichern. Indirekte Schäden hingegen lassen sich nicht – oder nur unzureichend – versichern.

Hier sind insbesondere zu nennen: Ver-

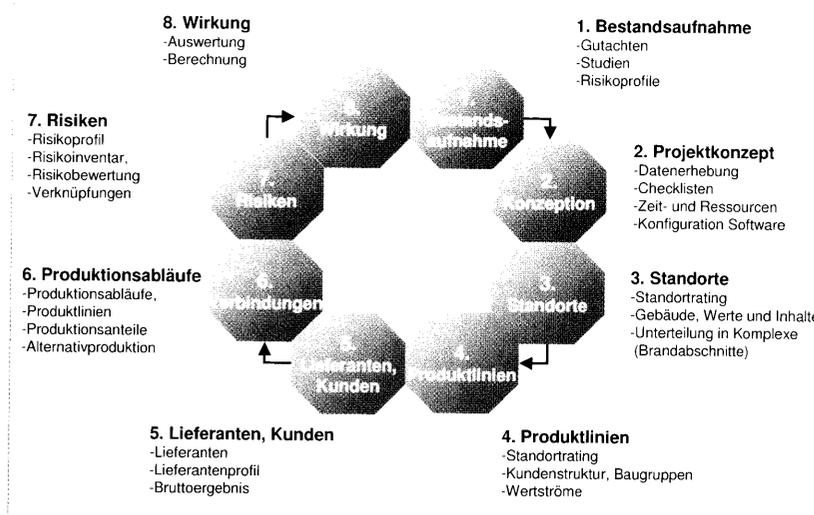
lust wichtiger Kunden bzw. Marktanteilen, Image-Verlust sowie Weggang von Spezialisten (Know-how-Verlust).

## Analyse und Bewertung von Betriebsunterbrechungs-Risiken

Die Analyse und Bewertung der Betriebsunterbrechungs-Risiken erfolgt idealerweise in drei Schritten:

- Bestandsaufnahme  
Transparenz über die Standort- und Risikosituation (Schutzgrad gegen Feuer, Bedrohung durch Naturgefahren) sowie betriebsinterne Abhängigkeiten durch eine strukturierte Prozess- und Risikoanalyse
- Auswirkungsanalyse  
Beurteilung der finanziellen Auswirkungen von Produktionsstörungen unter Berücksichtigung von Ursache-Wirkungsbeziehungen
- Maßnahmen  
Beobachten der Risiken und Einleiten von gezielten Maßnahmen sowie Erstellen von Notfallplänen und dadurch Sicherung der Handlungsspielräume

Die Identifikation von spezifizierten Betriebsunterbrechungs-Risiken erfolgt mittels Workshops, Einzelinterviews sowie anhand vordefinierter Erfassungsbögen in den einzelnen Betrieben. Von großer Bedeutung für die Einschätzung der jeweiligen betriebsspezifischen Risiken sind die Gespräche mit allen Verantwortlichen aus den ersten (beiden) Führungsebenen.



Ablaufschema Analyse und Bewertung von Betriebsunterbrechungs-Risiken

Neben den produktionsspezifischen Gegebenheiten und Abläufen werden auch übergreifende Aspekte wie beispielsweise EDV-Belange, Stromversorgung oder Lagerhaltung berücksichtigt.

Von besonderem Interesse sind dabei interne Abhängigkeiten zwischen den Standorten und Produktlinien sowie die externen Beziehungen zu Kunden und Lieferanten. Hier werden auch nicht beeinflussbare Aspekte wie Energieversorgung oder politisches und rechtliches Umfeld berücksichtigt.

## Visualisierung der Betriebsunterbrechungs-Risiken durch die Software

Die Umsetzung und Visualisierung des Analyse- und Bewertungsprozesses erfolgt über eine Software. Dabei werden beispielsweise folgende Fragen beantwortet:

- Wie sind die Standorte strukturiert?
- Wie ist der Schutzgrad der Gebäude?
- In welchen Hallen läuft der Produktions- und Montageprozess?

- Wo werden die produktionsnotwendigen Werkzeuge gelagert?
- Wo unterhalten Sie welche Läger?
- Gibt es vor- und nachgelagerte Prozesse?
- Welche Schnittstellen haben Sie zu Unterstützungsprozessen?
- Welche wichtigen externen Fertiger oder Lieferanten gibt es?
- Wie lange dauert eine Betriebsunterbrechung?

Die Bewertung der Betriebsunterbrechungs-Risiken basiert auf der qualitativen Einschätzung der physischen Sach- und Betriebsunterbrechungs-Risiken (Schadenanfälligkeit) sowie der Schadenhöhe mittels Schadenszenarien.

Die Bewertung wird anschließend in einer Software abgebildet. Diese Software ermöglicht die Visualisierung einer Betriebsunterbrechung sowie der daraus resultierenden Schadenszenarien.

Hier werden insbesondere folgende Aspekte einzeln dargestellt:

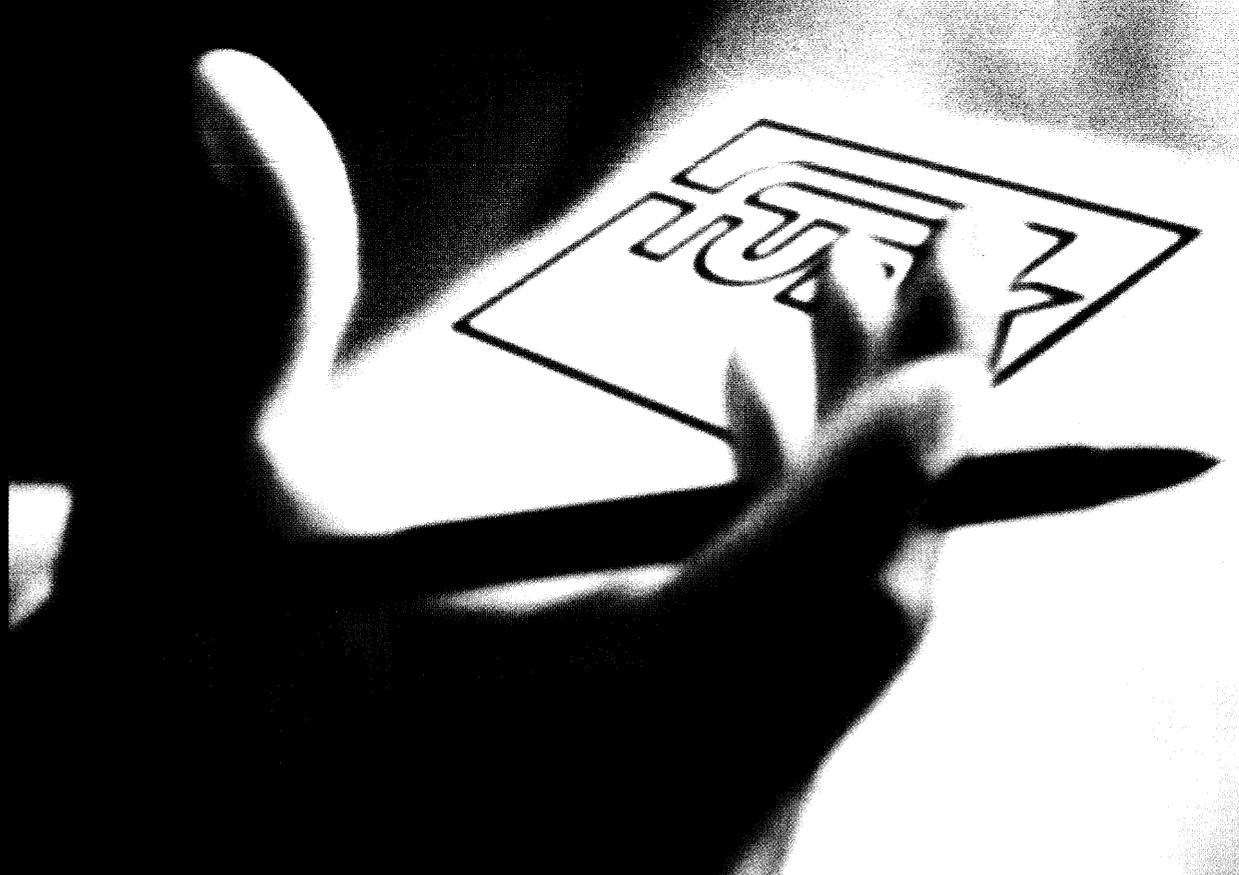
- Wahrscheinlichkeit Schadenfall
- Höhe der direkten (versicherbaren) Kosten
- Dauer des Produktionsstillstands
- Dauer des Produktionsausfalls
- Verlust Deckungsbeitrag sowie
- Deckungsbeitrag bei vorübergehender „Alternativproduktion“

Die Visualisierung der Betriebsunterbrechungs-Risiken bzw. Schadenszenarien kann nach unterschiedlichen Kriterien erfolgen, beispielsweise geografisch (Welt, Deutschland, Standort...), nach Produktlinien oder nach Lieferanten bzw. Kunden. Die Betriebsunterbrechungs-Risiken können auf diese Weise detailliert oder stufenweise aggregiert dargestellt und analysiert werden. Die Implementierung eines (softwarebasierten) Risikomanagements – unabhängig ob zum Thema Betriebsunterbrechung oder einem anderem Thema – erfordert gewisse Zeit- und Personalressourcen.

Die Konkretisierung des Berichtswesens sowie die Planung und Umsetzung der jährlichen Aktualisierung des jeweiligen Risikomanagements muss im Hinblick auf die Nachhaltigkeit des Projekts ebenfalls berücksichtigt werden.

Hier bedarf es der Institutionalisierung eines Risikomanagers, der für das (geplante) jährliche Update der Software-daten verantwortlich ist.

■ Dr. Herbert Lienhard  
h.lienhard@mce.de



# Funk Forum

## Inhalt 4 | 2007

2007 war ein gutes Jahr

Neues Versicherungsvertragsrecht

Terror-Versicherung

Aktuelle Rechtsprechung zur Haftung von Organmitgliedern

Produkt-Ausfall-Deckung

Risiko Betriebsunterbrechung erfolgreich managen

Verrat von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen

9. Zulieferertag  
Automobil Baden-Württemberg



INTERNATIONALE  
VERSICHERUNGSMAKLER  
UND RISK CONSULTANTS

funk-gruppe.com