

# Auf dem Trockenen

**RISIKOMANAGEMENT.** Betriebsunterbrechungen bedeuten für Unternehmen häufig das Aus. Materielle Schäden sind versicherbar, verlorene Kunden aber nicht. Mit cleverer Software sorgen Mittelständler jetzt präventiv vor.

**Insolvenzursache Marder:** Eines Nachts hatte der kleine Nager im Keller eines mittelständischen Automobilzulieferers an den Netzwerkkabeln Biss bewiesen und das Rechenzentrum für drei Tage lahmgelegt. Bis alles repariert war, standen Produktion und Vertrieb still, der Kontakt zu den Kunden war größtenteils gekappt. Mit fatalen Folgen. Zwar trug die Versicherung den materiellen Schaden und auch den während des Stillstands

entgangenen Gewinn. Der abgesprungene Großkunde – drei Tage konnte und wollte dieser in einer Just-in-time-Wertschöpfungskette nicht warten – war für das Unternehmen aber ein Schlag ins Kontor, den es allein bewältigen musste. Eine Rückrufaktion kurze Zeit später – ausgelieferte Türschlösser waren fehlerhaft – brach dem Mittelständler schließlich das Genick. Der Automobilzulieferbetrieb musste schließen.

Beileibe kein Einzelfall: Fast jedes zweite Unternehmen nimmt nach einer größeren Betriebsunterbrechung, im Fachjargon kurz BU genannt, die Arbeit nie wieder auf, ermittelte die Zeitschrift „WirtschaftsWoche“. Weitere knapp 30 Prozent müssen in den folgenden drei Jahren schließen. Die Assekuranzen bieten eine ganze Palette entsprechenden Versicherungsschutzes. Dennoch kommt das Thema gerade bei inhabergeführten Mittelständlern ohne eigenen Risikomanager häufig zu kurz.

## Von der Vogelgrippe bis zum Streik

Doch selbst wenn der Betrieb entsprechende Versicherungen abgeschlossen hat, ist das kein Freifahrtschein. „Wenn etwa mein wichtigster Lieferant überraschend in die Insolvenz geht und nicht mehr liefern kann oder er wegen der Vogelgrippe nicht an seine Produktionsstätten kommt, weil diese in einer Sperrzone liegen, kann mir in der Regel keine Versicherung helfen“, sagt Hendrik Florian Löffler. Er ist Geschäftsführer der Funk RMCE GmbH in Hamburg, einer der führenden Spezialisten für betriebliches Risikomanagement. Auch Energieausfall, Streiks, Betrug, Terroranschläge, Krieg oder hoheitliche Eingriffe können gefährliche Schwachstellen im häufig nur konventionell vereinbarten Versicherungsschutz sein.

Doch Deckungslücken allein sind nicht das Problem. „Vielen Unternehmen ist nicht bewusst, dass eine Vielzahl



von BU-Risiken per se gar nicht versicherbar ist“, sagt Löffler. Verlorene Marktanteile oder Imageschäden als Folgen einer Betriebsunterbrechung beispielsweise können die Existenz eines Betriebs bedrohen. „Wenn wir feststellen, dass einer unserer Kunden Handlungsbedarf hat, empfehlen wir ein Gespräch mit einem Experten“, sagt Uwe Berghaus, Leiter des Firmenkundengeschäfts bei der WGZ BANK. „Derartige Risiken sind nicht zu unterschätzen. Und zu wissen, dass sich unser Kunde strukturiert und umfassend mit der Thematik auseinandersetzt, ist auch für uns als Finanzierungspartner sehr wichtig.“

### „Evidence“ liefert den Beweis

Das beste Mittel, sich vor den Auswirkungen betrieblichen Stillstands zu schützen, ist, diesen unbedingt zu vermeiden. Losgelöst von der Frage, ob ein Ereignis versicherbar ist oder nicht. Wie das geht? Das Hamburger Unternehmen Funk RMCE hat beispielsweise das Softwaretool „Evidence“ entwickelt, das das Risiko von Betriebsunterbrechungen im Unternehmen aufdeckt und im nächsten Schritt gleich die entsprechende Risikovorsorge vorschlägt.

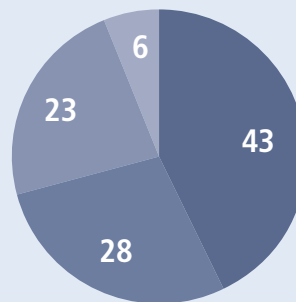
In irgendeiner Form betreibt schon jetzt fast jedes Unternehmen Risikomanagement. Ist Evidence nur alter Wein in neuen Schläuchen? Nein, denn „einen ganzheitlichen Ansatz, der Unternehmensbereiche wie Controlling, Einkauf oder Produktion miteinander

vernetzt, haben die meisten nicht“, sagt Löffler. Vor allem Betriebe mit stark verflochtenen Produktionsketten sind gefährdet. Eine Schraube kann für den Einkauf ein unbedeutender Posten sein. Ist sie aber für 90 Prozent der deckungsbeitragsrelevanten Aufträge unverzichtbarer Produktionsteil, wäre es fatal, wenn sie fehlt. „Wir haben festgestellt, dass Mitarbeiter verschiedener Unternehmensbereiche die

den Bereichsleitern des Betriebs. „Wie sind die Standorte strukturiert?“, „Gibt es Brandschutzmaßnahmen?“, „Wo werden Lager unterhalten?“, „Gibt es Ersatz für produktionsnotwendige Maschinen und Werkzeuge?“ – solche Fragen stehen im Zentrum dieses Prozesses. In einem zweiten und dritten Schritt beurteilen die Risikoexperten die Auswirkungen einer Produktionsstörung und leiten Notfallpläne ab. Die

## Aus Stillstand wird schnell Tod

Auswirkungen von Betriebsunterbrechungen



- nehmen den Betrieb nie wieder auf
- sind innerhalb von drei Jahren wieder im Geschäft
- sind wieder voll betriebsfähig
- fusionieren (oder werden aufgekauft)

Quellen: Funk RMCE GmbH

Risiken ihrer Zuständigkeiten kennen, aber häufig nicht wissen, welche Auswirkungen diese auf andere Teile des Betriebs haben können“, sagt Löffler.

Evidence, das der Kunde im Anschluss an die Analyse gegen Aufpreis dauerhaft von Funk RMCE nutzen kann, bringt solche Vernetzungen ans Licht. Die nötigen Daten sammeln die Berater von Funk RMCE im Zuge einer mehrtägigen Bestandsaufnahme mit

Kosten für eine BU-Analyse sind individuell verschieden und hängen von der Betriebsgröße ab. „Realistisch ist für einen Mittelständler mit drei Produktionsstandorten ein Investment für die komplette Analyse von etwa 20.000 Euro“, sagt Löffler. Für die Unternehmen rechnet sich das schon allein dadurch, „dass sich potenzielle Risikokosten senken oder ganz erheblich optimieren lassen“, meint Löffler. Und dem Marder ist der Zahn gezogen. □