

Risikomanagement

SONDERBEILAGE

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

DONNERSTAG, 24. JUNI 2010

Nach der Katastrophe

Der Öl-Gau im Golf von Mexiko und die Finanzkrise sind nur die prominentesten Beispiele: Die jüngste Häufung von Unternehmensskandalen ruft die Regulierer auf den Plan. Die Wirtschaft muss mit überzeugenden Vorsorgekonzepten antworten

VON HERBERT FROMME

Vor der Explosion der Plattform Deepwater Horizon im Golf von Mexiko am 20. April dieses Jahres war der BP-Konzern an der Börse 189,4 Mrd. \$ wert. Am 21. Juni waren es noch 99,5 Mrd. \$.

Investoren haben innerhalb von nur acht Wochen 90 Mrd. \$ verloren, zahlreiche Aktionäre verklagten BP auf Schadenersatz. Das Unternehmen muss mindestens 20 Mrd. \$ in einen Fonds stecken, aus dem Schäden für Umwelt, Wirtschaft und Privatleute gezahlt werden sollen. Dazu kommen viele Milliarden an direkten Kosten für die Versuche, die weiter ausströmende Ölquelle zu stopfen. Zum Vergleich: Die Aufräumarbeiten nach dem Umweltschaden durch den Tanker Exxon Valdez vor Alaska kosteten Exxon 1989 insgesamt 5 Mrd. \$.

Die Risiken, mit denen große Konzerne heute umgehen müssen, haben finanziell und politisch neue Dimensionen erreicht. „Vorstände in anderen großen Firmen beobachten den BP-Fall sehr genau“, sagt Armand Hoftijzer, Managing Director bei Aon Global Risk Consulting, einer Abteilung des Maklers Aon. „Für sie stellt sich die Frage, ob ihr Risikomanagement adäquat ist.“

BP hatte, wie die gesamte Ölbranche, in den Augen der Fachwelt eigentlich ein gut funktionierendes Risikomanagementsystem. Aber offensichtlich hatte dieses System böse Lücken – die jetzt in der politischen Aufarbeitung des Skandals ans Licht kommen.

Nach der Explosion und wegen der anhaltenden Ölverschmutzung hat der Energieausschuss des US-Kongresses die Notfallpläne aller großen Ölfirmen untersucht. Am 15. Juni warfen Abgeordnete den Managern von BP, Shell, Exxon Mobil, ConocoPhillips und Chevron vor, alle dieselben unzureichenden Notfallpläne in der Schublade zu haben. „Die Ölbranche hat kaum Zeit und Geld in die Entwicklung von Sicherheits- und Notfallplänen gesteckt“, grollt der Demokrat Edward Markey, der dem Ausschuss vorsitzt. Die fünf Firmen nutzen dasselbe Beratungsunternehmen, um ihre Planungen auszuarbeiten. Das sei vor allem die Arbeit eines Fotokopierers gewesen, nicht aber die Analyse

der eigenen Risikosituation, ätzten Abgeordnete.

Vier der fünf Firmen führen in ihren Plänen für den Schutz der Tierwelt im Golf von Mexiko auch das geplante Vorgehen zum Schutz von Walrossen auf – doch kommt diese Robbenart im Golf überhaupt nicht vor. Die Pläne von BP und zwei weiteren Firmen führen einen Experten für die Beseitigung von Ölverschmutzung vor, der inzwischen verstorben ist. Der Notfallplan von Exxon Mobil enthält 40 Seiten über die PR-Strategie, fünf Seiten über den Schutz der Umwelt und neun Seiten über die Entfernung der Ölpest.

Offensichtlich ist hier beim Risikomanagement etwas gründlich falsch gelaufen. Alle Systeme waren da, alle formalen Regeln eingehalten – und dennoch war BP auf den Ernstfall unvorbereitet. Die Situation ist pikant: Nach der Finanzkrise haben alle großen Industrienationen die Aufsichts-schrauben bereits scharf angezogen. Der BP-Fall dürfte den Trend beschleunigen.

Der stärkere staatliche Gestaltungswille über die Wirtschaft zeigt sich in den USA an einer neuen Vorschrift, die am 28. Februar 2010 in Kraft trat. Börsennotierte Gesellschaften müssen auf Anweisung der Börsenaufsicht Securities and Exchange Commission (SEC) detaillierte Angaben über das Risikomanagement und die Qualifikation des gesamten Führungspersonals für diese Aufgaben machen.

Offengelegt werden müssen ferner alle Rechtsstreitigkeiten, in die Mitglieder des Topmanagements und des Verwaltungsrats verwickelt sind, die Art und Weise, wie in der Auswahl der Manager auf ethnische und geschlechtliche Diversifizierung geachtet wird, sowie alle Aktienoptionen und andere Zuwendungen, die nicht in bar erfolgen.

Eine der potenziell explosivsten Vorschriften: Das Unternehmen muss darlegen, wie der Verwaltungsrat genau strukturiert ist und welche Rolle er bei der Risikokontrolle wahrnimmt. Das wird viele Interpretationsprobleme geben, fürchtet Matt Allen, Chef der Risikoberatung beim Makler Marsh. Es sei nicht unbedingt klar, was der geforderte Überblick in diesem Zusammenhang genau bedeute und was die Unternehmen von sich aus offenlegen müssten.

Der Eifer der SEC beim Erlassen von Richtlinien kontrastiert mit Erfahrungen über die praktizierte Aufsicht der Behörde. Anton Valukas, der im Auftrag der US-Regierung den Kollaps der Bank Lehman Brothers im Jahr 2008 untersucht, erhebt schwere Vorwürfe: „Unsere Ermittlungen ergaben, dass die SEC von den Exzessen gewusst und sie einfach geduldet hat“, schrieb Valukas in einer Stellungnahme für den US-Kongress.

Der vermehrte staatliche Druck auf Unternehmen, ihr Risikomanagement zu verbessern, ist auch in Europa spürbar. „Wir sehen diesen Trend, auch wenn er in den einzelnen Ländern verschiedene Ausprägungen hat“, sagt Aon-Experte Hoftijzer. Die Kunst für die Konzerne besteht darin, das Risikomanagement nicht als reine Erfüllung von Gesetzesvorschriften zu begreifen, als Compliance, wie das heute genannt wird, sondern die Chancen für die eigenen Unternehmen zu erkennen.

Kein Risiko- und Notfallplan kann alle potenziellen Gefahren umfassen. So hatte kaum ein Unternehmen auf dem Schirm, dass ein isländischer Vulkan den Flugverkehr in Europa wochenlang lahmlegt und damit Passagier- und Frachtverkehr ausfallen. Aber jede Firma sollte Planungen haben, wie sie mit der Unterbrechung der Lieferkette fertig werden kann.

Die Betriebsunterbrechung steht bei vielen Unternehmen ganz oben auf der Liste der von Managern gefürchteten Risiken. Dazu gehören Sorgen um die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, um mögliche Haftungen als Firma oder als Person, um die Reputation eines Unternehmens, um die Datensicherheit und natürlich um die finanzielle Stabilität.

Der Makler Marsh hat zusammen mit der mächtigen US-Industriellobby Risk and Insurance Management Society (RIMS) den Wohlfühlfaktor für bestimmte Bedrohungen unter US-Risikomanagern ermittelt. Hier zeigt sich, wo die Profis jenseits des Atlantik die kommenden Gefahrenwelten sehen. Das Ergebnis: Traditionelle Risiken wie Haftung oder Feuer sind wichtig und kosten viel Arbeit, führen aber nicht zur Beunruhigung der verantwortlichen Manager.

Anders beim Thema Klimawandel: Er hat die geringste Bedeutung für die praktische Risikovorsorge der Unternehmen, sorgt aber bei den Managern für ein richtig

schlechtes Gefühl. Noch schlechter geht es ihnen nur, wenn sie an die Finanzrisiken ihrer Unternehmen denken, obwohl die meisten der Befragten RIMS-Mitglieder sind nicht als Kernprobleme betrachten.

Industrierversicherer und Makler versuchen in der komplexen Situation, als Berater mit den großen Unternehmen im Gespräch zu bleiben – und auch Versicherungspolice anzubieten. Nicht überall nützt das: Für Betriebsunterbrechungen durch fehlende Teile, die wegen der Aschewolke nicht per Luftfracht kommen, bietet bislang kaum ein Versicherer Deckung an.

BP kauft prinzipiell keine Versicherungen, es sei denn, es handelt sich um Pflichtdeckungen. Erfahrene Assekuranzchefs wissen, dass eine Police dem Unternehmen im Golf von Mexiko auch nicht viel genutzt hätte, denn eine Versicherungssumme von mehr als 20 Mrd. \$ hätten weder eine einzelne Gesellschaft noch ein Konsortium gezeichnet.

Dass der Ölgigant BP die Krise im Golf von Mexiko unverändert überlebt, ist unwahrscheinlich. Wenn es nach den Politikern geht, wird es erhebliche Eingriffe geben. Das Topmanagement dürfte mittelfristig kaum an der Spitze bleiben. Das sollte für andere Manager ein großer Ansporn sein, wirklich funktionierende Notfallpläne zu entwickeln – und nicht nur solche, die behördlichen Anforderungen entsprechen.

INHALT

Prävention Mit guter Vorsorge schützen Hersteller nicht in erster Linie Maschinen und Gebäude, sondern ihre Geschäftsbeziehungen. |Seite 2

Lieferkette Unternehmen müssen darauf vorbereitet sein, dass ihre Zulieferer ausfallen. Dagegen versichert sind sie nur bei einem Sachschaden. |Seite 2

Ölkatastrophen Nicht nur im Golf von Mexiko, auch in der Nordsee drohen bei Unfällen auf Bohrsinseln dramatische Umweltschäden. |Seite 3

Aufrüstung Mit umfangreichen Sicherheitssystemen verhindert der Einzelhandel, dass in der Krise die Zahl der Ladendiebstähle sprunghaft ansteigt. |Seite 4

Nach der Havarie der Bohrplattform Deepwater Horizon kontrollieren Arbeiter im Golf von Mexiko Ölbarrieren

Bei IT-Gefahren fehlt den Firmen der Überblick

Gerade Mittelständler setzen zu sehr auf die Versicherer

VON KATRIN BERKENKOPF

Die Finanzkrise hat bei deutschen Unternehmen das Bewusstsein geschärft, dass ein umfassendes IT-Risikomanagement nötig ist. Doch gerade im Mittelstand ziehen die verantwortlichen Manager die falschen Konsequenzen, glaubt Hendrik Löffler, Geschäftsführer bei der Unternehmensberatung Funk RMCE, die zum Versicherungsmakler Funk gehört. Viele Betriebe versuchten, alle denkbaren Risiken mit einer Police abzudecken. „Es gibt maßgeschneiderte Versicherungsprodukte für fast alle Risiken“, sagt Löffler. Er ist nicht gegen eine Versicherungslösung, weist aber auf die beschränkte Wirkung hin: „Auf sich allein gestellt löst sie das Problem nicht.“

Wenn ein Autzulieferer wegen einer IT-Panne wochenlang nicht produzieren kann, zahlt die Betriebsunterbrechungsversicherung womöglich für den direkten Schaden. Der Automobilhersteller wird sich aus Verärgerung aber nach Ersatzlieferanten umsehen, und diese Gefahr deckt keine Police.

Die meisten Firmen wissen, dass eine IT-Panne im schlimmsten Fall ihre Existenz bedrohen kann. Doch sie tun zu wenig für die Vorbeugung. Das IT-Risikomanagement ist häufig nicht effektiv genug, weil die einzelnen Maßnahmen nicht koordiniert sind. „Der Bereich IT ist sicher mit am professionellsten aufgestellt, wenn es um Risikomanagement geht. Aber es gibt oft kein ganzheitliches System“, sagt Löffler.

Denn die Bandbreite der Gefahren ist enorm. Es gibt Mega-Callcenter, in denen Telefone und Software trotz Tests nicht zusammenpassen und für wochenlange Ausfälle sorgen. Da ist der Virus, den ein Mitarbeiter beim illegalen Herunterladen von Musik in die Betriebs-IT eingeschleust hat. Oder der plötzliche Ausfall des Servers, der bei einem externen Dienstleister steht. Der Schaden erreicht im Ernstfall schnell hohe Summen, zum Beispiel wenn ein Onlineversandhandel für Kunden nicht erreichbar ist.

Inzwischen gibt es sogar rechtliche Vorschriften, die zumindest größeren Unternehmen vorgeben, was ihr Risikomanagement können muss. Für einzelne Branchen wie Banken und Versicherer schreibt die Aufsicht explizit ein Risikomanagement einschließlich der IT-Risiken vor. Für alle Kapitalgesellschaften gilt, dass sie regelmäßig Anleger und Öffentlichkeit über Risiken unterrichten müssen. Wenn durch Versagen des Risikomanagements Schäden entstehen, kann eine Aktiengesellschaft einen IT-Leiter oder IT-Vorstand persönlich haftbar machen. Doch das geschieht in der Praxis eher selten, zumindest nicht öffentlich.

„Wir haben noch kein Unternehmen gesehen, in dem alle Anforderungen voll erfüllt wurden“, sagt Christian Welkenbach, Fachanwalt für Informationstechnologierecht in der Kanzlei Res Media. Oft sei die Bedrohung der IT-Systeme von innen, also etwa durch Mitarbeiter, höher als die Gefahr eines Angriffs von außen. Größere Unternehmen wüssten immerhin, was von ihnen erwartet wird. Kleinere oft nicht.

Den Unternehmen fehle der Anreiz, ihr IT-Risikomanagement zu verbessern, beklagt Alexander Tsolkas, Inhaber von Tsolkas Executive Consulting. „Vielen Managern ist an Sicherheit als Qualitätsmerkmal nicht gelegen.“ Auch er bemängelt ein fehlendes Gesamtkonzept. „Das IT-Risikomanagement wird zu immer noch mehr als 80 Prozent der Fälle in den Unternehmen in der IT abgehandelt. Das ist falsch.“ Das Thema sei Chefsache, meint Tsolkas, der selbst früher die IT-Sicherheit beim Logistiker Schenker verantwortete.



VON ANJA KRÜGER

Für jeden ist etwas im Programm. Den Kitchenaid Nudeltrockner Tacapasta, 47 Zentimeter hoch, gibt es für 29,78 €, das Kreativset Samt-Glimmer 41-teilig für 24,75 € und das Spezial-Navigationssystem für 179 €. In Sendungen wie „Karins Bastelideen mit Herz“, „Das gemütliche Schlafzimmer“ oder „Hausputz“ begeistert das Teleshoppingunternehmen QVC Zuschauer für seine Produkte. 24 Stunden live präsentieren Moderatoren die Artikel, rund um die Uhr können Interessierte sie über zwei Callcenter oder im Internet bestellen. Die Kunden sind prompten Service gewohnt. Zwischen Bestellung und Auslieferung liegen drei Tage.

Im Logistikzentrum im rheinischen Hückelhoven lagert das Unternehmen auf einer Fläche von 100 000 Quadratmetern die Waren, die die Moderatorinnen, Köche oder Friseur-Experten im Fernsehen präsentieren. „Wir bieten nur Waren an, die wir auch wirklich im Lager haben“, sagt Wolfgang Appelhans, Director Logistics Operations bei QVC Deutschland. Im Schnitt werden hier täglich 40 000 Pakete verschickt, in Spitzenzeiten sogar über 85 000. Würde ein Feuer wüten oder die Decke unter Schneedruck zusammenbrechen, wäre nicht nur der Sachschaden enorm. Schlimmer wäre der Stillstand der knapp 14 Kilometer langen Förderbänder für den Pakettransport. „Wir haben Stammkunden, die

dreimal in der Woche etwas bestellen und eine schnelle Lieferung erwarten“, sagt Appelhans. Der hohe Servicestandard gilt als wichtiger Faktor für den Erfolg.

Der Verlust von Marktanteilen ist für Firmen nach einem Unglück eine existenzielle Gefahr. „Die Unternehmen fürchten weniger den Sachschaden als die Betriebsunterbrechung“, sagt Achim Hillgraf, Deutschlandchef des Versicherers FM Global. Den materiellen Schaden ersetzt der Versicherer. Für abgewanderte Kunden und verlorene Marktanteile gibt es keine Entschädigung. Das ist auch den Unternehmen klar, weiß Hillgraf. Versicherer honorieren gutes Risikomanagement mit einem Prämienrabatt. „Aber das ist nur die Sahne auf dem Kuchen“, sagt er. Zurzeit sind die Beiträge für die Feuerversicherung für Unternehmen ohnehin niedrig, mit Rabatten allein können die Anbieter Betriebe kaum zur Schadensvorsorge bewegen. FM Global gehört zu den Top Ten der Feuerversicherer in Deutschland, zur Konkurrenz zählen unter anderem Allianz, Axa, HDI-Gerling, Ergo oder Zurich.

Der Shoppingkanal QVC hat ein umfangreiches Sicherheitsprogramm. Brennende Kerzen sind auch in der Adventszeit tabu, stattdessen können die Mitarbeiter die flammenlosen Kerzen leuchten lassen, die der Sender auch vertreibt. Entzündbare

Reinigungsmittel werden nicht an einem einzigen Ort gelagert, sondern über die Lagerhalle verteilt. So kann es im Ernstfall nicht zu einer explosiven Kettenreaktion kommen. Sollte ein Feuer ausbrechen, hat es kaum eine Chance, einem der genau platzierten 100 000 Sprinkler zu entkommen. „Ein Brand in einer Lagerhalle muss anders gelöscht werden als an einem Büroarbeitsplatz“, erklärt Logistik-Direktor Appelhans. Schließlich sollen die Löscharbeiten nicht mehr Schaden anrichten als das Feuer. Werden die Wassersprüher nicht mit den Flammen fertig, sorgen

Brandschutzmauern unter anderem zwischen den 35 Meter hohen Regalgruppen des Lagers dafür, dass das Feuer nicht übergreift. Auch die Belegschaft ist für den Fall des Falles gerüstet. Von den mehr als 1100 Mitarbeitern sind 120 als Brandschutzhelfer ausgebildet, 20 weitere Beschäftigte stellen die Freiwillige Werksfeuerwehr – die von montags bis freitags bei Bedarf auch in der Gemeinde Hückelhoven löscht. Auf dem Gelände des Zentrums bunkert das Unternehmen 1,5 Millionen Liter Wasser, falls es im Brandfall zu Engpässen kommen sollte. Regelmäßig prüfen Experten, ob die Vorrichtungen noch funktionieren und bessern nach. „Das Ganze lebt“, sagt Appelhans. Schon beim Bau hat QVC das aufwendige Sicherheitsprogramm integriert.

„Entscheidend ist, so etwas von Anfang an mitzuplanen“

Wolfgang Appelhans, QVC

Brandschutz sichert Marktanteil

Nach einem Feuer ist für Firmen nicht der Sachschaden das Schlimmste, sondern der Verlust von Geschäftspartnern. Gute Präventionskonzepte können der entscheidende Vorsprung gegenüber dem Wettbewerber sein



Im Logistikzentrum des Shopping-Senders QVC in Hückelhoven verschicken Mitarbeiter täglich zehntausende Pakete. Das Sicherheitssystem schützt den Betrieb vor Feuer, Wind und Wasser

Wenn die Produktion steht

Bleibt der Nachschub an Fertigungsteilen aus, müssen Firmen einen Notfallplan haben. Die Assekuranz schützt Herstellung und Transport nicht vor allen Gefahren

VON ANNE-CHRISTIN GRÖGER

Es sah aus, als würde es eng werden. Der Elektrohersteller aus Bayern wartete tagelang auf eine Zustellung von seinem Lieferanten aus Nepal. Dort waren wegen politischer Unruhen die Grenzen dicht. Waren kamen weder ins Land hinein noch hinaus. Doch das Unternehmen brauchte die speziellen Schraubmuttern, die ein Vorlieferant in Nepal herstellte, um weiter produzieren zu können. Keiner wusste, wie lang die Blockade dauern würde. Die Bayern hatten Glück. Nach wenigen Tagen wurden die Grenzen wieder geöffnet. Diese Zeit konnte die Firma mit Lagerbeständen überbrücken.

Ist ein Unternehmen davon abhängig, dass Einzelteile für die Produktion pünktlich geliefert werden, können ausgefallene Warensendungen Millionenschäden verursachen. Störungen, die durch den Betriebsausfall wegen Bränden oder Hochwasser entstehen, sichert die Asseku-

ranz zwar mit sogenannten Betriebsunterbrechungspolice ab. Stockt die Produktion aber wegen politischer Unruhen oder wie kürzlich wegen der Aschewolke des Vulkans Eyjafjallajökull auf Island, übernimmt kein Versicherer die Kosten.

Das war jedenfalls bis jetzt so. Der jüngste Vulkanausbruch und die nachfolgende Schließung des Luftraums haben bei Industrie und Assekuranz eine Debatte darüber ausgelöst, wie Lieferkettenunterbrechungen ohne vorherigen Sachschaden abgesichert werden können. „Eine solche Deckung ist interessant, wenn der Risikotransfer wirtschaftlich sinnvoll ist“, sagt Jörg Henne, Risikomanager bei Epcos, einem Hersteller von elektronischen Bauelementen. „Der Aufwand für einen Abschluss etwa durch Risikoprüfungen darf für Unternehmen nicht zu hoch sein.“

Einzelne Anbieter haben sich hervorgewagt und wollen das Angebot an die Kunden bringen. Bei der Zurich ist Deckung gegen Lieferketten-

unterbrechung nach eigenen Angaben bereits möglich. Dafür müssen sich Unternehmen auf eine umfassende Prüfung der Risikosituation einstellen. Dann versuchen Experten, die Wahrscheinlichkeit eines Ausfalls zu berechnen. Maßnahmen zur Risikominimierung wirken sich dabei positiv auf die Kalkulation aus.

Fällt ein Zulieferer für mehrere Tage aus, zahlt die Zurich eine vorher festgelegte Summe. „Die Kosten für eine Police liegen zwischen zwei und vier Prozent der versicherten Summe“, sagt Christoph Willi, der für das Industrieversicherungsgeschäft in Deutschland verantwortlich ist. Ausgeschlossen sind Krieg, Terrorismus oder nukleare Bedrohung.

Die Aschewolke hat das Problem ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Einige Unternehmen interessieren sich verstärkt für das Angebot, sind aber beim Abschluss zurückhaltend. „Wir hatten in den vergangenen Wochen über 100 Gespräche mit Interessenten in ganz Europa“, sagt Willi.

Nur ein Unternehmen hat aber bislang eine Police abgeschlossen. Auch die Allianz-Tochter AGCS arbeitet an einer Lösung. „Wir sind in Gesprächen mit Kunden“, sagt Richard Manson von AGCS. „Derzeit bieten wir aber noch kein Produkt an.“

Selbst wenn das Risiko irgendwann in großem Stil versicherbar sein sollte, bleibt die Vorbeugung den Unternehmen überlassen. „Firmen müssen die Risiken entlang der Lieferkette kennen und genau analysieren“, sagt Jochen Körner vom Makler Marsh. Politische Risiken wie Streiks sind ebenso wichtig wie unvorhergesehene Ereignisse – wie im Fall eines Elektronikkonzerns: Er hatte lange vor Weihnachten in Großbritannien seine neue Spielkonsole angekündigt. Viele Briten hatten sie vorbestellt. Doch kurz vor dem Fest konnte der Konzern das Spielzeug nicht liefern, weil ein quer stehender Tanker den Sueskanal blockierte und die Container mit den begehrten Konsolen nicht per Schiff

Nicht zu kalkulieren

Sachschaden erforderlich Die Assekuranz tut sich schwer damit, Kunden geeignete Angebote zu unterbreiten, mit denen sie die Unterbrechung der Lieferkette als eigenen Schaden versichern können. Kein Problem ist die Deckung, wenn die Unterbrechung auf einen Sachschaden zurückgeht, zum Beispiel der Havarie eines Schiffes. Läuft das Schiff gar nicht erst aus, kann das Unternehmen heute nicht mit einer Schadenregulierung durch den Versicherer rechnen.

Einschätzungsproblem Größtes Hindernis einer Allgäherdeckung für die Unterbrechung der Produktionskette ist die fehlende Kalkulierbarkeit. Weil Versicherer nicht berechnen können, wann unvorhersehbare Ereignisse wie Flugverbote eintreten, sind sie schwer zu versichern.

„Entscheidend ist, so etwas von Anfang an mitzuplanen, denn Nachrichten ist teurer“, sagt er.

Der Versicherer FM Global hat das Konzept von QVC mit seinem HPR Award ausgezeichnet – und eigentlich sich selbst damit gelobt. HPR steht für Highly Protected Risk, also sehr gut geschütztes Risiko. Die Experten von FM Global haben den Bau des Logistikzentrums von Beginn an begleitet und dem Unternehmen mit Rat und Tat zur Seite gestanden. Versicherer fürchten vor allem große Feuerschäden, denn sie können schnell ins Geld gehen. Deshalb unterstützen sie ihre Kunden bei der Entwicklung individueller Präventionskonzepte. Von den 180 Mitarbeitern von FM Global sind fast die Hälfte als Risikoberater bei Firmen vor Ort im Einsatz.

Die Krise wirkt sich auf die Bereitschaft von Unternehmen zu Investitionen in die Schadenprävention nicht einheitlich aus, sagt Deutschland-Chef Hillgraf. Manche Firmen nutzen den Abschwung, um notwendige Schritte zu ergreifen. „Die Kosten für einige Maßnahmen sind niedriger“, sagt er. Denn die Preise der Spezialisten sind im Keller. Stellt ein Betrieb wegen sinkender Nachfrage den Drei-Schicht-Betrieb auf zwei Schichten um, hat er mehr Spielraum für bauliche Maßnahmen. Andererseits haben viele Firmen gerade in der Rezession weniger Mittel.

Denn billig ist gute Vorsorge nicht. Allein die erste Basis-Risiko-Bewertung der Gefahrenlage durch einen neutralen Spezialisten kann ein mittleres Unternehmen mit 100 Mio. € Umsatz 10 000 € oder mehr kosten. Aber dann haben Manager eine solide Entscheidungsgrundlage für eventuelle Investitionen. Trotzdem sparen Unternehmen an dieser Stelle. „Krisenjahre sind für die Versicherer schadenträchtiger als andere Zeiten“, weiß Hans-Joerg Paatz, Leiter des Risikomanagements beim Makler Aon, Jauch & Hübener.

Auch er beobachtet widersprüchliche Tendenzen. Einerseits müssen viele Betriebe Kosten senken. Andererseits haben bei vielen Managern zwei Ereignisse die Alarmglocken schrillen lassen: die Schweinegrippe und das Flugverbot wegen der Vulkanasche im Frühjahr. Für solche Fälle streben immer mehr Firmen nach einem Plan B. Sie wollen auf gravierenden Personalausfall und eigene Transportprobleme oder die von Zulieferern vorbereitet sein und wissen, wo sie am Tag X schnell Leihpersonal, alternative Zulieferer oder Spediteure rekrutieren können.

Einen Plan B zu haben lohnt sich. Mit einer systematischen Schadensvorsorge punkten Unternehmen nicht nur gegenüber dem Versicherer, sagt Paatz' Kollege Matthias Böhm, Sachversicherungsexperte bei Aon. Böhm ist davon überzeugt, dass für die Preisbildung der Versicherer künftig weniger die Branche als die individuelle Risikolage eines Unternehmens entscheidend ist. „Risikomanagement lässt sich gegenüber allen Geschäftspartnern gut verkaufen“, sagt er. Denn Liefersicherheit garantieren und das mit einem Konzept untermauern zu können, kann der entscheidende Vorsprung gegenüber Wettbewerbern sein. „Auch gegenüber Banken ist ein nachweisbares Risikomanagement ein großer Vorteil“, sagt Böhm.

von Fernost nach Europa kamen. Die Risikomanager mussten reagieren: Sie organisierten den Transport per Flugzeug. Er kam rechtzeitig an.

Auch auf den Fall, dass ein Lieferant durch Skandale Schlagzeilen macht und das schlechte Bild auf die eigene Firma abfärbt, müssen Manager vorbereitet sein. „Kommen Selbstmordreihen, Kinderarbeit oder Hackerangriffe ans Licht, kann das negativ auf das Image des Unternehmens zurückfallen“, sagt Körner.

Deswegen prüfen die meisten Firmen inzwischen, ob die Arbeiter ihres Partners einen Mindestlohn bekommen, keine Minderjährigen beschäftigt sind und ob das Betriebssystem des Partners gegen Virenangriffe ausreichend gesichert ist.

Das alles nützt wenig, wenn sich ein Produzent auf einen einzigen Lieferanten verlässt und der pleitegeht. „Ein Risikomanager sollte immer auf einen Anbieter zurückgreifen können, der das Gleiche produziert und einspringen kann“, sagt Körner.

Verschärfte Regeln

Die Förderung von Öl vor der Küste ist riskant, gerade in tiefen Gewässern. Bei Großschäden drohen Unternehmen nicht nur hohe Zahlungen, sondern auch strengere Gesetze

VON PATRICK HAGEN

Drei Wochen brannte die Förderplattform Piper Alpha 1988 nach mehreren Explosionen, mehr als 160 Ölarbeiter starben. Das Unglück verursachte milliardenschwere Schäden und zählt immer noch zu den größten Katastrophen bei der Offshore-Förderung von Gas und Öl – und es ereignete sich in der Nordsee.

Wie der Golf von Mexiko ist die Nordsee von einem dichten Netz aus Förderplattformen durchsetzt. Umweltschützer fürchten, dass es auch hier jederzeit wieder zu einem schweren Unglück kommen kann. Das Risiko steigt auch, weil die meisten Öl- und Gasfelder der Nordsee weitgehend ausgebeutet sind. Denn aus diesem Grund wagen sich die Energiekonzerne in immer tiefere Gewässer vor. Vor den Shetlandinseln sucht BP in rund 400 Meter Tiefe mit Bohrschiffen nach Öl. Je tiefer die Bohrungen stattfinden, desto größer ist das Risiko, mahnen Kritiker. „Tauer können nur bis rund 200 Meter Tiefe arbeiten“, sagt Christian Busau von Greenpeace. Bei einem Störfall müssten sich die Firmen auf unbemannte Roboter verlassen, wie jetzt im Golf von Mexiko.

Die norwegische Klassifizierungsgesellschaft Det Norske Veritas hat die Sicherheitsvorkehrungen in der Nordsee mit denen im amerikanischen Teil des Golfs von Mexiko verglichen – und gibt erst einmal Entwarnung. Die Wahrscheinlichkeit eines Ölaustritts sei im Golf neunmal höher als in der Nordsee.

Nach großen Ölkatastrophen sieht sich die Energiebranche verschärften Regeln gegenüber. So gerieten nach einer Reihe von schweren Unglücken Tanker mit nur einer Außenhülle ins Abseits. Die Ölfirmen mussten umrüsten auf Doppelhüllentanker, die mehr Sicherheit vor auslaufendem Öl bieten. Nach dem Brand auf der Piper Alpha erarbeitete eine Untersuchungskommission mehr als 100 Vorschläge, um die Sicherheit auf Bohrschiffen zu verbessern – die Ölunternehmen akzeptierten alle. Wie weitgehend die Folgen für die Branche sein können, zeigt das von US-Präsident Barack Obama jetzt verhängte sechsmonatige Moratorium für Bohrungen im Golf von Mexiko. Fernsehbilder von verklebten Vögeln und ölverseuchten Stränden sind außerdem ein Imagesaster für die betroffenen Unternehmen.

Öl- und Gasfirmen, die in der Nordsee fördern, haften nach dem OPOL-Abkommen bis zu einer Höchstsumme von 120 Mio. \$ für Verschmutzungen durch auslaufendes Öl. Die Förderunternehmen müssen nachweisen, dass sie für diese Summe aufkommen können. „Üblicherweise wird die Deckung innerhalb einer sogenannten Control-of-Well-Versicherung zur Verfügung gestellt“, sagt Ingo Peters vom Versi-



In seiner Fernsehansprache am 15. Juni kündigte US-Präsident Barack Obama an, er werde den Ölkonzern BP zu Schadensersatzzahlungen zwingen

cherungsmakler Aon. Sie übernimmt die Kosten, die entstehen, um ein außer Kontrolle geratenes Bohrloch wieder in den Griff zu bekommen.

Darüber hinaus schützen sich die Unternehmen mit einer Haftpflichtdeckung. Sie zahlt für Schäden an Dritten sowie Umweltschäden. „Von den versicherten Schäden sind ein relativ kleiner Teil Umweltschäden“, sagt Peters. Dafür sind sie meistens sehr hoch, wenn einmal etwas passiert.

Die Frage nach der Haftung ist in der Regel kompliziert. Schon deshalb, weil es eine ganze Reihe von Beteiligten gibt: Üblicherweise bohren mehrere Firmen in einem Konsortium nach Öl. Die Bohrplattform gehört wiederum einem anderen Unternehmen, das sie vermietet. Dazu kommen Ausrüstungshersteller wie die Produzenten der sogenannten Blowout-Preventer. Diese riesigen Ventile stehen im Mittelpunkt der Sicherheitsvorkehrungen bei der Förderung von Öl und Gas vor der Küste. Sie sollen im Falle eines plötzlichen Druckanstiegs im Bohrloch verhindern, dass Schlamm, Öl und Gas unkontrolliert nach oben schießen. Bei der Deepwater Horizon hatte dieses Sicherheitsventil versagt.

Auch in der Nordsee arbeiten die Plattformen mit dieser Technik. Erst am 19. Mai 2010, kurz nach der Havarie der Deepwater Horizon, musste der norwegische Betreiber Statoil seine Nordseeplattform Gullfaks C teilweise evakuieren, nachdem eines von zwei Sicherheitsventilen ausgefallen war. Mittlerweile hat Statoil das Bohrloch geschlossen. Allerdings können die in der Nordsee verwendeten Ventile zusätzlich mit einem akustischen Signal aus der Distanz aktiviert werden.

Mit Imageproblemen haben die geplanten Offshore-Windparks in der Nordsee nicht zu kämpfen. Sie werden nicht mit Umweltverschmutzung assoziiert, sondern mit der Energieversorgung der Zukunft. In den nächsten Jahrzehnten sollen zahlreiche Offshore-Windparks in der Nordsee entstehen. Da der Wind vor der Küste stärker und gleichmäßiger ist, erwarten die Betreiber, dass sie deutlich mehr Strom erzeugen als ihre Pendanten an Land.

Zwar stehen die ersten Projekte vor den Küsten Dänemarks und Großbritanniens schon eine Weile, aber noch weiß niemand genau, welche Probleme sich aus dem dauerhaften Betrieb auf hoher See ergeben. Denn die deutschen Parks sollen mehrere Hundert Kilometer vor der Küste in 60 Meter Tiefe gebaut werden. Die Türme sind mit rund 200 Metern Höhe zu-

dem deutlich größer als an Land. Für viele Bauteile existieren noch keine Erfahrungswerte. „Wir sprechen von einer bekannten Technik in einem unbekanntem Umfeld“, sagt Richard Manson von der Allianz Global Corporate & Specialty, der Industriever-sicherungstochter des Allianz-Konzerns. Die Allianz ist in Deutschland der zweitgrößte Versicherer von

Windanlagen hinter Marktführer Gothaer. Den Versicherern bereiten die Windanlagen noch Kopfzerbrechen. Einerseits möchten sie dabei sein, wenn die großen Energiekonzerne ihre Windparks starten. Sie müssen aber auch die Prämien entsprechend den erwarteten Schäden kalkulieren – und das ist schwierig. Zwar gibt es Schätzungen, diese basieren aber auf

den Erfahrungen an Land. „Die bisherigen Schätzungen sind aus unserer Sicht zu niedrig“, sagt Manson. Fragezeichen gibt es vor allem bei der Haltbarkeit der Fundamente im Wasser und bei der Anbindung an das Stromnetz. Auch mögliche Schäden aus Stürmen, die gleich mehrere Windparks verwüsten könnten, machen die Risikoberechnung schwierig.

„Die bisherigen Schätzungen sind aus unserer Sicht zu niedrig“

Richard Manson, AGCS



Jetzt sind wir gefragt!



www.eulerhermes.de

BONITÄTSPRÜFUNG – KREDITVERSICHERUNG – INKASSO

Unsere Antwort: dreifache Sicherheit.

1. Fundierte Informationen über Risiken
2. Professionelles Inkasso durch unsere Tochter Euler Hermes Collections GmbH
3. Versicherung des Forderungsausfalls

EHI EULER HERMES
Kreditversicherung

Business insured. Success ensured.

Ein Unternehmen der Allianz

Konzerne wagen sich immer weiter vor

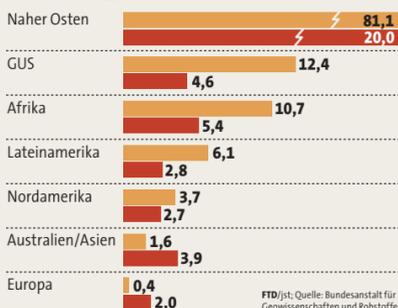
Unter Wasser Gut ein Viertel der Ölreserven liegt unter dem Meeresboden. Ein großer Teil davon befindet sich in Tiefwasserregionen, zum Beispiel in der Arktis, im Golf von Mexiko oder vor Brasilien.

Tiefenrausch Die Energiekonzerne bohren in immer tieferen Gewässern. Dadurch steigen auch die Ölreserven. Früher ließen sich viele Felder nicht nutzbar machen. Mit der Tiefe steigt das Risiko.

Wo die großen Erdölreserven liegen

Verteilung der Ölvorkommen in Gigatonnen

onshore offshore



FTD/Jyt, Quelle: Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe



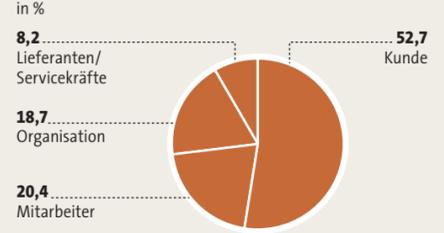
Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. In der Überwachungszentrale von Karstadt am Berliner Hermannplatz hat das Wachpersonal potenzielle Ladendiebe genau im Blick

Hohe Fehlbeiträge im Einzelhandel

Ladendiebstahl Kunden stahlen 2009 Waren im Wert von rund 2 Mrd. € im Einzelhandel. Damit sind sie Hauptverursacher der Inventurdifferenzen in Höhe von 3,9 Mrd. €.

Organisation Ein hoher Teil der Fehlbeiträge ist organisatorischen Mängeln wie falschen Preisauszeichnungen oder mangelnder Erfassung von Warenbewegungen geschuldet.

Fast ein Fünftel der Warenverluste gehen auf Schlampe zurück



FTD/jst, Quelle: EHI-Erhebung Inventurdifferenzen 2010

Langfingern das Leben schwer machen

VON FRIEDRIKE KRIEGER

Den Ladendieb hatte die Gier gepackt. Insgesamt 75 Flaschen Bodylotion stopfte er sich in einem Einkaufszentrum im amerikanischen Bundesstaat Massachusetts in die Hose. Die Wachleute hatten keine Schwierigkeiten, den Mann zu überwältigen. Er konnte mit seiner Beute kaum noch laufen.

So einfach machen es Ladendiebe dem Einzelhandel selten. Meist lassen sie still und heimlich kleine, aber teure Waren wie Rasierklings, Spirituosen, Kosmetik und Tabakwaren mitgehen. „Jährlich bleiben rund 30 Millionen Ladendiebstähle unentdeckt“, sagt Ute Holtmann vom Handelsforschungsinstitut EHI Retail Institute.

Laut polizeilicher Kriminalstatistik ist die Zahl der Ladendiebstähle zwar

Der Einzelhandel beklagt wachsende Einbußen durch Ladendiebe. Sicherungssysteme, Videoüberwachung und Kaufhausdetektive sollen die Verluste begrenzen

seit Jahren rückläufig. Da aber häufig erst bei der Inventur auffällt, dass Waren fehlen, kommen viele Diebstähle nicht zur Anzeige. Nach Einschätzung des EHI Retail Institute sind die Inventurdifferenzen unverändert hoch. 2009 betrugen sie 3,9 Mrd. € – trotz stetig steigender Ausgaben für Sicherheitsmaßnahmen. Im vergangenen Jahr investierte der deutsche Einzelhandel rund 1,2 Mrd. €, um Langfinger auszubremsen. Die Ver-

luste durch Diebstähle wären noch viel höher, wenn die Unternehmen nicht so viel Geld für Prävention ausgeben würden, glaubt Linda Heintz vom Wirtschaftsprüfer PricewaterhouseCoopers (PwC). „Durch die Krise hat sich die Bereitschaft für Diebstähle erhöht“, sagt sie. Zahlen muss die Rechnung am Ende der Kunde. „Wenn die Inventurverluste durch Diebstähle zu hoch werden, müssen wir dies über höhere Preise an unsere Kunden weitergeben“, sagt Erich Harsch, Chef der Drogeriekette DM. Zur Prävention setzt DM auf elektronische Artikelsicherungssysteme, die Alarm schlagen, wenn der Kunde mit unbezahlter Ware das Geschäft verlässt, sowie auf Videoüberwachung.

Viele Einzelhändler leisten sich auch Detektive und uniformiertes Sicherheitspersonal. Billig ist das allerdings nicht. Ein Türsteher kostet rund 3500 € im Monat, schätzt Peter Haller, Geschäftsführer der All Service Sicherheitsdienste. Eine günstige Alternative, die sich wachsender Beliebtheit erfreut, ist die Bike-Security, die Haller anbietet. Für 350 € im Monat schaut die Motorradstreife zweimal am Tag im Geschäft vorbei. In den Filialen seiner Kunden sind zudem Panikknöpfe installiert, die Verkäufer im Notfall betätigen können. „Wir sind dann innerhalb von sieben Minuten vor Ort“, sagt Haller. 2009 rückten die 60 Biker der Firma rund 27 000 Mal aus und stellten dabei rund 2400 Straftäter. Als bewaffnete Rocker darf man sich die Motorradfahrer aber nicht vorstellen. „Wir haben es nicht mit Schwerverbrechern zu tun, sondern mit Kindern, die für 5,80 € geklaut haben“, sagt er. Zu seinen Kunden zählen alle großen Einzelhandelsketten in Deutschland. Die Biker sollen nicht nur helfen, Diebstähle und Überfälle zu verhindern. Seit viele Geschäfte bis 22 Uhr oder länger geöffnet haben, fühlen sich viele Verkäufer äußerst unwohl. „Die Motorradstreife stärkt ihr Sicherheitsgefühl“, erklärt Haller. Das helfe, Fluktuation zu vermeiden.

Der Einzelhandel erwartet auch von den Verkäufern, dass sie potenzielle Ladendiebe im Blick haben. Der nordrhein-westfälische Arbeitsminister Karl-Josef Laumann (CDU) fürchtet, dass solche Konzepte zulasten der Arbeitnehmer gehen. „Durch den zunehmenden Ladendiebstahl wird immer auch ein bisschen Arbeitsschutz geklaut“, sagt er. Kassierinnen müssten sich über den Kassentisch beugen und unter schweren Getränkeboxen im Einkaufswagen nachschauen, ob dort Waren versteckt sind.

Gleichzeitig sind auch die Mitarbeiter als potenzielle Täter im Visier der Inhaber. Nach Einschätzung des EHI Retail Institute ließen sie 2009 Waren im Wert von 800 Mio. € mitgehen und stehen damit nach den Kunden, die rund 2 Mrd. € Schaden verursachten, auf Platz zwei. „Die Maßnahmen reichen bis zu stichprobenartigen Mitarbeiterkontrollen nach Feierabend“, sagt Heintz von PwC. Die Händler bewegen sich hier in einem Minenfeld. Wegen Überwachung von Angestellten ist Lebensmittel-Discounter Lidl schon unruhlich in die Schlagzeilen geraten.

Fast genauso hoch wie die Inventurverluste durch Mitarbeiter sind die Einbußen durch organisatorische Mängel wie falsche Preisauszeichnung oder eine fehlende Dokumentation. „Waren, die in großen Mengen ankommen, werden oft nicht genau erfasst“, sagt Heintz. Dadurch fällt nicht auf, wenn zu wenig Ware angeliefert wurde, oder dass Güter fehlen, weil sie wegen Mängeln zurückgeschickt worden sind. Erschwerend kommt hinzu, dass viele Geschäfte im Zuge der Krise die Inventurzeiträume ausgedehnt haben. „Dann kann man natürlich nicht mehr genau sagen, wann etwas schief gegangen ist“, sagt sie.

Deshalb haben Einzelhändler auch Probleme, die Schäden über Versicherungen abzuwickeln. Mit einer Vertrauensschadenversicherung können sie sich zwar gegen Diebstähle durch Mitarbeiter und über die Transportversicherung gegen Unterschlagungen von Lieferanten absichern. „Doch dazu müssen die Einzelhändler nachweisen, dass die Ware genau an diesen Stellen durch einen Versicherungsfall abhandeln gekommen ist“, sagt Jörg Bechert vom Versicherungsmakler Aon, Jauch & Hübener. Verluste durch Kundendiebstähle decken die Verträge meist gar nicht ab.

Der inzwischen von der Axa geschluckte Versicherer DBV-Winterthur habe um die Jahrtausendwende den Versuch gestartet, eine Inventurdifferenz-Versicherung zu entwickeln, die die Police sei aber gefloppt, sagt Bechert. Linda Heintz von PwC sieht im Einzelhandel Nachholbedarf, was die Bekämpfung der Anreize und Motivation zum Diebstahl angeht. „Die Unternehmen müssen gegenüber dem Kunden Verantwortungsbewusstsein demonstrieren“, sagt sie. Sie sollten sich etwa zu ethisch korrekten Herstellungsverfahren ihrer Waren und zu fairen Löhnen und Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter und Lieferanten bekennen. Das helfe auch, Diebstählen vorzubeugen. „Wenn der Kunde das Gefühl hat, dass sich das Unternehmen um nichts kümmert, hat er weniger Respekt vor dessen Eigentum“, sagt sie.

„Die Krise hat die Bereitschaft für Diebstähle erhöht“

Linda Heintz, PwC



Beunruhigend: die Überflutung Ihrer Fabrik in Asien
Ermutigend: die Kontrolle der Lage innerhalb von 24 h

Ein deutsches Unternehmen, das erst seit wenigen Wochen unser Kunde war, meldete die Überflutung seines Standortes in Taiwan. Schon einen Tag später erhielt der Risikomanager zu seiner Überraschung alle wichtigen Informationen über den Schaden, bereits erfolgte Aufräumarbeiten und erste Schritte zur Wiederherstellung der Lieferfähigkeit.

Nur ein Anruf des Kunden genügte, und schon war ein Experte unseres weltweiten Teams vor Ort und kümmerte sich um den Fall. Für den Risikomanager eine beruhigende Erfahrung, dass er sich auch bei einem Schaden im Ausland an seinen Partner in Deutschland wenden und auf Hilfe zählen kann. Mehr über kompetentes Schadenmanagement erfahren Sie unter

www.fmglobal.de/erleben

FM Global

Risiken verstehen, vermindern, versichern.

IMPRESSUM

Financial Times Deutschland
Stubbenhuk 3, 20459 Hamburg
Tel. 040/31990-0 - Fax: 040/31990-310
www.ftd.de; E-Mail: leserservice@ftd.de

Redaktion: Volker Bormann (verantwortl.), Herbert Fromme, Anja Krüger, Ilse Schlingensiepen
Gestaltung: Andreas Voltmer (Ltg.), Oliver Meisner
Bildredaktion: Florian Kraska
Infografik: Jens Storkan
Bildbearbeitung: FTD-Bildbearbeitung
Chef vom Dienst: Dr. Hiltrud Bontrup
Korrektorat: Kirstin Oehme-Mattheis

Verlag: G+J Wirtschaftsmedien GmbH & Co. KG
Geschäftsführer: Dr. Bernd Buchholz, Ingrid M. Haas
Postanschrift: Brieffach 02, D-20444 Hamburg
Verlagsleiter: Jan Honsel, Albrecht von Arnswaldt
Anzeigenleiter: Helma Spieker
Anzeigenleiter: Jens Kauerauf (FTD, htsi, enable), Martina Hoss (Capital, impulse, BÖRSE ONLINE), E-Mail: sonderthemen@ftd.de
Syndication: Picture Press Bild- und Textagentur GmbH, Koordination: Petra Martens, Anfragen: Nicole Wulff, Tel. 040/3703 3401, E-Mail: wulff.nicole@picturepress.de
„Financial Times“, „Financial Times Deutschland“ und „FTD“ are registered trade marks of The Financial Times Limited and used under licence.

Druck: Presse-Druck- und Verlags-GmbH, 86167 Augsburg; BVZ Berliner Zeitungsdruck GmbH, 10365 Berlin; Druck- und Verlagszentrum GmbH & Co. KG, 58099 Hagen; Mannheimer Morgen Großdruckerei und Verlag GmbH, 68167 Mannheim