

Reinhard Keil

Betriebsunterbrechungs- versicherung

Ursachen, Wirkungen und Lösungen

Reinhard Keil

Betriebsunterbrechungsversicherung

Ursachen, Wirkungen und Lösungen

Reinhard Keil

Betriebsunterbrechungs- versicherung

Ursachen, Wirkungen und Lösungen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2019 VVW GmbH, Karlsruhe

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urhebergesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der VVW GmbH, Karlsruhe. Jegliche unzulässige Nutzung des Werkes berechtigt die VVW GmbH zum Schadenersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.

Bei jeder autorisierten Nutzung des Werkes ist die folgende Quellenangabe an branchenüblicher Stelle vorzunehmen:

© 2019 VVW GmbH, Karlsruhe

Jegliche Nutzung ohne die Quellenangabe in der vorstehenden Form berechtigt die VVW GmbH zum Schadenersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.



Beachten Sie bitte stets unseren Aktualisierungsservice auf unserer Homepage unter: **vwv.de** → **Service** → **Ergänzungen/Aktualisierungen**. Dort halten wir für Sie wichtige und relevante Änderungen und Ergänzungen zum Download bereit.

Gleichstellungshinweis

Zur besseren Lesbarkeit wird auf geschlechtsspezifische Doppelnennungen verzichtet.

ISBN 978-3-89952-980-7

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Die Risikoanalyse – Grundlage des unternehmerischen Handelns vor, während und nach der Betriebsunterbrechung	3
2.1	Das Betriebsunterbrechungsrisiko im Rahmen des Risikomanagements	3
2.1.1	Die Erwirtschaftung des Ertrags – Ziel des unternehmerischen Handelns	3
2.1.2	Das betriebliche Risikomanagement – Grundlage der Bestimmung und Begegnung von Unterbrechungsrisiken	6
2.2	Die „Sechs-Felder-Analyse“ – Methodik zur Bestimmung von Unterbrechungsrisiken	11
2.2.1	Risiko-, Gefahren- und Schadenanalyse – reale und wirtschaftliche Schäden in der Ertragsausfall- und Mehrkostenversicherung	11
2.2.2	Vermögensrisiken (Risikofeld 1)	17
2.2.3	Standortrisiken (Risikofeld 2)	22
2.2.4	Prozessrisiken (Risikofeld 3)	31
2.2.5	Organisationsrisiken (Risikofeld 4)	41
2.2.6	Haftungsrisiken (Risikofeld 5)	44
2.2.7	Die Gefahren- und Schadenanalyse (Risikofeld 6)	52
2.2.8	Ausgewählte Ursachen für eine Betriebsunterbrechung	58
2.2.9	Die Risikobewertung	66
2.2.10	Schlussfolgerungen für die Gestaltung des betrieblichen Risikomanagements	70
3	Die Betriebsunterbrechungsversicherung	79
3.1	Gegenstand der Betriebsunterbrechungsversicherung	79
3.1.1	Begriff der Betriebsunterbrechungsversicherung	79
3.1.2	Rechtsrahmen der Betriebsunterbrechungsversicherung	82
3.1.3	Betriebswirtschaftlicher Hintergrund der Betriebsunterbrechung	84
3.2	Deckungsumfang der Betriebsunterbrechungsversicherung	91
3.2.1	Deckungssysteme der Betriebsunterbrechungsversicherung	91
3.2.2	Voraussetzungen für die Betriebsunterbrechungsversicherung	96
3.3	Grundsätzlicher Deckungsumfang der Betriebsunterbrechungsversicherung	99

3.3.1	Sachbezug der Betriebsunterbrechungsversicherung – Versicherungswert – Versicherungssumme – Prämienrückgewähr – Unterversicherung – Nachhaftung – Ausfallziffer	99
3.3.2	Sachbezug der Betriebsunterbrechungsversicherung – Versicherte und nicht versicherte Sachverhalte	104
3.3.3	Kostenbezug der Betriebsunterbrechungsversicherung – Mehrkosten gem. AMBUB Klausel TK 4940	106
3.3.4	Kostenbezug der Betriebsunterbrechungsversicherung – Schadenminderungskosten.	108
3.3.5	Raumbezug der Betriebsunterbrechungsversicherung – Versicherungsort	110
3.3.6	Raumbezug der Betriebsunterbrechungsversicherung – Wechselwirkungsschäden.	111
3.3.7	Raumbezug der Betriebsunterbrechungsversicherung – Rückwirkungsschäden	113
3.3.8	Zeitbezug der Betriebsunterbrechungsversicherung – Haftzeit	118
3.3.9	Zeitbezug der Betriebsunterbrechungsversicherung – Bewertungszeitraum	120
3.3.10	Ausfallziffer	121
3.3.11	Selbstbehalte in der Betriebsunterbrechungsversicherung.	121
3.3.12	Allgemeine Versicherungsbedingungen für die Betriebsunterbrechungsversicherungen	123
3.3.13	Allgemeines Deckungskonzept – Lösungsansatz.	126
3.4	Obliegenheiten in der Betriebsunterbrechungsversicherung	132
4	Formen und Lösungskonzepte der Betriebsunterbrechungsversicherung (Wesen, Zweck, Formen, Begriffe, Arten)	137
4.1	Grundformen der Betriebsunterbrechungsversicherung	137
4.2	Gefahrenorientierte Konzepte der Betriebsunterbrechungsversicherung . .	141
4.2.1	Feuerbetriebsunterbrechungsversicherung	141
4.2.2	Extended Coverage (EC)-Betriebsunterbrechungsversicherung . . .	148
4.2.3	Mehrkostenversicherung für die Feuerversicherung und für verwandte Zweige	149
4.2.4	Ertragsausfallschaden ohne vorhergehenden Sachschaden	153
4.3	Technikorientierte Konzepte der Betriebsunterbrechungsversicherung. . . .	155
4.3.1	Maschinen-Betriebsunterbrechungsversicherung.	155
4.3.2	Elektronik-Betriebsunterbrechungsversicherung	162

4.4	Prozessorientierte Konzepte der Betriebsunterbrechungsversicherung . . .	166
4.4.1	Bauleistungs-Betriebsunterbrechungsversicherung	167
4.4.2	Montage-Betriebsunterbrechungsversicherung	170
4.4.3	Transport-Betriebsunterbrechungsversicherung	173
4.4.4	Veranstaltungsausfallversicherung	174
4.4.5	Filmausfall- und Filmmehrkostenversicherung	177
4.4.6	Tier-Ertragsausfallversicherung	178
4.4.7	IT-Betriebsunterbrechungsversicherung	181
4.4.8	Betriebsunterbrechungen für Selbstständige und Freiberufler	186
4.5	Haftungsorientierte Konzepte der Betriebsunterbrechungsversicherung . . .	187
4.5.1	Absicherung reiner Vermögensschäden infolge von Betriebsunterbrechungen	187
4.5.2	Pönale-Versicherung – Absicherung von Vertragsstrafen bei Terminverzug	187
4.5.3	Mietausfall- oder Mietverlustversicherung	188
4.5.4	Betriebsunterbrechung wegen Betriebsschließung	191
4.5.5	Betriebsunterbrechung wegen Ausfall der öffentlichen Versorgung .	193
4.5.6	Betriebsunterbrechung bei Dritten wegen Stromausfall	196
4.5.7	Betriebsunterbrechung wegen Lieferkettenausfall	201
4.6	Betriebsunterbrechungsversicherungen für Energieerzeugungsanlagen . . .	202
4.6.1	Betriebsunterbrechungsversicherung von Biogasanlagen	203
4.6.2	Strom- und Netzmehrkostenversicherung	210
4.6.3	Betriebsunterbrechungsversicherung von Windenergieanlagen (WEA)	225
4.6.4	Betriebsunterbrechungsversicherung von Photovoltaik- und Solarthermie-Anlagen	227
5	Versicherungsfall in der Betriebsunterbrechungsversicherung	233
5.1	Schadenfalldefinition und Schadenmeldung	233
5.2	Entschädigung des Betriebsunterbrechungsschadens	238
5.2.1	Voraussetzungen und Ausschlüsse der Entschädigungspflicht	238
5.2.2	Bestimmung der Höhe und die Berechnung der Entschädigungsleistungen	239
5.2.3	Obliegenheiten im Schadenfall	242
5.3	Grundkonzept des betrieblichen Schadenmanagements	243
5.3.1	Verhalten im Schadenfall	243
5.3.2	Grundaussagen zum betrieblichen Schadenmanagement	245

6 Schlussbemerkungen	249
Anlage: Risikoabsicherung von Investitionen	251
1. Präambel	253
2. Risikoabsicherung während der Bauphase	254
2.1. Bauherrenhaftpflichtversicherung	254
2.2. Kombinierte Bauleistungs- und Montageversicherung	255
2.3. Sachversicherungsschutz	257
2.4. Haftpflichtversicherung Dritter	257
2.5. Bauleistungs- und Montage- Betriebsunterbrechungsversicherung	257
3. Risikoabsicherung während der Betriebsphase	258
Abbildungsverzeichnis	259
Tabellenverzeichnis	263
Abkürzungsverzeichnis	267
Literaturverzeichnis	271
Stichwortverzeichnis	281

1 Einleitung

Jeder kennt es, die Unsicherheiten und Probleme, die sich ergeben, wenn einmal der Strom ausfällt. Dieses Risiko ist nicht immer vermeidbar, da es häufig von außen auf laufende Prozesse einwirkt. Der mit der Störung einhergehende Stillstand der privaten oder gewerblichen Prozesse ist die Betriebsunterbrechung schlechthin.

Der Ausfall der Heizung oder des Kühlschranks sind dabei Einschnitte im persönlichen Lebensbereich – was wäre nun zu tun? Ist der Stromausfall häufiger, wie u.a. in den USA, werden die Haushalte „aufgerüstet“ – mobile Stromerzeugungsaggregate werden angeschafft. Mehrkosten für diesen Kauf entstehen, die bislang nicht geplant waren – ein negatives Ergebnis aus dieser Störung, also der Betriebsunterbrechung.

Gibt es eine Unterbrechung der Stromversorgung im gewerblichen Bereich und sind dabei die Produktions-, Liefer- und Leistungsprozesse betroffen, ist eine Betriebsunterbrechung eingetreten. Produktionsziele werden nicht erreicht, Lieferfristen nicht eingehalten, der geplante Gewinn geschmälert und trotzdem sind bestimmte Kostenverpflichtungen zu erfüllen.

Die Betriebsunterbrechung tritt ein, wenn u.a.

- die Engpassmaschine im Fertigungsprozess stehen bleibt,
- die Leittechnik des Kraftwerks außer Betrieb gesetzt wird,
- das neue Krankenhaus nicht zum geplanten Zeitpunkt fertig gestellt wird,
- die Endmontage des Fertigungssystems sich wesentlich verzögert,
- die Tiere von einer Seuche betroffen sind,
- die erwarteten Lieferungen nicht ankommen,
- der Schiffstransport havariert,
- das Hochwasser Betriebsgebäude und Maschinen unter Wasser setzt,
- das Feuer die Vorräte vernichtet.

Die Aufzählung derartiger Ereignisse kann beliebig fortgesetzt werden, denn jeglicher Produktions-, Liefer- und Leistungsprozess kann von einer Betriebsunterbrechung betroffen sein. Der Eintritt dieses Störfallereignisses ist immer mit einem Vermögensverlust verbunden. Somit impliziert die Betriebsunterbrechung in ihrer Komplexität ein erhebliches Vermögensschadenpotential, das sich in einem Ertragsausfall, möglicher notwendig werdender Mehrkosten und ggf. Verderb von Waren und Vorräten manifestiert.

Gegenstand der vorliegenden Monographie ist die Darstellung ausgewählter Risiken und Ursachen für eine Betriebsunterbrechung, untersetzt mit speziellen Beispielen sowie exemplarischen Lösungskonzepten. Die Lösungsansätze stellen stets den Bezug zum betrieblichen Risikomanagement her.

Die Vorstellung einer umfassenden, komplexen Risikoanalyse der Ursachen und Wirkungen der Betriebsunterbrechung als Element des betrieblichen Risikomanagements stellt die Basis der gesamten Ausführungen dar. Ohne eine systematische und ganzheitliche

Risikoanalyse sind die Betriebsunterbrechungs-Risiken nicht erkenn- und beherrschbar. Einschließlich der Risikobewertung ist der Analyseprozess als ständige Aufgabe der Sicherung der Prozesskontinuität zu verstehen.

Die Lösungskonzepte basieren auf der bekannten Begriffssystematik der Betriebsunterbrechungsversicherung. Diese Grundlagen werden erläutert und somit das Verständnis für die eigenständige Gestaltung konzeptioneller Lösungen gelegt. Die branchentypischen Versicherungslösungen werden nach inhaltlichen Kriterien klassifiziert und mit praktischen Beispielen unterlegt.

Die Gesamtheit aller Risiken der Betriebsunterbrechung in allen volkswirtschaftlichen Branchen zu erfassen, ist nicht möglich, daher beschränkt sich der Autor auf eine Auswahl stetig wiederkehrender Fallkonstellationen und deren Lösungen.

Die in der Fachliteratur und den einschlägigen Versicherungsbedingungen genutzten Begriffsdefinitionen zur „BETRIEBSUNTERBRECHUNG“ und „BETRIEBSUNTERBRECHUNGSVERSICHERUNG“ lassen ein breites Spektrum unterschiedlicher Formulierungen und Auslegungen erkennen. Für den Zweck der vorliegenden Ausarbeitung wurden die nachfolgenden Begriffsdefinitionen genutzt.

Merke: Betriebsunterbrechung

Die Störung, die Beeinträchtigung oder der Stillstand des Geschäftsprozesses eines Unternehmens zur planmäßigen Erwirtschaftung eines geplanten Ertrages, durch den Eintritt eines Sachschadens bedingt durch eine versicherte Gefahr oder eines Störfalls, ist die Betriebsunterbrechung.

Merke: Betriebsunterbrechungsversicherung

Die Versicherung des Vermögensschadens infolge von Ertragsausfällen, Erlöseinbußen, Mehrkosten und Verderb durch eine Unterbrechung des Geschäftsprozesses im versicherten Unternehmen und am versicherten Standort ist Gegenstand der Betriebsunterbrechungsversicherung, im Folgenden auch synonym als Ertragsausfallversicherung, bezeichnet.^{1,2}

Gegenstände der Ertragsausfallversicherung sind also die nicht erwirtschafteten Erträge zur Deckung des Gewinns und der fixen fortlaufenden Kosten, die nach dem Unterbrechungsschaden fehlen.

1 Vgl. [1]: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/betriebsunterbrechungsversicherung-31246>.

2 Vgl. [2]: Meier, W./Kuhn, M./Solari, A./Sormani, E., Betriebsunterbrechung Schweizer Rückversicherungs-Gesellschaft, Zürich 2004.

2 Die Risikoanalyse – Grundlage des unternehmerischen Handelns vor, während und nach der Betriebsunterbrechung

2.1 Das Betriebsunterbrechungsrisiko im Rahmen des Risikomanagements

Die nachhaltige Analyse der Betriebsunterbrechungsrisiken, die Entwicklung geeigneter betrieblicher organisatorischer Lösungen zur Begegnung der Wirkungen einer Störung und die Einbindung der getroffenen Maßnahmen in das betriebliche Risikomanagement, ist eine praktische Herausforderung der Geschäftsführungen von Unternehmen jeglicher Art.

2.1.1 Die Erwirtschaftung des Ertrags – Ziel des unternehmerischen Handelns

Das unternehmerische Ziel, betriebliche Erträge und letztlich Renditen zu generieren, verlangt, den ununterbrochenen Verkauf von Produkten und Leistungen sicher zu stellen. Dies ist nur durch eine aktive Teilnahme des Unternehmens am Marktgeschehen auf der Grundlage kontinuierlicher Produktions-, Liefer- und Leistungsprozesse incl. einer planmäßigen Realisierung betrieblicher Investitionen und Innovationen möglich.

Fällt der erwartete Ertrag aus oder wird dieser nachhaltig gemindert, ist das Unternehmen langfristig nicht in der Lage, seine geplanten wirtschaftlichen Zielstellungen zu erfüllen und ist letztendlich in seinem Bestand gefährdet. Der Ertragsausfall kann dabei seine Ursachen in Fehleinschätzungen des Nachfrage- und Anbieterverhaltens, mangelnder Innovativität der Produkte und Leistungen, falschen Marktstrategien, mangelnder Unternehmenskultur, Unterschätzung der Wirkung der externen Risikofaktoren, der Unterbrechung von Liefer- und Leistungsketten, mangelnder haftungsrechtlicher Vereinbarungen in den Liefer- und Leistungsbeziehungen, mangelnder Qualität der Produkte und Leistungen oder auch mangelnden Transparenz der betrieblichen Prozesse und ihren Risiken haben.

Diese Ursachen der Betriebsunterbrechung und damit des Ertragsausfalls basieren somit auch auf Fehleinschätzungen oder Fehlentscheidungen im Zuge der Unternehmens- und Marktstrategie, also dem eigentlichen unternehmerischen Risiko. Für diese Art des unternehmerischen Risikos gibt es keinen entgeltlichen Risikotransfer in Form von Versicherungen. Hier sind unternehmensspezifische, komplexe und ganzheitliche Konzepte der Unternehmensführung auf der Basis eines unternehmensspezifischen Risikomanagements notwendig.

Der Ertragsausfall kann aber auch seine Ursachen in einer Unterbrechung der Produktions-, Liefer- und Leistungsprozesse haben. Diese Unterbrechungen führen zwar ggf. letztlich zu dem gleichen Resultat, nämlich dem Verlust von Kundenpotentialen und da-

mit zur Gefährdung der Unternehmensziele, sind aber in ihrer Wirkung auf das Unternehmen teilweise bestimm- und beherrschbar.

Die Unterbrechung des betrieblichen Produktions-, Liefer- und/oder Leistungsprozesses ist komplexer Natur und daher auch ganzheitlich zu betrachten. Infolge einer Betriebsunterbrechung entstehen ggf. solche wirtschaftlichen Schäden, wie:

- Verlust von betriebsnotwendigen Einnahmen – Ertragsausfallrisiko
- Entstehung betriebsuntypischer Kosten – Mehrkostenrisiko
- Ausgleich der fixen Kosten und der Personalkosten – Kostenrisiko
- Verderb von Waren, Vorräten und Materialien – Verderbrisiko

Die Bestimmung und die Bewertung der unternehmensindividuellen Ausfallszenarien wird von einer Vielzahl der den Prozessverlauf der Leistungserbringung beeinflussenden Faktoren auf die Betriebsunterbrechung bestimmt. Diese sind daher systematisch aufzuarbeiten, in ihrer Wirkung auf die Kontinuität der Leistungsprozesse zu analysieren und in ihrer Komplexität transparent darzustellen. Dabei ist die Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit der Ausfallrisiken und ihre Wirkungen auf das betriebswirtschaftliche Gesamtergebnis des Unternehmens der eigentliche Gegenstand der Risikoanalyse von Ausfallszenarien.

Die betriebswirtschaftliche Wirkung des Unterbrechungsrisikos zu bestimmen, setzt die Kenntnis und das Bewusstsein über bestehende Ausfallszenarien im Prozess der Leistungserbringung voraus. Diese basiert auf einer ganzheitlichen und systematischen Betrachtung aller Produktions-, Liefer- und Leistungsprozesse, aller prozessbegleitenden und -unterstützenden Querschnittsprozesse, der IT- und Organisationsprozesse und der Analyse der das Ausfallszenario beeinflussenden Risikofaktoren.

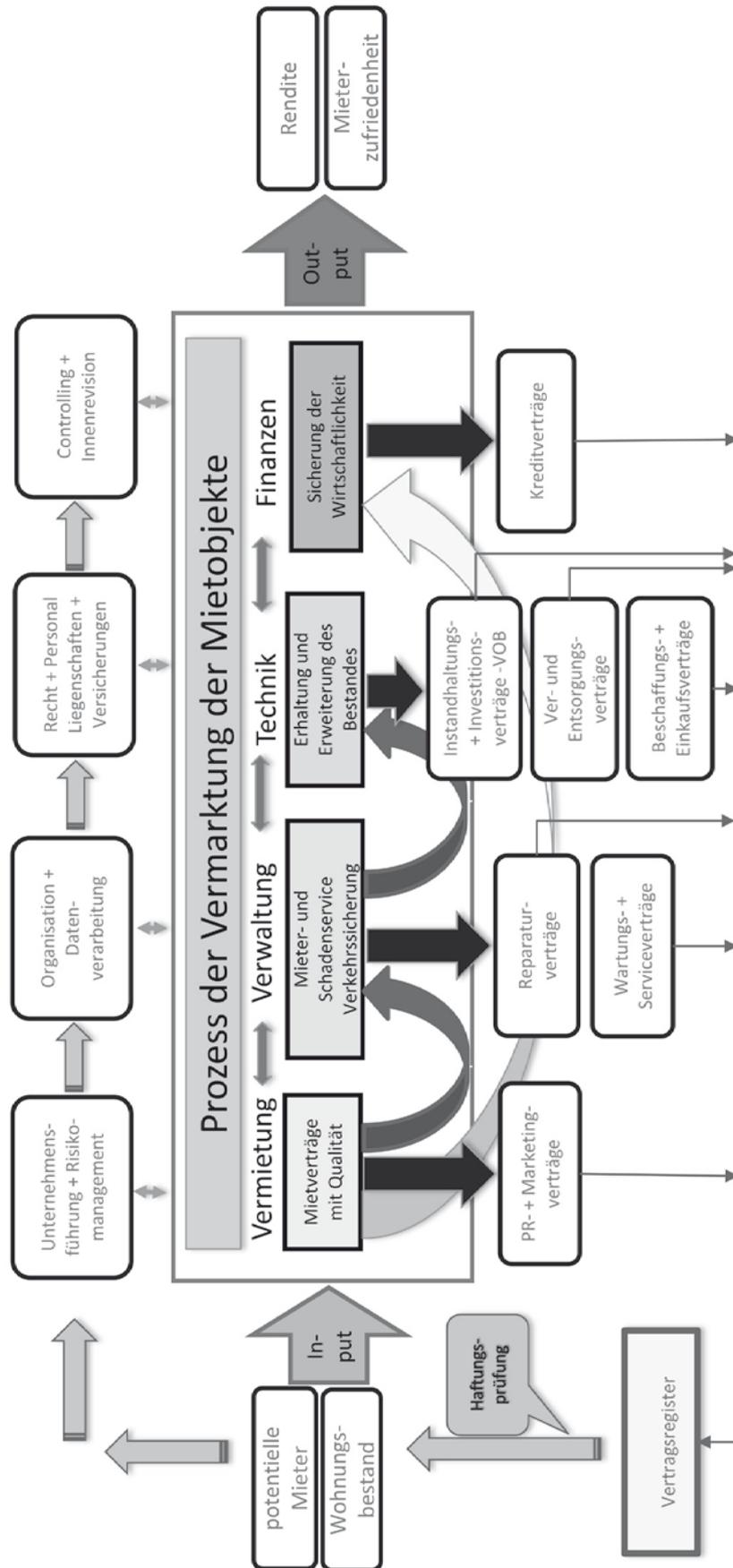


Abb. 1: Die ganzheitliche Prozessbetrachtung am Beispiel einer Wohnungsgesellschaft

Die Ergebnisse dieses Analyseprozesses haben unmittelbaren Einfluss auf die Gestaltung des betrieblichen Reservemanagements, auf die notwendigen betrieblichen Investitionen und letztlich auf alle Maßnahmen des Risikomanagements bezüglich der Sicherung der Prozesskontinuität.

Ausgehend vom Gesamtprozess der Leistungserbringung bezieht sich die Analyse der die Betriebsunterbrechung beeinflussenden Faktoren auf zwei grundsätzliche Bereiche, die sog. unternehmenseigenen, also internen, Risikofaktoren und die unternehmensfremden, also externen, Risikofaktoren. Diese sind bezüglich ihrer Einflussnahme auf den Leistungsprozess darüber hinaus als Prozess beeinflussend oder prozessneutral zu deklarieren.

2.1.2 Das betriebliche Risikomanagement – Grundlage der Bestimmung und Begegnung von Unterbrechungsrisiken

Die Bestimmung und Bewertung betrieblicher Risiken³ ist im ursprünglichen Sinn eine strategisch angelegte Aufgabe des Managements der Unternehmen. Auf der Grundlage der Analyseergebnisse werden Handlungsempfehlungen in die Gestaltung eines Risikohandbuches o.ä. Dokumente zur Steuerung und Kontrolle sämtlicher Produktions-, Liefer- und Leistungsprozesse aufgenommen. Die Entwicklung und Ausgestaltung dieser Grundsatzdokumente ist ein ständiger Prozess, da sich die Risikofaktoren und die Risikostruktur an sich ändernde Marktbedingungen anpassen. Neue Risiken entstehen u.a. mit der Zunahme der Datenintegration und -vernetzung, der weiteren Ausweitung der Arbeitsteilung, der Einführung neuer Fertigungstechnologien und der Nutzung regenerativer Verfahren der Energieerzeugung, die zur neuen Anforderungen an die Qualität des Risikomanagements führen. Damit wird das Risikomanagement zu einem immerwährenden Prozess der Analyse und der Bestimmung der Maßnahmen zur Risikobegegnung im strategischen und operativen Sinn.

Merke: Ganzheitliche Systemanalyse

Die Bestimmung der Unterbrechungsrisiken muss Bestandteil einer ganzheitlichen und komplexen Risikobetrachtung im Rahmen des betrieblichen Risikomanagements sein.

Die vordergründigen Ziele des Risikomanagements bestehen dabei in der Bestimmung einer unternehmensspezifischen Risikostruktur, speziell den Risiken des Betriebsgeschehens, die letztlich zu einer Betriebsunterbrechung führen können. Die wesentlichen Betriebsunterbrechungsrisiken resultieren aus der Analyse der in der Abbildung 2 genannten Zielgruppen.

³ Vgl. [3]: Bartel, S./Wieben, H.-J., Ganzheitliches Risikomanagement nach ISO 31000 im mittelständischen Maschinen- und Anlagenbau, Controller Magazin 1/2017, Haufe Verlag, Freiburg 2017, S. 16–22.

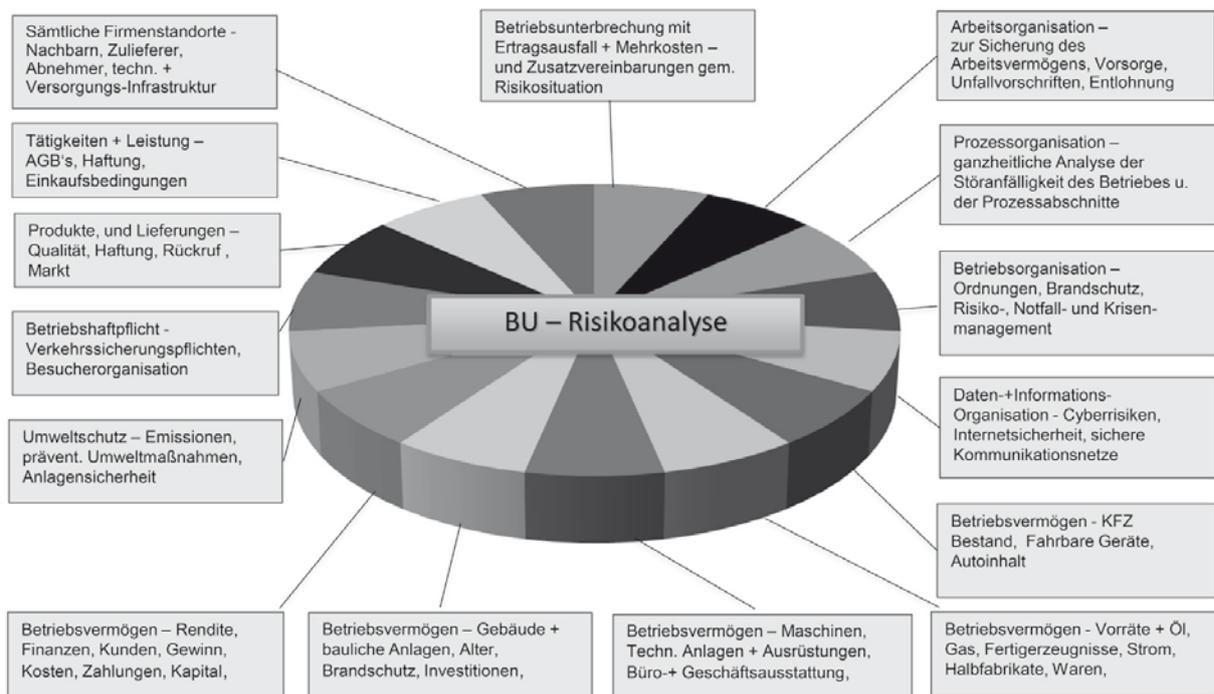


Abb. 2: Die Zielgruppen einer Betriebsunterbrechungsanalyse

Bezieht man nunmehr diese Risikostruktur in den Risikomanagement-Prozess ein, ergeben sich im Einzelnen folgende Grundaufgaben^{4 5 6}

- Risikoidentifikation, Beschreibung ihrer Art, der Ursachen und Auswirkungen. Die Analyse der Betriebsunterbrechungsrisiken bezieht sich dabei auf die Standorte des Unternehmens, die Produktions-, Liefer- und Leistungsprozesse, die Management- und Organisationsprozesse, die Einflüsse auf das Vermögen des Betriebes durch Gefahren und die Haftungsrisiken aus dem Wirken und den Produkten der Firma.⁷
- Risikobewertung durch Vergleich mit zuvor festzulegenden Kriterien der Risiko-Akzeptanz (z.B. aus Standards und Normen) incl. der Analyse der identifizierten Risiken hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeiten und möglichen betriebswirtschaftlicher Wirkungen auf die Gesamtprozesse und das Unternehmen.
- Risikobewältigung/Risikobeherrschung durch Maßnahmen, die Gefahren und/oder Eintrittswahrscheinlichkeiten reduzieren oder die Folgen beherrschbar machen incl. einer Risikoüberwachung mit Hilfe von Parametern, die Aufschluss über die aktuellen Risiken geben (Risikoindikatoren).

4 Vgl. [4]: Figger, M./Guder, M., Betriebsunterbrechungsanalyse – Ausgangspunkt für ein angemessenes Risikomanagement, Technische Sicherheit Bd. 4 (2014) Nr. 10 Oktober, Springer-VDI-Verlag, Düsseldorf 2014, S. 46- 51.

5 Vgl. [5]: Manfred Kindler/Wolfgang Menke (Hrsg.): Medizinproduktegesetz, MPG: 6.1.2 Risikomanagement bei Herstellern von Medizinprodukten und IvD – Pflicht oder Chance, 5. Auflage, ecomed-Storck GmbH, Landsberg a. Lech 2018.

6 Vgl. [6]: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Risikomanagement im Rahmen der Störfall-Verordnung, SFK-GS-41, 21.4.2004.

7 Vgl. [4], S. 48.

- Risikokommunikation und -aufzeichnungen zur Dokumentation aller Vorgänge, die im Zusammenhang mit der Risikoanalyse und -beurteilung stattfinden.
- Risikobegegnung i.S. der Erarbeitung grundlegender aufbau- und ablauforganisatorischer Regularien, wie u.a.
 - a) Risikohandbuch,
 - b) Organisationshandbuch,
 - c) Katastrophen- und Krisenhandbuch,
 - d) Handbuch zur Herstellung der Verkehrssicherungspflichten und speziellen Konzepten zum Risikotransfer, also der entgeltlichen Übertragung der Risiken auf Dritte.

Im Zuge der Realisierung dieser Grundaufgaben des Risikomanagements ist die Bestimmung der

- a) Ursachen für die Unterbrechung von betrieblichen Prozessen jeglicher Art,
- b) Wirkungen der Unterbrechung auf den Produktions-, Liefer- und Leistungszyklus,
- c) Maßnahmen der Minderung, der Abwehr und dem Ausgleich der Unterbrechung vorzunehmen.

Die Prozesskontinuität wird wesentlich durch den Eintritt von Betriebsunterbrechungen beeinflusst. Dabei handelt es sich u. a. um die Zerstörung von Maschinen oder Anlagen, dem Eintritt verschiedener Gefahrenumstände, dem Ausfall der Medienversorgung, der Unterbrechung der Lieferketten, dem Zugriff und der Blockade der internen Datennetze.

Das jährlich erstellte ALLIANZ RISK BAROMETER stellt nun bereits im sechsten Jahr fest, dass „die Betriebsunterbrechung (BU) die Rangliste der weltweit größten Risiken“⁸ (42 % der Antworten von 1.911 befragten Teilnehmern aus 80 Ländern) anführt.

In Anlehnung an die Allianz Ausführungen wurde die Abbildung 3 erarbeitet.

8 Vgl. [7]: Allianz Risk Barometer 2018, Die größten Geschäftsrisiken für 2018, Allianz Global Corporate & Specialty SE, München 2018.

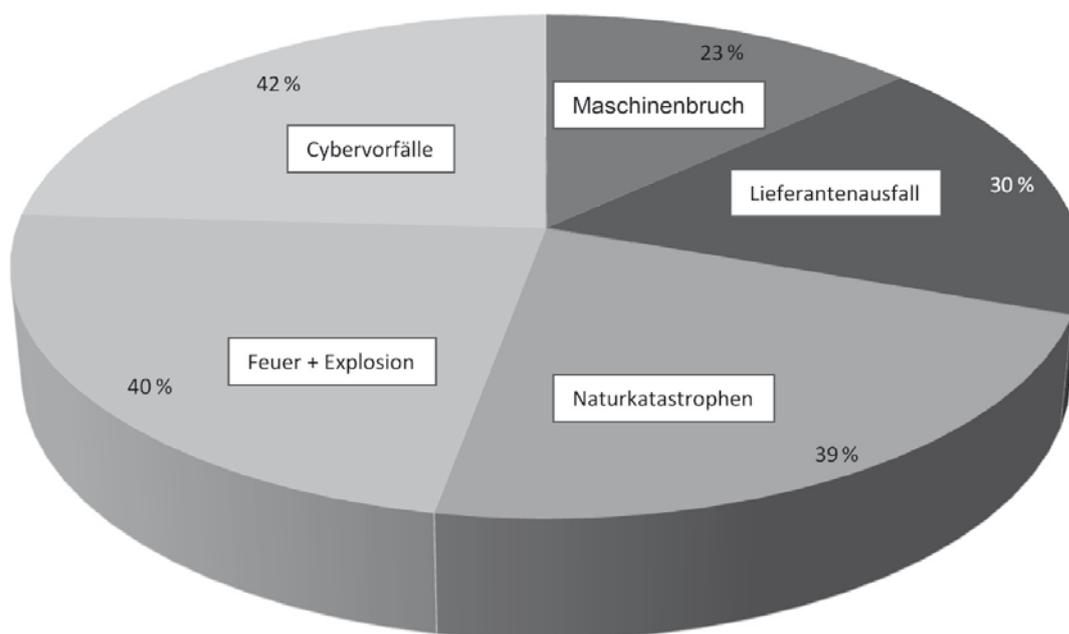


Abb. 3: Die gefürchtetsten Ursachen für eine Betriebsunterbrechung

Die Ursachen für eine Betriebsunterbrechung sind zahlreich und haben häufig sehr komplexe Wirkungen in Bezug auf die Ertrags- und Kostensituation des Unternehmens nach einem Schadenfall. Die komplexe und ganzheitliche Analyse sämtlicher intern und extern wirkender Risikofaktoren⁹ ist dabei gekoppelt mit der Erarbeitung der komplexen Maßnahmen ihrer Begegnung incl. der Dokumentierung in betrieblichen Unterlagen des Managements.

Beispiel 1: Komplexe Wirkung des Eintritts eines Feuerschadens

Der Brand an einer Papierpresse der Müllsortierungsanlage zog einen aufwendigen Feuerwehreinsatz nach sich. Neben dem eigentlichen Brandschaden entstanden erhebliche Löschwasserschäden an den Papiervorräten sowie eine komplette Kontamination der gesamten Abfallsortieranlage durch Rauchgase. Diese führten zu einer Stilllegung des gesamten Betriebs, bis die Folgen durch den Brand beseitigt waren. Die mit dem Feuerschaden einhergehende Betriebsunterbrechung führte zu einem Ertragsausfall, zu Mehrkosten wegen anderweitiger Verbringung und Zwischenlagerung der anfallenden Bauschutt- und Hausmüllmengen, sowie im Folgenden zu Zusatzkosten wegen Erneuerung der Brandmeldeanlagen.

Mit einer Detailanalyse denkbarer Risikoszenarien der Betriebsunterbrechung sind nicht nur die unternehmensspezifischen Ursachen für eine Betriebsunterbrechung zu bestimmen, sondern gleichzeitig die direkten und indirekten Wirkungen auf die Ertrags- und Kostenstruktur zu prognostizieren. Die betriebswirtschaftlichen Wirkungen einer

9 Vgl. [4], S. 46.

Betriebsunterbrechung setzen die o.g. ganzheitliche Risikobetrachtung voraus. Das betriebliche Risikomanagement betrachtet die Unterbrechungsrisiken natürlich nicht losgelöst von dem sonstigen Risikoportfolio des Unternehmens, sondern integriert in den jeweiligen Betrachtungsebenen zur Bestimmung der betrieblichen Risikostruktur die speziellen Unterbrechungsrisiken. Gem. Abbildung 4 stehen dabei benannte Risikofelder im Fokus des Risikomanagements.

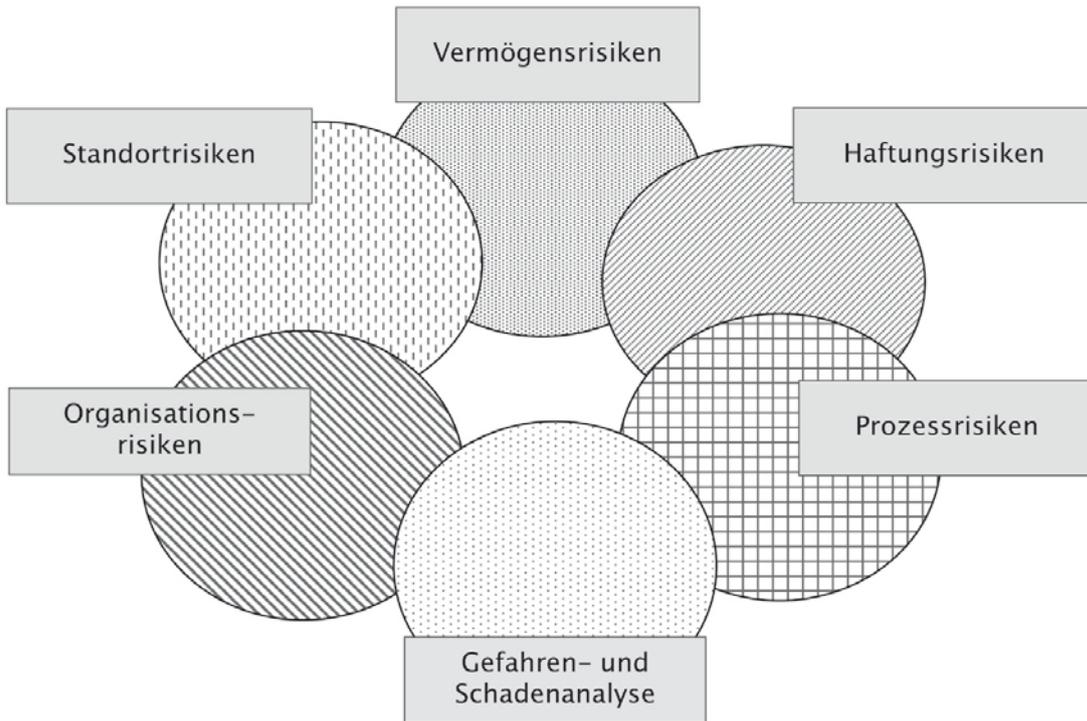


Abb. 4: Die Sechsfelder-Analyse der Betriebsunterbrechung

Die Vielfältigkeit der Ursachen und Formen des Ertragsausfalls im Unternehmen, die betriebswirtschaftlichen Wirkungen des Eintritts und die Möglichkeiten der Absicherung der Ertragsausfallrisiken sind nur durch eine detaillierte Analyse dieser Risikofelder zu bestimmen. Gleichzeitig sind die auf diese Risiken wirkenden Gefahren und deren Wechselwirkung zu analysieren.

2.2 Die „Sechs-Felder-Analyse“ – Methodik zur Bestimmung von Unterbrechungsrisiken

2.2.1 Risiko-, Gefahren- und Schadenanalyse – reale und wirtschaftliche Schäden in der Ertragsausfall- und Mehrkostenversicherung

Die steigende Komplexität und zunehmende Verflechtung der Leistungsprozesse stellen neue Anforderungen an die Analyse versicherungsrelevanter Risiken, der Suche nach geeigneten Lösungen des Risikotransfers und der Schadenbearbeitung. Dabei entsteht ein neues Leistungsfeld der Risikoanalyse, die auf der ganzheitlichen Betrachtung der unternehmerischen Risiken im Hinblick auf die Ursachen denkbarer Betriebsunterbrechungsszenarien und auf die Bestimmung deren Wirkungen auf die betriebliche Ertrags- und Kostensituation abzielt. Das Leistungsprofil der analytischen Arbeit bezieht sich dabei nicht mehr ausschließlich auf den Risikotransfer erkannter Risiken, sondern zunehmend auf die ganzheitliche und komplexe Betrachtung der Betriebsunterbrechungsrisiken aller Leistungs- und Produktionsprozesse sowie der Querschnitts- und Nebenprozesse des Unternehmens.

Zum Verständnis der nachfolgenden Ausführungen soll auf die gewählten Begriffe kurz eingegangen werden.¹⁰

In der Fachliteratur werden die Begriffe Risiko, Gefahr und Schaden sehr differenziert und vielschichtig für verschiedene Sachverhalte genutzt. Häufig ist eine klare Definition dieser Begriffe nur schwer zu finden. Für den Zweck der weiteren Ausführungen sollen die Begriffe wie folgt definiert werden.

2.2.1.1 Das Risiko

Der Begriff des Risikos kann unter versicherungsrechtlichen Aspekten wie folgt grob klassifiziert werden:

a) Sachsubstanzrisiko

Verluste durch Abhandenkommen und/oder Zerstörung des betrieblichen Anlage- und Umlaufvermögens, durch den Eintritt von Gefahren, wie Sturmschäden an den Gebäuden des Unternehmens, Brandschäden an den eigenen TRAFÖ-Stationen, Schäden durch böswillige Beschädigung an den Fahrzeugen, Hochwasserschäden an den Produktionsgebäuden in unmittelbarer Flussnähe.

b) Ausfallrisiko

Verluste, die aus dem Ausbleiben der geplanten Erträge der betrieblichen Tätigkeit, aus der verhinderten Nutzung von geplanten und teilrealisierten Investitionen, der Inanspruchnahme nicht geplanter Mehrkosten infolge eines Sachschadens an Versorgungs- und/oder Entsorgungsanlagen, der Unterbrechung des Produktionsprozesses u.a. resultieren.

¹⁰ Vgl. [8]: Keil, R., Studienmaterial Geprüfter Versicherungsfachwirt/Geprüfte Versicherungsfachwirtin, Allgemeine Versicherungen des privaten und gewerblichen Geschäfts, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2002.

c) Haftungsrisiko

Verluste, die sich aus den Ansprüchen Dritter infolge der Durchführung von Liefer- und Leistungsprozessen des Unternehmens, also der unmittelbaren gewerblichen Tätigkeit, ergeben. Schädigungen von Nachbarn (nachbarrechtlicher Ausgleichanspruch), Sachschäden wegen mangelnder Produktqualität, Drittschäden aus der Nutzung von Maschinen und Anlagen des Unternehmens, Schäden aus der Verletzung der Verkehrssicherungspflichten des Unternehmens u.a.

- Prozessrisiko
- Verluste, die aus gerichtlichen und außergerichtlichen Streitigkeiten infolge der Verletzung der Verkehrssicherungspflicht resultieren, wie z.B. die Strafermittlungen infolge von Personenschäden, Arbeitsrechtsstreitigkeiten infolge tarifrechtlicher Auseinandersetzungen, Fehlverhalten des Managements und damit einhergehende Vermögensverluste etc.
- Personenrisiko
- Verluste, die durch die Tätigkeit der Mitarbeiter am Leben und der Gesundheit des Mitarbeiters selbst, an anderen Mitarbeitern oder fremden Personen entstehen. Verletzungen gesetzlicher oder anderer Bestimmungen (Berufsgenossenschaft) sind dabei auch ein nicht zu vernachlässigendes Risiko.

Die genannten Risikokategorien sind durch eine detaillierte Risikoermittlung nach der „Sechs-Felder-Analyse“ zu untersetzen. Damit werden die betrieblichen Risikopotentiale erarbeitet, die letztlich den Gegenstand des Maßnahmenkatalogs des Risikomanagements bestimmen. Diese Risikoanalyse ist kein einmaliger Prozess, sondern ist grundsätzlich zum Gegenstand des betrieblichen Risikomanagements zu deklarieren und ist somit ein Weg, neu hinzukommende Risiken zu erfassen, zu bewerten und ggf. die bestehenden organisatorischen Regelungen der Risikobegegnung somit aktuell zu halten.

Merke: Risikobegriff

Unter Risiko wird die Abweichung vom erwarteten Wert verstanden. Diese umfasst sowohl die Chance (positive Abweichung) als auch die Gefahr (negative Abweichung).

Risiko bedeutet daher die Beschreibung einer Situation, eines Zustandes oder eines Ereignisses in Verbindung mit der Möglichkeit des Eintritts denkbarer Auswirkungen auf

- die Prozesse,
- das Vermögen,
- die Standorte und Ihre Verfügbarkeit,
- die Verträge und Haftungsvereinbarungen,
- die Organisation in ihrer Gestaltung und Nutzbarkeit

des Unternehmens. Der Risikobegriff wird häufig synonym mit den Begriffen Gefahr und/oder Wagnis genutzt.

2.2.1.2 Die Gefahr

Die Gefahr ist ein Ereignis, bei dessen Verwirklichung im Unternehmen ein Realschaden i.S. des Verlustes, der Beschädigung oder des Abhandenkommens einer Sache oder der Verletzung des Eigentums, Rechte etc. eines Dritten entsteht. Ein Realschaden führt immer zu einem Vermögensverlust. Der Ausgleich des Vermögensverlustes ist somit das Ergebnis des Wirkens der Gefahr. Inwieweit Gefahren auf Risiken wirken und ob dieses Wirken einen Versicherungsfall darstellt, ist auf Grund einer detaillierten Gefahrenanalyse und der dabei einhergehenden Feststellung, inwieweit die erkannten Gefahren versicherte Gefahren sind, zu ermitteln.

Merke: Gefahrenbegriff

Die Gefahr ist eine im Einzelnen mögliche Situation, bei deren Eintritt

- a) ein Primärschaden i.S. eines Realschadens und
 - b) ein Sekundärschaden i.S. eines wirtschaftlichen Schadens
- entstehen kann.

2.2.1.3 Der Schaden

„Unter einem Schaden ist die Einbuße zu verstehen, die jemand infolge eines bestimmten Ereignisses oder Vorganges an seinen Rechtsgütern erleidet.“¹¹ Der Schaden lässt sich stets in einen Realschaden und einen wirtschaftlichen Schaden gliedern.

Ziel des Versicherungsschutzes ist die Wiederherstellung der vom Schaden betroffenen Sache, des Gutes, des Körpers, des Rechts etc. und die dabei aufzuwendenden Kosten ersetzt zu bekommen.

Merke: Realschadenbegriff

Der Realschaden stellt den unmittelbaren Eintritt einer Gefahr dar, und zeigt sich u.a. in

- der Beschädigung und/oder Zerstörung von Sachen und Gütern,
- dem Abhandenkommen von Teilen des Anlage- und/oder Umlaufvermögens,
- der Verletzung des Lebens, des Körpers, der Gesundheit und des Eigentums,
- der Bedrohung der Sicherheit,
- dem Untergang eigener Produkte und Leistungen,
- der Unterbrechung der Produktions-, Liefer- und Leistungsprozesse.

11 Ebenda [8], S. 211.

Merke: Begriff des wirtschaftlichen Schadens

Der wirtschaftliche Schaden ist der Eintritt eines Vermögensnachteils, z.B.:

- Kosten für die Wiederherstellung und/oder -beschaffung der beschädigten oder vom Verlust betroffenen Sachen
- Kosten für die Entsorgung der vom Schaden betroffenen Güter
- entgangene Erträge
- Ersatz der laufenden Kosten
- Mehrkosten zur Aufrechterhaltung der Prozesse
- Schadenersatzkosten aus Ansprüchen Dritter

2.2.1.4 Der Zusammenhang zwischen Risiko, Gefahr und Schaden

Von Risiken gehen Gefahren aus, und auf Risiken wirken Gefahren. Demzufolge ist stets der wechselseitige Zusammenhang zwischen der Wirkung des Risikos bei Verwirklichung von Gefahren auf das Unternehmen und vom Unternehmen nach außen in die Risikogefahrenbetrachtung einzubeziehen.

Die typischen Wechselwirkungen, das von Risiken Gefahren ausgehen und auf Risiken Gefahren einwirken, soll die Abbildung 5 darstellen.

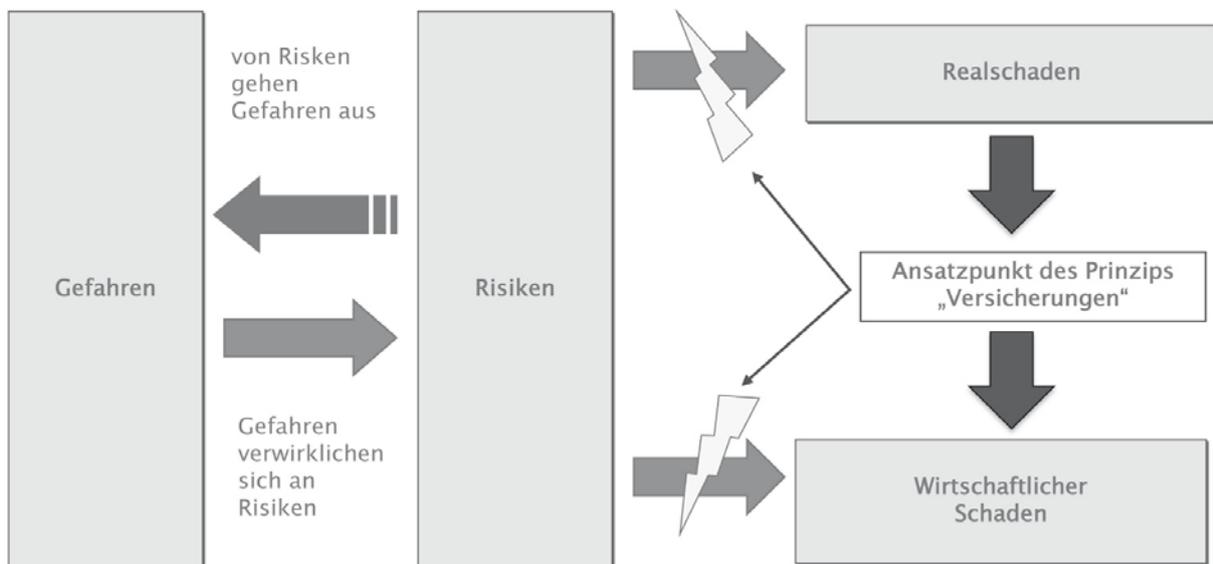


Abb. 5: Die Abhängigkeiten zwischen Gefahr, Risiko und Schaden

Merke: Abhängigkeiten zwischen Gefahr und Risiko

Das Wechselverhältnis zwischen Risiko und Gefahr ist einerseits als die gegenseitige Beeinflussung der Entstehung von Risiken und Gefahren und andererseits in ihren gegenseitigen Wirkungen auf die Unterbrechungen der Produktions-, Liefer- und Leistungsprozesse zu verstehen. Die Wechselbeziehungen zwischen Risiko und Gefahr wird besonders deutlich in den Allgemeinen Versicherungsbedingungen, wie u.a. AMBUB 2011, § 1,1 – Gegenstand der Versicherung und § 3 – versicherte und nicht versicherte Gefahren.¹² Immer wird in den AVB auch der Bezug zum Schaden hergestellt, so dass in der Betriebsanalyse zu den Risiken und Gefahren stets der Bezug zur Ursache und Wirkung von Schäden herzustellen ist.

Konsequenterweise sollte in die Analyse der Unterbrechungsrisiken auch die Berücksichtigung bekannter eigener Schadenereignisse sowie typische Schäden der Branche in die Betrachtung mit einbezogen werden.

Die Gefahrenanalyse und die Schadenanalyse reflektieren dabei auf zurückliegende Zeiträume und den in diesen Zeiträumen eingetretenen Schadenereignissen in ihrer Wirkung auf den betriebswirtschaftlichen Gesamtprozess.

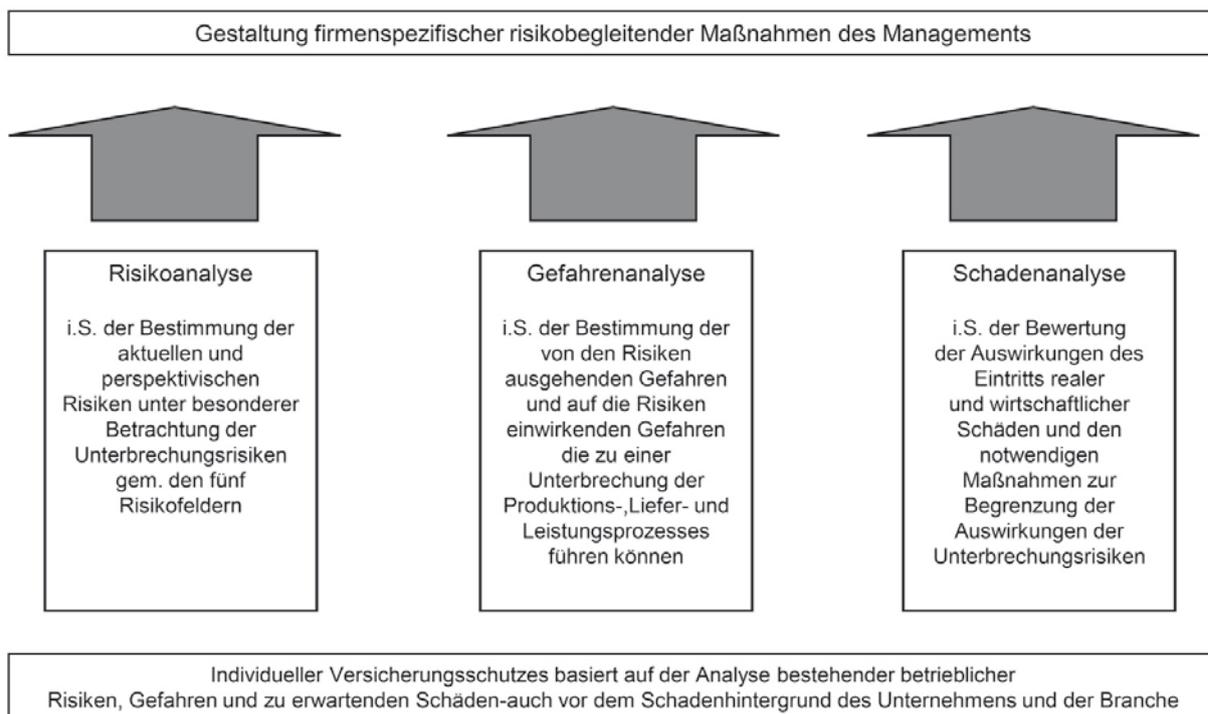


Abb. 6: Die Risiko-, Gefahren- und Schadenanalyse

12 Vgl. [9]: Allgemeine Bedingungen für die Maschinenbetriebsunterbrechungsversicherung (AMBUB 2011), GDV – Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft, Berlin 2011.

Die zahlreichen Wechselwirkungen zwischen den betrieblichen Risiken und den Gefahrenumständen erkennbar und bewertbar zu machen, verlangt auch hier, den ganzheitlichen Betrachtungsansatz zu nutzen. Um die differenzierten internen und externen Einflussfaktoren auf die Herausbildung betrieblicher Risiken zu bestimmen, ist der gesamtprozessuale Ansatz als Basis der Gesamtanalyse zu nutzen.

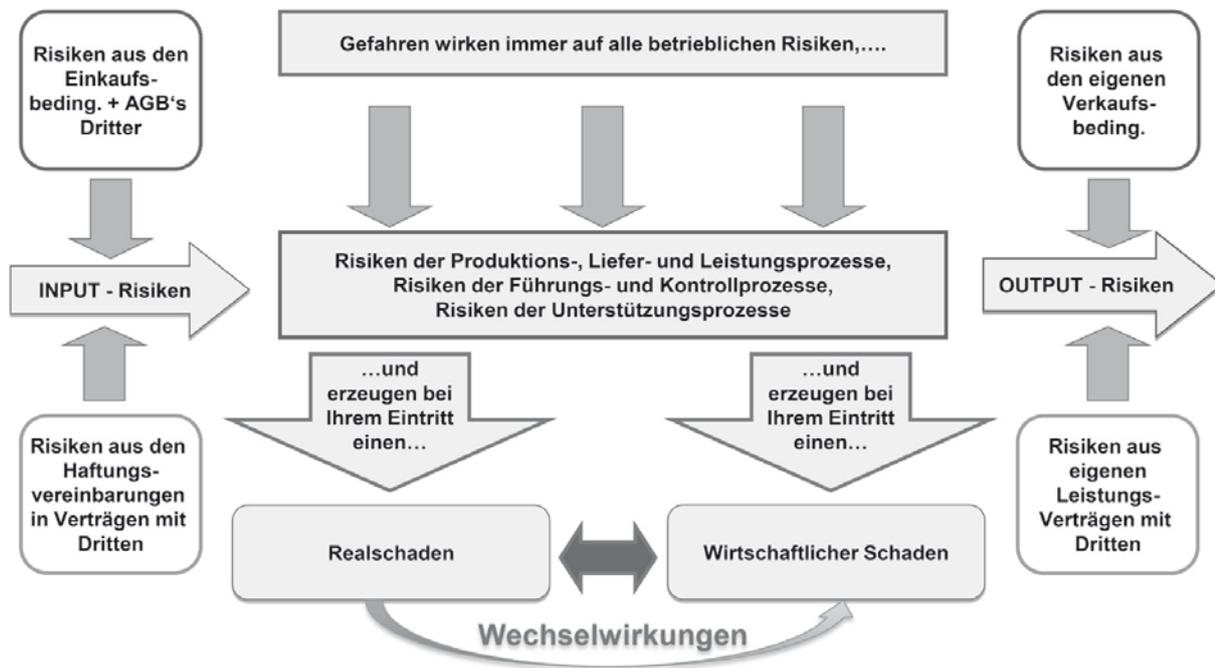


Abb. 7: Die ganzheitliche Prozessbetrachtung der Risiko-, Gefahren- und Schadenanalyse

Beispiel 2: Beispiel der Abhängigkeiten zwischen Risiko und Gefahr

Die Existenz eines Bachlaufes durch ein Industriegebiet ist ein Risiko, das es in der Erarbeitung von Maßnahmen zum Hochwasserschutz zu berücksichtigen gilt. Die Gefahr einer Überschwemmung besteht permanent. Demzufolge ist in Abhängigkeit von den Schadenerfahrungen mit dem Hochwasser das Risiko einer steten Neubewertung incl. der Hochwasserschutzmechanismen, wie u.a. Hochwasserbereitschaftsdienst, vorzusehen. Die Wechselwirkung muss auch denkbare Schädigungen der Umwelt und/oder Dritter berücksichtigen.

Im Zuge der Leistungsprofilierung der Analysetätigkeit kann die „Sechs-Felder-Analyse“ genutzt werden. Mit diesem analytischen Ansatz werden die betrieblichen Risiken strukturiert, ihre Abhängigkeiten analysiert und letztlich bewertet. Die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und betriebswirtschaftlichen Wirkung der Risiken bilden die Grundlage für die Bestimmung der Maßnahmen des betrieblichen Risikomanagements. Somit wird dieser analytische Ansatz zum Element des betrieblichen Risikomanagements.

Mit der „Sechs-Felder-Analyse“ wird eine ganzheitliche systematische Betrachtung aller Produktions-, Liefer- und Leistungsprozesse, aller prozessbegleitenden und unterstützenden Querschnittsprozesse, der Datenverarbeitungs- und Organisationsprozesse und der Analyse der internen und externen Risikofaktoren an den Leistungsstandorten vorgenommen. Der zeitliche Verlauf der Produktions- und Leistungsprozesse wird dabei von den sie begleitenden rechtlichen Rahmenbedingungen, den unternehmensspezifischen Einkaufs- und Lieferbedingungen, den allgemeinen Geschäftsbedingungen und den vielen Dienstleistungs-, Wartungs- und Serviceverträgen getragen.

Die vollständige Erfassung der betrieblichen Risiken setzt eine Strukturierung und Klassifizierung der Risikosituation voraus. Grundlage der Bestimmung der betrieblichen Risikostruktur ist eine Zuordnung der Risiken nach den Risikofeldern, die im Zuge der „Sechs-Felder-Analyse“ aufzubereiten sind (vgl. Abbildung 4).

Die auf den gesamten Reproduktionsprozess wirkenden Gefahren sind im Rahmen der Analyse stets in den Grundaussagen zu den Ursachen der Betriebsunterbrechung separat auszuweisen. Auf Grund der dabei auftretenden Wiederholungen wird im Abschnitt 2.2.7.1 insgesamt auf die bestehende Gefahrenstruktur des Zustandekommens von Unterbrechungsschäden eingegangen.

2.2.2 Vermögensrisiken (Risikofeld 1)

Die betrieblichen Vermögensrisiken umfassen das Betriebsvermögen als Gesamtheit aller betrieblichen Wirtschaftsgüter, technische und finanzielle Ressourcen sowie das Arbeitsvermögen und die Personalressourcen des Unternehmens, die zur Leistungserbringung notwendig sind oder die daraus entstehen. Die Abbildung 8 zeigt eine Übersicht der Elemente des betrieblichen Vermögensrisikos in seiner Gesamtheit.

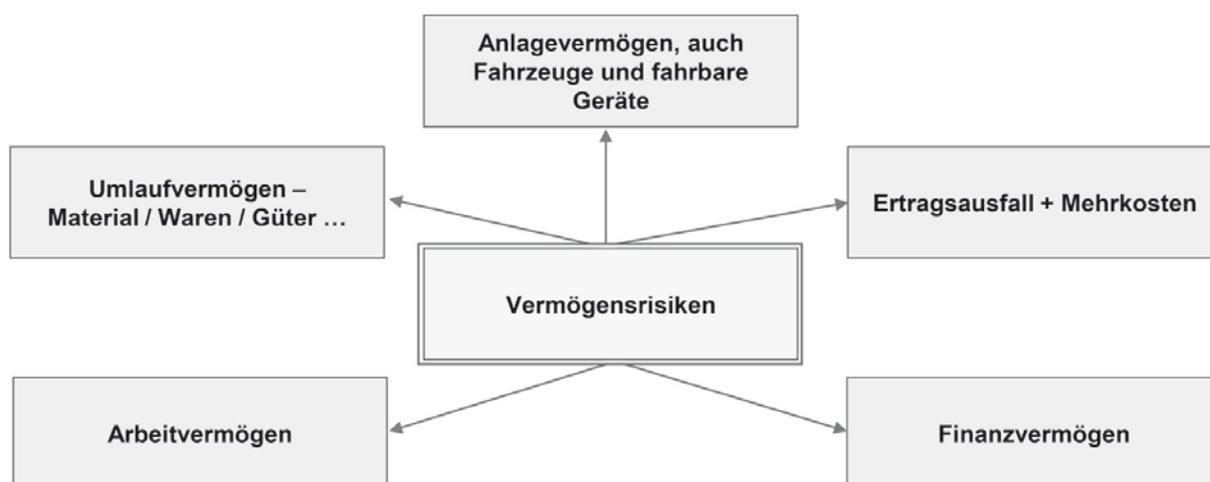


Abb. 8: Die betrieblichen Vermögensrisiken

2.2.2.1 Anlagevermögen

Das Anlagevermögen sind die Teile des Vermögens einer Unternehmung, die nicht zur Veräußerung bestimmt sind, z. B. Grundstücke, Bauten und bauliche Anlagen, technische Anlagen und Aggregate, Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, Fahrzeuge und fahrbare Maschinen.

Betrachtet man das Anlagevermögen als Risiko, sind die Investitionen, die Erhaltung, die Reparatur und die Ersatzbeschaffung von Gegenständen des Anlagevermögens eine Grundaufgabe zur Sicherstellung der betrieblichen Leistungen und der Vermeidung ungewollter Stillstände. Die Zusammenführung dieser Aufgaben in einem betrieblichen Reservemanagement, das auch die Risiken technisch-technologischer Entwicklung berücksichtigt, garantiert die ständige Verfügbarkeit der Produktionsanlagen, mindert das Anlagenausfallrisiko und damit die Unterbrechung der Produktionskette. Die Unterbrechung der Produktionskette im Kleinen kann ggf. auch zur Unterbrechung der Produktions-, Liefer- und Leistungsketten im Großen führen.

Verluste aus der Zerstörung und/oder dem Abhandenkommen des Anlagevermögens oder seiner Teile durch Eintritt und der Verwirklichung verschiedener Gefahren an den Teilen des Anlagevermögens ist als Realschaden stets auch ein wirtschaftlicher Schaden, der in seiner Konsequenz zu einem Betriebsunterbrechungsschaden führen kann.

Die Analyse des technisch-technologischen Anlagevermögens, also der Maschinenpark zur Produktion der Finalerzeugnisse und der Durchführung der logistischen Prozesse, ist daher mit der kritischen Bestandsaufnahme der Qualität und Verfügbarkeit der technisch-technologischen Kapazitäten und mit der Bestimmung der sog. technologischen Engpässe in der Produktion und Logistik verbunden. Die kritischen „Engpassmaschinen“ sind gleichzeitig die „Nadelöhre“ der Produktion, d.h. deren Ausfall kann in der Konsequenz zum Stillstand der gesamten Produktions- und Lieferkette führen.

Merke: Engpassmaschinen

Auf der Grundlage der Abbildung des betrieblichen Fertigungsprozesses wird der technologische Engpass, nämlich die Maschine oder das Aggregat, bei dessen Ausfall eine Betriebsunterbrechung der gesamten Fertigung oder erheblicher Teile der Wertschöpfung eintreten kann, ermittelt. Die Ausfallziffer, als eine firmen- und fertigungsspezifische Bewertungsgröße, die die Auswirkungen des Ausfalls der technischen Aggregate erfasst, wird bestimmt.

Die stete Verfügbarkeit des Maschinen- und Anlagenbestandes setzt ein aktives Investitions- und Reservemanagement voraus. Die Neu- und Ersatzbeschaffung darf sich dabei nicht nur auf die scheinbaren Hauptaggregate beziehen, sondern muss auch sog. Hilfsmaschinen und Anlagen zur Versorgung des Leistungsprozesses berücksichtigen.

Beispiel 3: Hoher Spezialisierungsgrad der Produktion

Die Abfülllinie eines Spirituosenherstellers hat eine Produktionskapazität von 25.000 Flaschen pro Stunde. Da diese Abfülllinie für ein besonderes Flaschenformat ausgelegt ist, besteht keine Möglichkeit einer Kapazitätsreserve. Beim Ausfall des Abfüllautomaten wird die gesamte Produktion unterbrochen. Der Abfüllautomat hat also eine Ausfallziffer von 100 %.

2.2.2.2 Umlaufvermögen

Die kurz- und mittelfristigen Vermögensgegenstände eines Unternehmens wie Kassenbestand, Bankguthaben, Forderungen und Vorräte werden im Umlaufvermögen erfasst. Das Umlaufvermögen ist somit als die finanziellen und materiellen Ressourcen (Inputs) und materiellen Ergebnissen (Outputs) des Leistungsprozesses zu bestimmen, die eine vergleichsweise kurzfristige Bindungsdauer aufweisen bzw. die i.S. der negativen Abgrenzung nicht zum Anlagevermögen gehören.

Der Bestand an den Vorräten i.S.v. Materialien, Rohstoffen, Werkzeugen, Ersatzteilen, den Halb- und Fertigerzeugnissen sowie den geringwertigen Gebrauchsgütern wird auch von externen Co-Faktoren wie den Produktions-, Markt- und Absatzrisiken beeinflusst.

Verluste aufgrund von Transport- und Lagerschäden, die infolge von Transportunfällen bei Bezügen und Versendungen, bei Beschädigungen von Teilen des Umlaufvermögens (Rohstoffe, Materialien, Werkzeuge, Fertig- und unfertige Erzeugnisse) im Lagerbereich auftreten oder anlässlich von Messen und Ausstellung im innerbetrieblichen Transport oder Transport bedingter Zwischenlagerungen entstehen, können zu Betriebsunterbrechungen führen.

Die permanente Verfügbarkeit des Umlaufvermögens ist die Basis für die Kontinuität der Leistungserbringung. Der Ausfall von Zulieferungen stellt immer ein Unterbrechungsrisiko dar, das im Rahmen der Beschaffungsaktivitäten höchste Priorität genießen muss.

Beispiel 4: Extreme Abhängigkeit vom Lieferanten

Die Fokussierung des Spirituosenherstellers auf eine bestimmte Glasflasche bei ausschließlich einem Glasflaschenhersteller birgt ein hohes Risiko für eine Betriebsunterbrechung infolge des Ausbleibens der Glasflaschen (vgl. Rückwirkungsschaden – Abs. 3.3.7).

2.2.2.3 Arbeitsvermögen

Das Arbeits- resp. Personalvermögen ist der wichtigste Faktor der Leistungserbringung. Die Nutzung und der Einsatz betrieblicher Personalressourcen stehen im Mittelpunkt des Risikomanagements. Nicht nur die Betrachtung der allgemeinen Unfallverhütungs- und/oder Sicherheitsvorschriften im Produktions- und Leistungsprozess, sondern auch die ausreichende Entlohnung, die Förderung der Qualifizierung und der Umsetzung eines im

Rahmen des Unternehmens möglichen gesundheitlichen Anspruchs an die betriebliche Tätigkeit sind Aspekte der Risikobetrachtung.

Ein wichtiger Aspekt der Risikoanalyse ist die gesundheitliche Vor- und Nachsorge der Mitarbeiter zur Vermeidung von Pandemien, Viruserkrankungen usw. Hinweise der Unternehmensleistung zur gesunder Lebensweise und vorbeugenden medizinischen Maßnahmen ist dabei auch eine Aufgabe des Risikomanagements zur Vermeidung von Betriebsunterbrechungsschäden wegen massenhafter Erkrankungen von Mitarbeitern oder dem Ausfall wichtiger Leistungsträger. Die Herstellung der Vertretbarkeit leitender Angestellter durch ein geeignetes Personal- und Qualifizierungsprogramm ist ein Weg der Prävention gegen mitarbeiterbedingte Betriebsunterbrechungen.

Eine kontinuierliche Personalpolitik bezogen auf die Alters- und Qualifikationsstruktur, die Nutzung des Wissens der Mitarbeiter und dem Wissenstransfer ist dabei genauso Gegenstand der Betrachtung wie die Möglichkeiten der Reproduktion der Arbeitskraft durch geeignete gesundheitsfördernde und Arbeitsschutzmaßnahmen. Die Bindung des Personals an das Unternehmen durch geeignete Lösungen zur betrieblichen Altersversorgung, zur Unfallversicherung oder zur Hinterbliebenenversorgung sind dabei Wege, die personellen Ressourcen umfassend zu nutzen und als echtes Vermögen für das Unternehmen einzusetzen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem betrieblichen und sozialen Umfeld ist eine Grundlage, das Unterbrechungsrisiko wegen hohem Krankenstand, Arbeitsverweigerung etc. zu vermeiden.

Merke: Personelle betriebliche Ressourcen

Die Kontinuität der Produktions-, Liefer- und Leistungsprozesse wird von der Verfügbarkeit, der Fachkompetenz und der Qualifikation des Betriebspersonals bestimmt. Deren Engagement und Einsatzbereitschaft wird jedoch von zahlreichen sozialen und sozialökonomischen Faktoren geprägt. Grundaufgabe des Managements ist es daher, zur Vermeidung von Betriebsunterbrechungen die Personalressourcen firmenspezifisch und individuell zu entwickeln.

Vermögensverluste aufgrund der mangelnden Nutzung des betrieblichen Arbeitsvermögens, die infolge von Unfällen von Mitarbeitern im In- und Ausland, einer Betriebsschließung, der Persönlichkeitsrechtsverletzungen im Zusammenhang mit dem AGG oder auch den Entführungs- und Erpressungsversuchen Dritter entstehen, führen häufig zu einer unkalkulierbaren Beeinflussung des gesamten Leistungsprozesses. Falsche Entscheidung des Managements, fahrlässige oder vorsätzlich fehlerhafte Tätigkeit von Mitarbeitern, Vertrauens- und Datenmissbrauch, aber auch Verletzung von Persönlichkeitsrechten oder Urheberrechten Dritter stehen dabei im Fokus der Analyse.

2.2.2.4 Ertragsausfall und Mehrkosten

Betrachtet man die Vermögensrisiken des Unternehmens im Zusammenhang mit dem Eintritt wirtschaftlicher Schäden wird deutlich, welche Vermögensverluste im Rahmen der Betriebsunterbrechung eintreten können. Die Ertragskraft eines Unternehmens wird wesentlich durch einen Stillstand der Produktion bestimmt. Gewinne bleiben aus und

trotzdem sind laufende Kosten auszugleichen – die Firma kann bei einem längeren Ausbleiben geplanter Erträge in ihrer Existenz bedroht sein.

Die umfassende Analyse möglicher Vermögensverlustes durch Betriebsunterbrechungen setzt die ganzheitliche Betrachtung sämtlicher Haupt- und Nebenprozesse der Produktion und Fertigung, der Lieferung und ggf. weiterer Leistungen des Unternehmens voraus.

Auch die Querschnittsprozesse zur Steuerung und Kontrolle, der Werbung und des Marketings gehören zum Analysegegenstand. Die Kommunikations- und Datenverarbeitungsprozesse im eigenen und im Firmenumfeld sind ebenfalls Gegenstand der Betrachtung möglicher Ertragsausfälle und Mehrkosten infolge der Unterbrechung einer dieser genannten Prozesse. Die Verluste aus der Unterbrechung des Leistungsprozesses durch Zerstörung technischer Produktionsanlagen, aus dem Ausfall der Medienversorgung oder aus dem Ausfall technischer Anlagen und Ausrüstungen des innerbetrieblichen Transports und der Transportsysteme sind ebenfalls in den o.g. Kategorien zu untersuchen.

Merke: Vermögensrisiken sind auch:

- Verlust von betriebsnotwendigen Einnahmen – Ertragsausfallrisiko
- Entstehung betriebsuntypischer Kosten – Mehrkostenrisiko
- Ausgleich der fixen Kosten und der Personalkosten – Kostenrisiko
- Verderb von Vorräten und Materialien – Verderbrisiko

Die Höhe des Ertragsausfalls und der Umfang notwendiger Mehrkosten nach einer Betriebsunterbrechung sind von zahlreichen speziellen unternehmensspezifischen Faktoren abhängig, die hier exemplarisch genannt werden sollen:

- Größe, Struktur und Branche des Unternehmens,
- Stellung des Unternehmens am Markt,
- Art und Vielfältigkeit der Produkte und Spezialisierungsgrad der Dienstleistungen,
- Automatisierungsgrad der vorbereitenden, produzierenden und logistischen Prozesse,
- Standorte des Unternehmens, deren prozessuale Vernetzung untereinander incl. der Verteilung des Anlagevermögens und der Produktionskapazitäten,
- Zuliefererstruktur und Haftungsvereinbarungen in den Liefer- u. Leistungsverträgen,
- datentechnische Vernetzung der administrativen und operativen Prozesse zur Steuerung und Kontrolle der Produktions-, Liefer- und Leistungsprozesse incl. der internen und externen Kommunikationsprozesse bei absoluter Einhaltung der Datensicherheit und des Datenschutzes,
- Niveau der Qualitätssicherung, des Risikomanagements sowie der organisatorischen Durchdringung und Gestaltung aller Haupt-, Hilfs- und Nebenprozesse,
- Fachwissen der Mitarbeiter.