



Bild: 61529811 ©Dimitar Marinov, www.stock.adobe.com

Wenn die Kette bricht – Betriebsunterbrechung aufgrund von Ausfällen innerhalb der Lieferkette

Die Globalisierung, komplexe Produkte und Just-in-time-Produktion machen die Industrie zunehmend anfällig für Störungen der Lieferkette. Ein Hochwasser in Deutschland, ein Containerschiff im Suezkanal oder eine neue Corona-Mutante – unterschiedlichste Ereignisse in der Welt können zu einem Ausfall eines Zulieferers oder Abnehmers führen und in dessen Folge auch zu einer Betriebsunterbrechung im eigenen Unternehmen. Wie kann man dem Ausfallrisiko eines Zulieferers wirkungsvoll begegnen?

AUTOR



Dennis Gottschalk, M.Sc.

ist Kundenbetreuer
bei der Versicherungsstelle
Stahl- und Metallverarbeitung GmbH
in Dortmund

Die häufigsten Gründe für größere Ausfälle in globalen Lieferketten sind Naturkatastrophen, Transportfehler, geopolitische Instabilität, Rohstoffmangel und Cyberangriffe. Im kleinen Rahmen, bezogen auf einzelne Lieferketten, sind unter anderem Brandschäden und Insolvenzen weitere Auslöser. Lean Management oder Just-in-time Produktion, die das Ziel haben, Zeit-, Kapazitäts- und Lagerpuffer zu minimieren, sorgen zusätzlich dafür, dass Lieferketten anfälliger für Unterbrechungen sind [1].

Um diesen Risiken adäquat zu begegnen, gilt es neben dem klassischen internen Riskmanagement ebenso ein Supply-Chain-Risk-Management vorzuhalten. Das Supply-Chain-Risk-Management umfasst wie das interne Risk-Management drei Hauptphasen die Risikoidentifikation, die Risikobewertung und die Risikosteuerung. Diese sind jedoch in jedem Unternehmen der Supply Chain durchzuführen. Die gewonnenen Erkenntnisse sind in einer von allen Supply-Chain-Mitgliedern einsehbaren Datenbank zu dokumentieren, zu analysieren und zu strukturieren, sodass auf dessen Grundlage eine gemeinsame Risikobewertung und Planung von Steuerungsmaßnahmen vorgenommen werden kann [1].

Dieses gemeinsame Vorgehen aller an der Lieferkette Beteiligten ist ein theoretischer Idealzustand, um den Herausforderungen der globalen Lieferketten zu begegnen, doch ist dies nicht die Realität. In der Realität stehen in der Regel die direkten Lieferanten und Abnehmer eines Unternehmens im Fokus und mit diesen werden – im besten Fall – gemeinsame Risikomanagementmaßnahmen erarbeitet.

Welche weiteren Risiken in der Lieferkette davor oder danach bestehen, ist oftmals nicht präsent. Durch Risikoübertragung versuchen einzelne Unternehmen, innerhalb der Lieferkette ihre Risiken auf Dritte zu übertragen. Dies können Lieferanten, Kunden, Versicherungen oder Logistikdienstleister sein. Wichtig zu beachten ist jedoch, dass der Risikotransfer weder zu einer Beseitigung des Risikos noch zu einer Senkung der Eintrittswahrscheinlichkeit führt. Es verlagert nur das finanzielle Risiko, nicht jedoch die möglichen anderen Auswirkungen des Schadens.

Die Anwendung dieser Steuerungsmaßnahme kann in der Praxis gar zu einer Steigerung des Risikos für die Lieferkette führen. Das passiert zum Beispiel, wenn ein dominantes

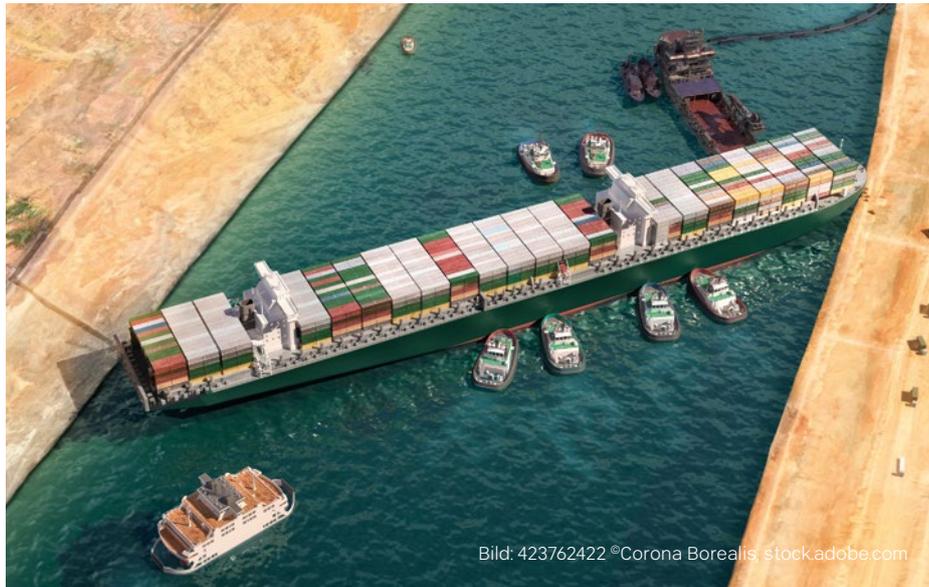


Bild: 423762422 ©Corona Borealis, stockadobe.com

Mitglied der Lieferkette wichtige Risiken auf einen kleineren Zulieferbetrieb abwälzt, der dieses Risiko nicht tragen kann, aber aufgrund der ungleich verteilten Marktmacht zur Übernahme des Risikos gezwungen ist. Im schlimmsten Fall wird das Risiko durch die Lieferkette hindurch weitergereicht, bis ein Kleinunternehmen das Risiko der gesamten Lieferkette innehat. Für Fälle, bei denen jemand ein Risiko nicht tragen kann oder will, stellt die Risikoübertragung auf ein Versicherungsunternehmen in der Regel eine attraktive Möglichkeit dar. Allerdings können Lieferketten auf diesem Weg nur teilweise abgesichert werden [2]. Damit etwas versichert werden kann, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein: Zufälligkeit, Schätzbarkeit, Unabhängigkeit und Eindeutigkeit [3].

Der Eintritt einer Naturkatastrophe bei einem Zulieferer ist als zufällig zu bezeichnen, ob jedoch ein in der Lieferkette nachfolgendes Unternehmen dadurch selbst eine Betriebsunterbrechung erleidet, ist nur bedingt zufällig. Durch geeignete Steuerungsmaßnahmen in der Lieferantenauswahl, durch Diversifikation der Lieferanten (Multiple Sourcing) und durch ausreichende Bevorratung lässt sich die Eintrittswahrscheinlichkeit einer eigenen Betriebsunterbrechung stark senken, wenn nicht sogar ausschließen. Eine Zufälligkeit ist deswegen nur teilweise gegeben.

Die Schätzbarkeit des Schadeneintritts ist für den Versicherer ohne Einblick in die gesamte Lieferkette nahezu unmöglich. Gleichmaßen kann der Versicherer wegen der oftmals fehlenden Transparenz die Unabhängigkeit der Schäden und mögliche Kumulrisiken kaum beurteilen. Die Eindeutigkeit ist jedoch gegeben, da diese anhand der Auswirkungen auf den Versicherungsnehmer objektiv bestimmt werden kann. Darüber hinaus können politische oder rechtliche Restriktionen dazu führen, dass bestimmte Risiken nicht gezeichnet

werden. Auch kann die Höhe der risikoadäquaten Prämie dazu führen, dass Versicherungsnehmer aus kaufmännischen Gründen von einem Abschluss absehen, wodurch eine Quasi-Unversicherbarkeit entsteht [2].

Dieser Fall liegt bei der „Supply-Chain-Versicherung“/„Non-Damage Business Interruption Insurance“ vor. Diese leistet finanzielle Entschädigung, wenn ein Zulieferer oder Abnehmer ausfällt. Der Grund des Ausfalls ist dabei nicht relevant. Das Risiko ist jedoch derart schwer zu kalkulieren, dass die Versicherer hohe Anforderungen an die Versicherungsnehmer haben und hohe Sicherheitszuschläge einkalkulieren. Dies resultiert in Prämien in Höhe von bis zu 5 Prozent der Versicherungssumme und Selbstbehalten von 10 bis 20 Prozent der Versicherungssumme [4]. Die Folge ist, dass diese Art von Versicherung für kleine und mittlere Betriebe quasi nicht versicherbar ist und nur auf in Großunternehmen und Konzernen Anwendung findet.

Nichtsdestotrotz bieten auch klassische Versicherungen teilweise Schutz. Sollen zum Beispiel Rückwirkungsschäden im Rahmen der Betriebsunterbrechungsversicherung mitversichert sein, so ist ein entsprechender Einschluss in die Bedingungen erforderlich, welcher in der Regel standardmäßig nicht vereinbart ist. Ein Rückwirkungsschaden ist ein Betriebsunterbrechungsschaden. Die Besonderheit liegt darin, dass die Betriebsunterbrechung nicht aufgrund eines Sachschadens in der Betriebsstätte des Versicherungsnehmers eintritt, sondern aufgrund eines Sachschadens in der Betriebsstätte eines Zulieferers oder Abnehmers des Versicherungsnehmers [5]. Im Sommer 2021 hat die Flutkatastrophe in NRW zum Beispiel dazu geführt, dass betroffene Unternehmen nicht produzieren und somit auch nicht liefern konnten, was zu einer zeitweisen Unterbrechung der Lieferkette führte.



Bild: 447651830 ©Christian, stock.adobe.com

In der Regel bezieht sich der Versicherungsschutz über die Klausel für Rückwirkungsschäden jedoch nur auf Zulieferer oder Abnehmer, welche eine direkte Geschäftsbeziehung zum Versicherungsnehmer haben, sodass über diesen Einschluss in die Betriebsunterbrechungsversicherung nicht die gesamte Lieferkette, sondern nur Schadenereignisse bei direkten Zulieferern und Abnehmern versichert sind [5]. Je nach Vertragsgestaltung kann der Schutz jedoch ausgeweitet werden.

Die Cyberversicherung bietet gleichermaßen die Möglichkeit, Betriebsunterbrechungen aufgrund eines Ausfalls in der Lieferkette zu versichern. Diese Schäden entstehen, wenn ein Zulieferer infolge eines Cybervorfalles, beispielsweise durch Verschlüsselungen von Daten durch Schadsoftware, ausfällt und den Versicherungsnehmer deshalb nicht mehr beliefern kann. Dabei gelten die gleichen Limitationen wie bei den Rückwirkungsschäden in der Sach-Betriebsunterbrechungsversicherung.

Für Betriebsunterbrechungen, welche durch einen Schaden beim Transport verursacht werden, bietet eine Transport-Betriebsunterbrechungsversicherung Schutz. Diese Versicherung ersetzt dem Versicherungsnehmer den während der Betriebsunterbrechung entgangenen Gewinn, die laufenden Betriebskosten, Löhne, Gehälter, Mieten, Pacht und Leasinggebühren sowie die Mehrkosten zur Schadensminderung, wie unter anderem die Ersatzbeschaffung, Überstunden, sowie Eil- und Luftfrachtsendungen [6].

Alles in allem gilt bei dem Thema Unterbrechung in der Lieferkette, dass Vorbereitung die halbe Miete ist. Das gilt besonders, weil die Versicherungswirtschaft in diesen Fällen nicht vollumfänglichen Versicherungsschutz bietet. Die Risiken

innerhalb der Lieferkette müssen identifiziert und analysiert werden, um ihnen anschließend mit geeigneten Risikomanagementmaßnahmen begegnen zu können. Die Erweiterung des eigenen Versicherungspaketes kann eine, aber nicht die einzige Maßnahme sein.



[1] Bayer, F; Bioly, S.: Supply Chain Risk Management in der Industrie-am Beispiel der Metall-und Elektroindustrie, No. 41. Ild Schriftenreihe Logistikforschung, 2014

[2] Bode, C. et al.: Supply chain risiken und ihre Versicherbarkeit, Logistik Management 9.3 (2007), S. 8 – 22

[3] Karten, W.: Zum Problem der Versicherbarkeit und zur Risikopolitik des Versicherungsunternehmens. Betriebswirtschaftliche Aspekte, Versicherungsbetriebslehre, Kernfragen aus entscheidungsorientierter Sicht, Karlsruhe (2000), S. 3 – 28

[4] von Bennigsen, R.: Supply-Chain-Versicherung, Unternehmermagazin 2013, 3 – 4 (2013), S. 44

[5] Czeremuga, C.: Wenn der Zulieferer brennt: Wie sich Rückwirkungsschäden versichern lassen, 2020, online unter: https://www.wilhelm-rae.de/sites/default/files/pdf/versicherungspraxis_-_wie_sich_rueckwirkungsschaeden_verseichern_lassen_-_november_2020.pdf, abgerufen per 19.01.2022

[6] Gottschalk, D.: Wenn die Lieferung nicht kommt..., WSM-Nachrichten 01/2019, (2019), S. 43 – 44