

CHUBB®

# Alptraum Lieferketten- störungen

Lieferketten-Risiken:  
Das müssen Sie wissen

Teil 2



## Autoren

---



**Sivakumaran Divakaran**  
Head of Transportation Risk Management,  
Chubb Asia-Pacific



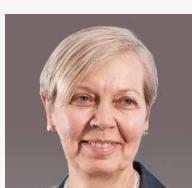
**Peter Kelderman**  
Marine Risk Management Leader,  
Chubb Europe



**Xavier Pazmino**  
Regional VP Marine,  
Chubb Latin America



**John Venneman**  
Marine Risk Management Specialist,  
Chubb North America



**Dame DeAnne Julius (DCMG, CBE)**  
International Economist  
and Founding Member of the  
Monetary Policy Committee  
of the Bank of England



**Nick Wildgoose**  
CEO of Supplien Consulting  
and Board Member of the Supply  
Chain Risk Leadership Council





# Einleitung ➤

Im zweiten und letzten Teil unserer Berichtsreihe befassen wir uns damit, wie Unternehmen mit dem volatilen globalen Umfeld umgehen können, indem sie ihre Lieferketten mittels einer effizienten Eindämmung der Risiken widerstandsfähiger machen. Jetzt, da für die Weltwirtschaft eine neue Ära beginnt, die nicht mehr von der Globalisierung geprägt sein wird, müssen sich Organisationen bestmöglich auf das bis dato Unbekannte vorbereiten. Die in diesem Dokument erläuterten Strategien versetzen Risk und Supply Chain-Manager in die Lage, die richtigen Fragen zu stellen.



## Teil 2



# Unterbrechung von Lieferketten: So können Sie Risiken eindämmen

“

Alles, was Sie nicht über Ihre Lieferkette wissen, kann Ihnen zum Verhängnis werden.“

**Nick Wildgoose,  
Vorstandsmitglied des Supply  
Chain Risk Leadership Council**

### Wissen, wo Risiken bestehen

Lieferketten sind nicht nur komplex und mehrstufig, sondern gestalten sich auch für jedes Unternehmen anders. In Anbetracht von Hunderten oder oftmals Tausenden von Teilen, die in Lieferketten unterwegs sind, sind diese bekanntermaßen schwer zu überwachen. Der Lieferkettenexperte und Berater führender Unternehmen Nick Wildgoose warnt deshalb: „Alles, was Sie nicht über Ihre Lieferkette wissen, kann Ihnen zum Verhängnis werden.“

Wenn Sie über effektive Risikomanagementstrategien verfügen wollen, kommt es entschieden darauf an, dass Sie Ihre Lieferkette ganz genau kennen und alle Risiken erkennen. Dieser Prozess kann kostspielig und zeitaufwändig sein und bedeutet, dass die gesamte Lieferketten und auch alle Geschäftsprozesse abgebildet werden müssen. Um die eigene Organisation schützen zu können, gilt es als allererstes, festzustellen, was diese verletzlich macht. Jedes Unternehmen muss über einen offiziellen, schriftlich abgefassten Geschäftskontinuitätsplan (BCP) verfügen, bei dem an alles gedacht wurde und der schnell umgesetzt oder angepasst werden kann, um betriebliche Ausfallzeiten und Verluste so gering wie möglich zu halten.

Xavier Pazmino, Regional VP Marine bei Chubb Latin America rät Unternehmen, sich auf langfristige Strategien zu konzentrieren und nicht nur die unmittelbaren Risiken anzugehen. „Firmen müssen die Vor- und Nachteile

von Just-in-Time (JIT) gegenüber Just-in-Case abwägen und auch Strategien wie Reshoring und Nearshoring“, so seine Empfehlung. Und er fügt hinzu, dass es auf eine gute Planung der Szenarien ankommt. Unternehmen legt er deshalb nahe, „eine unternehmensinterne Resilienz-Kultur zu entwickeln“.

Ein Beispiel dafür, wie Firmen hier die Kehrtwende gelingt, ist, in den Aufbau zusätzlicher Lagerkapazitäten zu investieren und bei bestimmten Produkten wieder auf eine Produktion vor Ort zu setzen. Viele Unternehmen tätigen schon jetzt hohe Investitionen in die lokale Lagerhaltung und Produktion. Allein in den USA betrug der Anstieg der Baukosten für neue Lagergebäude für den Privatsektor nach Daten von Statista mehr als 7 Mrd. US-Dollar. Die Baukosten zur Schaffung neuer Lagerkapazitäten sind zunächst einmal hoch, doch das letzliche Ziel ist es, die Lieferketten zu verkürzen. „Die Aufstockung der Lagerkapazitäten dient der Einhaltung von Lieferverträgen“, erläutert Peter Kelderman, Leiter des Bereichs Marine Risk Management bei Chubb in Europe.

Ein Geschäftskontinuitätsplan kann unmöglich jedes einzelne Risiko vorwegnehmen, aber Unternehmen können ihre Risiken minimieren, indem sie folgende Fragen so präzise wie möglich beantworten:

- Wurde bereits ein Notfallplan aufgestellt?
- Wie lange kann das Unternehmen weiterarbeiten, wenn wichtige Produkte/Komponenten nicht mehr ankommen?

“

Fragen Sie den Lieferanten, wie hoch die Bevorratung in dessen System sind, um unvorhergesehene Situationen entschärfen zu können

John Venneman, Marine Risk Management Specialist, Chubb North America

- Welche geografische Reichweite hat Ihre Lieferkette und wie viele Knotenpunkte gibt es darin?
- Verfügen Ihre Lieferanten über Ersatzkapazitäten an anderen Produktions-/Montagestandorten?
- Haben Sie bereits alternative Lieferanten gefunden, um etwaige Betriebsunterbrechungen abmildern zu können?
- Sind Ihre Lieferanten in Regionen ansässig, in denen es häufiger zu Naturkatastrophen kommt?
- Führen Sie im Hinblick auf unternehmenskritische Bestände regelmäßig Stichproben durch?
- Ist es bei den von Ihnen benötigten Komponenten/Ressourcen schon einmal zu einer globalen Angebotsverknappung gekommen?
- Sind Sie von bestimmten wichtigen Rohstoffen, wie Lithium oder seltenen Erden, abhängig?

#### Mehrstufige Lieferketten

Eine Lieferkette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied und dies gilt v. a. für mehrstufige Lieferketten. Bei jedem

Lieferanten bestehen individuelle Risiken und Anfälligkeit. Nick Wildgoose warnt: „Für ein Unternehmen kommt es darauf an, zu wissen, wer seine direkten Lieferanten beliefert, um das Gefahrenpotenzial so gering wie möglich zu halten.“

Nach seiner Erfahrung sind 40 - 50 % der Lieferkettenstörungen nicht auf Probleme mit Tier-1-Lieferanten zurückzuführen (die in aller Regel einem Monitoring unterliegen), sondern auf Pannen und Vorfälle bei Lieferanten der unteren Lieferketten-Stufen.

„Da in vielen Firmen mit 20 % der Produkte 80 % der Jahresrentabilität erwirtschaftet wird, mag es nahezu unmöglich erscheinen, sich einen umfassenden Überblick über die gesamte mehrstufige Lieferketten zu machen“, erklärt Nick Wildgoose.

„In Unternehmen kommt es so zu der Auffassung, dass sich einfach nicht alles managen lässt. Aus diesem Grund sollten Sie erst einmal mit Ihrem profitabelsten Produkt oder Ihrer profitabelsten Dienstleistung beginnen und schauen, welche Schutzmaßnahmen hier im Hinblick auf Umsatz und Rentabilität möglich sind.“

## Lokales Know-how

Da sich Lieferketten auf verschiedenste Orte und über Regionen erstrecken, kann unter bestimmten Bedingungen jeder Knotenpunkt zu einer Schwachstelle werden. In jeder Region einen Partner mit gutem lokalem Know-how zur Seite zu haben, hilft Unternehmen, bei Störungen und in Notsituationen entsprechende Maßnahmen treffen zu können. „Wir setzen uns immer mit dem Kunden zusammen und gehen die Ursachen für Risiken gemeinsam durch, und zwar für jede Region und jeden Ort im Einzelnen“, erläutert Sivakumaran Divakaran, Head of Transportation Risk Management, Chubb Asia-Pacific. „Wenn wir zur Bewältigung der Probleme oder drohenden Probleme lokales Know-how einbringen können, können Kunden noch bessere Einblicke in die auf allen Ebenen ihrer Lieferkette bestehenden Risiken gewinnen.“

„Probleme können allerdings sehr spontan auftreten und oft bleibt gar keine Zeit mehr, eine Lösung zu analysieren – man muss sofort wissen, was zu tun ist“, erklärt der Marine Risk Management Specialist

von Chubb in North America, John Venneman. Ein Beispiel, bei dem sich Chubbs lokales Know-how als von unschätzbarem Wert erwiesen hat, war die sichere Handhabung und Lagerung einer Lieferung sehr teurer und großer Maschinen in die USA. Die Fracht sollte an den City Docks des Hafens von Houston ankommen, doch aufgrund von Personalengpässen war das ein Problem. „Noch dazu tobte seit ca. 10 Tagen ein Hurrikan; wenn die Ausrüstung durch die Wetterverhältnisse zu Schaden gekommen wäre, wäre der finanzielle Verlust beträchtlich gewesen und neu zu produzieren schwierig“, erläutert John Venneman.

Er musste feststellen, dass die Lagerhäuser, in denen Chubb Fracht bei starken Stürmen üblicherweise zwischenlagerte, bereits randvoll waren. Der Kunde wurde gewarnt und Chubb verständigte sich mit den örtlichen Sachverständigen, um alternative wetterfeste Orte ausfindig zu machen, an denen die Fracht während der Sturmphase bis zur Ankunft des Schiffs sicher eingelagert werden konnte.

„Im Raum Houston gab es keine entsprechenden Gebäude, um Fracht unserer Größe unterbringen zu können, sodass wir uns letztlich ein Abstellgelände suchten, das für den Auflieger mit den darauf befindlichen Maschinen ausreichend groß war“, berichtet John Venneman. „Anschließend errichteten wir rings herum eine Festung aus großen hölzernen Kranmatratzen, um das Gut vor herumfliegenden Trümmerstücken zu schützen, sollte der drohende Hurrikan die Fracht erreichen.“

Er fügt hinzu: „Wir waren in der Lage mit dem Kunden zusammenzuarbeiten und unser lokales Know-how hat uns geholfen, das Ganze auch schnell umzusetzen. Wäre uns das nicht gelungen, hätte ein Schaden in Höhe von 200 Mio. USD entstehen können.“

Im vorliegenden Fall zeigt sich die Stärke des internationalen TRM-Netzwerks von Chubb: Die Schwierigkeiten wurden von Chubbs (TRM) Team in den USA bewältigt, der Kunde hingegen kam aus Europa.

# Die wichtigsten Tipps für ein angemessenes Risikomanagement

Der Lieferkettenexperte, ehemalige CFO und Einkaufsleiter Nick Wildgoose ist seit 14 Jahren im Bereich Lieferketten tätig. Hier seine wichtigsten Empfehlungen für die Gestaltung eines robusten Rahmenplans für das Risikomanagement:



Oberste Priorität hat, dass die Unternehmensleitung die Maßnahmen trägt: Mandat und Business Case müssen von höchster Stelle kommen. Für Lieferketten-Risiken können Return on Investment-Modelle zur Ermittlung von Effizienzen erstellt werden, die sich daraus ergeben, dass Sie alle benötigten Risikodaten kennen, und die Ihnen außerdem helfen, Störfaktoren gänzlich zu vermeiden oder zu verringern. Fast jeder CEO hat das auf seiner Agenda – aber haben Ihr Vorstand oder die Unternehmensleitung die Ziele, Annahmen und Schranken Ihrer Unternehmensresilienzstrategie überhaupt schon akzeptiert?



Stellen Sie ein mit ausreichenden Ressourcen ausgestattetes Risikomanagement-Team auf; dies könnten in großen Industrieunternehmen 5 - 10 Mitarbeitende sein, anderenfalls vielleicht aber auch nur ein bis zwei. Der Return on Investment wird sein, das Risiko wertmäßig besser einschätzen zu können und die finanziellen Auswirkungen zu kennen.



Unterschätzen Sie nicht, was der Ausfall eines wichtigen Lieferanten für Ihre profitabelsten Produkte bedeuten kann; und denken Sie daran, dass das vielleicht noch gar nicht die höchsten Kosten sind, mit denen Sie rechnen müssen – hier geht es um eine klassische Business Impact-Analyse. Für Unternehmen gilt es, festzustellen, welche Produkte oder Dienstleistungen ihre profitabelsten sind und diejenigen Lieferanten unter die Lupe zu nehmen, von denen eine starke Abhängigkeit besteht. Bei Risikomanagementmaßnahmen werden oft Lieferanten vergessen, die z. B. nur eine kleine Komponente für das profitabelste Produkt liefern.



Sorgen Sie für vernetztes anstatt Silo-Denken im Lieferkettenmanagement. Selbst in mittelständischen Unternehmen ist häufig nicht klar, wer die Risiken tatsächlich managt. Sind die zahlreichen an der Lieferketten beteiligten Personen – von der Finanzabteilung bis zum Beschaffungswesen – miteinander vernetzt? Durch die Trägerschaft der Unternehmensleitung lässt sich hier mehr Konsistenz erreichen.



Legen Sie eindeutige, integrierte Messgrößen und KPI für das Risk Reporting fest: Risikometriken wie Value at Risk und die Wiederherstellungszeit sollten in die Gesamtbewertung Ihrer Zulieferungen einbezogen werden, und nicht nur Faktoren wie Kosten, Qualität und Lieferung. Auf diese Weise können Sie Ihr Unternehmen besser schützen, falls Lieferanten ausfallen oder in Konkurs gehen.



Setzen Sie auf eine adäquate Datentechnologie. Allzu viele Unternehmen steuern ihre Lieferketten nach wie vor mit Spreadsheets. Selbst wenn Sie weltweit nur 10 unternehmenskritische Lieferungen und Produkte verfolgen möchten – wie schaffen Sie das auf effiziente Weise? Unternehmen sehen sich einer Vielzahl von Risiken gegenüber, zu denen u. a. Sanktions- und ESG (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) -Risiken gehören. Der Einsatz von Technologien und Datenlösungen hilft ihnen aber, sich einen detaillierten Überblick über die in ihren Lieferketten bestehenden Risiken zu verschaffen. Dank der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Capability-Lösungen profitieren Unternehmen inzwischen von Software, die Lieferketten abbilden kann, z. B. einschließlich aller Reports und wichtigen Orte. So lässt sich eine Lieferkette nahezu in Echtzeit überwachen. Durch den Einsatz von Big Data-Ressourcen lassen sich sogar schon wichtige Aspekte Ihrer mehrstufigen Lieferketten aufdecken. Selbst wenn einer Ihrer Lieferanten Ihnen nicht mitteilt, woher er seine Waren bezieht, können Sie sich dank der zusätzlichen Datenquellen, wie Transitaufzeichnungen, Nachrichten und Daten aus sozialen Medien, mit der Zeit einen Überblick hierüber verschaffen.



## Tracking-Lösungen

Eines der Probleme, denen sich Transportation Risk Management (TRM)-Abteilungen gegenübersehen, ist es, Echtzeitdaten von Versandcontainern zu erhalten, da es kein standardmäßiges System für das Tracking gibt. Weltweit seien 1,6 Mio. Container im Umlauf, so der Leiter des Bereichs Marine Risk Management von Chubb in Europa, Peter Kelderman. Alle sind, je nach Präferenz der Containergesellschaften, mit anderen Geräten ausgestattet.

Die Vielfalt an Tracking-Systemen bringt es mit sich, dass es für Versanddienstleister problematisch sein kann, exakt die benötigten Informationen zu bekommen. Aufgabe der TRM-Abteilungen ist es, die bestmöglichen Empfehlungen zum für den jeweiligen Transport geeigneten System abzugeben.

In den USA hat Chubb ein Experiment mit den Systemen von FedEx und UPS durchgeführt, bei dem die Versandstücke mit Apple AirTag-Anhängern versehen wurden. „Wir haben die Pakete und deren Inhalt nachverfolgt und stellten fest, dass sie überall auffindbar waren, sogar bis in den Bereich des Lagerhauses hinein, in dem sie sich gerade befanden“, erklärt John Venneman, Marine Risk Management Specialist bei Chubb North America.

Mit diesem Wissen waren wir in der Lage, alle Möglichkeiten zu erfassen, um Angebote unterbreiten zu können, die alle Eventualitäten abdeckten, sollte einmal etwas schief gehen. Was zum Beispiel, wenn Sie ein Ausrüstungsteil in einem Packstück haben, das 1 Mio. US-Dollar wert ist, und das Etikett abgerissen wird? Das Teil ist nicht mehr auffindbar! Der AirTag machte dies aber möglich, und wir konnten zudem jede Teilstrecke des Versandwegs des Pakets nachverfolgen und das Risiko für unsere Kunden in den Vertrag einbinden.“

Trotz des Erfolgs mit dem AirTag weist Peter Kelderman darauf hin, dass es keine Lösung gibt, die auf alle Unternehmen zugeschnitten ist, und betont: „Unsere Aufgabe ist es, für jeden Kunden die richtige Lösung zu finden. Es wird künftig so sein, dass Spediteure ihre Container mehr und mehr mit Trackinggeräten ausstatten. Alle Unternehmen werden sich hierzu gezwungen sehen, allerdings werden sie wohl verschiedene Technologien einsetzen und diejenigen auswählen, die zu ihrem Geschäftsmodell passen.“

„Unsere Aufgabe ist es, die einzelnen Systeme und Spediteure zu evaluieren. Wir können nicht einfach sagen, dass die Systeme alle in gleicher Weise arbeiten und deshalb alles gutgehen wird. Hier kommt es darauf an, die Risiken jedes einzelnen Systems auszuwerten.“

„Vor allem für Unternehmen mit begrenzten Ressourcen und vielen Lieferanten ist es nicht leicht, dieses Risiko einzudämmen“, so der Head of Transportation Risk Management, Chubb Asia-Pacific, Sivakumaran Divakaran. „Aus diesem Grund muss der für die Identifizierung von Risiken und Eindämmungsmaßnahmen erforderliche Prozess schnell, flexibel und anpassbar sein und kontinuierlich überprüft werden.“

Neben einer sorgfältigen Beurteilung sind auch regelmäßige Überprüfungen, Besuche und Audits von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass die Lieferanten die BCP-Anforderungen Ihres Unternehmens erfüllen. „Die Synchronisierung und exakte Abbildung wichtiger Teile Ihres BCP und desjenigen Ihres Anbieters kann vor allem dabei helfen, Ziele aneinander anzulegen und sicherzustellen, dass diese kontinuierlich erreicht werden und allen bekannt sind“, so Sivakumaran Divakaran.

John Venneman empfiehlt, Lieferanten zu fragen, wie viel „Puffer“ sie in ihren Systemen vorhalten, um besser mit unvorhergesehenen Situationen umgehen zu können. „Bevorratet ein Lieferant Fertigwaren für zwei Monate, besteht kein Problem. Sind es aber nur zwei Stunden, ist das kritisch. Bei Komponenten mit hoher Verbrauchsrate würde ich mich außerdem beim Lieferanten erkundigen, ob er alternative Zulieferer für diese hat.“

In einem Umfeld zunehmender weltweiter Regulierungen, in dem Unternehmen für Ereignisse auf den unteren Ebenen ihrer Lieferketten haftbar gemacht werden, wird es immer wichtiger, die Tier-2- und Tier-3-Lieferanten genau zu kennen. „Ganz gleich, ob Ihre Organisation ein multinationaler Großkonzern oder ein mittelständisches Unternehmen ist, Sie werden im Hinblick auf Ihre Lieferketten immer häufiger zur Rechenschaft gezogen und das Strafmaß steigt“, erläutert Nick Wildgoose.

Immer neue Bestimmungen wie der Modern Slavery Act in Großbritannien oder das deutsche Lieferkettengesetz (gilt seit Januar 2023), führen dazu, dass sich Unternehmen gezwungen sehen, adäquate Maßnahmen zu ergreifen, um ihre Lieferanten in einer mehrstufigen Lieferkette genau zu kennen und zu wissen, welche Risiken im Hinblick auf Kinderarbeit und prekäre Arbeitsbedingungen bestehen.



40 - 50% der Störungen  
von Lieferketten gehen  
auf Lieferanten auf den  
unteren Ebenen zurück





## Nächste Schritte

Da es keine pauschale Lösung gibt, sollten Risk- und Supply Chain Manager in jedem Fall zumindest die im Folgenden aufgeführten zusätzlichen Maßnahmen und potenziellen Probleme in Betracht ziehen:

- Aufstockung der Lagerbestände und Überprüfung, dass alle ordnungsgemäß erfasst sind
- Einplanung langer Reparaturzeiten
- Festlegung von Ersatzmengen
- Analyse der aktuellen Strategie, um Schwachstellen und ungenutzte Möglichkeiten zu identifizieren; beachten Sie die Stärken Ihrer Konkurrenten
- Passen Sie sich neuen Einkaufsverhaltensmustern an (E-Commerce, Last- und First-Mile-Lieferungen usw.)
- Achten Sie darauf, dass Sie die richtigen Incoterms verwenden bzw. verschaffen Sie sich Kenntnisse hierüber
- Arbeiten Sie mit Versicherungsmaklern und Spediteuren zusammen, die zu einem besseren Verständnis beitragen und Alternativen anbieten können



Nick Wildgoose ergänzt: „Wenn Sie eine bessere Kenntnis der Beteiligten mehrstufiger Lieferketten haben, hilft Ihnen dieselbe Transparenz, die es Ihnen ermöglicht, Störungen zu beheben, auch, die entsprechenden gesetzlichen Vorschriften zu erfüllen. Sie können so nämlich nachweisen, dass Sie Ihre Lieferanten identifiziert haben und angemessene Maßnahmen ergriffen haben, um zu prüfen, ob Kinderarbeit oder prekäre Arbeitsbedingungen vorliegen.“

Eine solide Lieferketten-Transparenz wirkt grundlegend auch als treibende Kraft, wenn es darum geht, die mit Klimarisiken verbundenen Gefahren anzugehen. „Sie brauchen diese Transparenz in Ihrer Lieferkette, um Ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck genau orten zu können“, so Nick Wildgoose, der darauf hinweist, dass rund 80 - 90 % der Emissionen eines Unternehmens außerhalb seiner direkten Arbeitsprozesse entstehen können (Scope 3-Emissionen).

Laut UNO beginnen Unternehmen allmählich zu verstehen, wie wichtig es ist, Scope 3 (Lieferketten-)Emissionen in den Griff

zu bekommen, doch es müssten massivere Maßnahmen erfolgen, um den Weg zu den angestrebten Nullemissionen zu ebnen. Nick Wildgoose ist fest überzeugt, dass „in Anbetracht der sonstigen Schwierigkeiten, mit denen wir uns derzeit konfrontiert sehen, erst sehr wenige Unternehmen beginnen, das Problem anzugehen.“

### Vermeidung von Lieferverzögerungen

Gestörte Lieferketten sind nichts Neues, doch Anfälligkeit, in dem Ausmaß, wie wir es inzwischen erleben, haben Unternehmen dazu veranlasst, sich anstatt auf Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen auf die Geschäftskontinuität zu konzentrieren, indem sie ihre Lieferketten widerstandsfähig und flexibel machen.

„Aus der Transportation Risk Management (TRM)-Perspektive gesehen geht es darum, Kunden bei der Suche nach Lösungen zu unterstützen und gemeinsam daran zu arbeiten, jegliche Lieferkettenstörungen zu vermeiden“, so Peter Kelderman.

“

Wir arbeiten mit den Underwritern zusammen, um das Risiko schon gleich am Anfang der Lieferkette managen zu können. Unsere Arbeit beschränkt sich nicht auf die reine Schadenbearbeitung. Es ist ganz entscheidend, dass wir Risiken vorbeugen helfen - zum Wohle unserer Kunden.“

Peter Kelderman, Marine Risk Management Leader, Chubb Europe

Als Russland den Krieg gegen die Ukraine begann, gab es bei Chubb ein Projekt für die Suche nach sichereren, alternativen Routen nach Kasachstan, um den Transit durch Russland und die Ukraine zu vermeiden. Peter Kelderman merkt hierzu an: „Krisenanfällige Regionen müssen kontinuierlich überwacht werden, um sicherzustellen, dass die Lieferkette aufrechterhalten wird.“

Dass Unternehmen dabei unterstützt werden, Unterbrechungen zu vermeiden, ist nur eine der Selbstverständlichkeiten, die sie erwarten dürfen. „Es muss ganz klar betont werden, dass die TRM-Abteilung bei Chubb fest in den Underwriting-Prozess eingebunden ist“, so Peter Kelderman. „Wir arbeiten mit den Underwritern zusammen, damit das Risikomanagement schon am Anfang der Lieferkette beginnt. Ganz entscheidend ist, dass wir die Risiken für unsere Kunden vorwegnehmen.“

Hierzu müssen alle Aspekte von der Produktion bis hin zur Endauslieferung berücksichtigt werden, hierin eingeschlossen Warenlager und Verpackung sowie auch Fracht- und Logistikverträge. „Hierin liegt die Stärke unseres weltweiten TRM-Teams“, erklärt Peter Kelderman. „Wir sind in allen Importhandels- und Produktionsregionen vertreten, sodass wir schnell reagieren und Lösungen für unsere Kunden und Makler, aber auch für unsere eigenen Underwriter, bereitstellen können.“

## Fazit

Wie von Peter Kelderman angemerkt, gibt es zurzeit viele Veränderungen und auch der Risikomanagement-Prozess ist nie ganz abgeschlossen: „Man entwickelt diesen ständig weiter; eine Änderung folgt auf die andere.“ Das komplexe Geflecht mehrstufiger Lieferketten zu entwirren, macht das Risikomanagement noch schwieriger, doch wenn man wettbewerbsfähig bleiben will, muss man innovativ sein. Hier sind Agilität, Anpassungsfähigkeit und die Vorwegnahme sich ändernder Bedingungen gefragt, nicht nur durch kontinuierliche Inspektionen und Audits, sondern auch durch die regelmäßige Erstellung und das Testen alternativer Szenarien. Konzentrieren Sie sich eher auf Konfliktsimulationen und die Auswirkungen des Ausfalls eines Lieferanten, als auf Profitabilität und Margen.

„Unabhängig von der Größe Ihres Unternehmens sind Sie vielleicht auf kleinste Dinge wie eine Spezialschraube oder ein Verbindungs-element angewiesen, um Ihr Produkt ausliefern zu können“, so Nick Wildgoose. „Vielleicht wird ein solches Bauteil von einer kleinen Firma in Frankreich, Asien oder an einem sonstigen Ort hergestellt. Was machen Sie, wenn dieser Anbieter nicht liefern kann?“

Wenn Sie sich nur eine Frage gemerkt haben, die Sie sich stellen müssen, dann sollte es genau diese sein.

## Sechs wichtige Fragen, die sich Unternehmen stellen sollten:

1

Verfügen Sie über adäquate Kapazitäten, um Lieferketten-

Risiken beurteilen zu können (entweder mittels interner Ressourcen oder unter Einbindung eines Spezialisten)?

2

Beinhaltet Ihre Business Resilience-Strategie die Überprüfung Ihrer Lieferkette über

Lieferanten der Stufe 1 (direkte Lieferanten) hinaus? Zum Beispiel Tier-2- und Tier-3-Lieferanten, öffentliche Versorgungsunternehmen und/oder Marktbedingungen.

3

Wurde eine Analyse vorgenommen, um die Häufung von Lieferketten-Risiken feststellen zu können?

Hierzu können z. B. geografische und Naturkatastrophenrisiken, Cybervorfälle, Transportbeschränkungen sowie das Gesundheitswesen betreffende, regulatorische oder politische Risiken gehören.

4

Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits ein Business Continuity-

Management-System nach einem anerkannten Standard (z. B., 22301 oder BCI Good Practice Guidelines)?

5

Haben Sie ein angemessenes Budget aufgestellt, um Business Resilienzmaßnahmen

(z. B. Bevorratung, alternative Lieferanten, Ersatzversorgungskapazitäten, Aufstellung und Pflege eines Geschäftskontinuitätsplans) finanziert zu können?

6

Sind Sie davon überzeugt, dass die Effektivität Ihrer Lieferketten-Resilienzstrategie nachweisbar ist (z. B. mittels Desktop- oder Liveumgebungsübungen, Echtzeit-Bestandsmanagementdaten, Prüfung von Service Level Agreements auf Effizienz oder bewährte Back-up-Systeme)?

CHUBB®



# Chubb. Insured.<sup>SM</sup>

Chubb.com



Diese Inhalte dienen ausschließlich der allgemeinen Information. Es handelt sich dabei nicht um eine persönliche Beratung oder Empfehlung für Privatpersonen oder Unternehmen hinsichtlich eines Produkts oder einer Leistung. Die exakten Deckungsbedingungen entnehmen Sie bitte den Versicherungsunterlagen.

Chubb European Group SE ist ein Unternehmen, das den aufsichtsrechtlichen Bestimmungen des französischen Versicherungsgesetzes unterliegt, eingetragen unter der Registrierungsnummer 450 327 374 RCS Nanterre, eingetragener Sitz: La Tour Carpe Diem, 31 Place des Corolles, Esplanade Nord, 92400 Courbevoie, Frankreich. Die Chubb European Group SE hat ein voll eingezahltes Aktienkapital von € 896.176.662,-- und unterliegt der Zulassung und Aufsicht der „Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) 4“, Place de Budapest, CS 92459, 75436 PARIS CEDEX 09 sowie in Österreich zusätzlich den Regularien der Finanzmarktaufsicht (FMA) zur Ausübung der Geschäftstätigkeit, welche sich von den französischen Regularien unterscheiden können. Direktion für Österreich, Firmenbuchnummer FN 241268g Handelsgericht Wien, Hauptbevollmächtigter: Walter Lentsch. DVR-Nr.: 2111276, UID-Nr.: ATU 61835214.