



Wie wir Naturkatastrophen zu gern verdrängen

Warum Unternehmen alles aufs Spiel setzen.

Wie kommt es, dass einige Unternehmen proaktiv professionelle Katastrophenvorsorge betreiben, während andere nicht einmal die einfachsten Schritte zum Schutz ihrer Anlagen einleiten?

Die Antwort liegt weniger in unterschiedlichen Auffassungen über die Gefährdung als vielmehr im menschlichen Verhalten, mit unangenehmen Sachverhalten umzugehen. Dieser Artikel untersucht die Psychologie der Verdrängung von Risiken und zeigt zugleich Lösungen auf, wie sowohl mittelständische als auch global agierende Großunternehmen solche gefühlten Barrieren überwinden können.



„Im Jahr 2010 beliefen sich die durch Naturkatastrophen und von Menschen verursachten weltweiten wirtschaftlichen Verluste auf insgesamt 161 Mrd. Euro – dreimal mehr als 2009.“

– Swiss Re

Executive Summary

In den letzten 18 Monaten sind rund um den Globus ungewöhnlich viele Naturkatastrophen eingetreten. Trotz größter Medienaufmerksamkeit und hoher Verluste an Menschenleben und finanzieller Verluste wird weiterhin vergleichsweise wenig getan, um die Verwundbarkeit gegenüber solchen Katastrophen mithilfe einer strategischen Risikovorsorge deutlich zu verringern.

Untersuchungsergebnisse zeigen, dass vor allem die menschliche Psyche signifikanten Einfluss auf den Umgang mit diesem Thema hat. Insbesondere die menschliche Neigung zu verdrängen, dass man auch selbst unmittelbar betroffen sein könnte, verhindert in vielen Fällen eine sinnvolle und mögliche Risikovorsorge. Selbst im Schadenfall gibt man sich häufig damit zufrieden, dass es hätte schlimmer kommen können, obwohl ein Risiko unverändert weiterbesteht.

Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit der menschlichen Psyche bezüglich der Einstellung gegenüber Naturkatastrophen. Und es gibt etliche Empfehlungen, die hilfreich sind, daraus die richtigen Schlüsse für notwendige Veränderungen im Unternehmen zu ziehen.

Naturkatastrophen lassen sich nicht verhindern, aber deren Folgen lassen sich durch professionelles Risikomanagement, basierend auf dem Know-how ausgewiesener Experten, deutlich minimieren.

Die möglichen Konsequenzen des Nicht-Handelns liegen auf der Hand: Betriebsstillstand, eingeschränkte Wettbewerbsfähigkeit, negativer Shareholder Value, Marktanteilsverluste und negative Auswirkungen auf das Image eines Unternehmens. Allesamt gute Gründe, sich dringend mit den drohenden negativen Folgen einer Naturkatastrophe zu beschäftigen.

„In den vergangenen Jahren ist die durchschnittliche jährliche Schadenbelastung durch Naturkatastrophen von ehemals weniger als 10 Mrd. USD pro Jahr auf über 100 Mrd. USD gestiegen.“

– Swiss Re

Auf einen Blick

Die Zahl der weltweiten Naturkatastrophen scheint unaufhaltsam zu steigen. Die Erdbeben in Chile und Haiti, der isländische Vulkanausbruch, die riesigen Überschwemmungen in Süd-China oder die gewaltigen Waldbrände in Russland: Der wirtschaftliche Schaden allein im Jahr 2010 belief sich nach Schätzungen von Swiss Re auf 162 Milliarden Euro.

Leider hat sich dieser Trend 2011 mit den Überschwemmungen in Australien und im Mississippi-Delta, dem Erdbeben/Tsunami in Japan, dem Erdbeben in Neuseeland und der heftigen Tornado-Saison im Südosten der USA fortgesetzt.

Aber auch Europa blieb in den vergangenen Jahren nicht verschont: Überschwemmungen haben in Deutschland, Österreich, der Tschechischen Republik, Ungarn, Polen, Rumänien und der Slowakei Milliarden Schäden verursacht.

In England und Irland haben schwere Stürme und Unwetter gewütet. Winterstürme in Hurrikanstärke haben Dächer von Häusern und Fabrikanlagen in Portugal, Spanien, Frankreich, Belgien, Deutschland und Osteuropa abgedeckt. Aber auch von Menschen verursachte Katastrophen wie die Ölpest im Golf von Mexiko haben ihren Anteil am Katastrophenszenario.

Daraus folgend müsste man meinen, dass sich Unternehmen in den betroffenen Gebieten verstärkt darum kümmern, damit einhergehende Risiken zu minimieren, auch und insbesondere unter Berücksichtigung ihrer Lieferkette. Aber oft ist das Gegenteil der Fall. Warum?

Gefährliche Geschäfte

FM Global's 2008 Natural Disaster Business Risk Study beweist, dass viele Unternehmen sich nicht mit der Risikovorsorge vor Naturkatastrophen auseinandersetzen. So betreiben 80 % der im Rahmen der Studie befragten Unternehmen Niederlassungen in Hurrikan-Zonen und 50 % bestätigen, dass sie keine angemessenen Schutzvorkehrungen getroffen haben.



„In einer Umfrage unter Finanzverantwortlichen gaben 96 % der befragten CFOs an, dass ihre Geschäftstätigkeit in irgendeiner Form von Naturkatastrophen wie Hurrikans, Erdbeben oder Überschwemmungen betroffen sei. Lediglich 20 % leiteten daraus jedoch eine Besorgnis über den Geschäftserfolg ihres Unternehmens ab.“

– FM Global's 2008 Natural Disaster Business Risk Study

Ähnliches gilt bei Überflutungsgefahr. Obwohl 90 % der Unternehmen Betriebsstätten in gefährdeten Regionen haben, zeigt sich, dass über 60 % keine ausreichende Vorsorge veranlasst haben. Darüber hinaus sind 80 % der Unternehmen in erdbebengefährdeten Gebieten vertreten und mehr als 70 % fühlen sich dort nicht adäquat geschützt.

Die Studie offenbart demnach eine offensichtlich gravierende Lücke zwischen akuter Gefährdung und notwendiger Vorsorge.

Dazu Achim Hillgraf, Operations Manager FM Global Deutschland: „Das Management tendiert dazu, das Gefahrenpotenzial von Naturkatastrophen zu unterschätzen oder die dies-

bezüglich getroffenen Vorsorgemaßnahmen überzubewerten. Darüber hinaus haben viele Versicherungs- und Risk Manager die vergleichsweise hohen Sicherheitsstandards in Deutschland vor Augen und tendieren dazu, derartige Risiken in Ländern mit weniger strikten Auflagen zu vernachlässigen – eine Fehleinschätzung, die sowohl die Sicherheit eigener Betriebsstätten als auch der Lieferkette nachhaltig negativ beeinträchtigen kann.

Bedenken Sie, dass in China 2/3 der Wirtschaftskraft und die Hälfte der Bevölkerung in den östlichen Provinzen ansässig ist; Gebiete, die in besonderem Masse durch Erdbeben und Überschwemmungen gefährdet

sind. Und die behördlichen Auflagen entsprechen dort bei weitem nicht den bei uns gültigen Sicherheitsstandards.

Was wir 2005 aus den Folgen des Hurrikans Katrina gelernt haben, ist bemerkenswert. Ca. 500 Betriebsstätten von Kunden von FM Global lagen auf der Spur der Verwüstung dieses Hurrikans. Über 300 dieser Unternehmen waren unseren Empfehlungen zur Risikovorsorge gefolgt. An diesen Standorten lag die durchschnittliche Schadenhöhe 85 % (!) unter der anderer Firmen. Noch viel wichtiger jedoch: An diesen Standorten gab es keinerlei nennenswerte Unterbrechung der Betriebstätigkeit infolge dieses gewaltigen Naturereignisses (Quelle: Annual Report 2010).

Die FM Global Ingenieure helfen unseren Kunden bei einer durchgängig weltweiten SchADVorsorge, indem sie weltweit jährlich mehr als 50.000 Betriebsbegehungen durchführen, während derer sie die Betriebsstätten unserer Kunden nach einheitlichen und auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basierenden Bewertungskriterien analysieren“, sagt Achim Hillgraf.

Denn die Auswirkungen von Naturkatastrophen gehen weit über den Anlagenschutz hinaus. Betriebsunterbrechungen und Stillstand der Produktionskette über einen längeren Zeitraum können verheerende Folgen



„Die menschliche Psychologie trotz dem Vorliegen wissenschaftlicher Fakten und ist somit der entscheidende Faktor bei der Unterschätzung von Naturgefahren.“

– **Dr. Steve Timmons**, Gründer und Präsident von „Solutions for Organizational Survival“

haben. Verlust von Marktanteilen, gesunkener Shareholder Value und mögliche Imageeinbußen stehen auf dem Spiel. Eine Studie des Georgia Institute of Technology und der Universität Western Ontario aus dem Jahr 2005 belegt, dass es mindestens zwei Jahre dauert, bis ein Unternehmen die Unterbrechung seiner Lieferkette vollständig kompensiert hat.

Das muss nicht sein.

„Auch in Zeiten vermehrter Naturkatastrophen sind wir davon überzeugt, dass sich deren wirtschaftliche Folgen minimieren lassen und sich damit verbundene Investitionen mit Sicherheit rechnen“, sagt Achim

Hillgraf. „Auch wenn wir die Naturkatastrophen nicht verhindern können, lassen sich die Auswirkungen auf das Unternehmen selbst bzw. seine Lieferkette reduzieren.“

Die Psychologie der Verleugnung

„Eine fundamentale Eigenschaft menschlicher Natur ist der Glaube, dass ein Unglück immer nur andere trifft“, sagt Dr. Steve Timmons, Gründer und Präsident von „Solutions for Organizational Survival“, einem der renommiertesten US-Consultingunternehmen für Krisenmanagement.

Er steht damit nicht allein. Michael Topf, CEO der Topf Initiatives in Wayne, PA, USA hat in seiner

30-jährigen Tätigkeit als Trainer im Bereich Schaden-, Gesundheits- und Umweltprävention drei elementare Sichtweisen identifiziert, warum Menschen nicht angemessen auf Katastrophen reagieren:

1. Das Schlimme wird nicht eintreten.
2. Wenn es passiert, trifft es andere und nicht mich.
3. Sollte es mich doch erwischen, dann nur mit geringen Auswirkungen.

„Menschen sind, wie sie sind“, erklärt Topf. „Je mehr Zeit vergeht, ohne dass etwas passiert ist, desto größer das Maß an Verdrängung. Wenn eine



„Research-Ergebnisse deuten darauf hin, dass Ressourcen zur Risikokontrolle bestens investiert sind, weil sie bewiesenermaßen laufende Erträge sichern, ein wesentlicher Treiber des Shareholder Values.“

– **Dr. Deborah Pretty**, Principal, Oxford Metrica

Katastrophe dank glücklicher Fügung keinen oder nur geringem Schaden verursacht, verstärkt dies noch das Gefühl der ‚Unbesiegbarkeit‘ und verführt sogar dazu, Risiken noch zu erhöhen.“

Dr. Timmons ergänzt: „Die meisten Menschen wollen die Wahrheit nicht sehen, weil sie sich mehr mit kurzfristigen Vergnügen als mit langfristigen schmerzhaften Einschnitten befassen. Das gilt zuweilen auch in Unternehmen, wo der kurzfristige Shareholder Value oft zulasten strategischer Werte gewichtet wird. So werden im laufenden Geschäftsjahr anfallende Investitionen in langfristige Risikovorsorge bisweilen zugunsten kurzfristiger Erfolgswahlen gekürzt. Dabei sind die langfristigen Kosten eines Marktanteilverlustes oder einer Reputationsschädigung infolge einer Katastrophe weitaus kostspieliger, als dass sie durch den kurzfristigen Erfolg eines Quartalsgewinns jemals aufgewogen werden können.“

Timmons beobachtet, dass viele Unternehmen erst bei einem bereits eingetretenen Schadenfall in notwendigem Umfang investieren, anstatt bereits im Vorfeld Schadensvorsorge und damit einhergehende Risikomimimierung zu betreiben.

In der Tat belegt die FM Global Schadenstatistik, dass das Ausmaß eines Schadens bei Betrieben mit

schwach ausgeprägtem Risikomanagement 10-fach höher ist als bei Unternehmen mit proaktiver Schadensvorsorge, wobei die Schadeneintrittswahrscheinlichkeit sogar 20-fach höher ist.

„FM Global kann anhand von überzeugenden Beispielen erklären, wie sich, gemessen an der wirtschaftlichen Lebensdauer eines Betriebs, die Investitionen in schadenverütende Maßnahmen rentieren“, sagt Frank Drolsbach, Engineering Manager bei FM Global in Deutschland. „Gemeinsam unterstützen wir unsere Kunden, die Argumente für solche Investitionen durch die interne Organisation zu tragen, vom Betriebsleiter bis hinein in die Vorstandsebene.“

Ein anderer Grund, warum Unternehmen Risiken oft nicht minimieren, ist die verbreitete Fehleinschätzung, dass eine Versicherung automatisch alle entstehenden Schäden abdeckt. Dazu Achim Hillgraf: „Auch der umfassendste Versicherungsschutz kann Marktanteilseinbußen, Imageschaden oder einen negativen Shareholder Value infolge eines längeren Produktionsstillstands nicht abdecken. Deshalb sind wir davon überzeugt, dass professionelle und effiziente Risikoprävention immer der beste Weg ist, um den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern“.

Warum Schadenprävention sich rechnet

Naturkatastrophen haben Auswirkungen weit über das Unternehmensergebnis hinaus. Eine von FM Global bei Oxford Metrica – spezialisiert in Corporate Reputation und International Investment – in Auftrag gegebene Studie ergab eine signifikante statistische Korrelation zwischen dem Umfang an praktiziertem Schadenrisiko-Management und dessen Einfluss auf die Erträge. „Dies hat sich empirisch und quantitativ gleichermaßen bestätigt“, sagt Dr. Deborah Pretty, die die Studie verantwortlich geleitet hat. „Unternehmen mit professionellem Risikomanagement sind im Durchschnitt 40% weniger anfällig für Ertragschwankungen“, ergänzt sie.

In Anbetracht dieser eindeutigen Ergebnisse sollte dem Management mehr denn je die Notwendigkeit aktiver Schadensvorsorge transparent gemacht werden. „Selbst in Unternehmen mit positivem Bewusstsein für Risikomanagement kann dessen Umsetzung immer wieder eine Herausforderung sein, verlangt sie doch eine konzertierte Vorgehensweise über verschiedenste Unternehmensbereiche hinweg. FM Global ist besonders darauf vorbereitet, unsere Geschäftspartner hierbei zu unterstützen“, sagt Thomas Roth, Client Service Manager bei FM Global in Deutschland.

„Die Aussage, dass Überschwemmungen oder Stürme den Bestand eines Gebäudes mit einer Wahrscheinlichkeit von 26 % massiv gefährden können, ist bei einem CEO mit Sicherheit wirkungsvoller als eine Aussage über eine Eintrittswahrscheinlichkeit von 1-mal in 100 Jahren.“

– **Dr. Louis Gritz**o, VP & Manager Research, FM Global

Die Macht der Wahrheit

Wie kann ein Versicherungs- oder Risikomanager den Wert professioneller Risikovorsorge noch überzeugender platzieren?

Ein Weg ist, die Darstellung des Risikograds zu ändern. Dr. Louis Gritz ist davon überzeugt, dass die Verwendung traditioneller mathematischer Formeln wie die 1-in-100-Jahren-Darstellung nicht mehr zeitgemäß ist. In der Tat beträgt die Wahrscheinlichkeit eines Schadeneintritts über einen Zeitraum von 30 Jahren 26 % – eine weitaus plastischere Art der Aufbereitung.

Ein alternativer Weg ist, die Auswirkung physischer Schäden konkret

zu erleben. FM Global lädt seine Kunden häufig in den 125 Millionen USD teuren Research Campus in Rhode Island, USA ein, das weltweit größte Testzentrum seiner Art. Dort werden täglich Großfeuer, Explosionen und Naturkatastrophen simuliert, um wissenschaftliche Erkenntnisse zur Schadenverhütung zu gewinnen und in der Folge noch besser gegen Risiken gewappnet zu sein. Über 2.000 Kundenrepräsentanten besuchen den Campus Jahr für Jahr.

„In unserem Research Campus können wir alle relevanten Schadenfälle maßgeschneidert auf die Situation des Kunden und seiner unterschiedlichen Standorte inszenieren: ob das Dach die Kräfte eines Taifuns übersteht, ob eine

gegebene Gebäudestruktur ein Erdbeben von 8,7 auf der Richterskala unbeschadet lässt oder ob eine bestehende Sprinkleranlage in der Lage ist, hochentflammbares Material zu löschen. So können unsere Kunden sich ein authentisches Bild ihrer aktuellen Risikosituation machen und wertvolle Rückschlüsse über damit verbundene Verbesserungspotenziale ziehen“, sagt Frank Drolsbach, Engineering Manager bei FM Global in Deutschland. „Nichts ist überzeugender als das wahre Leben.“

Doch warum sind manche Menschen und Unternehmen offen gegenüber aktiver Risikovorsorge und andere eher weniger? Dr. Steve Timmons, Gründer und Präsident der „Solutions for Organizational Survival“, begründet: „Der entscheidende Unterschied ist, dass Menschen mit einer Affinität für Prophylaxe die Möglichkeit einer sie direkt betreffenden Katastrophe akzeptieren. Sie haben somit die Weitsicht, den Realitäten in die Augen zu sehen und entsprechend zu handeln.“

Lieferunterbrechungen im Fokus

Achim Hillgraf: „Wir haben in Deutschland mehr als 50 langjährige Kunden auf Basis partnerschaftlicher Zusammenarbeit und gegenseitigen Vertrauens. Bei den von uns betreuten Unternehmen, sowohl den börsen-



gehandelt als auch den eigentümergeführten, besteht gleichermaßen ein persönliches Interesse, Businesskontinuität, Schutz der Unternehmenswerte und maximale Sicherheit in Deutschland und weltweit zu gewährleisten.“

Hillgraf bestätigt, dass der Weg dorthin oft herausfordernd ist. Er verlangt einen hochmotivierten Versicherungs- oder Risikomanager, der seine Rolle als Schnittstelle zwischen den verschiedenen Entscheidungsträgern lebt und alle Beteiligten auf das gemeinsame Ziel professioneller Risikominimierung einschwört.

Aber das Ergebnis ist alle Anstrengungen wert. „Wir begleiten den Versicherungs- oder Risikomanager auf Wunsch gern auf allen Stufen seines internen Meinungsbildungsprozesses bis hin zum Vorstand“, sagt Hillgraf.

„Vielleicht motivieren die psychologischen Hintergründe dieses Artikels, das Thema Risikomanagement einmal mehr ins Gespräch zu bringen“, wünscht sich Achim Hillgraf.

Die folgenden Fragestellungen sollten dabei ein guter Startpunkt sein:

1. Werden in Ihrem Unternehmen Risiken adäquat bewertet?
2. Hat Ihr Unternehmen das Verständnis, das eine Versicherung operationale Risiken abdecken sollte? Berücksichtigt es dabei die notwendigen Konsequenzen in

Bezug auf potenziellen Vertrauensverlust oder Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit?

3. Bewertet Ihre Organisation Risikoprävention und Schutz als langfristiges Investment oder eher als kurzfristigen Kostentreiber?

Fazit

In den letzten 18 Monaten haben wir ungewöhnliche viele Naturkatastrophen erleben müssen. Auch unter diesen Umständen ist FM Global weiterhin davon überzeugt, dass die Mehrheit aller Schäden weiterhin vermeidbar ist. „Der Schlüssel“, sagt Achim Hillgraf, „ist ein Engagement des Unternehmens für ein konsequentes Risikomanagement, um Schäden zu minimieren. Es sind oft vergleichsweise einfache

Dinge, die sehr viel bewirken können, wie z. B. Sicherheitsventile für die automatische Abschaltung der Gaszufuhr im Erdbebenfall oder Maschinen und Einrichtungen, die erdbebengerecht verankert werden.“

Mit 1.600 hochqualifizierten Risk Ingenieuren, die weltweit im Einsatz sind, und der besonderen Expertise im industriellen Risikotransfer ist FM Global optimal aufgestellt, Ihre Risiken zu minimieren und maßgeschneidert zu versichern.



Quellen

„Natural Catastrophes and Man-made Disaster in 2010: A Year of Devastating and Costly Events“, Swiss Re, 1/2011

„FM Global Annual Report 2010“, FM Global RiskMark Data

„Untangle your supply chain“, Reason Magazine, Issue 4, 2008

„The Risk/Earnings Ratio: New Perspectives for Achieving Bottom Line Stability“, Ruud Bosman, FM Global, 2010

Über FM Global Deutschland

Schon seit 175 Jahren arbeiten viele der weltweit größten Unternehmen mit FM Global (www.fmglobal.de) bei der Entwicklung von kosteneffizienten Sachversicherungs- und Engineering-Lösungen zusammen, um ihre Betriebe vor Bränden, Naturkatastrophen und anderen Arten von Sachrisiken zu schützen. Von ihrem Hauptsitz in Frankfurt am Main aus betreut FM Global Deutschland seit über 45 Jahren sowohl inländische als auch multinationale Kunden und versichert derzeit bundesweit über 4.900 Standorte mit einem Versicherungswert von über 230 Milliarden Euro.

Mit Kunden in über 130 Ländern liegt FM Global auf Platz 570 der *Fortune*-Liste der größten US-Unternehmen und wird von A.M. Best mit „A+ (Superior)“ und von Fitch Ratings mit „AA (Very Strong)“ bewertet. Das Unternehmen wurde vom *Euromoney* Magazin als „Best Property Insurer in the World“ und vom *Global Finance* Magazin als „Best Global Property Insurer“ ausgezeichnet.

Nähere Informationen erhalten Sie von:

Thomas Roth, Client Services Manager

FM Global Deutschland

Eschersheimer Landstraße 55

60322 Frankfurt am Main

49 (0) 69-15 40 62 00

