

«Das Schlimmste war die Betriebsunterbrechung»

Nach dem Sachschaden kommt das Aufräumen. Parallel gibt es spannende und fordernde Fragen zu «wie weiter mit meinem Betrieb» zu beantworten. Froh ist hier, wer auf einen «vorbehaltenen Entschluss» zurückgreifen kann.

VON THOMAS BÄRTSCHI



Thomas Bärtschi
ist Präsident der ASDA
Bern-Solothurn und Inhaber der
Bärtschi Versicherungen GmbH,
Kaufdorf.

Das Schlimmste war nicht die Zerstörung und der Verlust der Sachwerte, sondern die Betriebsunterbrechung», so die Aussage eines Kunden, nennen wir ihn Felix Muster. In seiner Mustermaschinen AG gab es einen Brand. Ursache war ein defekter Thermostat an einem Trocknungsofen. Das Feuer griff rasch auf den ganzen Betrieb über und zerstörte Waren und Einrichtungen. Es entstand ein Sachschaden von mehreren 100 000 Franken. Ebenso konnte die Mustermaschinen AG während Monaten keinen Umsatz mehr generieren. Die Kunden mussten getröstet werden, sprangen teilweise ab und liessen sich von Mitbewerbern beliefen. Das die - frei erfundene - Geschichte. Anhand dieser Geschichte möchte ich aufzeigen, warum es sich lohnt, sich bereits in «Friedenszeiten» Gedanken über mögliche Ausfallszenarien (Betriebsunterbrechungs-Szenarien; BU-Szenarien) zu machen. Dazu möchte ich im Folgenden die wichtigsten Punkte einer solchen BU-Analyse durchleuchten. Die Spezialfälle am Schluss sollen



BILD: THOMAS BÄRTSCHI

Grosse Mengen Hydraulik-Öl sind eine nicht zu unterschätzende Brandlast, denn sie können bei einem Feuer zur Beeinträchtigung der Statik des Gebäudes führen – was wiederum den BU-Schaden in die Höhe treibt.

aufzeigen, dass es immer genau hinzuschauen gilt.

Welche Marge ist betroffen?

Zuerst müssen wir uns - zusammen mit Felix Muster - Gedanken zur betroffenen Marge machen. Natürlich bricht in einem Schadenfall der ganze Umsatz weg. Ebenso brechen aber auch die variablen Kosten weg - das sind beispielsweise Kosten für den Wareneinkauf oder die Energie und weitere, umsatzabhängige Kosten. Wenn Felix Muster nebenbei noch einen Internethandel für antike Schraubverbindungen betreibt und die Waren bei sich zuhause (1 Kilometer entfernt vom Betrieb) lagert, kann die hieraus

erzielte Marge nicht vom selben Ereignis wie diejenige am Firmensitz tangiert sein. Darüber sollte man sich Gedanken machen.

In welchem Schadensbereich?

Welche Teile des Betriebs können vom selben Ereignis betroffen werden? Befinden sich alle Maschinen und Waren an derselben Adresse, im selben Feuerbereich? Auch hier gilt es, den gesunden Menschenverstand und eine gute Portion Erfahrung einzubringen. Ganz wichtig ist, dass auch an ausserordentlichen Ereignissen (z.B. die grossen Hochwasserereignisse der letzten Jahre) gedacht wird. So war es in einem konkreten Schadenfall nämlich möglich, dass sowohl

Werke in Thun wie auch in Altdorf «von derselben atmosphärischen Ursache» beschädigt werden konnten. Das heisst die entsprechenden Summenlimiten standen nur einmal zur Verfügung. Haben die Verantwortlichen Riskmanager das vor dem Ereignis wohl für möglich gehalten?

Welche Haftzeit?

Die Bestimmung der Haftzeit hat zwei Bestandteile. Zum einen wird untersucht, wie lange es dauert, bis Maschinen, Einrichtungen und Waren wieder beschaffen werden können. Bei nicht sehr gebräuchlichem Material können das viele Monate sein. Zum anderen wird untersucht, wie lange es dauert, bis auch die kaufmännische Betriebsbereitschaft wiederhergestellt ist. Hier ist ein genügend langer Zeitraum einzurechnen – dieser kann dann für die Rückgewinnung verlorengangener Marktanteile oder Sondermassnahmen im Marketing benützt werden.

Schadenmindernde Massnahmen

Die Mustermaschinen AG kann, da alle eigenen Betriebszweige zerstört sind, keinen Umsatz an eigenen, anderen Standorten generieren. Sie kann aber – mit eigenem Personal – in einem befreundeten Betrieb wichtige Aufträge (vor allem solche mit hoher Wertschöpfung) bearbeiten und erfüllen. Und sie kann auch die Aufträge gänzlich fremd erfüllen lassen. Alle diese Massnahmen drücken auf die Marge, helfen aber mit, den Kunden zu befriedigen. Das hält ihn nicht nur «bei guter Laune», sondern hilft mit, Verträge zu erfüllen – und so einer möglichen Konventionalstrafe zu entgehen.

Einsparbare Fixkosten

Felix Muster muss für das Anlagevermögen, da dieses für ein paar Monate wegfällt, auch keine kalkulatorischen Abschreibungen tätigen. Hier kann er Fixkosten einsparen. Gleich sieht es aus beim Personal aus. Hier kann es aber etwas heikel werden. Spezialis-

ten und hoch qualifizierte Arbeitskräfte gilt es auch während der «Zwangspause» zu beschäftigen. Allenfalls können diese bei Plan- oder Aufräumarbeiten eingesetzt werden.

Fazit

Es lohnt sich, Szenarien auszudenken und die daraus erfolgten Konsequenzen durchzurechnen und durchzusprechen. So kann es sein, dass eine Engpassmaschine früh mit einer weiteren ergänzt wird, sodass bezüglich Umsatz Redundanz entsteht. Das kann sogar günstiger sein, als eine teure Versicherungsdeckung einzukaufen. Zudem sind die Gedanken, die hier gemacht werden, sehr wertvoll – nicht nur im Ereignisfall.

Spezialfälle

- Rosenzüchter: Ein Rosenzüchter in der Schweiz erzielte auf den selbst hergestellten Rosen weniger Marge als mit den eingekauften. Ich fragte ihn, wieso er überhaupt noch selber Rosen produziere. Seine Antwort →

ADRESSLISTE SCHWEIZERISCHE VEREINIGUNG DER DIPLOMIERTEN VERSICHERUNGSFACHLEUTE (ASDA)

Zentralvorstand/Comité central

Hanspeter Weber	Präsident hanspeter.weber@asda.ch	Mob. 079 300 34 81
Reto Bächinger	Vizepräsident Reto.baechinger@zurich.com	Tel. 044 628 14 82 Mob. 078 774 47 82
Doris Niedermann	Untersekretion HFV Doris.niedermann@bluewin.ch	Tel. 043 280 68 68
Ivano Denis Patrone	Marketing Ivano.patrone@helvetia.ch	Tel. 058 280 33 26 Mob. 079 205 60 61
Ernst Rietmann	Finanzen ernst.rietmann@bluewin.ch	Mob. 079 633 58 41
Simon Werren	Verbände/Partner Simon.werren@bluewin.ch	Mob. 079 476 04 11
Thomas Lack (a. i.)	Internet thomas.lack@baloise.ch	Tel. 058 285 78 41 Mob. 079 347 75 42
vakant	Sekretariat	
Luciano Viotto	Tessin Luciano.viotto@wuerth-fg.com	Tel. 091 913 70 30 Fax 091 922 80 25
Yves Page	Westschweiz ypage@vaudoise.ch	Tel. 021 618 82 79

Sektionspräsidenten/Présidents des sections

Aargau	Christine Rothenbühler	Tel. 031 556 47 65 crothenbuehler@vaudoise.ch
Basel	Martin Kuttler	Tel. 061 926 24 24 martin.kuttler@baloise.ch
Bern-Solothurn	Thomas Bärtschi	Tel. 031 802 01 80 baertschi@bver.ch
Fribourg	Ben Girard	Tel. 026 347 18 18 bgirard@vaudoise.ch
Genève	Michel Rendu	Tel. 022 819 05 23 michel.rendu@romandie.ch
Graubünden/FL/ St. Gallen Oberland	Rico Bär	Tel. 079 611 04 81 rico.baer@bluewin.ch
Luzern/ Innerschweiz	René Von Rohr	Tel. 041 416 63 79 rene.von.rohr@zurich.ch
Neuchâtel/Jura	Philippe Terrier	Tel. 021 627 41 90 philippe.terrier@zurich.ch
Ostschweiz	Wolfgang Weimer	Tel. 079 234 20 19 wolfgang.weimer@axa-winterthur.ch
Ticino	Claudio Greco	Tel. 058 280 61 60 claudio.greco@helvetia.ch
Valais	Stéphane Clausen	Tel. 026 347 30 40 s.clausen@weck-aeby.ch
Vaud	René-Claude Gerini	Tel. 021 944 23 45 rene-claude.gerini@ies.ch
Zürich	Sacha Guggisberg	Tel. 079 404 85 69 sacha.guggisberg@gmx.ch

→ war einfach - und verblüffend: «Wenn mein Kunde in der Schweiz eine Rose kauft, so erwartet er auch, dass diese hier gewachsen ist.» Es gibt also durchaus auch nicht monetäre Gründe, die auf die Marge - aber nicht auf den langjährigen Erfolg - drücken.

- Saisonales Geschäft: Wenn in einem Sportgeschäft die Winterkollektion gestohlen wird, so besteht wohl ein Bedarf an einer Einbruch-BU. Warum? Weil der Ersatzwert von eingekauften Waren der Einstandspreis ist, die Marge (das ist die Differenz zum Verkaufspreis) hier also nicht von der Einbruchversicherung für die beweglichen Sachen gedeckt ist - oder gedeckt werden könnte.

Es lohnt sich, bereits im Vorfeld über mögliche Szenarien nachzudenken.

- Teilnahme an Ausstellungen und Messen: Hier kann während kurzer Dauer ein grosser Umsatz entstehen - mit dem entsprechenden Ausfallpotenzial, wenn nicht an der Messe teilgenommen werden kann, z.B. wegen einem Brand am Produktionsstandort.
- Ausfall einer einzelnen Transportanlage (z.B. Sessellift) in einem ganzen Skigebiet: Hier ist es heikel, den genauen Margenausfall zu beziffern. Noch schwieriger ist es zu berechnen, wer dem ganzen Gebiet fern blieb, weil eben nur eine einzelne Transportanlage ausfiel - vielleicht aber diejenige mit der schönsten Piste?
- Tragseilriss bei einer Pendelbahn: Wird nur ein Seil ersetzt oder gilt das noch intakte Tragseil als Komplementärschaden (da es auch schon 30 Jahre alt ist)? Der Kunde entschied, alle Seile zu ersetzen. Das führte zu einer Verlängerung des Unterbruchs. Was hat hier der Versicherer zu leisten - und was bleibt beim Kunden?
- Wie wird die Umsatzentwicklung bei einem Start-up berechnet? Nimmt man nur die Werte aus der Vergangenheit oder berücksichtigt man auch den Trend für die Zukunft?

Le pire était l'interruption d'exploitation

Après les dégâts matériels vient le rangement. Des questions passionnantes et exigeantes au sujet de «comment continuer avec mon exploitation?» sont à répondre. Joyeux ceux qui peuvent avoir recours aux «décisions sous réserve».

DE THOMAS BÄRTSCHI



Thomas Bärtschi
est président de l'ASDA Berne-Soleure et propriétaire de Bärtschi Versicherungen GmbH, Kaufdorf.

Le pire n'était pas la destruction et la perte des valeurs réelles, mais l'interruption d'exploitation», ainsi le témoignage d'un client, appelons-le Felix Muster. La cause était un thermostat d'un four de dessiccation. Le feu se répandait vite sur toute l'entreprise et détruisait marchandises et équipement. Les dégâts matériels se levait à plusieurs 100 000 francs. L'entreprise Mustermaschinen SA ne pouvait plus générer de chiffre d'affaires. Les clients ont dû patienter et ils se détourné partiellement vers la concurrence et se sont fait livrer par eux. Voilà l'histoire - entièrement inventé. A l'aide de cette histoire j'aimerais démontrer pourquoi il vaut la peine de se soucier déjà en «temps de paix» de scénarios d'arrêt (scénarios d'interruption d'exploitation; scénarios BU). Ainsi le procédé connu et reconnu montre les points qui examinent cette analyse. Les cas spéciaux toute à la fin démontrent qu'il faut toujours bien regarder.

Quelle marge est concernée ?

D'abord, nous - ensemble avec Felix Muster - devons réfléchir sur la marge concernée.

Evidemment le chiffre d'affaires s'effondre en cas de sinistre. Mais en même temps, les frais variables s'effondrent également - se sont par exemple les frais d'achats ou l'énergie et d'autres frais dépendant du chiffre d'affaires. Si Felix Muster exploite en plus un cybercommerce pour de raccords de vis antiques et que la marchandise est stocké chez lui (à 2 km de l'exploitation), alors cette marge n'est pas concernée du sinistre de la même manière que celle au siège de l'entreprise. Il faut se faire de pareils et encore d'autres réflexions.

Dans quelle zone de dégâts?

Quelles parties d'une exploitation peuvent être concerné par un même sinistre? Est-ce que toutes les machines et marchandises se trouvent à la même adresse, dans le même secteur d'incendie? Ici aussi il s'agit d'utiliser le bon sens et de pouvoir s'appuyer sur une bonne portion d'expérience. Il est aussi très important de penser aux événements extraordinaires (par exemple les évènements de crue des dernières années). Ainsi dans un cas de sinistre concret, des exploitations à Thoune et à Altdorf étaient sinistré par «la même origine atmosphérique». C'est-à-dire que la limite totale n'était qu'une fois à disposition. Est-ce qu'avant cet événement les risques managers y avaient pensé?

Quelle durée de responsabilité?

La détermination de la durée de la respon-



Des grandes quantités d'huile hydraulique sont une charge d'incendie non-négligeable, car ils peuvent – en cas d'un feu – porter atteinte à la statique du bâtiment, qui fait à son tour gonfler le dommages BU.

En plus ces réflexions sont d'une grande valeur – et pas seulement en cas de sinistre.

Cas spéciaux

- Rosieriste: Un rosieriste en Suisse obtient une marche inférieure sur les roses élevées lui-même que sur les achetées. Je lui ai demandé pourquoi il élève encore des roses lui-même. Sa réponse était toute simple – et épatante: «Si mon client achète une rose en Suisse, il attend qu'elle ait poussé en Suisse.» Il y a certainement aussi des raisons financières qui baissent la marge – mais pas le succès de longue date.

- Affaires saisonnières: Si la collection d'hiver est volée à un magasin de sport, il y a certainement un besoin d'une analyse d'assurance de cambriolage. Pourquoi? Parce que dans ce cas-là, le prix des marchandises achetées correspond aux prix d'achat, la marge (c'est la différence au prix de vente) n'est pas couverte par une assurance contre le vol.

- Participation aux expositions et foires: Pendant très peu de temps un grand chiffre d'affaires peut être généré – avec un aussi grand potentiel de perte, si la participation est impossible, par exemple par un incendie du site de production.

- Arrêt d'une seule installation de transport (par exemple un télésiège) dans un domaine skiable. Ici il est très difficile de calculer le déficit de marge. Il est encore plus difficile de calculer combien de personnes ne sont pas du tout venues, parce qu'une installation – mais peut-être celle avec les plus belles pistes – est en panne.

- Déchirure de la suspente d'un funiculaire: Est-ce qu'on remplace uniquement un câble ou est-ce que la suspente passe comme dégât complémentaire (elle a aussi déjà 30 ans)? Le client a décidé de remplacer tous les câbles. Ça avait comme conséquence une plus longue interruption. Quelle sont les prestations à la charge de l'assurance – qu'est-ce qui reste au client?

- Comment calculer le développement du chiffre d'affaires chez une start up? Est-ce qu'on calcule qu'avec la valeur du passé ou est-ce qu'on considère aussi la tendance de l'avenir? ■

sabilité a deux composants. D'un côté on analyse combien de temps passera pour remplacer machines, équipement et marchandises. Il peut s'agir de nombreuses mois pour du matériel pas très courant. De l'autre côté on analyse combien de passera pour remettre en route le fonctionnement de l'exploitation comptable. Ici on doit inclure une durée assez longue – celle-là peut également être utilisée pour la reconquête de part du marché perdu ou des mesures extraordinaires de marketing.

Mesures pour limiter le dommage

L'entreprise Mustermaschinen AG ne peut plus, puisque toute l'entreprise est détruite, générer de chiffre d'affaires ni à son domicile ni à d'autres sites de productions. Mais elle peut – avec son propre personnel – s'occuper et remplir les commandes importantes (surtout celles avec beaucoup de création de valeur) dans une entreprise amie. Et elle peut aussi faire accomplir les commandes par des tiers. Toutes ces mesures oppressent sur la marche, mais aident à contenter le client. Ça ne l'entretient pas seulement dans de bonnes dispositions, mais aide à remplir des contrats – et ainsi éviter des amendes pénales.

Economie sur les coûts fixes

Felix Muster ne doit plus effectuer d'amortissements calculés sur le capital investi, puisque ça devient caduc pour quelques mois. Ici il peut économiser des coûts fixes. Il est de même pour le personnel. Mais c'est éventuellement un peu plus délicat. Les spécialistes et les ouvriers hautement qualifiés doivent aussi être occupés pendant la «pause forcée». Ils peuvent au mieux être occupés pour des travaux de planification ou de rangement.

Bilan

Il vaut la peine, d'imaginer des scénarios et de calculer et discuter les conséquences. Il se peut qu'une machine d'impasse peut être complétée par une autre, et ainsi se constitue une redondance concernant le chiffre d'affaires. Mais ceci peut être meilleur marché qu'une couverture d'assurance chère.

Il vaut la peine d'imaginer des scénarios et de calculer et discuter les conséquences