

Risikomanagement stärken, Resilienz erhöhen

Wie sich die Chemiebranche auf das „New Normal“ einstellen kann

COVID-19 stellt die chemische Industrie nicht nur vor wesentliche Herausforderungen, sondern rückt auch das Thema Risikomanagement verstärkt in den Vordergrund. Doch wenn wir darüber nachdenken, wie das „New Normal“ in der Branche aussehen kann, dann ist die Pandemie nur ein Faktor von vielen. Die wesentlichen Risiken in der chemischen Industrie sind die gleichen wie vor der Krise – und werden seitens der Vorstände und Aufsichtsräte kontinuierlich betrachtet und bewertet. Dazu zählen strategische Risiken wie soziale und makroökonomische Trends ebenso wie bestimmte Marktentwicklungen.

In einer Zeit, in der sich das Konsumentenverhalten unablässig und auf unberechenbare Weise zu ändern scheint, sind sie immer schwieriger langfristig zu bewerten und zu steuern. Daneben geraten aber auch operative Risiken in den Bereichen Forschung & Entwicklung, Personal, Lieferfähigkeit und Informationstechnologie sowie diverse Nachhaltigkeitsrisiken (z.B. Umweltschutz und Prozesssicherheit) in den Fokus der Vorstände.

Darüber hinaus muss sich die chemische Industrie vermehrt mit dem Management von alten und oft bereits abgeschriebenen Anlagen auseinandersetzen – und das in Zeiten ständig steigenden Kostendrucks. Wir erleben Industriezyklen, die von der Differenz im Wachstum von Angebot und Nachfrage wesentlich getrieben werden. Gemeinsam mit anderen Einflussfaktoren bestimmt diese Differenz sowohl die Investitionsstrategien in neue Anlagen als auch die Strategien zur Sicherstellung des Betriebs in bereits vorhandenen. Die gezielte Steuerung von Investitions- und Betriebsausgaben wird dadurch noch wichtiger.

Rolle von strategischen Partnerschaften

Wie kann die Branche mit all diesen Unsicherheiten und Unwägbarkeiten umgehen? Ein wesentlicher Faktor sind strategische Partnerschaften: Sie helfen, die Auswirkungen der derzeitigen Rezession sowie zukünftiger Wirtschaftskrisen abzumildern. Außerdem ermöglichen sie, dem Druck zu ständiger Produktinnovation standzuhalten. Zu den möglichen Partnerschaften, die zum Wachstum der Wertschöpfung beisteuern können, zählen etwa:

- **Joint Ventures mit anderen Chemieunternehmen:** Wenn Unternehmen bestimmte Ressourcen verringern oder Anlagen schließen, können Partner entsprechende Technologien und Expertisen ergänzen, um bestehende Kunden weiter zu beliefern.
- **Allianzen mit Händlern:** Einige globale Chemiehändler verfügen über



Adnan Delic,
FM Global

langjährige vertrauensvolle Kundenbeziehungen und fokussieren sich auf dieser Basis zunehmend auf Value-Added-Support und -Services. Sie können Herstellern von Spezialchemie helfen, ihr Wachstum in gewissen Sparten und Nischen zu vergrößern und somit eine globale Präsenz zu erlangen.

- **Gemeinsame Lösungsvereinbarungen mit Anlagenherstellern und Dienstleistern:** Partner dieser Art betten Produkte in ihre Gesamtlösungen ein und generieren auf diese Weise zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten.
- **Strategische Partnerschaften mit Kunden:** Starke Kundenbeziehungen erlauben es, langfristige Projekte aufzusetzen und durchzuführen, die voll auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten sind. So entstehen oftmals innovative Lösungen als Antworten auf spezifische Herausforderungen.

Diesen partnerschaftlichen Ansatz sollten Chemieunternehmen auch in anderen Bereichen anstreben, etwa dem Risikomanagement. Partner sind hier die Sachversicherer. Sie verfügen über einen breiten Datenschatz zu Schadenfällen und Risiken in den unterschiedlichsten Bereichen. Diese Daten helfen, strategischere Entscheidungen zu treffen und das Unternehmen besser gegen Risiken aller Art abzusichern.

Risikomanagement in der chemischen Industrie

Um welche Risiken und Gefahren es dabei genau geht, ist weniger die Frage. Sie sind durch die Natur der Prozesse weitgehend bekannt und Unternehmen werden durch Regularien wie bspw. Seveso und OSHA verpflichtet, diese entsprechend zu managen. Die Mehrheit der Chemie-



unternehmen greift dazu auf integrierte Managementsysteme zurück. Doch Ereignisse wie kürzlich die verheerende Explosion im Hafen von Beirut sind ein Weckruf, sich niemals in Sicherheit zu wiegen, sondern die diversen Prozessrisiken immer wieder aufs Neue zu bewerten und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Die Großschadensereignisse aus der jüngeren Vergangenheit wie der Brand auf der Ölplattform Deepwater Horizon oder die Raffinerieexplosion in Texas City

setzen uns intensiv mit den Beiträgen von Normenausschüssen, Herstellern und anderen Organisationen auseinander. Diese breite Wissensbasis ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Denn ganz grundlegend sind die Ursachen für Schadensereignisse oft auf das Versagen spezifischer Elemente des Prozesssicherheits-Management-Systems (PSM) zurückzuführen. Das zeigt eine Studie von FM Global, in deren Rahmen 232 Schadensereignisse (Schäden

die zu Schadensereignissen führen können, deren Konsequenzen, wie etwa der Verlust von Marktanteilen und Reputation, kein Versicherer vollständig abdecken kann.

Chemieunternehmen müssen ihre Resilienz stärken

Letztlich geht es also nicht nur darum, sich gegen Schadensereignisse zu versichern, sondern diese durch eine Stärkung der Resilienz proaktiv zu vermeiden. Die Pandemie hat diese Herausforderung noch vergrößert. Außerdem machen sich Langzeittrends bemerkbar, etwa der demografische Wandel: Erfahrene Mitarbeiter, die über einzigartiges Wissen im Umgang mit Anlagen verfügen, gehen sukzessive in den Ruhestand. Gleichzeitig fehlt es durch den Fachkräftemangel an jungen Talenten, die die Lücken schließen. Doch auch hier können strategische Partner unterstützen: Als einer der weltweit führenden Industriesachversicherer verfügt FM Global über entsprechendes Know-how aus der Zusammenarbeit mit mehr als 100 Kunden in der Chemiebranche.

Mit 180 Experten im Bereich der chemischen Industrie, von denen etwa 50 in Europa tätig sind, unterstützen wir die Risikomanagementprozesse unserer Kunden. Wir sehen, dass im Rahmen der aktuellen Rezession bereits festgelegte Investitionsstrategien fortlaufend neu bewertet und auch Investitions- und Betriebs-

ausgaben kritisch beäugt werden. Doch Einsparungen bei Themen wie der Instandhaltung, die durch das derzeitige makroökonomische Umfeld beeinflusst sind, können auch Jahre später noch negative Konsequenzen nach sich ziehen. Hier helfen wir mit unserer Erfahrung, das Risikomanagement entsprechend auszusteuern und ein gezieltes und kosteneffizientes Schadenspräventionsprogramm auszuarbeiten.

Außerdem unterstützen wir Unternehmen dabei, ihre Belegschaften für Prozessrisiken stärker zu sensibilisieren und veraltetes Wissen auf den neuesten Stand zu bringen. Durch Online- oder Präsenzschulungen erzeugen wir die für die Vermeidung von Schäden so wichtige Corporate Memory – und federn dabei die Folgen von Mitarbeiterfluktuationen effektiv ab.

Letztlich geht es jedem Chemieunternehmen darum, die Produktion effizient und effektiv aufrechtzuerhalten und mögliche Betriebsausfälle zu minimieren. Strategische Partnerschaften, die auf dieses Ziel einzahlen, verschaffen entscheidende Wettbewerbsvorteile, die zur Sicherung der Zukunft des jeweiligen Unternehmens beitragen.

Adnan Delic, Sales Vice President
Chemical Industry, FM Global,
Frankfurt am Main

■ adnan.delic@fmglobal.com
■ www.fmglobal.de

Wir erleben Industriezyklen, die von der Differenz im Wachstum von Angebot und Nachfrage wesentlich getrieben werden.

zeigen außerdem, dass die Schaffung von Corporate Memory einer der wesentlichen Bausteine für die Vermeidung von Schäden ist. Um die bestehenden Risikomanagementsysteme noch weiter zu ergänzen, können darüber hinaus Sachversicherer ihr Know-how und ihr breites Datenwissen einbringen.

Während Unternehmen sich naturgemäß ausschließlich mit ihren jeweils eigenen Risiken auseinandersetzen, verfügen wir als Versicherer über annähernd 200 Jahre Erfahrung mit Sachschäden in unterschiedlichsten Branchen. Wir betreiben eigene Forschung und

>3,0 Mio. EUR) aus dem Jahr 2018 analysiert wurden. Dabei stellte sich heraus, dass sich 65 dieser Schadensereignisse auf Maschinenbruch zurückführen ließen. In 62% der Fälle waren mangelnde oder fehlerhafte Instandhaltung die Ursache, in 43% spielten außerdem mangelndes Wissen oder fehlendes Training seitens des Bedienpersonals eine Rolle.

Beide Aspekte zählen zu den zentralen operativen Risiken von Chemieunternehmen und werden entsprechend gesteuert. Doch der erhöhte Kostendruck, die erhöhte Auslastung der Anlagen und die Mitarbeiterfluktuation sind Faktoren,

PWC-Studie: Prinzip der zirkulären Wirtschaft bietet Chancen für Umwelt, Unternehmen und Gesellschaft

„Kreislaufwirtschaft wird neue Normalität“

Die weltweite Nachfrage nach Ressourcen übersteigt längst das, was die Erde selbst erneuern kann. Die Kreislaufwirtschaft (Circular Economy) ist ein vielversprechender Ansatz, um gegenzusteuern. Zu diesen Erkenntnissen kommt eine Analyse, die PWC zum „Earth Overshoot Day“ veröffentlicht hat. Der globale Erdüberlastungstag wurde dieses Jahr am 29. Juli erreicht – so früh wie nie zuvor. An diesem Tag hat die Weltbevölkerung rein rechnerisch die für 2019 verfügbare Menge an nachwachsenden Rohstoffen verbraucht, die in diesem Jahr von der Erde reproduziert werden kann.

Die Kreislaufwirtschaft nimmt sich die Natur zum Vorbild. Das Ziel ist ein geschlossener Materialkreislauf, der die Entstehung von Abfällen minimiert und im Idealfall vermeidet. Drei Grundprinzipien sind charakteristisch: Erstens gilt es, Ressourcen effizient einzusetzen und erneuerbar-

ren Materialien den Vorzug zu geben. Zweitens wird die Nutzung und Lebensdauer von Produkten maximiert und drittens spielen Abfallprodukte eine wichtige Rolle bei der Herstellung von Neuem.

„Viele Unternehmen haben bereits die Relevanz der Kreislaufwirtschaft erkannt. Die Herausforderung besteht nun darin, das Prinzip vollständig in die Geschäftsprozesse zu integrieren. Dabei ist es wichtig, sich nicht nur auf die kurzfristige finanzielle Wertschöpfung zu konzentrieren, sondern auch den Wert für die Verbraucher, die Umwelt und die Gesellschaft als Ganzes mit einzubeziehen“, so Hendrik Fink, Leiter Sustainability Services bei PWC. „Unternehmen, denen es gelingt, innovative Geschäftsmodelle auf Basis der Circular Economy zu etablieren, werden die Gewinner von morgen sein. Die Kreislaufwirtschaft wird zur neuen Normalität.“

„Für Unternehmen gibt es zahlreiche Gründe, das Prinzip der Kreislaufwirtschaft in ihre Geschäftsmodelle zu integrieren“, ist Fink überzeugt: „Zum einen reduziert die Kreislaufwirtschaft die Abhängigkeit von Rohstoffen und macht die Wertschöpfungskette dadurch unabhängiger und widerstandsfähiger.“

Ein wichtiger Treiber sind aber auch die Verbraucher, bei denen derzeit ein Umdenken stattfindet: Sie beziehen Kriterien der Nachhaltigkeit in ihre Kaufentscheidungen ein und geben immer häufiger nachhaltigen Marken den Vorzug.“

Darüber hinaus erhöht sich in eng verwobenen Lieferketten der Druck, auf umwelt- und sozialverträgliche Geschäftspraktiken zu setzen. Denn Unternehmen geben ihre Ziele und Erwartungen im Bereich der Nachhaltigkeit immer öfter an ihre Zulieferer und Geschäftspartner weiter.

„Häufig wird der Kreislauf aus geringer Nachfrage und geringem Angebot erst durchbrochen, wenn eine gewinnbringende Menge wiederverwertet werden kann, Regulierung Anreize schafft oder sogar Quoten vorgibt“, so die Einschätzung von Pia Schnück, Nachhaltigkeitsexpertin bei PWC. „Auf der anderen Seite eröffnen Circular-Economy-Ansätze Geschäftschancen durch neue Second-Hand-Märkte und Geschäftsmodelle der Sharing Economy. Das wird in naher Zukunft zum Beispiel bei elektronischen Geräten oder Mobilität und im Bereich Textilien zu veränderten Märkten führen und nicht nur Ressourcenschonung fördern, sondern auch neue Business Cases entstehen lassen.“

Ein wichtiger Treiber für die Kreislaufwirtschaft sind auch innovative Technologien wie KI, IoT, 3D-Druck, Robotik, Blockchain, VR und AR. (mr)

www.one-click-recruiting.de/lizenzfreies-recruiting

jobcluster

Recruiting so einfach wie möglich