

The QBE Unpredictability Index



Vorwort

Wenn wir in den Jahren seit dem britischen EU-Referendum und Trumps Wahl eines gelernt haben, dann, dass das Leben unvorhersehbar sein kann. Das immer häufigere Eintreten unvorstellbarer Ereignisse zwingt uns, über unser Leben neu nachzudenken, einen neuen Weg einzuschlagen, oder - wie es für viele von uns scheint - unsere Augen zu schließen und auf das Beste zu hoffen.

Nassim Taleb¹ bezeichnet diese Art von Ereignissen als „Schwarze Schwäne“. Selten, unerwartet und verblüffend. Ein schwarzer Schwan ist ein sehr unwahrscheinliches Ereignis mit drei Hauptmerkmalen: Es ist unvorhersehbar, es hat wesentliche Auswirkungen und die Menschen stellen rückwirkend Erklärungen auf, die solche Ereignisse vorhersehbar erscheinen lassen.

Ich freue mich, dass unser neuer Bericht sich mit der Natur der Unvorhersehbarkeit beschäftigt und empirisch nachweist, was wie ich denke, viele von uns instinktiv glauben: dass die Welt zunehmend unvorhersehbar wird. Die Unternehmen agieren in

einem unsicheren Umfeld und müssen gleichzeitig unerwartete Ereignisse bewältigen, die sich negativ auf ihre Leistung auswirken können.

Das Thema ist faszinierend, und obwohl ich froh bin zu sehen, dass die Unternehmen insgesamt optimistisch sind, so mache ich mir dennoch Sorgen, dass viele auf den Ansatz „Es wird schon alles gut gehen“ setzen. Nur 29 % der Unternehmen, mit denen wir gesprochen haben, haben Risikomanagementpläne eingerichtet, um sich auf unvorhergesehene Ereignisse vorzubereiten und sogar noch weniger (17 %) führen Stresstests durch. Das bedeutet,

dass zu viele Unternehmen sich unnötigerweise einem Risiko aussetzen.

Das bedeutet auch, dass zu viele Unternehmen sich möglicherweise Chancen entgehen lassen.

Unvorhersehbare Ereignisse sind naturgemäß nicht unbedingt negativ, oft ist es die Tatsache, wie Unternehmen ausgerüstet sind, um auf diese Ereignisse reagieren zu können, die diese letztendlich zu guten oder schlechten Ereignissen machen. Hier muss man eine wichtige Unterscheidung treffen und das ist ein weiterer zwingender Grund für die Unternehmen, Maßnahmen zu ergreifen und Vorbereitungen zu treffen. Unser Research-Team vermutet, dass die Zeiten der Instabilität länger werden und dass eventuell ein Trend entstehen könnte. Die unvorhersehbarsten Jahre in unserem Index waren die Jahre 2010 und 2015, wenn man daraus schließen kann, dass es sich um Fünfjahreszyklen

handelt, was wird dann das Jahr 2020 bringen? Einige tippen auf eine weitere globale Rezession.²

Unabhängig davon, was die Zukunft bringt, gibt es Maßnahmen, die alle Unternehmen ergreifen können und auch sollten, um sich vorzubereiten, und Partner wie ihre Versicherer, die ihnen dabei helfen können. Sie können also unbesorgt sein: Solange wir auf Klarheit zur zukünftigen Handelsbeziehung zwischen dem Vereinigten Königreich und dem Rest Europas warten, gibt es Versicherungsprodukte und Dienstleistungen zum Risikomanagement, die Ihnen dabei helfen, die Last einfacher zu tragen, während Ihr Unternehmen sich darauf konzentrieren kann, erfolgreich zu sein, ganz egal ob Ihr Unternehmen neue Märkte erforschen, seine Produkte diversifizieren oder seine Lieferkette überprüfen muss.



Andrea Brock
General Manager

¹ Nassim Taleb - The Black Swan: The Impact of the Highly Improbably, 2007

² <https://www.worldfinancialreview.com/the-predicted-2020-global-recession/>

Einführung

Oft heißt es, wir leben in unsicheren Zeiten. Aber war das nicht schon immer so? Sind wir so sehr vom hier und jetzt gefangen, dass wir in unserer „Always-on“-Kultur und inmitten von Twitterstürmen, wo schon die Informationsflut alleine betäubend ist, das Gefühl haben, dass die Zeiten unsicherer sind als früher? Sollte die Tatsache, dass wir Dinge besser messen und analysieren können, nicht bedeuten, dass das gesamte Leben viel stärker vorhersehbar sein sollte als jemals zuvor?



QBE hat ein einzigartiges Research-Programm in Auftrag gegeben, um festzustellen, ob sich die Höhe der Unvorhersehbarkeit in den letzten 30 Jahren geändert hat, wie es damit im nächsten Jahrzehnt aussehen könnte und welche Auswirkungen die Unvorhersehbarkeit gegebenenfalls auf Unternehmen hat.

Unser Programm konzentrierte sich auf fünf Schlüsselbereiche, die Unternehmen und ihre Arbeitsweise betreffen: wirtschaftlicher Wandel, geschäftliche Veränderungen, gesellschaftlicher Wandel, politische Veränderungen und

Umweltveränderungen. Der technologische Wandel ist mehr oder weniger Merkmal der einzelnen Säulen.

Wie wir sehen werden, unterscheiden sich die Geschwindigkeit und das Ausmaß der Veränderungen in den von uns untersuchten fünf Bereichen und können sich oft sogar in verschiedene Richtungen entwickeln, aber jeder davon stellt sowohl eine Gefahr, als auch Chance dar. Dieser Bericht, der auf primären und sekundären Recherchen basiert, wird die Zukunft nicht vorhersagen, wird Ihnen aber eine Möglichkeit bieten, die Unvorhersehbarkeit zu verstehen und zeigen, wie die Welt in der Tat weniger vorhersehbar geworden ist. Er wird zeigen, was die Unvorhersehbarkeit fördert und was die heutige Welt weniger vorhersehbar macht als beispielsweise Mitte der 90er Jahre. Er wird zudem die Einstellungen von

internationalen Wirtschaftsführern aus verschiedenen Unternehmensgrößen und Branchen und ihre Wahrnehmung der Zukunft aufzeigen.

Im ersten Kapitel werden wir uns mit der Abbildung der Unsicherheitsfaktoren beschäftigen, und damit, wie wertvoll es sein kann, zurückzuschauen und so die Welt zu verstehen, in der wir leben. Wir werden uns die Zeit nach dem kalten Krieg ansehen und wie diese eine Zeit unüblicher Sicherheit und Stabilität war, aber wie Ereignisse wie der 11. September uns daran erinnern, dass alles passieren kann. Im zweiten Kapitel werden wir uns die Auswirkungen ansehen, die Unbeständigkeit und unvorhersehbare Ereignisse auf „reale“ Unternehmen hatten, vor allem seit der Finanzkrise 2007/08. Die Kapitel drei und vier beschäftigen sich mit der Unternehmensstimmung zur Zukunft und damit, was die Unternehmen tun,

um sich auf diese vorzubereiten. Wir werden die Möglichkeiten sehen, die größere Unternehmen haben, ihre Richtung zu ändern und sich auf neue Märkte zu konzentrieren, und die Gefahren, denen sich kleinere Unternehmen zu schwierigen Zeiten ausgesetzt sehen.

Wir arbeiten in allen Kapiteln mit echten Fallbeispielen und bieten Beratung zur besten Praxis an. Unvorhersehbare Ereignisse können nicht verhindert werden, aber dieser Bericht möchte einen Ratgeber bieten, wie man sich vorbereiten kann und welche Gefahren zu vermeiden sind, wenn jedes Unternehmen seinen eigenen Kurs verfolgt.

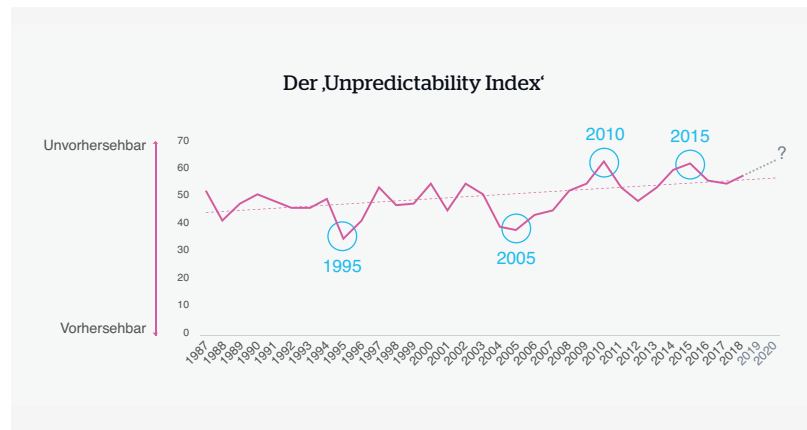
Kapitel 1: Abbildung der Unsicherheitsfaktoren

Zeiten der Veränderung können zu großen Chancen für Unternehmen führen. Es ist wesentlich, die destabilisierenden Faktoren, die die aktuelle Unternehmenslandschaft so unvorhersehbar machen, zu bewerten und zu verstehen.

Unser Unvorhersehbarkeitsindex will genau das tun. Durch die Kombination einer Reihe empirischer Faktoren, welche die Stabilität beeinträchtigen, haben wir über einen Index herausgefunden, dass die Welt nachweisbar weniger vorhersehbar und unbeständiger geworden ist. Wir wissen nun, wie und warum das passiert ist.

In einer Zeit, zu der sich die politische Situation ständig ändert, ist es sicherlich keine Überraschung, dass die Unbeständigkeit der Politik und

die Wahlergebnisse dazu beigetragen haben, dass die Welt nun so viel weniger vorhersehbar ist. Die zunehmende politische Unbeständigkeit hat in den letzten Jahren nicht nur zur Unvorhersehbarkeit beigetragen, sie hat sie sogar noch verstärkt. Von En Marche! in Frankreich bis hin zur Fünf-Sterne-Bewegung in Italien haben die Unbeständigkeit bei den Wahlen und die immer stärkeren Spannungen bei öffentlichen Diskursen zu einem politischen Umfeld geführt, in dem es für die Unternehmen viel schwieriger



⁹http://www.policyuncertainty.com/media/WUI_mimeo_10_29.pdf "In a panel vector autoregressive setting, we find that innovations in the WUI foreshadow significant declines in output."

geworden ist, sich zu bewegen und das einen deutlichen Rückgang bei den produktiven Leistungen ahnen lässt³.

Die zunehmend unbekannten Stimmen in Regierungen in der westlichen Welt sind eine Folge eines viel allgemeineren Trends. In der Vergangenheit wurde weitgehend davon ausgegangen, dass die Hauptfunktion der Regierung darin bestehe, den Wohlstand zu erhöhen, aber in diesem Jahrzehnt haben wir gesehen, dass es bei der Politik inzwischen mehr um Identität als um Wohlstand geht. Hinter all dem steht eine sogar noch höhere geopolitische Unsicherheit, die mit dem 11. September begann, sich dann aber in Form von Entwicklungen wie der europäischen Migrationskrise sowie des sich ändernden Gleichgewichts des Einflusses nach Osten in Richtung Russland und China fortsetzte.

So distanziert diese Punkte von der täglichen Realität, ein Unternehmen zu

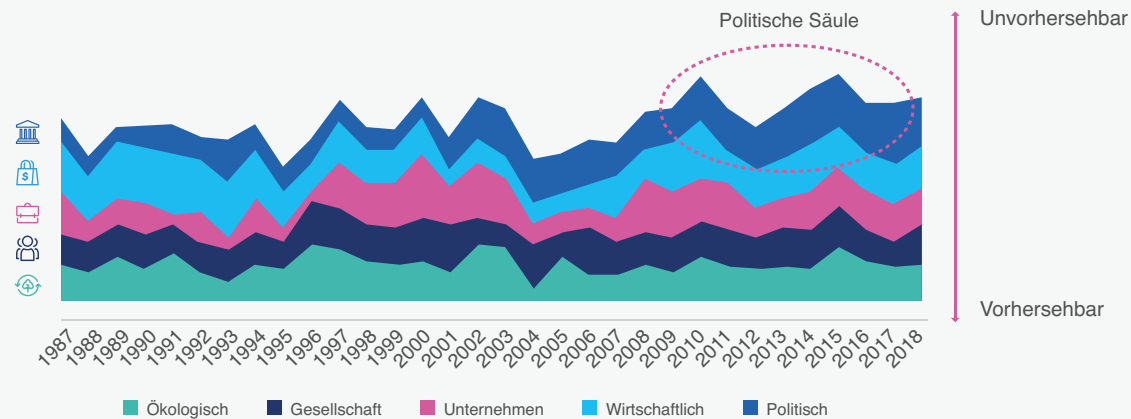
führen, auch sein mögen, sie haben eine sehr reale Auswirkung auf die Lieferketten und die Fähigkeit der Regierungen, die Unternehmen beim Verkauf an einem globalen Marktplatz zu unterstützen. Wie der Index widerspiegelt, ergab unsere Umfrage

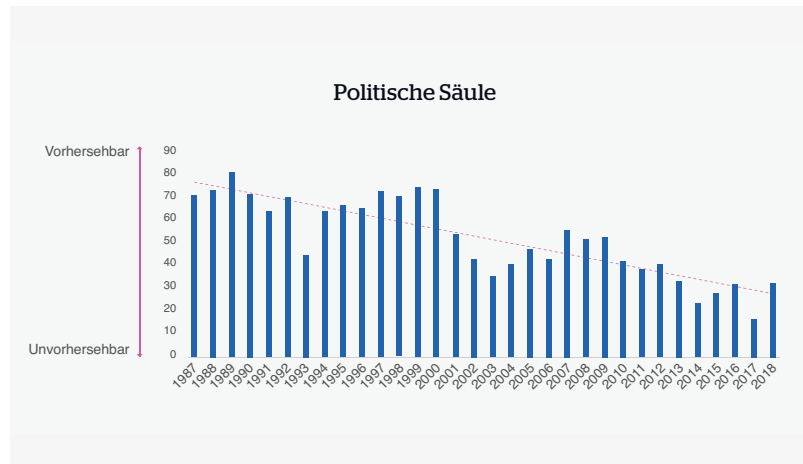
unter den Wirtschaftsführern, dass politische Risiken am meisten zum Tragen kommen und als der derzeit am wenigsten vorhersehbare Bereich wahrgenommen werden.

Aber die Unvorhersehbarkeit war

nicht vollständig auf die politische Welt beschränkt. Einige der geläufigeren Herausforderungen für die Unternehmen haben auch ihren Teil dazu beigetragen und diese charakterisieren sich oft durch Zeiten des Wohlstands und der

Faktoren hinter dem Anstieg der globalen Instabilität





Stabilität, gefolgt von Ausbrüchen der Unsicherheit.

Ein Schlüsselbeispiel ist die Dot-Com-Blase. Die Unternehmen wurden Ende der 90er-Jahre durch das Internet revolutioniert, aber Jahre mit positivem Wachstum und Investitionen führten letztendlich zu übermäßigen Aktienmarktspekulationen und dem Platzen der Dot-Com-Blase, was riesige

Auswirkungen auf die internetbasierten Unternehmen der frühen „Nullerjahre“ hatte. Solche Zyklen sind üblich, aber der Index lässt vermuten, dass die Zeiten der Stabilität kürzer und die Zeiten der Instabilität länger werden. Weniger als ein Jahrzehnt nach dem Platzen der Dot-Com-Blase fand die „Große Rezession“ Ende der 2000er-Jahre statt, die Aktienmärkte brachen rapide ein, die Währungen zeigten

sich volatil und es herrschte ein hartes Umfeld für Unternehmen, in dem deren Überlebensraten niedrig waren.

Makroökonomische Maßnahmen haben ähnliche zyklische Trends. Zeiten des wirtschaftlichen Wohlstands gehen oft mit Stabilität einher, und das Vertrauen der Unternehmen beruht auf der Erwartung eines anhaltenden Wachstums. Mit dem Rückgang der Vorhersehbarkeit wichtiger wirtschaftlicher Kennzahlen in den letzten beiden Jahrzehnten ist auch das Vertrauen der Unternehmen gefallen. Der Index hebt 2005 als eines der vorhersehbarsten Jahre hervor; eine Zeit mit nachhaltigem Wirtschaftswachstum, relativ stabilen Arbeitslosenquoten und einer beständig niedrigen Inflation. Die Unterbrechung dieser Periode der Stabilität zum Ende des Jahrzehnts wurde kurz angesprochen, die anhaltenden Zahlungsausfälle in diesem Zusammenhang aber nicht. Das

Der Index deutet darauf hin, dass die Zeiträume der Stabilität kürzer und die Zeiträume der Instabilität länger werden.

Jahrzehnt charakterisierte sich seitdem nicht durch eine Rückkehr zur Stabilität, sondern auch durch die Unfähigkeit, wirtschaftliche Veränderungen richtig vorherzusagen. Seit 2008 kann die Europäische Zentralbank die Veränderungen der Arbeitslosenzahlen in der Eurozone kontinuierlich nicht richtig vorhersagen. Es ist vor allem die Unsicherheit am Arbeitsmarkt, die zu der wirtschaftlichen Unbeständigkeit beigetragen hat, der sich die Unternehmen in der Eurozone in den letzten Jahren ausgesetzt sahen.

Andere Faktoren neben dem täglichen Geschäftsumfeld spielen ebenfalls ihre Rolle, auch wenn es eventuell

Die Verflechtung all dieser Faktoren ist die auffallendste Feststellung aus dem Index. Unbeständigkeit in einem Bereich kann Auswirkungen auf einen anderen Bereich haben und so den Zeitraum der Unsicherheit verlängern.

schwierig ist, ihre Auswirkung in einem bestimmten Jahr zu erkennen. Der gesellschaftliche Wandel geschieht langsam und schrittweise, und oft sind die großen Veränderungen nur dann wahrnehmbar, wenn man viele Jahre lang zurückblickt. Auch die Umwelt und das Wetter haben Auswirkungen auf Unternehmen. Und auch hier geschieht der Wandel schrittweise. Aber die zunehmende Häufigkeit ungewöhnlicher Wetterereignisse, die früher vielleicht ein einmaliges Ereignis einer Generation

waren, haben für die Unternehmen sehr reale Kosten zur Folge.

Die Verflechtung all dieser Faktoren ist die auffallendste Feststellung aus dem Index. Unbeständigkeit in einem Bereich kann Auswirkungen auf einen anderen Bereich haben und so den Zeitraum der Unsicherheit verlängern. Der Index zeigt, dass die politische Unbeständigkeit in den letzten Jahren den größten Beitrag zur Unsicherheit geleistet hat, sie existiert aber nicht in einem Vakuum. Vote Leave verlor das Rennen und obwohl er nicht die Mehrheit der Stimmen der Wähler erreicht hatte, wurde Donald Trump Präsident — da etwas viel Größeres im Gange war. Die sozialen Einstellungen änderten sich, oft gemeinsam mit der wirtschaftlichen Unsicherheit. Das neue politische Umfeld floss dann zurück in den Mix und verstärkte die

gesellschaftliche Spannung und erhöhte die Unsicherheit für Unternehmen und eine sich ändernde Wirtschaft.

Mit dem Zusammenspiel der Faktoren entsteht auch das Verständnis, dass sich ihre Wichtigkeit und Priorität ändert. Unsere Studie zeigt, dass die Politik kurzfristig ein zentrales Anliegen für die Unternehmensgemeinde ist, aber mittel- bis langfristig wird sie das allgemeinere Wirtschafts- und Handelsumfeld vor Herausforderungen stellen.

Der Index misst die Wichtigkeit der einzelnen Säulen nicht in Stein. Er versucht zu verstehen, in welchen Zeiträumen wir uns der größten Unsicherheit ausgesetzt sahen und warum. Das Ausmaß der Kreditklemme und der Rezession, die in vielen Teilen der Welt offensichtlich waren, machten das Jahr 2010 zum unvorhersehbarensten

Jahr, das je verzeichnet wurde, und seit damals haben wir kaum Verbesserungen sehen können. Das liegt nicht nur an der wirtschaftlichen Unsicherheit, sondern auch an den sich daraus ergebenden politischen Unruhen, die es so schwierig machen, das politische Umfeld zu durchqueren. Wir müssen nun entscheiden, ob dies die neue Normalität ist, oder ob wir die zukünftigen Herausforderungen für die Stabilität umfassender betrachten sollten.

Fallstudie 1: Wie sich die Politik auf die Unternehmen auswirkt

Um zu vermeiden, von den Ereignissen in einem Land beeinträchtigt zu werden, ist es ratsam, die Lieferketten und den Kundenstamm zu diversifizieren. Die Ereignisse an einem Markt können aber dennoch die Geschäfte eines Unternehmens woanders wesentlich beeinflussen.



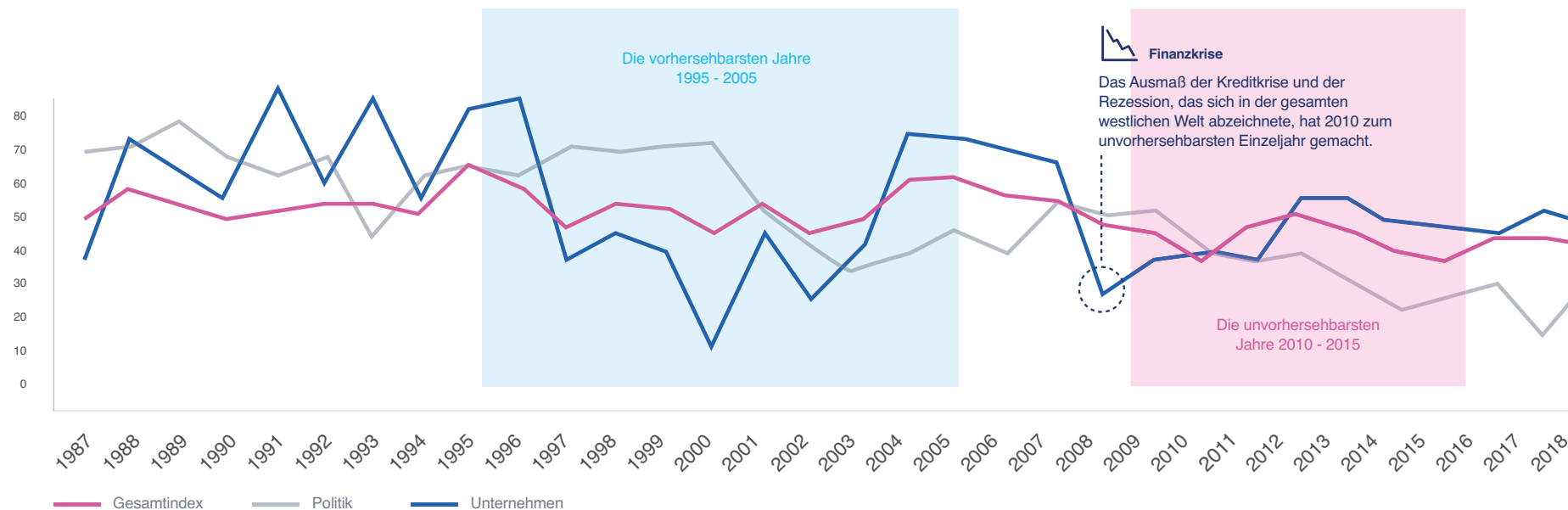
Einer unserer Kunden, ein Produktionsunternehmen mit Sitz im Vereinigten Königreich, verkauft die

Mehrheit seiner Produkte an einen einzigen Kunden mit Werken in ganz Europa. Das Produktionsunternehmen

hat Werke in Europa, die die Fabriken desselben Kunden in nahegelegenen Regionen beliefern. In den letzten Jahren hat der Kunde seine Produktion in seinen europäischen Fabriken hochgefahren, hat sich jedoch bei zahlreichen Anlässen offen zu seiner anhaltenden Verpflichtung gegenüber dem Vereinigten Königreich bekundet. Bis der Brexit auf den Tisch kam. Der Kunde sagt nun, dass er all seine Fertigproduktfabriken aus dem Vereinigten Königreich abziehen will, wenn das Brexit-Ergebnis unvorteilhaft ausfällt. Der britische Produzent steckt in einem großen Dilemma; beginnt er jetzt mit der Planung, seinem Hauptkunden zu folgen, oder sollte er versuchen, weiter im Vereinigten Königreich tätig zu sein und von dort aus zu liefern? Als Zwischenlösung hat der Produzent seine Investitionsstrategie für seine eigenen Fabriken in Europa

überarbeitet und konzentriert sich stattdessen auf eine Anpassung, sodass er weniger abhängig von Komponenten aus dem Vereinigten Königreich sein wird. Für die Investitionen in große Geräte hat er einen Mehroptionenplan entwickelt. Alle Layout-Alternativen für die Fabrik, Design-Spezifikationen für die Geräte und die Verträge wurden so vorbereitet, dass sie entweder in ihren britischen oder europäischen Fabriken, oder einer Kombination daraus eingeführt werden können. Aufgrund der jüngsten Brexit-Verzögerung musste der Kunde einige Investitionen in das Vereinigte Königreich tätigen, aber die höchsten Gerätekosten werden zurückgehalten, bis das endgültige Brexit-Ergebnis bekannt ist. Und wie bei fast allen Dingen im Zusammenhang mit dem Brexit bleibt die Schlussfolgerung abzuwarten, aber es scheint Flexibilität gefragt zu sein.

Vorhersehbarkeit über drei Jahrzehnte



Die Unternehmen sind stabil, aber vorsichtig,...



Geschäftssituation



Geschäftsansatz

positiv und auf kurze Sicht vorbereitet,...



Erwartungen für den zukünftigen Geschäftserfolg

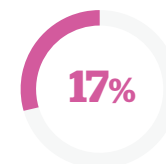


für die Auseinandersetzung mit den Unvorhersehbarkeiten im Jahr 2019

aber übermäßig exponiert...

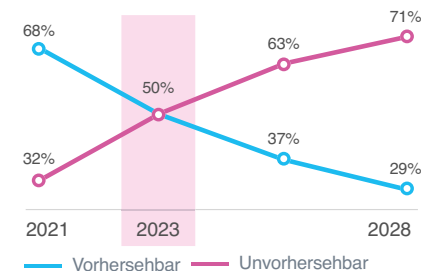


haben Risikomanagementpläne



führen Stresstests durch

in einer zunehmend unvorhersehbaren Welt?



Kapitel 2: Kosten der Unbeständigkeit

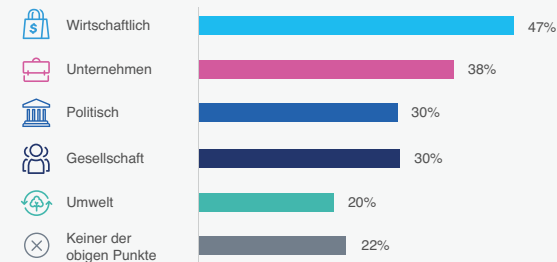
Unvorhersehbarkeit betrifft Unternehmen unterschiedlich, je nach Unternehmensgröße, Standort und Branche. So sind beispielsweise Produktionsunternehmen und Einzelhändler anfällig für Störungen des Handels oder ihrer Lieferketten, während Dienstleistungsunternehmen eher durch Regulierungen und Cybersicherheiten beeinträchtigt sind.

Bei vielen Unternehmen sind die Gewinnmargen bereits eingebrochen, mit einem spürbaren Anstieg von Verlustrisiken, Störungen oder Unbeständigkeit sind sie besonders gefährdet.

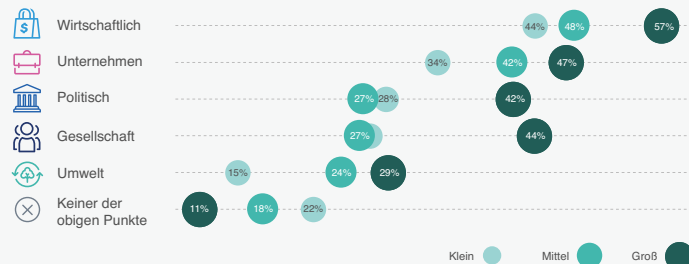
Laut unsere Forschung wurden in den letzten zehn Jahren vier von fünf Unternehmen (78 %) von den Säulen der Unvorhersehbarkeit beeinträchtigt, die in unserem Index aufgezeigt werden. Die Unternehmen wurden als Folge der Finanzkrise und der Auswirkungen des Brexits am stärksten von wirtschaftlichen Ereignissen wesentlich beeinflusst.

Die kleineren Unternehmen in unserer Umfrage fühlten sich von den größeren Ereignissen weniger betroffen, während große Unternehmen zu einem gewissem Ausmaß von ihnen beeinflusst werden. Fast die Hälfte der Einzelunternehmen (47 %) und ein Drittel der Mikrounternehmen (34 %) sagen, dass keine der fünf Säulen sie in den letzten zehn Jahren beeinträchtigt hat. Dies mag zwar auf eine geringere Risikoexposition hindeuten, ist aber wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass kleinere Unternehmen erst vor kurzem gegründet wurden und noch nicht mit so vielen Ereignissen

Unternehmen, die in den letzten 10 Jahren wesentlich betroffen waren



Unternehmen, die in den letzten 10 Jahren wesentlich betroffen waren



konfrontiert waren wie die Gesellschaft und die Wirtschaft.

Kleinere Unternehmen sind normalerweise vielleicht schneller und flexibler in der Lage, Chancen zu nutzen, jedoch können sie in der Regel nicht so leicht Schocks kompensieren wie große Unternehmen.

Demgegenüber waren neun von zehn (89 %) der großen Unternehmen, die

wahrscheinlich schon länger existieren, von Ereignissen in mindestens einer unserer Säulen betroffen. Insbesondere war mehr als die Hälfte der großen Unternehmen wesentlich von Wirtschaftsfaktoren betroffen (57 %).

Auch wenn die kleineren Unternehmen für den Zeitraum, seit dem sie bestehen, weniger Risikopotenzial aufweisen, so bleiben sie dennoch in Zeiten der Unvorhersehbarkeit am

anfälligsten. Außerdem fehlt es ihnen oft an Erfahrung, Ressourcen und dem Einfluss, die/den große multinationale Unternehmen haben, die in Business Intelligence, ausgefeiltes Risikomanagement, Planung möglicher Szenarien und Planung zur Geschäftsfortführung investieren können.

Die häufigsten Auswirkungen von unvorhersehbaren Ereignissen sind Umsatzeinbußen, unerwartete Kosten und ein Rückgang der Nachfrage – sie alle hatten negative Auswirkungen auf die Unternehmen. Positiver ist, dass sich das Schicksal einiger Unternehmen als Folge unvorhersehbarer Ereignisse geändert hat. Ein Unternehmen von sieben konnte Geschäft und Umsatz steigern und neue Chancen schaffen. Eines von zehn Unternehmen konnte mehr Mitarbeiter einstellen.

Fast die Hälfte der größeren

57 %
der Großunternehmen
hängen stark von
wirtschaftlichen
Faktoren ab.

Unternehmen gab an, dass sie positive Auswirkungen aus unvorhersehbaren Ereignissen hatten; das traf jedoch nur auf ein Viertel der Mikrounternehmen und auf vier von zehn kleinen und mittelgroßen Unternehmen zu. Größere Unternehmen können vor allem besser neue Chancen in ihren Märkten schaffen, den Umsatz erhöhen und mehr Mitarbeiter einstellen. Es ist auch weniger wahrscheinlich, dass ihre Nachfrage fällt.

Verschiedene Unternehmenstypen sind von unvorhersehbaren Ereignissen

betroffen. Zu den Unternehmen, die am ehesten Angaben, Umsatzeinbußen erlitten zu haben, kommen aus den Sektoren Unternehmensdienstleistungen, Groß- und Einzelhandel und Konstruktion, und zusammen mit den produzierenden Unternehmen erfuhren sie weniger Nachfrage (jeweils rund ein Drittel), was sowohl die niedrigere Infrastrukturentwicklung als auch die niedrigeren Verbraucherausgaben während einem Konjunkturabschwung widerspiegelt.

Fast die Hälfte der größeren Unternehmen sagte, dass sie von unvorhersehbaren Ereignissen positive Auswirkungen hatten

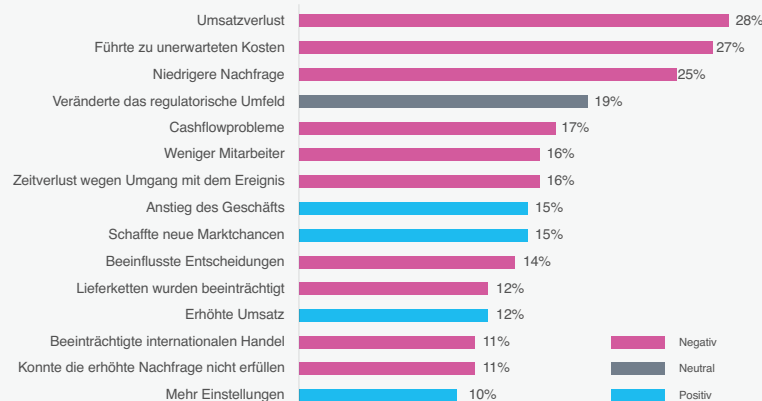
Die Lieferketten von Unternehmen aus den Sektoren Produktion und Groß- und Einzelhandel sind ebenfalls deutlich wahrscheinlicher negativ betroffen (23 % bzw. 21 %). Dies könnte die Folge

allgemeinerer Wirtschaftsfaktoren, aber auch die Folge von Umweltfaktoren sein. Obwohl Umweltveränderungen die Unternehmen insgesamt weniger beeinflusst, sind ihre Auswirkungen dennoch real und spürbar.

IT- und Computerfirmen, die oft für ihre Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bekannt sind, gaben am wahrscheinlichsten an, dass sie in der Lage gewesen seien, neue Chancen am Markt zu schaffen (25 %).

Alle Unternehmen stehen unter zunehmendem Druck, die Unbeständigkeit zu kontrollieren oder zu beseitigen und auf das Unerwartete vorbereitet zu sein. Unsicherheit und Unbeständigkeit führen zu höheren Kosten, während Störungen in der Lieferkette oder Veränderungen beim Konsum es für Unternehmen schwieriger machen, Prognosen und Investorenerwartungen zu erfüllen.

Auswirkungen auf unvorhersehbare Ereignisse



Auch wenn größere Unternehmen globaler vernetzt sind, waren die, mit denen wir gesprochen haben, besser in der Lage, die Stürme der Unvorhersehbarkeit zu überstehen als ihre kleineren Mitbewerber.

Fallstudie 2: Unerwartete Ereignisse können die Betriebsfähigkeit eines Unternehmens deutlich schädigen.

Ein Produktionsunternehmen mit verschiedenen Fabriken im Vereinigten Königreich hing stark von einer einzigen Zutat für seine Endprodukte ab. Traditionell durfte nur ein Naturprodukt verwendet werden, das weltweit an nur zwei Standorten erhältlich war.

Die Lieferkette ist sehr anfällig für Störungen, weshalb das Produktionsunternehmen jeweils für 12 bis 16 Wochen Rohmaterialbestände in Werken im Vereinigten Königreich vorhält. Seit der Jahrhundertwende ist ein künstliches Material am Markt, dass in 80 % oder mehr Produkten das natürliche Material ersetzen könnte und nach 15 Jahren der Entwicklung hat das britische Produktionsunternehmen seine Endprodukte mit dem künstlichen Rohmaterial perfektioniert. Es wurden mehrere Analyseberichte zu den

Unternehmensauswirkungen und der Auswirkungen auf die Lieferanten durchgeführt, die bestätigt haben, dass der Lieferant des künstlichen Produktes in Europa zwei Fabriken mit jeweils mehr als zwölf Produktionslinien hatte und das Material inzwischen auch aus anderen Quellen leicht erhältlich war. Dies sollte bedeuten, dass das Produktionsunternehmen eine größere potenzielle Lieferkette hat und somit weniger risikofähig ist. Im Jahr 2018 kam es jedoch bei dem ausgewählten Lieferanten zu einem Brand, der

die gesamte Fabrik zerstörte, die normalerweise das britische Produktionsunternehmen belieferte. Erst dann wurde klar, dass die von dem britischen Produktionsunternehmen erforderlichen Spezifizierungen so spezifisch geworden waren, dass der Lieferant nicht nur einfach die Produktion in eine seiner anderen Fabriken übertragen konnte, sondern auch kein anderer nicht zertifizierter Hersteller die Produktion schnell aufnehmen konnte. Die Produktion des britischen Produktionsunternehmens

fiel in jeder seiner britischen Fabriken auf 20 bis 25 %. Trotz des richtigen Ansatzes hinsichtlich der Durchführung der Auswirkungsanalysen wurden nicht genügend Faktoren berücksichtigt. Hätte man bei der Planungsphase mehr „Was-wäre-wenn“-Szenarien bedacht, hätte die Situation vermieden werden können. Am Ende konnte das Produktionsunternehmen erst nach einem Jahr zu einer Leistung von 100 % zurückkehren...

Kapitel 3: Zusagen einhalten

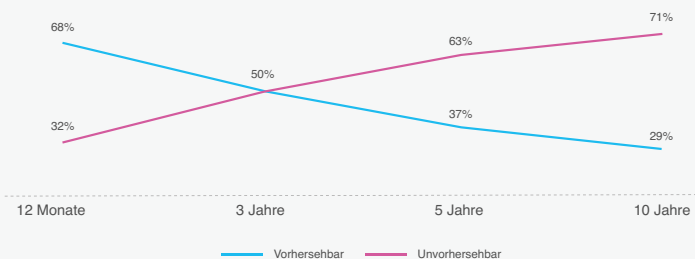
Eine Zunahme der kurz- und langfristigen Unberechenbarkeit ist für große und kleine Unternehmen problematisch, sei es bei der Festlegung von Strategien oder der Erfüllung von Zusicherungen. Vorstände stehen unter dem Druck der Aktionäre, ihre Ziele zu erreichen und zuverlässig nach den Vorgaben der Strategie zu liefern und gleichzeitig die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeiten auf ihre Kunden und die Gesellschaft insgesamt zu berücksichtigen.

Unternehmen müssen ferner die Verbrauchererwartungen und die Vorgaben der Regulierungsbehörden erfüllen, die zunehmend dazu neigen, Unternehmen und ihre Geschäftsführer zur Rechenschaft zu ziehen.

Die Zukunftsplanung dürfte angesichts eines zunehmenden Maßes an Unvorhersehbarkeit immer schwieriger werden. Die Unternehmen finden es schwieriger, die langfristige Zukunft vorherzusagen, wenn sie über die Unternehmenslandschaft nachdenken.

Über zwei Drittel (68 %) der befragten Unternehmen hatte das Gefühl, dass die nächsten zwölf Monate vorhersehbar sind, das Vertrauen sinkt jedoch auf 50 % bei Betrachtung der nächsten drei, und auf 29 % bei Betrachtung der nächsten zehn Jahre. Wie die untenstehende Grafik zeigt, sind die Unternehmen recht zuversichtlich, dass sie die Zukunft bis für die nächsten drei Jahre vorhersehen können, nach diesem Zeitpunkt fällt das Vertrauen stark ab.

Wie vorhersehbar denken Sie ist die Unternehmenslandschaft für die nächsten...





Im Zusammenhang mit dem Brexit kam unsere Umfrage zu dem Schluss, dass die britischen Unternehmen insofern eine Besonderheit sind, als dass sie die einzigen sind, die mit höherer Wahrscheinlichkeit sagten, dass die nächsten zwölf Monate eher unvorhersehbar als vorhersehbar sind

(58 % im Vergleich zu 42 %). Denken britischen Unternehmen jedoch an die nächsten fünf oder zehn Jahre, passen sie sich dem Vertrauensniveau der Unternehmen aus anderen Ländern an.

Viele Unternehmen müssen jedoch fünf, zehn oder mehr Jahre

im Voraus denken. Bei großen Investitionen in Anlagen und Infrastruktur oder neue Märkte dauert es oft Jahre bis zur Ausführung von Projekten oder Erreichen eines Gewinns. Möglicherweise müssen Unternehmen jedoch in Zeiten sich schnell verändernder Technologie- und Verbrauchertrends in neue Geschäftsmodelle investieren. Künstliche Intelligenz und Automatisierung werden beispielsweise enorme Auswirkungen auf den Arbeitsplatz und die Gesellschaft als Ganzes haben, während politische und ökologische Faktoren zu großen Veränderungen in der Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen führen können. Das Wie und Wann vorherzusagen ist den meisten Unternehmen nicht möglich.

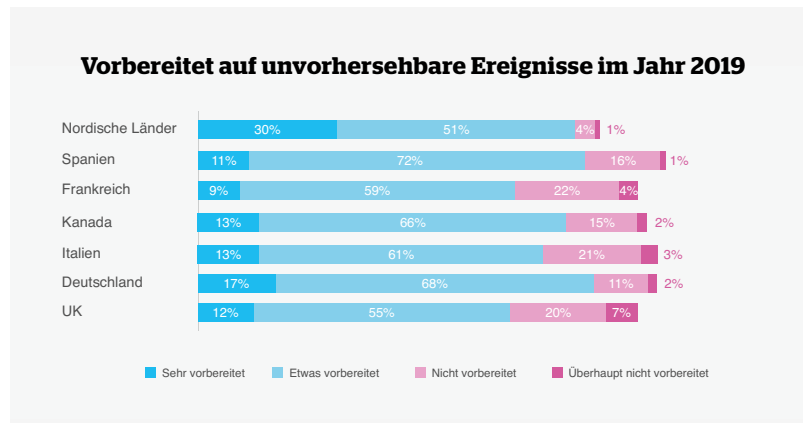
Zunehmende Unvorhersehbarkeit verschärft das Problem der Unternehmensplanung und

Strategiefindung, aber Organisationen sind gut beraten, wenn sie sich auf die kritischsten Faktoren für ihr Unternehmen konzentrieren.

Bedeutende Themen wie der Brexit und globale Handelsstreitigkeiten finden viel Beachtung, und das wird wahrscheinlich auch noch einige Jahre so bleiben. Doch Unternehmen sollten sich von den Schlagzeilen der Medien frei machen und von den aktuellen Tagesthemen nicht ablenken lassen - vermutlich gibt es langfristig ganz andere Trends, die für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens eine größere Rolle spielen.

Kapitel 4: Kreative Planung

Das Mittel gegen Unvorhersehbarkeit dürfte in der Entwicklung des Risikomanagements liegen. Mit zunehmender Größe und Komplexität des Risikos werden die Rahmenbedingungen für Risikomanagement und Unternehmensführung immer anspruchsvoller und Vorstände bestehen zunehmend darauf, über Risiken besser aufgeklärt zu werden.



Das Planen und die Vorbereitung auf die Zukunft sind der Schlüssel, die Unvorhersehbarkeit in der Zukunft managen zu können. Drei von vier (77 %) der an unserer Umfrage teilnehmenden Unternehmen hatten das Gefühl, dass sie bereit sind, 2019 mit unvorhergesehenen Ereignissen fertig zu werden, während eines von fünf Unternehmen (20 %) nicht das Gefühl hatten, darauf vorbereitet zu sein. Nordischen Unternehmen sagten am wahrscheinlichsten, dass sie sich sehr gut vorbereitet fühlen (30 %). Britische und französische Unternehmen fühlten sich hingegen am stärksten unvorbereitet (27 % bzw. 26 %).

Die wichtigsten Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen, um unvorhergesehene Ereignisse zu

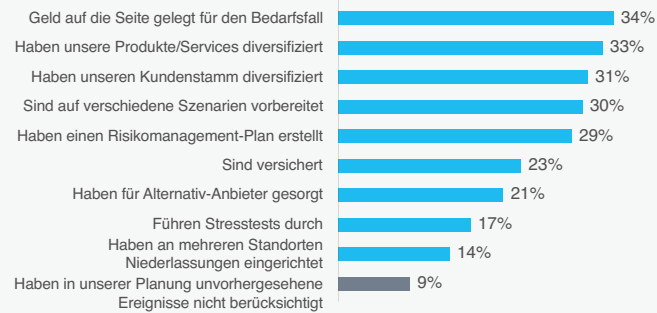
77%

der Unternehmen in unserer Umfrage waren der Meinung, dass sie auf unvorhersehbare Ereignisse im Jahr 2019 vorbereitet waren.

29%

verfügen über formale Risikomanagementpläne.

Unvorhergesehene Ereignisse planen



planen, sind Geld beiseite zu legen (34 %), Produkte/Dienstleistungen zu diversifizieren (33 %), Kundenstämme zu diversifizieren (31 %) und sich auf multiple Ergebnisse vorzubereiten (30 %). Nur 29 % haben jedoch einen formalen Risikomanagementplan. Große Unternehmen haben am wahrscheinlichsten einen formalen Plan (45 %), im Vergleich zu nur einem Viertel der kleinen Unternehmen (25 %).

In unserer Umfrage war es wahrscheinlicher, dass kleine Unternehmen keine Pläne gemacht haben. Über ein Drittel (35 %) der Einzelhändler und 14 % der Mikrounternehmen machen keine Pläne für unvorhergesehene Ereignisse, im Vergleich zu nur 6 % der mittelgroßen und 5 % der großen Unternehmen. Indem sie keinen Plan aufstellen,

35%

der Einzelunternehmer und 14 % der Kleinstunternehmen haben keine Pläne für unvorhergesehene Ereignisse.

setzen sich die kleineren Unternehmen einem höheren Risiko aus, das unvorhergesehene Ereignisse starke Auswirkungen auf sie haben.

Es werden diejenigen Unternehmen in einem Umfeld verstärkter Unvorhersehbarkeit überleben und erfolgreich sein, die sich am besten auf die Situation vorbereitet haben.

Schlussfolgerungen

Das Klima ist eine nützliche Metapher, wenn man über die Unvorhersehbarkeit nachdenkt, der sich die Unternehmen in der Zukunft ausgesetzt sehen. Wir legen für unsere Unternehmen einen Kurs fest, verhandeln über das „Wetter“ der täglichen Ereignisse inmitten des sich langsam anpassenden Klimas in den Märkten und Volkswirtschaften. Wir müssen auf Ersteres reagieren und dabei Letzteres berücksichtigen.

Unsere Studie hat gezeigt, dass die wichtigsten „Passatwinde“ kurzfristig von der Politik beeinflusst werden und dass sie von mehreren anstehenden politischen Ereignissen, vor allem von Wahlen, beeinflusst werden könnten. Das sind die Bedenken, die die Wirtschaftsführer aktuell haben. Wirtschaftliche Faktoren werden ebenfalls eine wesentliche Rolle spielen. Die Wirtschaftskrise, die nun ein Jahrzehnt alt ist, scheint immer noch frisch im Gedächtnis zu sein und auch wenn sie optimistisch sind, so zeigen sich die Unternehmen dennoch

vorsichtig gegenüber zukünftigen Rezessionen.

Wie unsere Fallbeispiele zeigen, können Unternehmensfaktoren - vor allem Dinge, die sich auf die Produktion und auf die Lieferketten auswirken - große Auswirkungen auf die Betriebsfähigkeit einer Organisation haben. Viele Unternehmen ergreifen Maßnahmen, um die Risiken dieser zu mindern, aber es könnte mehr getan werden, um sicherzustellen, dass es Pläne zur Geschäftsführung gibt, um realistische Ereignisse

abzudecken, auch wenn wir hoffen, dass diese nie eintreten werden. Das ist einfacher für größere Unternehmen und unsere Forschung hat gezeigt, dass es wahrscheinlicher ist, dass ein Unternehmen die „Stürme“ gut übersteht und sie vielleicht sogar zu seinem Vorteil nutzen kann, je größer es ist. Kleinere Unternehmen können sich nicht so schnell anpassen, sollten aber immer nach Wegen suchen, ihre Flexibilität und schnellere Entscheidungsfindung zu nutzen und ermutigt werden, in Relation zu ihrer Unternehmensgröße Pläne zur Geschäftsführung zu machen.

Wir haben uns in diesen Bericht auf die wirtschaftlichen, geschäftlichen und politischen Säulen unseres Index konzentriert, da dies die Bereiche sind, in denen uns die Unternehmen gesagt haben, dass sie am anfälligsten für Unvorhersehbarkeiten sind. Soziale und ökologische Faktoren sollten jedoch nicht ignoriert werden. Die

Bandbreite der Probleme ist groß, sie sind oft miteinander verbunden und können für die Unternehmen unvorhersehbare Folgen haben. Die Auswirkungen können sich in politischen, wirtschaftlichen und unternehmerischen Bereichen zeigen und die Marke, den Ruf und die finanzielle Performance belasten.

2020 könnte für viele Unternehmen ein wichtiges Jahr sein. Einige erwarten Crash 2.0 – die nächste große Rezession; unsere Trendanalyse geht von einem weiteren Jahr mit erhöhter Unvorhersehbarkeit aus. Der soziale und politische Aktivismus dürfte weiter an Dynamik gewinnen, seine Richtung und die Auswirkungen sind schwer vorherzusagen. Insgesamt eine potenziell starke Kombination aus Instabilität.

Unsere Studie lässt vermuten, dass die Unternehmen sich nicht so sehr

den Herausforderungen der Zukunft stellen, wie sie das tun sollten. Zugegebenermaßen liegen die meisten unvorhersehbaren Ereignisse außerhalb unserer Kontrolle, aber das heißt nicht, dass wir uns nicht darauf vorbereiten können. Die Szenarioplanung sollte für alle Unternehmen selbstverständlich sein, aber sie müssen diese nicht alleine in Angriff nehmen. Versicherungsunternehmen sind perfekt aufgestellt, um eine globale Übersicht über die Unternehmensgeschäfte und das Engagement in vielen Branchen zu haben und können die besten Praktiken zu Risikomanagementtechniken weitergeben. Da die immateriellen Risiken zunehmen, geht es nun genauso darum, wie ein Unternehmen das Risiko steuert, als auch, wie es das Risiko überträgt. Die zwei Punkte schließen sich nicht gegenseitig aus.

Hier finden Sie einige Tipps:

1. **Setzen Sie auf Ihre Phantasie** – Seien Sie nicht mit dem Status Quo zufrieden. Die Welt ist unvorhersehbar und in dem aktuellen Zyklus denken wir, dass sich dies wahrscheinlich nicht ändern wird. Gehen Sie davon aus, dass es Veränderungen in den Bereichen geben wird, die Ihr Unternehmen betreffen, und planen Sie in diesem Zusammenhang entsprechend.
2. **Diversifizieren Sie** – Suchen Sie nach Chancen, die Lieferketten, Ihren Kundenstamm, die Märkte, an denen Sie tätig sind, und sogar Ihre Mitarbeiter zu diversifizieren.
3. **Schauen Sie durch die Nachhaltigkeitsrille** – Verwenden Sie ein Rahmenwerk wie die United Nations Sustainable Development Goals, um systembedingte, soziale und ökologische Probleme aufzuzeigen, die für Ihr Unternehmen sowohl Risiken als auch Chancen darstellen könnten.
4. **Sammeln Sie so viele Informationen wie möglich** – Niemand kann die Zukunft vorhersagen, nutzen Sie jedoch bestehende Kenntnisse in Ihrem Unternehmen, andere Datenquellen und die Erfahrungen anderer, kann das dazu beitragen, Unternehmen zu schaffen, die Schwächen besser aufzeigen und Risiken mindern können, egal wie unwahrscheinlich diese auch im Voraus scheinen. Laden Sie den QBE-Bericht: Understanding and Protecting your Supply Chain, herunter, ein praktischer Leitfaden dazu, wie man eine Analyse der Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit und eine Planung zur Geschäftsfortführung durchführt und auf welche Gefahren man achten muss.
5. **Nutzen Sie Ihre Partnerschaften optimal** – Es könnte gut sein, dass Ihr Versicherer alles bereits einmal an anderer Stelle erlebt hat. Holen Sie sich bei ihm Rat.

Methodik

Opinium hat den Unvorhersehbarkeitsindex der QBE über Desk Research zusammengestellt, um herauszufinden, welches Jahr wirklich am wenigsten vorhersehbar war. Opinium hat sich Kennzahlen innerhalb der fünf Säulssäulen angesehen, die für die Kunden der QBE maßgeblich sind und hierbei Quellen von allen Schlüsselmärkten der QBE verglichen. Das wichtigste Ziel war hier das vorhersehbarste Jahr und das am wenigsten vorhersehbarste Jahr festzulegen.

Die fünf Säulen und die Daten waren u. a.

Politik	Wirtschaft	Unternehmen	Umwelt	Gesellschaft
<ul style="list-style-type: none"> • Unberechenbarkeit der Wahlergebnisse • Klarheit des Wahlergebnisses • Politische Unsicherheit • Immigrationsängste • Geopolitische Unsicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, die Inflation vorherzusagen • Fähigkeit, das BIP-Wachstum vorherzusagen • Fähigkeit, Veränderungen bei der Arbeitslosigkeit vorherzusagen • Unberechenbarkeit der wichtigsten Wirtschaftskennzahlen (z. B. Handel, Zinsen, BIP, Inflation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unberechenbarkeit der wichtigen Aktienmarktindizes nach Land • Unberechenbarkeit der Währungswerte • Überlebensraten der Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unberechenbarkeit der Temperaturveränderungen • Unberechenbarkeit des Regens • Häufiger auftretendes ungewöhnliches Wetter • Sterblichkeit im Zusammenhang mit dem Klima 	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen des Verbraucherverhaltens • Das sich ändernde Gesellschaftsverhalten (z. B. Eheschließungsraten und außereheliche Geburten) • Das sich ändernde demographische Profil des Marktes (z. B. Alter und Lebenserwartung)

Opium hat auch eine primäre Studie mit erfahrenen Entscheidungsträgern von Unternehmen durchgeführt. 1.314 Interviews wurden im Vereinigten Königreich, in Frankreich, Deutschland, Italien, Spanien, Kanada und in den nordischen Ländern (Schweden, Finnland, Dänemark und Norwegen) geführt. Die Umfrage wurde vom 21. bis 28. Januar 2019 online durchgeführt.

Über QBE

QBE hat sich auf Versicherungen und Rückversicherungen für Unternehmen spezialisiert. Wir sind groß genug, um einen Unterschied zu machen, klein genug, um agil zu reagieren.

Wir sind vielleicht nicht so bekannt wie andere, aber ein großer Teil der modernen Welt hängt von unserer Versicherungsdeckung ab. Unsere Kunden gehen von Omnibus- und Reisebusfahrern hin zu wichtigen internationalen Infrastrukturkonsortien. Für Sie sind wir der Puffer zwischen sorgfältiger Planung und dem Unvorhersehbaren. Personen, die mit uns zusammenarbeiten, finden uns professionell, pragmatisch und verlässlich – das ist einer der Gründe,

warum wir nach 130 Jahren immer noch erfolgreich am Markt vertreten sind.

Unsere Underwriter können Entscheidungen treffen, die für Sie wichtig sind. (Weil wir genau wissen, dass ein Computer die Menschen nicht ersetzen kann.) Und wir versichern nicht nur Ihr Risiko. Wir unterstützen Sie beim Risikomanagement, was bedeutet, dass es viel unwahrscheinlicher ist, dass Sie überhaupt einen Versicherungsfall einreichen müssen.

Erfahren Sie mehr

Mehr Informationen darüber, wie wir Ihrem Unternehmen helfen können, finden Sie auf www.QBEurope.com

Versicherungen für alle Unternehmensanforderungen

Unsere umfassende Produktreihe enthält:

Haftpflicht Versicherung:

- Industrie-Haftpflichtversicherungen inkl.
 - Produkt-Haftpflichtversicherung
 - Rückrufkostendeckungen (automotive / non-automotive)
 - Umwelthaftpflicht- und Umweltschadenversicherung
- Exzedenten-Deckungen
- Einzelprojekt-Deckungen (z. B. Bau- und Schienenprojekte – ohne TV Teil)
- Internationale Versicherungsprogramme (koordiniert und/oder integriert)
 - FOS-Deckungen

Sach- sowie Betriebsunterbrechungs Versicherung:

- Kombinierte Sach- und Ertragsausfall-Versicherungen, Allgefahren

Financial & Specialty Markets:

- Commercial: D&O, POSI, Crime
- Financial Institutions: D&O, E&O, IMI
- TMT (Telekom, Media, Tech): E&O Cyber

Über Opinium

Opinium ist eine preisgekrönte Agentur für strategisches Verständnis, das auf dem Glauben basiert, dass der Erfolg in einer unsicheren und komplexen Welt von der Fähigkeit abhängt, auf dem Laufenden darüber zu bleiben, was die Menschen denken, fühlen und tun.

Wir sind kreativ und wissbegierig und arbeiten mit Leidenschaft daran, unseren Kunden das Treffen wichtiger Entscheidungen zu ermöglichen. Wir arbeiten mit Organisationen zusammen, um strategische Herausforderungen zu definieren und zu bewältigen – und helfen ihnen dabei, die Welt, in der Ihre

Marken tätig sind, besser zu verstehen. Wir verwenden den richtigen Ansatz und die richtige Methode, um solide Kenntnisse, strategische Beratung und gezielte Empfehlungen zu liefern, die zu Veränderungen und positiven Ergebnissen führen.

In Kontakt bleiben

Sollten Sie sich nicht bereits zum Erhalt aus der Reihe zum Thema Unvorhersehbarkeit angemeldet haben, so können Sie dies hier vornehmen unter:

qbe.de

September 2019

QBE Insurance (Europe) Limited
Breite Straße 31
40213 Düsseldorf
Karte anzeigen

T: +49 (0) 211 99419 0 | F: +49 (0) 211 99419 88
info@de.qbe.com

QBE European Operations ist ein Handelsname von QBE UK Limited, QBE Underwriting Limited und QBE Europe SA/NV. QBE UK Limited ist ermächtigt durch die britische Aufsichtsbehörde „Prudential Regulation Authority“ und reguliert durch die Behörde zur Finanzaufsicht „Financial Conduct Authority“ sowie die „Prudential Regulation Authority“. QBE Europe SA/NV. Umsatz-Steuer-Nr.: BE 0690 537 456. RPM/RPR Brussels, IBAN-Nr. BE53949007944353 und SWIFT/BIC-Nr. HSBCBEBB, ist unter der Lizenz-Nr. 3093 durch die Bank of Belgium ermächtigt.