

Risk Nexus

Unversehrtheit der Lieferkette: Zusammenfassung

Die meisten Firmen sind Lieferkettenrisiken ausgesetzt. Oft sind Probleme in der Lieferkette auf zufällige Ereignisse zurückzuführen, wie einen Unterbruch aufgrund eines Brandes in der Fabrik eines Zulieferers, oder durch eine Naturkatastrophe. Tritt in einer Lieferkette jedoch Betrug auf, sei es durch das Hinzufügen unerwünschter Substanzen, oder durch das Einschleusen gefälschter Produkte, dann werden die Risiken rasch sehr komplex: es können Körperverletzungen oder sogar Todesfälle auftreten. Eine kompromittierte Lieferkette kann den Ruf einer sorgfältig gepflegten Marke schwer beschädigen, das Vertrauen der Kunden zerstören, Erträge einbrechen lassen, und Führungskräfte ins Gefängnis bringen.



Zurich hat gemeinsam mit SICPA, einer auf globale Sicherheitslösungen spezialisierten Schweizer Firma, diese Problematik untersucht und mögliche Lösungsansätze in einem Bericht aufgezeigt. Der in Englisch verfasste Bericht «Supply chain integrity: protecting companies' blind spots» beleuchtet Möglichkeiten, wie Firmen ihre Fähigkeit erhöhen können, sich gegen vorsätzliche «Infiltrationen» der Lieferkette zu schützen. Der Bericht bietet zahlreiche Empfehlungen und Beispiele, die in Interviews mit Behörden- und Industrieexperten, Vollzugsspezialisten, Risikomanagern und Führungskräften grosser Firmen gesammelt wurden.

Habgier ist oft der Antrieb

Habgier ist oft der Antrieb für die Infiltration von Lieferketten: die Täter beabsichtigen Geld mit minderwertigen, fehlerhaften oder gefälschten Produkten zu scheffeln.

Ein mögliches Szenario für eine Lieferketteninfiltration ist die Herstellung eines gefälschten Produktes, das zwar einer bekannten Marke täuschend ähnlich sieht, aber keineswegs deren Qualität besitzt. Manchmal werden nichts ahnende Konsumenten auf diese Weise grossen Risiken ausgesetzt

– wie im Falle von gefälschten Medikamenten oder gefälschten Feuerlöschern. In einer früheren Risk-Nexus-Publikation «Counterfeit products: new risks in global value chains» (Gefälschte Produkte: neue Risiken in globalen Wertschöpfungsketten) hat Zurich hervorgehoben, dass wir geradezu ein Wettrennen zwischen Fälschern und Markeninhabern beobachten können. Tatsächlich benutzen Gruppierungen der organisierten Kriminalität höchst professionelle Methoden zur Herstellung und Verbreitung von gefälschten und manipulierten Produkten, was über die letzten Jahre zu einem aussergewöhnlichen Wachstum des Phänomens beigetragen hat.

«Blinde Flecken» in komplexen Lieferketten werden in dem Bericht als eine der Hauptverwundbarkeiten von Firmen gegen diese neue Herausforderung identifiziert. Der Bericht hält auch fest, dass Schwierigkeiten häufig in aufstrebenden Märkten zu finden sind. Beispielsweise wurde 2008 entdeckt, dass mehrere Firmen in China Milchprodukte verkauften, die Melamin enthielten, eine in der Plastikherstellung verwendete Chemikalie. Das Problem betraf insbesondere Milch und Babynahrung, die nicht nur im Inland

konsumiert, sondern auch ins Ausland exportiert wurde. Die üblichen Laboranalysen von Milchprodukten können Melamin nicht identifizieren, aber Melamin täuscht ihnen einen höheren Proteingehalt vor. Melamin kann zu Nierenversagen führen, unter Umständen sogar zum Tode. Verblüffende technische Fähigkeiten ermöglichten diese Produktemanipulation. Sie waren derart hoch entwickelt, dass nur durch das Auftreten einer Massenvergiftung bemerkt wurde, dass die Milch verwässert und ihr scheinbarer Proteingehalt durch das Beimischen der Chemikalie erreicht wurde.

Auch wenn solche Schwierigkeiten in Teilen der Lieferkette üblicherweise mit Entwicklungsländern assoziiert werden, können sie durchaus auch Märkte betreffen, in denen man die Sicherheit von Nahrungsmitteln als garantiert betrachtet. Der Bericht erwähnt als Beispiel hierfür einen weithin bekannten Fall aus Westeuropa, der zahlreiche bekannte Marken betraf, die Rindfleisch von Zulieferern bezogen, welchen sie vertrauten. Die Firmen waren sich jedoch nicht bewusst, dass ihre Fleischlieferanten das Fleisch nicht mehr selbst produzierten, sondern von Dritten bezogen. Ein beträchtlicher Teil des angeblichen Rindfleischs stellte sich als Pferdefleisch heraus.

Wenn Kriminelle solche Aktivitäten betreiben, dann gehen sie oft skrupellos vor. Und oft werden diese Verbrechen derart geschickt geplant und ausgeführt, dass sie nur mit Hilfe von Experten überhaupt entdeckt werden, und erst eine gründliche Untersuchung deren volles Ausmass enthüllt.

Schritt halten mit der zunehmenden Komplexität der Lieferkettenrisiken

Um diesen Risiken begegnen zu können, empfiehlt der Bericht, dass Firmen ihre Lieferkette von der Stufe der Rohmaterialien bis hin zu den Endkonsumenten sichtbar machen und die mit ihr verbundenen Verwundbarkeiten im Detail analysieren. Wenn Unternehmen den Fluss von Zwischen- und Endprodukten in ihrer Lieferkette unter die Lupe nehmen, sollten sie auch ihre Strategie der Produktesicherheit überprüfen. Die Analyse von «blinden Flecken» hilft einer Firma bei der Entwicklung von Strategien zur Erhöhung der Widerstandsfähigkeit gegen Infiltrationen der Lieferkette. Der Bericht nennt eine Reihe von Schwerpunkten, die Unternehmen bei der Entwicklung von auf ihre individuellen Bedürfnisse angepassten Risikomanagementstrate-

gien für die Lieferkette berücksichtigen sollten.

Eine Lieferkette wird sichtbar gemacht, indem eine Firma ihr «Wertschöpfungsnetzwerk» aufzeichnet und feststellt, wer genau ihre Zulieferer und Verteiler sind, und wie die «Ströme» in der Lieferkette kritische Verwundbarkeiten und Abhängigkeiten erzeugen. Das Durchführen dieser Analyse setzt voraus, dass die oberste Führungsstufe das globale Management der strategischen Risiken verantwortet. Fortgeschrittene Methoden der Datenanalyse, auch «Big Data» genannt, können Hauptlieferanten visualisieren, Verteilernetzwerke vereinfachen und die Sicherheit der Lieferkette durch die Verfolgbarkeit («traceability») von Produkten und die Vereinfachung von Produkterückrufen verbessern.

Das Management «traditioneller» Risiken der Lieferkette gehört auch zum Prozess. Dabei ist es üblich nach Schwachpunkten zu suchen, wie beispielsweise eine zu starke Abhängigkeit von einem einzelnen Zulieferer. Wenn einmal alle Zulieferer, inklusive alle Unterlieferanten, identifiziert sind, müssen diese auch überwacht werden, und bindende Standards müssen durchgesetzt werden. Viele Firmen beauftragen für diese Aktivitäten Unternehmen, die sich auf das Aufdecken von Betrug und den Schutz vor solchen Bedrohungen spezialisiert haben.

Risiken in der Logistikkette müssen ebenfalls angegangen werden, denn Logistikkreisläufe erhöhen die Verwundbarkeit der Lieferkette. Dies gilt insbesondere für Freihandelszonen, die Kriminellen manchmal Einfallstore in globale Lieferketten bieten. Einige Organisationen befassen sich bereits damit, diesen Risiken zu begegnen, da auch Terroristen sich diese zunutze machen können: die Weltzollorganisation hat freiwillige Sicherheitsstandards für den Handel und den Zoll etabliert, die darauf abzielen, die Sicherheit globaler Lieferketten zu erhöhen.

Der Schutz geistigen Eigentums in den relevanten Märkten ist notwendig, damit Firmen überhaupt gesetzlich gegen Fälscher vorgehen können. Jedoch bekunden kleine und mittlere Unternehmen oft Mühe damit, die nötigen Massnahmen zu treffen, damit ihr geistiges Eigentum im internationalen Geschäft ausreichend geschützt ist.

Ein enger Kundenkontakt ist eine Möglichkeit, um von Produktproblemen zu

erfahren und herauszufinden, wo diese auftreten könnten; Kunden-Hotlines, ein elektronischer Briefkasten oder soziale Netzwerke können hierfür eingesetzt werden. Eine Firma muss auch schnell und glaubwürdig handeln, wenn ein Problem auftritt. Gerade wenn ein Vorfall für Kunden ein Gesundheits- oder Sicherheitsrisiko bedeutet, dann kann die Art, wie eine durch eine Lieferketteninfiltration ausgelöste Krise gehandhabt wird, darüber entscheiden, ob eine Firma ihren guten Ruf retten kann oder ihn verliert.

Verbesserung der Sicherheit von Produkten und der Lieferkette

Das Massnahmenpaket für Firmen, um widerstandsfähiger gegenüber Lieferkettenrisiken zu werden, beinhaltet die Untersuchung aller Glieder der Lieferkette, das Durchführen einer Analyse der Sicherheitsbedrohungen, und das Erhöhen der firmenweiten Risikowahrnehmung. Es ist wichtig, dass die Technologie einer Sicherheitslösung erst nach einer ganzheitlichen Sicherheitsanalyse gewählt wird. In der Sicherheitsanalyse wird genau festgelegt, welche materiellen und immateriellen Güter der Firma geschützt werden sollen, welchen Sicherheitsbedrohungen man entsprechend begegnet, und zu welchen Einschränkungen sowie direkten und indirekten Kosten dieses Vorhaben führt. Mit Sicherheitstechnologien kann die Authentizität von Produkten überprüft werden, und unerwünschte Produktemanipulationen können verhindert oder erkennbar gemacht werden. Eine Inspektionsstrategie kann auf mehreren Sicherheitsmerkmalen aufbauen, wodurch verschiedene Marker kombiniert werden. Dies erhöht die Sicherheitsstufe. Manche Sicherheitsmerkmale dienen der Dokumentation der regulären Schritte, welche ein bestimmtes Produkt in der Lieferkette durchlaufen hat, andere dienen dazu jederzeit dessen Standort anzuzeigen. Diese Merkmale können sowohl bei Zwischen- als auch bei Endprodukten angebracht werden. Andere Sicherheitsmerkmale können als forensische Beweise für die Herkunft eines Produktes vor Gericht verwendet werden.

Unter den allgemeinen Überlegungen zu Sicherheitstechnologien hält der Bericht fest, dass sich eine Investition in eine Sicherheitslösung für die Lieferkette mehr als auszahlen kann, manchmal sogar um ein Mehrfaches. Firmen müssen auch eine «Intelligence»-Strategie

für Produktesicherheit entwickeln, welche diverse Aktivitäten beinhaltet, wie Überwachung, Sammeln und Verwerten von Informationen über kriminelle Infiltrationen von Lieferketten, Entscheiden, ob auf eine entsprechende Bedrohung reagiert werden muss, Ermöglichen eines entsprechenden firmeninternen Informationsflusses, und Kollaboration mit den Vollzugsbehörden, sobald eine Infiltration entdeckt wurde. Das Sammeln und Aufbereiten von Informationen aus Ermittlungen der Firma kann es den Behörden erleichtern, die Quelle einer Lieferketteninfiltration zu orten.

Über interne Kontrollen hinaus

Firmen müssen aber noch mehr unternehmen als bloss ihre internen Ressourcen zu mobilisieren. Politische und regulatorische Entscheidungsträger müssen über die Risiken gefälschter und manipulierter Produkte informiert werden. Praktikable Möglichkeiten müssen erörtert werden, wie mit gesetzlichen und regulatorischen Vorschriften diesen florierenden illegalen Aktivitäten das Wasser abgegraben werden kann. Wichtige Grundsätze der öffentlichen Ordnung, die hierbei gefördert werden sollen, sind nicht nur der Schutz geistigen Eigentums, um Innovation als Treiber des Wirtschaftswachstums zu sichern, sondern ganz besonders auch der Schutz der Gesundheit und der Sicherheit der Konsumenten.

Allianzen oder die Bündelung gewisser Dienstleistungen können die Bekämpfung von Infiltrationen der Lieferkette stark erleichtern. Als Beispiel erwähnt der Bericht den bilateralen Dialog zwischen der Schweiz und China über geistiges Eigentum. In diesem Dialog, der vom Eidgenössischen Institut für Geistiges Eigentum moderiert wird, werden regelmässige Treffen mit chinesischen Behörden abgehalten. Dieser Dialog steht Schweizer Industrieverbänden offen, sowie Schweizer und chinesischen Firmen. Spezialisierte Non-Profit-Unternehmen können ihre Mitglieder oder Partner mit Dienstleistungen unterstützen, um Fälschungen effizienter zu entdecken und wirksamer zu bekämpfen. Solche Unternehmen sind React in den Niederlanden, und die International AntiCounterfeiting Coalition in den Vereinigten Staaten.

Für Lieferketten wird es nie die absolute Sicherheit geben. Es wird immer Schwachstellen geben, die ausgenutzt werden können. Präventive Massnah-

men sind wichtig, aber jede Firma kann ein Opfer werden, jederzeit und an jedem beliebigen Ort. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Widerstandsfähigkeit der Firmen so erweitert werden muss, dass auch

Schocks, die durch Kriminelle, die die Lieferkette infiltrieren, verursacht werden, absorbiert werden können. Das Ziel ist die schnellstmögliche Erholung nach einem solchen Schock und die Wiederaufnahme des Tagesgeschäfts.

Disclaimer

Diese Publikation wurde von Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG und SICPA S.A. erstellt und die darin dargelegten Meinungen sind die von Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG und SICPA S.A. am Datum der Erstellung und können ohne Bekanntmachung geändert werden.

Diese Publikation wurde ausschliesslich zu Informationszwecken erstellt. Die hierin enthaltenen Analysen und Meinungen basieren auf einer Reihe von Annahmen. Andere Annahmen könnten zu erheblich abweichenden Schlussfolgerungen führen. Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen stammen aus als zuverlässig und glaubwürdig betrachteten Quellen; Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG oder ihre Tochtergesellschaften (die «Gruppe») oder SICPA S.A. übernehmen jedoch weder ausdrücklich noch stillschweigend irgendeine Gewähr oder Garantie für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen.

Dieses Material soll keine juristische, das Zeichnen von Versicherungsrisiken betreffende, finanzielle oder sonstige professionelle Beratung darstellen. Personen, die hinsichtlich einer Anlage im Zweifel sind, sollten sich an einen unabhängigen Finanzberater wenden.

Die Gruppe und SICPA S.A. übernehmen keine Haftung für die Nutzung oder Bezugnahme auf dieses Material. Diese Publikation enthält gewisse zukunftsbezogene Aussagen, darunter u. a. Voraussagen zu oder Beschreibungen von zukunftsbezogenen Ereignissen, Trends, Plänen, Entwicklungen oder Zielen. Solche zukunftsbezogenen Aussagen sind mit der gebotenen Vorsicht zur Kenntnis zu nehmen, da sie naturgemäss bekannte und unbekannt Risiken beinhalten, Unsicherheiten bergen und von anderen Faktoren beeinflusst werden können. Dies könnte dazu führen, dass die Ergebnisse sowie Entwicklungen, Pläne und Ziele von denjenigen abweichen, die explizit oder implizit in diesen zukunftsbezogenen Aussagen beschrieben werden.

Der Inhalt dieses Dokuments ist weder mit einem spezifischen Versicherungsprodukt verknüpft, noch sichert die Übernahme dieser Richtlinien und Massnahmen eine Deckung im Rahmen einer Versicherungspolice. Dieses Dokument darf ohne die vorherige schriftliche Genehmigung von Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG, Mythenquai 2, 8002 Zürich, Schweiz und SICPA S.A., Av. De Florissant 41, Prilly, Schweiz, weder ganz noch teilweise vervielfältigt werden. Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG und SICPA S.A. untersagen ausdrücklich die Verteilung dieses Dokuments an Dritte unabhängig aus welchem Grund. Weder Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG noch SICPA S.A. übernehmen Haftung für Schäden, die sich aus der Verwendung oder Verteilung dieses Dokuments ergeben. Dieses Dokument darf nur unter den Umständen verteilt werden, die nach den geltenden Gesetzen und Vorschriften zulässig sind. Die vorliegende Publikation ist weder ein Angebot noch eine Aufforderung zum Verkauf bzw. Kauf von Wertschriften in irgendeiner Rechtsordnung.

Dieses Dokument wird in Englisch, Deutsch und Spanisch publiziert. Sollte die deutsche Übersetzung gegenüber dem englischen Originaltext abweichen, ist die englische Version massgeblich.

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Mythenquai 2
8002 Zürich
Schweiz

SICPA S.A.

Av. De Florissant 41
1008 Prilly
Schweiz