

## Corporate Risk Management

### 15. RMA Risk Management Conference

München, 10.05.2021

Michael Jahn-Kozma

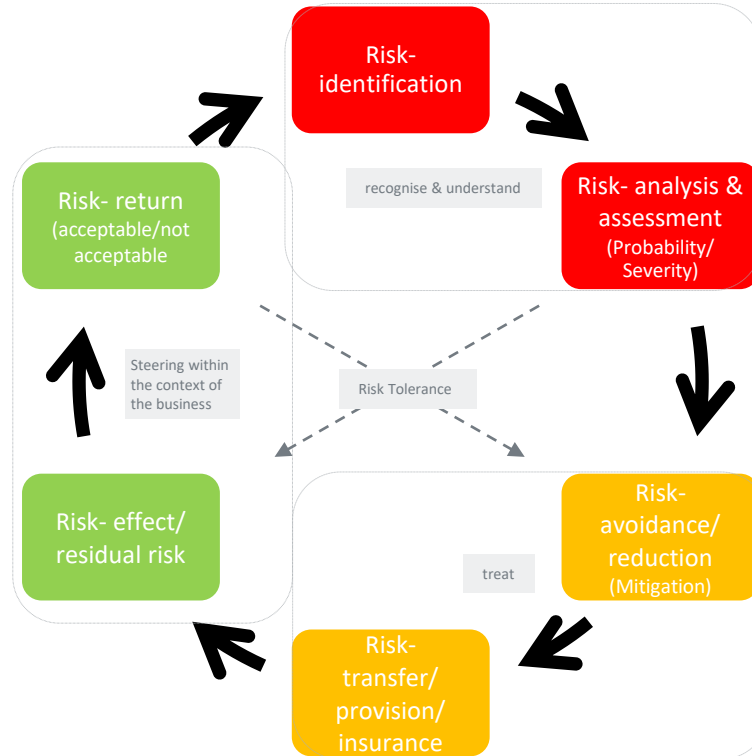


### RM General

RM displays the effect of uncertainties on objectives

RM supports Management for better decision making

RM protects Enterprise from high volatility on results



### CRM for Business

CRM supports the risk identification & assessment process, e.g. by risk dialogues, tools and trainings

CRM provides transparency over the risk map

CRM provides overview and cross functional communication

Risk Management may help to assess the probability to reach group targets by outlining possible plan deviations caused by risks

## Frage?

- gab es in Ihrem Unternehmen im Februar 2020 ein gültiges Pandemiekonzept oder einen Pandemie-Krisenplan?

Ja

Ja, aber nur teilweise/in einigen Ländern

nein

## Herausforderung im BCM: Produktion- Projekt –Service- R&D – Verwaltung weltweit

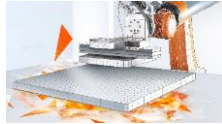
### KUKA Group

#### Systems



Smarte, sichere und effiziente Lösungen für die Fertigung

#### Robotics



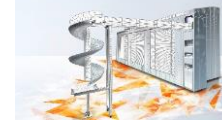
Roboter, Zellen und Services für intelligente Automatisierung

#### Swisslog Logistics Automation



Daten- und Robotergetriebene Logistikautomatisierung

#### Swisslog Healthcare



Lösungen für Medikamenten-Management

#### China



Automatisierung für China – aus China

#### Weltweite Präsenz



#### Kernbranchen



Automotive/Tier1



Electronics



General Industry



E-Commerce/  
Retail



Consumer  
Goods



Healthcare

„Die erste Wahl für intelligente Automatisierung.“

## Kernthemen im KUKA Krisenmanagement - Steuerung durch Corporate Risk Management



### Health and Safety Measures

A coronavirus task force implement precautionary measures and keeps employees regularly informed about current developments



### Global Markets

Significant decrease of the global economy and the reluctance to invest, particularly in large investments in automotive industry, had a dampening effect on KUKA's business



### Financial Flexibility

KUKA's available liquidity and financing options remain unchanged under COVID-19 scenarios and provide sufficient financial leeway



### Savings and efficiency measures

Additional efficiency measures introduced at the beginning of the year led to significant improvements in the cost structure



### Robotic Production

Flexibilization of ordering and delivery concepts of our in-house production and the second source strategy enabled us processing of all customer orders



### Long-term perspective

The experiences from the crisis will result in a growing importance for robot-based solutions and a boost for the Smart Factory

## Frage?

- War in Ihrem Unternehmen Risiko – Management im Covid-19 Krisenmanagement eingebunden ?

Ja, als führende Funktion und Koordination

Ja, in beratender Funktion/ Teil des Krisenteams

Ja, aber nur für die Einschätzung daraus resultierenden Risiken

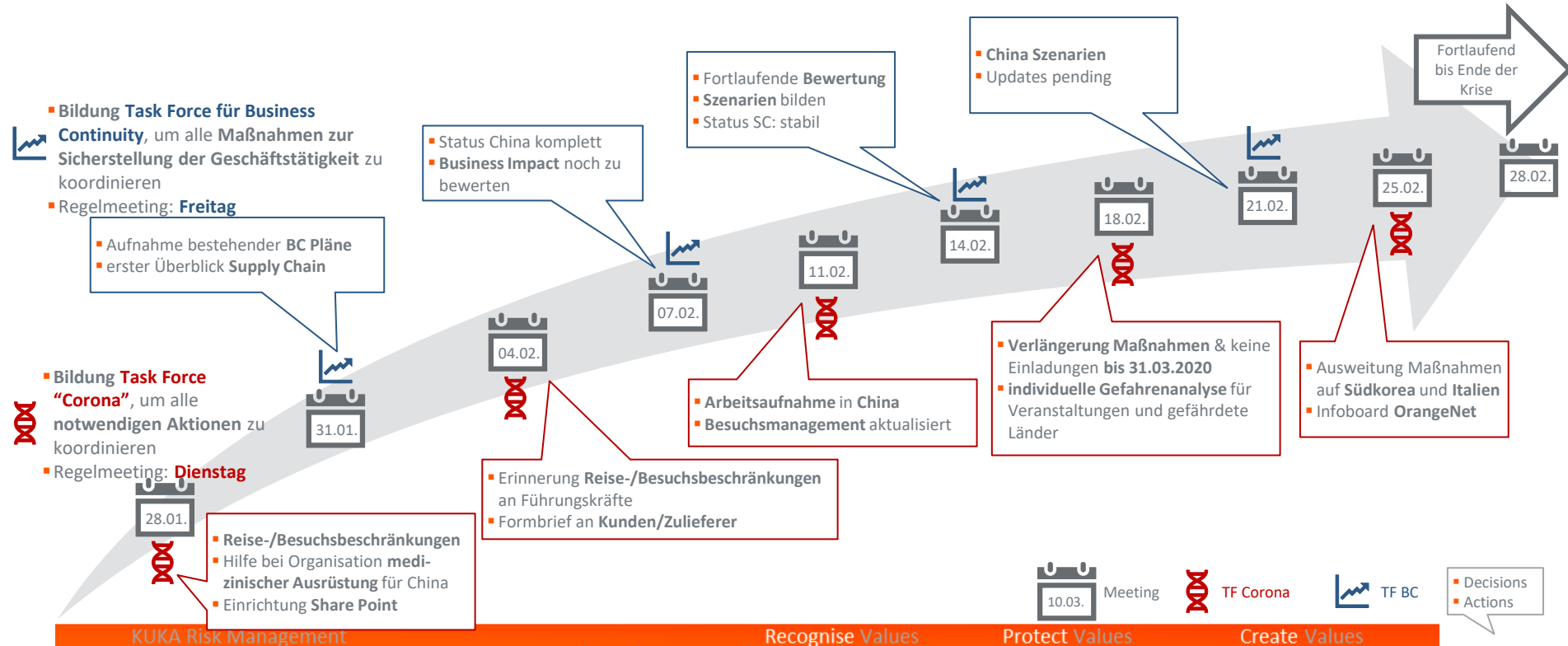
Nein, keine Einbindung

Nein, wir haben keine Risikomanagement – Funktion im Unternehmen

## COVID-19 Riskmanagement: Crisis Response & Business Continuity



## Auszug aus den Anfängen COVID-19 Krise – Zeitablauf Maßnahmen KUKA





Herausforderung: Pandemieentwicklung

⇒ Interpretation durch Wissenschaft, Öffentlichkeit, Politik

⇒ Behördliche Maßnahmen – regionale Unterschiede

⇒ Auswirkung auf KUKA, individuelle Infektionslage und -gefährdung



### Task Force

#### Mitglieder / Augsburg

- **AG**  
CRM, CFM, Work Safety, Medical staff, HR Travel Mgmt, Marketing, CLD, Workers Council, CC
- **ROB**  
Plant Mgmt, Head of Production, SCM, Customer Service, CC
- **SYS**  
Dir. Production, SCM

cross functional &  
all segments

### Fokus: Organisatorisch / Koordination und Kommunikation notwendiger Aktionen

Reiseverbote und Besuchseinschränkungen	Mitarbeiterschutz	Gefährdungsanalysen	Information	Schutzausrüstung
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reisen von und ...sind eingeschränkt und nur mit Risikoprüfung und Genehmigung zulässig</li> <li>■ Alle Besucher (Kunden, Lieferanten), aus Risikogebieten, dürfen die Standorte nicht betreten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hygienekonzept</li> <li>■ Testkonzept (eigenes Testlabor ab 10/2020 für PCR Tests, Erweiterung auf betreute Schnelltests, Versorgung mit Selbst Tests)</li> <li>■ Impfkonzent (Information Impfkampagne, Impfung durch Betriebsärztlicher Dienst – ab spätestens 07.06.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Für alle Kundenbesuche ...ist mit CRM eine Gefährdungsanalyse durchzuführen</li> <li>■ Grundsätzlich gilt die Empfehlung, jede Dienstreise kritisch zu hinterfragen und wenn möglich, darauf zu verzichten - speziell Langstreckenreisen durch exponiertere Gebiete - und die Treffen ggf. besser virtuell durchzuführen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wir haben eine eigene Seite auf OrangeNet mit allen Maßnahmen und News eingerichtet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Medizinische Schutzausrüstung wie Masken, Brillen und Anzüge wurden beschafft und an alle Standorte verteilt</li> <li>■ Bestand wird regelmäßig geprüft</li> </ul>

Alle Maßnahmen werden mit einem inzidenzbasierten 3 Phasen Modell weltweit einheitlich gesteuert



#### Phase 1 "auf weiteres"

Bei Inzi über 50 (mind. 5 Tage in Folge)

#### Phase 2 ab ....Juli

Bei Inzi unter 50 (mind. 5 Tage in Folge)

#### Phase 3 ab ....?

Bei Inzi-Rate unter 35 (mind. 5 Tage in Folge)

Trigger: >50/100.000 and/or measures by Authorities

##### Phase 1:

- Strict social distancing protocols (min. 1,5 m) including arrangement for all work places and procedures
- Presence at sites only to an essential minimum, hence work from home as much as possible
- Production with adapted shift model
- Common areas will be limited or closed
- Increased rates of cleaning high-touch surfaces
- Strict self-monitoring for symptoms
- Exclusion/ removal of people with symptoms
- PPE requirements (face masks in all common & working areas, Face protection for works under minimum distance)
- Travel ban – unavoidable and absolutely necessary travel with management approval only
- No external visitors
- College & training facilities closed

Trigger: >35/100.000 and/or measures by Authorities

##### Phase 2:

- Maintain social distancing protocols including arrangement for all work places and procedures
- Increase presence at site, but continue some work at home since Teams will not be able to be present with 100%. Presence rate depending on hazard analysis
- Production with adapted shift model
- Common areas will be limited
- Increased rates of cleaning high-touch surfaces
- Continue self-monitoring for symptoms
- Exclusion/ removal of people with symptoms
- Maintain PPE requirements
- Limited travel with adapted general management approvals (tba)
- Single cases of external visitors
- College and training facilities with very small groups (max. 6 persons)

50-60%

Trigger: Ongoing status as Pandemic

##### Phase 3: "The New Normal"

- continue social distancing protocols (rules adapted)
- work at site but use home office as general flexible instrument if safe workplaces are not available
- Presence at site adapted to hazard analysis – target 60-80% (in few cases 100%) pre crisis status
- Common areas will be opened with restrictions
- Regular rates of cleaning high-touch surfaces
- Continue self-monitoring for symptoms
- Exclusion/ removal of people with symptoms
- Maintain PPE for distance under 1,5m
- Travel as necessary – applying only legal restrictions – pre crisis approval process
- College & training facilities open with limited capacity pre crisis status with advanced safety measures
- External visitors are allowed with advanced safety measures and limited to max. 10

75-90%

## Ab wann existierte in Ihrem Unternehmen ein Covid-19 Hygienekonzept?

- ab/vor März 2020
- Ab April 2020
- Ab Mai 2020
- Ab Juli 2020
- Ab Oktober 2020
- Ab Januar 2021
- Es gibt kein Hygienekonzept

## Task Force Business Continuity

### Task Force

### Fokus: Business Continuity Planung / Maßnahmen zur Sicherstellung der Geschäftstätigkeit

#### Mitglieder mandated by CEOs

- **SYSTEMS:**
  - ...HO Project, TF, SCM
- **ROBOTICS:**
  - ...HO Production, TF, Service, SCM
- **SL LA:** - ...HO Project, SCM
- **SL HC:**
  - ...HO Project
- **CHINA:**
  - HO Production
  - SCM aller BUs
- **CF:**
  - HR cross functional & all segments

**Bericht im BCM Meeting: Stand Produktion-Logistik-Projekte- Service**

**Wichtig: internationaler Austausch, Best Practice, Kooperation und Schnittstelle zum Risikomanagementprozess**

KUKA Risk Management

Recognise values

Protect values

Create values

## Frage?

- Gab es in Ihrem Unternehmen ein internationales und cross-funktionales BCM Team?

Ja

Ja, aber nur für/in Europa

Ja, aber nur/für Amerikas oder Asien

Ja, aber nur für einen Themenbereich: Arbeitsschutz, Supply Chain oder Produktions- Management

Nein, wir sind nur in Deutschland ansässig

Nein

## Kommunikation und Abstimmung ist alles...

- Maßnahmen in VoSi beschliessen
- Mailings an Führungskräfte
- Veröffentlichung Intranet
- Info Austausch der TF auf share point



## CORONAVIRUS

Hier finden Sie aktuelle Informationen zum Coronavirus sowie hilfreiche Tipps für die Erkältungs- und Grippezeit

Das Coronavirus breitet sich sowohl in China als auch in anderen Ländern in Asien sowie Europa zunehmend aus. Auch wenn das Risiko für die Bevölkerung durch das Coronavirus zuerst von offiziellen Stellen generell als gering eingeschätzt wird, nehmen wir bei KUKA die Situation sehr ernst. Da die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Familien für KUKA an erster Stelle steht, haben wir vorsorgliche Maßnahmen getroffen und verfolgen die Lage mit einem übergreifenden Team intensiv.

Auf dieser Seite finden Sie **aktuelle Infos zum Coronavirus**. Darüber hinaus beantworten wir Ihnen die **wichtigsten Fragen und informieren Sie über Vorsorgemaßnahmen**. Generell orientieren wir uns an den Empfehlungen des Auswärtigen Amtes, den Risikoeinschätzungen von SOS International sowie des Robert-Koch-Instituts.

### Aktuelle Vorsorgemaßnahmen

Die folgenden aktuellen Vorsorgemaßnahmen zum Schutz vor einer möglichen Verbreitung gelten bis **mindestens Ende März**:

- Die KUKA Gruppe hat bis auf Weiteres ein **Reiseverbot von und nach China sowie von und nach Südkorea** ausgesprochen. Eine Sondergenehmigung ist nur über die Business-Segment- und die Konzernpersönlichkeit möglich. Davon betroffen sind auch **Umsteigeverbindungen über die genannten Länder**. Diese sind zu vermeiden und andere Flugrouten zu wählen.

er den unter Quarantäne stehenden Regionen in Italien allen als **Vorsichtsmaßnahme** nicht direkt an den deilung kontaktieren und nach Absprache **14 Tage** von zu

ren Region kommen) muss die betreffende a, Südkorea oder den unter Quarantäne stehenden und Besuche zu verschieben oder in Form von

uelle Situation informieren? (1)

Alle Maßnahmen und Regeln in einer Publikation



# Vom Krisenmanagement zum Risikomanagement

## What if – development of Scenarios for upcoming Risk Situation

		Plant/Production	Supply	Project
Worst Case	Scenario Description	Crane Assembling and testing : 2 additional months delay according to master delivery	Master supplier will delay 2 additional months.	1, Project schedule will be postponed 2 additional months because of crane delay. <b>Penalty 0.22M</b> 2, Bidding projects will be postponed again. <b>Revenue 10M &amp; EBIT 0.5m</b> 3, Labor cost can't charge one more month cost to projects realization because of project delay. <b>Labor cost 0.4M</b>
	Quantification	Max. T€ <b>Reflect in project</b>	Max. T€ <b>Reflect in project</b>	Max. T€ <b>1,120</b>
Expected/ regular Case	Scenario Description	Crane assembling and testing delay 1.5months later than the original forecast	Master delivery delay 1.5months.	1, Project schedule will be postponed 1.5 months because of crane delay. 2, Bidding projects delayed 1.5months. <b>Revenue 3.2M &amp; EBIT 0.1M</b> 3, Labor cost can't charge one month cost to projects realization because of project delay. <b>Labor cost 0.2M</b>
	Quantification	Max. T€ 0	Max. T€ 0	Max. T€ <b>300</b>
Best case	Scenario Description	N/A	N/A	N/A
	Quantification	Max. T€ ...	Max. T€ ...	Max. T€ ...

Summary: Weighted Expected Risk exceeds ... Mio. Risk Report necessary



## Example- Overview Qualitative Assessment

### Overall Goal

- Execute sales orders- ensure no sales loss because of supply shortage
- Cover demand planning

### Actions

- Supplier assessment for China
- Range of material coverage analysis
- Top down and bottom up analyses (part vs. suppliers)
- Alignment in daily task force (China, Hungary, Augsburg)

### Summary

- Most critical Supplier A,B,C,D
- Production ensured until end of April

### Next Steps

- Continues evaluation of Chinese suppliers
- Extend evaluation to Italian; Korean and Japanese suppliers

### Supplier Assessment

- 750 suppliers of KUKA DE and KUKA HU considered
- 190 suppliers contacted because of:
  - Purchasing volume
  - Supplier or sub-contractor located in CN
  - Material groups with significant impact on serial production
- 70 suppliers initially considered as critical – 20 suppliers currently
- +500 Purchase Part Numbers effected (large amount of Hungary suppliers)

### Range of Material Coverage

- Top-down analysis from product to component level (all components of finished good)
  - Discover components which are critical but not only from critical suppliers
- Bottom-up analysis from component to product level
  - Discover impact of components from critical suppliers on finished goods/ serial production

## Example: Status of the supply chain

Supplier	Commodity	Situation	Effectuated TC	Status
M A well	Electrical component	The production in all factories is suspended until 9th of February. Increased lead-time from 30 days to 45 days Currently not critical as we don't have actual demands for the effected products	LGCTC, LGSTC	
D B ec	Electrical component	Production in all facilities restarted. No major issues	LGSTC	
C C a Belt	Mechanical compone	Production restarted since last week. No major issues	LGCTC	
N D o Bason	Aluminium castings	The production is suspended until further notice. We found an alternative supplier. Parts already ordered. Just minor delays on customer orders. No Swisslog projects are effected, as the parts are just used for the components business of Easy.	LGCTC	
S E o Zhongxin	Sheet metal parts	Production restarted and first shipments are planned. No major effects	PTC	
D F	Rollers	Production restarted. In order to deliver customer projects on time we will use rollers from Interroll for some projects.	PTC	
C G automatic	Electrical component	We have safety stock of items in Sweden and should not affect any open orders.	PTC	
L H	Sensors	Delay of a delivery of one reflector	LGSTC	

## Frage?

- Hat die Covid-19 Krise das Risikomanagment in Ihrem Unternehmen gestärkt?

Ja, die Funktion und deren Wert wurde vom Topmanagement und den Funktionen im Unternehmen erkannt und gefördert

Ja, die Aufmerksamkeit ist jetzt höher

Ja, das Management wird nun eine Risikomanagmentfunktion einführen

Nein, das Risikomanagment war bereits gut anerkannt und im Managementprozess integriert

Nein, keine Auswirkungen auf oder Verbesserung im Risikomanagementprozess

Nein, wir haben keine Risikomangementfunktion

## Fazit

- Interdisziplinäre(s) Team(s) bilden
- Alignment mit Top Management
- Kommunikation
- Techniken und Mehrwerte des RM anbieten
- Übergang von Krisen- zum Businessmanagement
- Guter Lackmustest für die Agilität des und im Unternehmen

=> Fragen/Anmerkungen?

### RMA Arbeitskreise

Krisenmanagement	Wolfgang Biegler, nächste Sitzung: 22.06.21
Supply Chain Risk Management	Ralf. A. Huber, Nächste Sitzung, 15.06.2021

## VIELEN DANK !

Bei Fragen gerne direkt an mich wenden:

**Michael Jahn-Kozma**

Corporate Risk Management

**KUKA Aktiengesellschaft** Zugspitzstraße 140, 86165 Augsburg / Germany [www.kuka.com](http://www.kuka.com)  
[Michael.Jahn-Kozma@kuka.com](mailto:Michael.Jahn-Kozma@kuka.com) T+49 821 7972597; +49 175 4443381