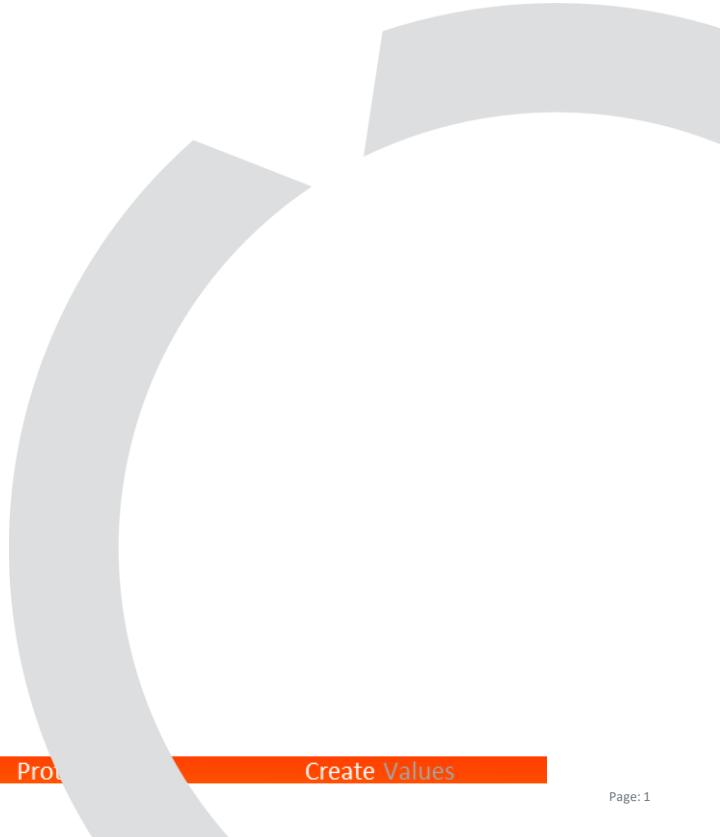


# Corporate Risk Management

## 15. RMA Risk Management Conference

München, 10.05.2021

Michael Jahn-Kozma



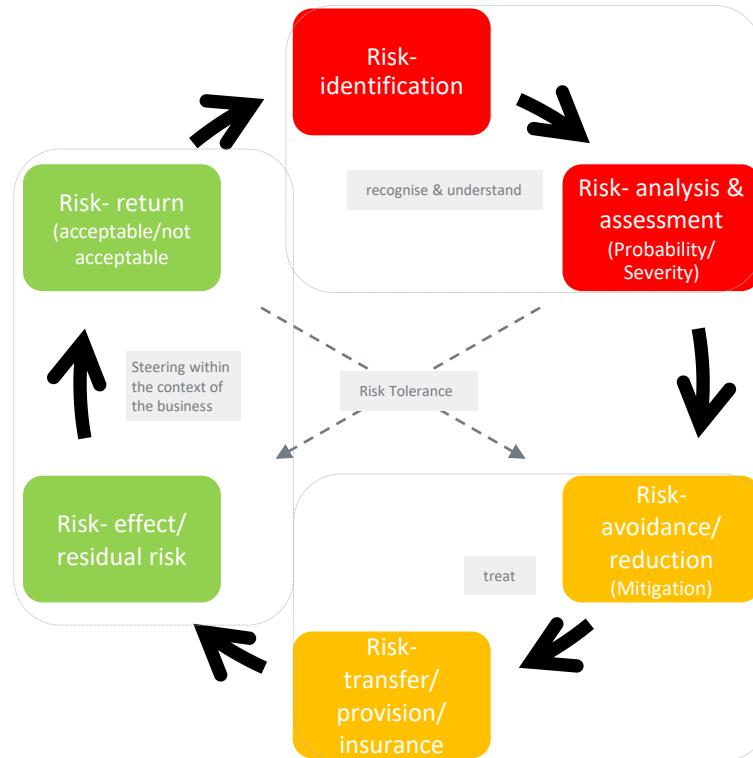
Add value – Risk Management and CRM for KUKA Business

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



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

## Recognise Values

Protect Values

## Create Values



## Frage?

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

Ja

Ja, aber nur teilweise/in einigen Ländern

nein



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

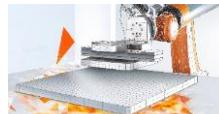
### KUKA Group

#### 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 KUKAs 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

### Early anticipation

- 28.01. Task Force Crisis Management organisation general – ongoing every week
- 31.01. Task Force Business Continuity globally – ongoing every week
- Dynamic and flexible response on changes secured

### Aligned response

- Regular alignment of appropriate actions within business functions and business segments
- Close contact in all affected countries starting with China, Italy, South Korea, USA

### Effective Actions

- Travel bans at early stage continuously update according to RKI recommendations
- Visitor management and site restrictions dynamically steered
- Pro active supply chain risk management with multiple sourcing safety stocks

### Effective communication

- Dedicated online information to all employees by OrangeNet
- Individual mailings and dedicated explanations to management community
- Close contacts to worker's council

### Customer focus

- Mailings to customers and suppliers explaining situation and measures
- Individual risk assessed solutions in project business
- Customer service and deliveries maintained despite challenges

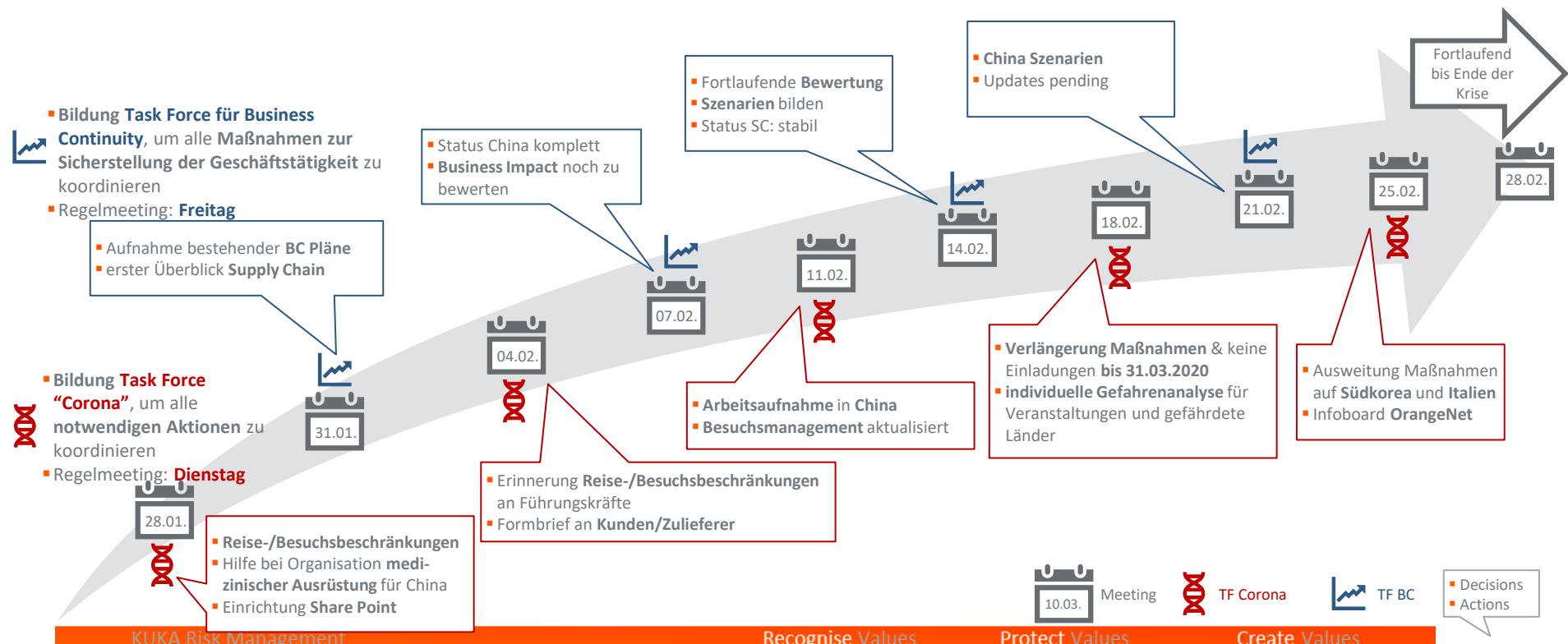
### Case management

- So far ... positive cases in group (...) –
- All early anticipated and responded
- No further negative effects on safety of business to be expected

**KUKA Targets:**  
Safe for  
employees  
&  
reliable  
for  
business  
partners  
throughout  
the crisis



## 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

## Fokus: Organisatorisch / Koordination und Kommunikation notwendiger Aktionen

## 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

## Reiseverbote und Besuchseinschränkungen

- Reisen von und ...sind eingeschränkt und nur mit Risikoprüfung und Genehmigung zulässig
- Alle Besucher (Kunden, Lieferanten), aus Risikogebieten, dürfen die Standorte nicht betreten

## Mitarbeiterenschutz

- Hygienekonzept
- Testkonzept (eigenes Testlabor ab 10/2020 für PCR Tests, Erweiterung auf betreute Schnelltests, Versorgung mit Selbst Tests)
- Impfkonzept (Information Impfkampagne, Impfung durch Betriebsärztlicher Dienst – ab spätestens 07.06.)

## Gefährdungsanalysen

- Für alle Kundenbesuche ...ist mit CRM eine Gefährdungsanalyse durchzuführen
- 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

## Information

- Wir haben eine eigene Seite auf OrangeNet mit allen Maßnahmen und News eingerichtet

## Schutzausrüstung

- Medizinische Schutzausrüstung wie Masken, Brillen und Anzüge wurden beschafft und an alle Standorte verteilt
- Bestand wird regelmäßig geprüft

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



konsequent – klar – nachvollziehbar seit 06/2020

### 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	ROBOTICS	Swisslog	Swisslog Healthcare	China
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>SYSTEMS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ...HO Project, TF, SCM</li> </ul> </li> <li>▪ <b>ROBOTICS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ...HO Production, TF, Service, SCM</li> </ul> </li> <li>▪ <b>SL LA:</b> - ...HO Project, SCM</li> <li>▪ <b>SL HC:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ...HO Project</li> </ul> </li> <li>▪ <b>CHINA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- HO Production</li> <li>- SCM aller BUS</li> </ul> </li> <li>▪ <b>CF:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HR</li> <li>cross functional &amp; all segments</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situation bewertet.</li> <li>▪ Keine spürbaren Effekte außerhalb Chinas sichtbar</li> <li>▪ Plant r bewertet</li> <li>▪ Keine Quantifizierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Row: Situation nur für Supply Product bewertet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lage für alle Länder bewertet</li> <li>▪ noch keine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine spürbaren Auswirkungen gemeldet</li> <li>▪ noch keine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situation für alle Geschäftsbereiche bewertet</li> </ul>	<p>complett</p>
<b>Bericht im BCM Meeting: Stand Produktion-Logistik-Projekte- Service</b>						
<b>Wichtig: internationaler Austausch, Best Practice, Kooperation und Schnittstelle zum Risikomanagementprozess</b>						



## 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...

**KUKA ORANGE NET**

- Home
- Company
- Communication
- Customer & Business
- Employee Center

**Swisslog fokussiert sich auf datengesteuerte Systeme**

Die Messepräsentation von Swisslog auf der LogiMAT vom 10. bis 12. März 2020 in Stuttgart stellt ganz im Zeichen von innovativer Roboter und intelligenter Automatisierung „Als einer der weltweit führenden Player bieten wir nicht nur Commodity-Lösungen an“, unterstrich Swisslog CEO Dr. Christian Bauer „Wir treiben auch neue digitale Lösungen voran, die für hohe Individualität und Flexibilität in Lager- und Distributionszentren stehen.“

Die Technologien kurz erklärt: **itemPICK** ist eine vollautomatische roboterbasierte Anwendung zur Stückverarbeitung. Bei der Kommissionierung verschiedenster Kleinteile lernt das System automatisch das Verpacken in Abhängigkeit von Gewicht und andere Eigenschaften des zu packenden Produktes erkennen und seine Greiftechnik anpassen. So wird das System zunehmend effizienter ... mehr

**Swisslog und der Ladeassistent carla\_connect...**  
26. Februar 2020

**Spisepian**      **Marktplatz**      **News Center**      **Welcome@KUKA**

**KUKA App Store**      **Formulare & Richtlinien Center**      **Brands & Corporate Identity**      **Process House**

**KUKA ORANGE NET**

- Home
- Company
- Communication
- Customer & Business
- Employee Center

**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 Asiens sowie Europa zunehmend aus. Auch wenn das Risiko für die Bevölkerung durch das Coronavirus zurzeit 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 übergeordneten 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 Weiteres ein Reiseverbot von und nach China sowie von und nach Südkorea ausgesprochen. Eine Sondergenehmigung ist nur über die Business-Segment- und die Konzernpersonalleitung möglich. Davon betroffen sind auch Umsteigeverbindungen über die genannten Länder. Diese sind zu vermeiden und andere Flugrouten zu wählen.

Der unter Quarantäne stehenden Regionen in Italien müssen als Vorsichtsmaßnahme nicht direkt an den zielenden Kontaktierer und nach Absprache 14 Tage von zu einer Region kommen) muss die betreffende, Südkorea oder den unter Quarantäne stehenden und Besüche zu verschieben oder in Form von

**Crisis & business Continuity Management · Task Force Corona**

Libraries

RM Relaunch      All Documents      Find a file

Title	Modified	Modified by	Checked Out To
Documents OrangeNet & Letters	February 7	Jahn-Kozma, Michael	
TF Business Continuity Management	February 4	Jahn-Kozma, Michael	
040220 Presentation TF Corona 2nd meeting	February 4	Jahn-Kozma, Michael	
20200129_The-Wuhan-coronavirus-impact-on-supply-chain-operations	February 4	Jahn-Kozma, Michael	
2020-01-25-advice-on-the-use-of-masks	February 4	Jahn-Kozma, Michael	
20200205_R360_Coronavirus_Update	February 5	Jahn-Kozma, Michael	
20200213_R360_Coronavirus_Update_Ute	February 13	Jahn-Kozma, Michael	
20200218_R360_Coronavirus_Update_Ute [002]	February 19	Jahn-Kozma, Michael	
20200221_R360_Coronavirus_Incident_List	February 25	Jahn-Kozma, Michael	
20200224_R360_Coronavirus_Incident_List_Italy	February 25	Jahn-Kozma, Michael	
CHR-0122_Pandemic guidelines_V1	February 3	Jahn-Kozma, Michael	
McKinsey_Coronavirus_Covid19_Crisis_Response_Feb14-2020	February 20	Jahn-Kozma, Michael	
Mercer on Coronavirus 2.2020	February 20	Jahn-Kozma, Michael	
outbreaks-epidemics-pandemics-preparedness-and-response-strategies	February 18	Jahn-Kozma, Michael	
Presentation TF Corona 3rd meeting 11022020	February 12	Jahn-Kozma, Michael	
Presentation TF Corona 4th meeting 18022020	February 19	Jahn-Kozma, Michael	
Presentation TF Corona 5th meeting 25022020	February 25	Jahn-Kozma, Michael	
VDMA Merkblatt_Arbeitsrechtliche Aspekte einer Pandemie	February 13	Jahn-Kozma, Michael	
WHO Corona 03.02.20	February 4	Jahn-Kozma, Michael	
WHO Strategic Preparedness and response plan status 04 02 2020	February 17	Jahn-Kozma, Michael	
PowerPoint 会议纪要	February 7	Jahn-Kozma, Michael	

**Dokumente**

**Infektionsschutz auf Grippezeit**

**Ursachen Vorsorgemaßnahmen**

**Coronavirus bis Ende März ausgeweitet**

**6 Ergebnisse**

**Hilfreiche Links**

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



## KUKA Manual

Alle Maßnahmen und Regeln in einer Publikation

**KUKA**

## Healthy and safe through the pandemic

KUKA manual for infection prevention

KUKA manual for infection prevention | May 2020 | www.kuka.com

Internal Page 2

**KUKA**

Healthy and safe through the pandemic\_KUKA manual for infection prevention

Page 15



# 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	Effected 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	Green
D B tec	Electrical component	Production in all facilities restarted. No major issues	LGSTC	Green
C C a Belt	Mechanical component	Production restarted since last week. No major issues	LGCTC	Green
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	Yellow
S E n Zhongxin	Sheet metal parts	Production restarted and first shipments are planned. No major effects	PTC	Green
D F	Rollers	Production restarted. In order to deliver customer projects on time we will use rollers from Interroll for some projects.	PTC	Yellow
C G utomatic	Electrical component	We have safety stock of items in Sweden and should not affect any open orders.	PTC	Green
L H	Sensors	Delay of a delivery of one reflector	LGSTC	Yellow



## Frage?

- Hat die Covid-19 Krise das Risikomanagement 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 Risikomanagementfunktion einführen

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

Nein, keine Auswirkungen auf oder Verbesserung im Risikomanagementprozess

Nein, wir haben keine Risikomanagementfunktion

## Fazit

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

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

=> Fragen/Anmerkungen?



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