

Frank Tesch*

„Emergency Response“ und „Recovery“ – ein Mittel des angemessenen Risikomanagements?

Wer hätte gedacht, dass eine Wolke aus Asche und Staub einmal zur größten Betriebsunterbrechung in der Geschichte der internationalen Luftfahrt beitragen und die gesamte Weltwirtschaft stark beeinträchtigen bzw. lähmen würde? Dieses Beispiel zeigt, wie verwundbar unsere modernen Gesellschaften sind. Wie schnell eine derartige Krise Fuß fassen kann und wie kompliziert und zeitintensiv die Wiedererlangung des Normalzustandes ist. In den stark vernetzten und globalisierten Gesellschaftssystemen können kleinste Abweichungen im Betrieb starke Dominoeffekte auf das Gesamt- bzw. Verbundsystem aus Kunden, Lieferanten und sonstigen Playern verursachen. Dieser Problematik muss mit angemessenen Mitteln entgegengewirkt werden. Zum Beispiel mit einem stringenten Managementsystem und entsprechenden Fähigkeiten der handelnden Personen. Der Begriff, der in diesem Zusammenhang gebraucht wird, heißt Krisenmanagement und zwar in den Ausprägungen „Response“ und „Recovery“.

Was ist eigentlich „Emergency Response“ bzw. „Recovery“? Und was heißt in diesem Zusammenhang angemessenes Risikomanagement?

Gemäß dem Standard ONR49000 „[hat] das Risikomanagement [...] die Aufgabe, Risiken zu vermeiden bzw. deren Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder deren Auswirkungen auf die Ziele der Organisation zu begrenzen. Trotz aller präventiven Maßnahmen müssen oft Risiken toleriert werden, die bei geringer Eintrittswahrscheinlichkeit eine erhebliche Auswirkung auf die Organisation haben können. (...) Beim Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement handelt es sich um ein Teilgebiet des Risikomanagements, das sich mit speziellen Fragen der Risikobewältigung befasst. Das Notfall- und Krisenmanagement („Response“) befasst sich mit der raschen und korrekten Reaktion der Organisation auf ein schwerwichtiges Ereignis. Im Mittelpunkt steht dabei die Arbeit des Krisenstabes, der nach den Vorgaben eines vorstrukturierten Prozesses arbeiten muss. Das Kontinuitätsmanagement („Recovery“) umfasst die Planung für die rasche Wiedererlangung der Betriebsfunktionen, die durch ein schwer wiegendes Ereignis zerstört

oder schwer beeinträchtigt worden sind.“ (siehe auch Abbildung 1)¹

Nicht die Krise selbst ist das Problem

Unabhängig von der Branche, gewinnt der Begriff der „Krise“ und der Umgang damit, gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten, enorm an Bedeutung. Naturereignisse oder sonstige Vorfälle, wie Lebensmittelskandale, Krankheiten, Datenmissbrauch etc., haben die Gemeinsamkeit, dass

die Betroffenen innerhalb kürzester Zeit entsprechende Maßnahmen zum Schutz der Werte, der Reputation, der Mitarbeiter sowie sonstiger schützenswerter Ressourcen ergreifen sollten.

Dabei ist zu betonen, dass nicht die Krise selbst das Problem ist. Wie ein Unternehmen oder eine Institution

* Der Autor ist als Senior Consultant bei der Verismo GmbH, Küsnacht bzw. Verismo Consulting GmbH, Neustadt tätig. Er bearbeitet hauptsächlich Themen des Risiko- und Krisenmanagements und hat dabei die Entwicklung und Implementierung von zahlreichen Krisenmanagementsystemen begleitet. Darüber hinaus zeichnet er federführend verantwortlich für das Produkt Verisponse, einer Dienstleistung der unmittelbaren, externen Unterstützung bei Unternehmenskrisen. E-Mail: frank.tesch@verismo.ch

¹ Definitionen gemäß ONR 49000 – 2008: Notfall: plötzliches und für gewöhnlich unvorhergesehenes Ereignis mit schwerwiegenden Folgen, das in der Regel nur auf eine Organisationseinheit begrenzt ist, und das außerordentliche Maßnahmen und ein rasches Eingreifen erfordert; Krise: Situation, die organisationsweit außerordentliche Maßnahmen erfordert, weil bestehende Organisationsstruktur und Prozesse zu ihrer Bewältigung nicht ausreichen. Die Krise kann durch einen Notfall ausgelöst werden. Die Krise kann auch durch fehlende Ressourcen verursacht werden.

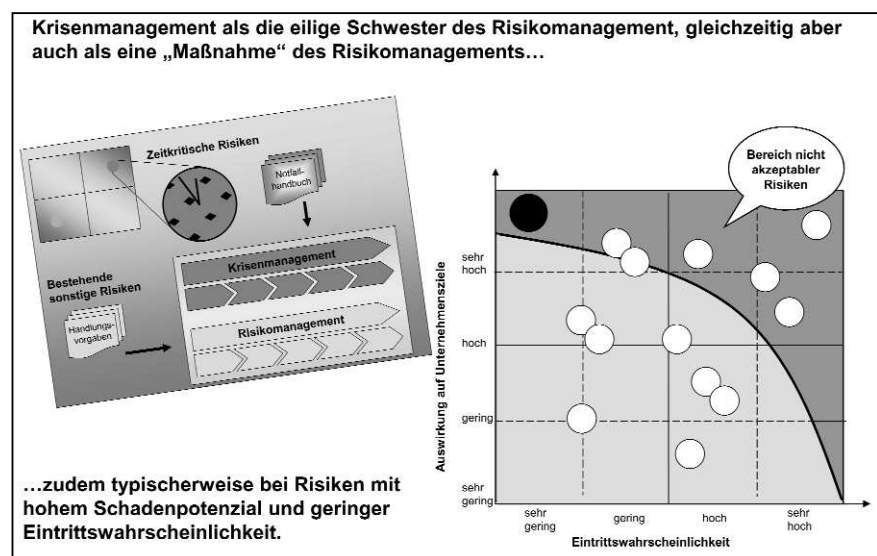


Abbildung 1: Grundsätzliche Einordnung des Krisenmanagements

im Falle des Falles reagiert, ist das, was Share- und Stakeholder interessiert. Vor allem entsprechende Initiativen und Leadership der Führungskräfte werden erwartet. Die Interessengruppen akzeptieren normalerweise die Tatsache, dass eine Krise stattfinden kann, aber Fehler beim „Managen“ der Krise sind unverzeihlich. Bei Krisen werden selbstverständlich auch immer Fragen nach Ursache und Verursacher gestellt. Die Fähigkeit, diese Fragen hinreichend zu beantworten oder aber vorab zu lösen, kann über das Ausmaß des Schadens entscheiden. Im extremsten Fall auch über den Fortbestand des Unternehmens.

Die aktuelle Entwicklung zeigt, dass auch in Fällen, die man bisher einfach mit „Pech“ überschrieben hat, die Suche nach den Verantwortlichen bis vor die Justiz betrieben wird. Die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und insbesondere der Medien kann dann nicht mehr ignoriert werden. Eine klar strukturierte Vorbereitung und Vorgehensweise für und im Ereignisfall sind angeraten und dringend erforderlich.

Bereits vor mehr als 10 Jahren hat der Gesetzgeber Unternehmen verpflichtet, für ein angemessenes Risikomanagement zu sorgen. Besonders für die Einrichtung eines Frühwarnsystems, um den Fortbestand des Unternehmens gefährdende Entwicklungen „frühzeitig“ erkennen zu können. Diese Verpflichtung umfasst heute sämtliche Aktiengesellschaften und andere Kapitalgesellschaften in Deutschland. Ähnliche Regeln gibt es mittlerweile auch auf internationaler Ebene und in diversen internationalen Standards.

Die praktische Erfahrung bei der Prüfung und Bewertung solcher Risikomanagementsysteme hat aber gezeigt, dass die konkrete Ausgestaltung des Systems ebenso unternehmensindividuell ist wie das Risikospektrum der Unternehmen. Es existieren weder das „einheitliche“ Risikomanagementsystem noch die „typischen“ Risikostrukturen. Insbe-

sondere die dringend erforderliche Frühwarnfunktion ist häufig nicht ausreichend entwickelt. In Bezug auf das Krisenmanagement gelten dieselben „Findings“. Die formale Erfüllung gesetzlicher Vorschriften zur Handhabung von Risiken ist keinesfalls Garant für die langfristige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Die Art und Weise der Identifizierung und Handhabung von Chancen und Risiken in der operativen Umsetzung stellen einen wesentlichen Faktor zur langfristigen unternehmerischen Erfolgssicherung dar.

Was heißt das für die Praxis – und wie sehen die Konkretisierungen aus?

Die grundsätzlichen Merkmale einer krisenhaften Situation sind der eklatante Mangel an Zeit und Informationen sowie ein ungeheurer Entscheidungsdruck.² Damit ein Unternehmen in dieser Gemengelage die Lösungsfindungs- und Entscheidungskompetenz behält, ist es aufgerufen, geeignete präventive bzw. reaktive Maßnahmen zu ergreifen. Zum Erstgenannten gehören sicherlich der Aufbau einer adäquaten Krisenorganisation, eine ausreichende Dokumentation zur Unterstützung dieser Struktur und deren regelmäßiges Training.

Diese Präventionsmaßnahmen schaffen den notwendigen Aktionsraum sowohl in zeitlicher als auch operativer Hinsicht. Dieser ist für die positive Abarbeitung des Ereignisses durch die Betroffenen und für das Unternehmen selbst notwendig. Doch Prävention ist nicht alles. Häufig kommt es vor, dass auch die Ressourcen für die Aufstellung und Implementierung dieser Tools nicht in dem Maße bestehen, wie es wünschenswert und notwendig wäre. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass viele Unternehmen keine fest etablierten Krisenmanagementstrukturen haben und/oder nach den „kölschen Prinzipien“ verfahren: „Et kütt wie't kütt“ und „Et hätt noch immer jut jejeange“.

Emergency Response – mit externer Krisenunterstützung „vor die Lage“ kommen

Spätestens an dieser Stelle kommt der Begriff der externen Krisenunterstützung zum Tragen, neudeutsch auch als „Emergency Response“ bezeichnet. „Emergency Response“ beschreibt eine Tätigkeit, die noch vor Eintreffen der eigentlichen Hilfs- bzw. Sicherheitskräfte bei einer Katastrophe oder Großschadenslage stattfindet. Damit die nachfolgenden Kräfte optimal eingesetzt werden können, wird die Chaosphase strukturiert und Ansatzpunkte gefunden. Bezogen auf Unternehmen und Institutionen bedeutet „Emergency Response“, mithilfe externer Unterstützung das betroffene Unternehmen in die Lage zu versetzen, schneller, effizienter und adäquater zu reagieren bzw. zu „pro-agieren“.

Das externe Team besteht dabei aus Krisenpräventions-, Krisenkommunikations- sowie Krisenbewältigungsspezialisten. Dieses strukturiert und steuert den Managementprozess und unterstützt ad hoc die existierende Krisenbewältigungsorganisation oder schafft diese neu. Das heißt konkret: Die einzelnen Schritte des Führungsprozesses werden moderiert, wie z. B. Lagevortrag, Situationsanalyse und -beurteilung, Sofortmaßnahmen, Optionenbildung, Zeitplanung, Entscheidungsfindung, Auftragerteilung und -kontrolle (siehe dazu auch Abbildung 2).

In dieser hochdynamischen, sich schnell verändernden Situation helfen die erfahrenen Krisenmanager dem Unternehmen, vom „Prozess der Zufallsentscheidung“ zu einem gesteuerten Entscheidungsprozess im Ereignisfall zu kommen.

² Bockslaff, Standhardt: MaRisk – Neue Anforderungen an das Notfall- und Krisenmanagement von Versicherungsunternehmen, KÜS-Nacht, 2009;

Die hohe Methodenkompetenz der Berater ermöglicht eine pro-aktive Gestaltung der Krisensituation. Sie festigt die Entscheidungskompetenz der handelnden Personen. Dabei benutzen die externen Berater bewährte Mittel der Führung zur Steuerung und schnellen Entscheidungsfindung. Die Devise lautet „vor die Lage kommen“, um die Basis für einen schnellen Wiederanlauf/eine schnelle Rückführung des Betriebs (Recovery) in die Normalsituation zu schaffen und damit letztendlich die Situation zu bewältigen (siehe dazu auch Abbildung 3).

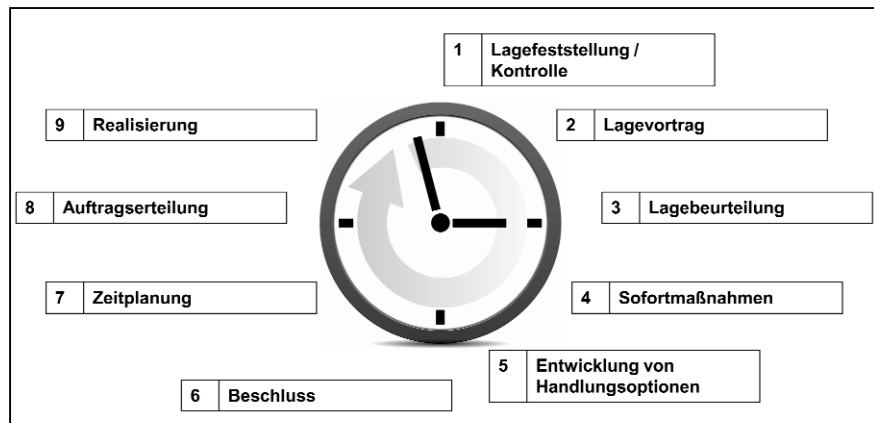


Abbildung 2: Führungsrhythmus

Risikoabsicherung durch Versicherungen

Allerdings gibt es noch eine weitere Schnittstelle der Unternehmen bzw. Institutionen zur Thematik „Emergency Response“, nämlich im Bereich der Risikoabsicherung durch Versicherungen. Denn häufig fordern diese, wie z. B. im Bereich der Lebensmittel, dass bei Abschluss einer entsprechenden Versicherung, auch zureichende Maßnahmen im Bereich der Ablauf- und Aufbauorganisation „Notfall/Krise“ implementiert werden.

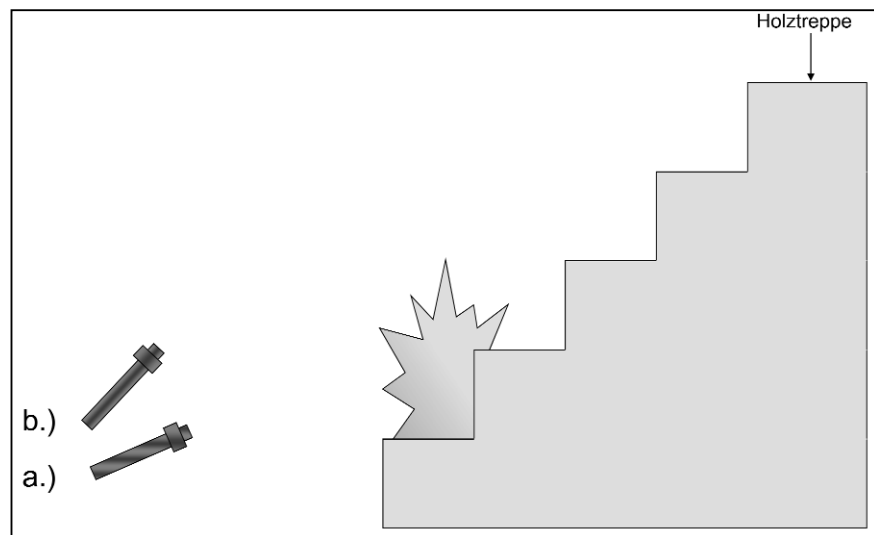


Abbildung 3: Wie würden Sie löschen?

Meistens ist sogar die zwingende Beratung durch einen Krisenmanager im Vorfeld (präventiv) bzw. die Unterstützung im Akutfall (Kostenabsicherung des Berater Einsatzes bis zu bestimmten Höhen) in den Verträgen mit eingeschlossen. Das hat den Vorteil, dass sich einerseits der Vorbereitungsgrad auf mögliche Krisen verbessert und andererseits die zu zahlenden Prämien verringert werden.

Fazit

Gutes Risikomanagement kann Schäden von einem Unternehmen abwenden. Es kann, auch in der Maßnahmenausprägung des akuten Krisenmanagements (= „Emergency Response“), das Ausmaß mindern, geeignete Versicherungslösungen sondieren, den eingetretenen Schaden professionell managen. Es unter-

scheidet sich fundamental von der normalen Managementaufgabe. „Entscheidungsfindung in hochdynamischen Situationen“ ist ein Bereich, der so gut wie nicht gelehrt wird. Aufgrund der zum Glück selten eintretenden Unternehmenskrisen gibt es nur wenig Erfahrungswerte.

Dass auch mit dem besten Krisenmanagement kein so genanntes „Null-Risiko“ zu erreichen ist, muss wohl nicht extra betont werden. Dennoch lassen sich mit dem Einsatz spezialisierter und erfahrener Krisenmanager weitreichende Expertise schnellstmöglich in das betroffene Unternehmen holen und schwerwiegende Managementfehler vermeiden. Die Beschäftigung mit risiko- und speziell krisenrelevanten The-

men ist für alle Unternehmen, gleich welcher Größe, fundamental. Der Bereich des Risiko-/Krisenmanagements muss durch die Standardprozesse geprägt werden. Erst dann kann dieses den entsprechenden wirtschaftlichen Mehrwert entfalten, den man sich von dieser Investition erwartet.

**Haben Sie kein Mitleid.
Schenken Sie
Aufmerksamkeit.**

Lebenshilfe
 Bundesvereinigung Lebenshilfe für
 Menschen mit geistiger Behinderung e. V.,
 Postfach 70 11 63, 33020 Marburg,
 Spendenkonto 299, Marburger Bank