

Master of Disaster

Ganz gleich, ob biologische oder EDV-Viren: Immer mehr Unternehmen sorgen für den Worst Case vor.

Nadelstreifen und Blaumänner verschwinden unter Schutzkitteln, es werden Atemmasken aufgesetzt. An zentralen Punkten gibt es Päckchen mit Hygieneartikeln und Tabletten. Mitarbeiter ganzer Abteilungen gehen sicherheitsshalber nach Hause – an ihre fertig eingerichteten Heimarbeitsplätze. Deutsche Unternehmen proben in regelmäßigen Abständen den Ernstfall: den Ausbruch einer Grippe-Pandemie.

Regie im Hintergrund führten sogenannte „Business-Continuity-Berater“. Die entwickeln im Auftrag von Unternehmen Pläne dafür, was zu tun ist, wenn strategisch wichtige Geschäftsprozesse von Unglücksfällen oder Katastrophen betroffen werden. Ihre Aufgabe ist es, den Worst Case zu vermeiden oder aber seine Folgen zu beherrschen. Bei einer Pandemie, so das gängige Szenario, würden bis zu 70 Prozent der Belegschaft ausfallen. Deshalb gehört der Infektionsschutz durch antivirale Medikamente zu den Sofortmaßnahmen.

Auf der Liste der kritischen Ereignisse stehen „echte“ Viren allerdings nicht an erster Stelle. Vergleichsweise simple Computerviren und Feuer aufgrund von Kurzschlüssen sind es, die vielen Managern Sorgen bereiten. Ein Viertel aller Unternehmen, die über zwei bis sechs Tage einen IT-Ausfall zu verkraften haben, müssen laut dem Ergebnis einer aktuellen Studie anschließend Insolvenz anmelden. In Fertigungsbetrieben gehen Großschäden meistens auf Störungen der Prozess- und Lieferketten zurück. Dagegen sind zum Beispiel Fluggesellschaften oder Finanzinstitute durch eine Vielzahl von Ereignissen potentiell gefährdet: neben EDV-Problemen auch durch „äußere“ Ereignisse wie politische Unruhen oder terroristische Angriffe.

In Deutschland bieten rund ein Dutzend Beratungsunternehmen die Entwicklung von Business-Continuity-Strategien an. Das Honorar für eine Neukonzeption liegt je nach Unternehmensgröße und

tätigkeit zwischen 25 000 und 250 000 Euro. Zunächst wird ermittelt, welche Risiken für das betreffende Unternehmen relevant sind. Dann erfolgt eine Bewertung dieser Risiken anhand ihrer möglichen Schadenswirkung. Kriterium sind die Wiederherstellungskosten und der Aufwand für die Wiederaufnahme des Geschäftsbetriebes. Auf Basis der Analyse erstellen die Experten einen Business-Continuity-Plan, der minutiös festlegt, was beim Eintritt des Falles X unternommen werden muss. Eine der wichtigsten Aufgaben der „Master of Disaster“ ist es, die Worst-Case-Szenarien in den Unternehmen zu etablieren und für den Regelbetrieb funktionsfähig zu machen: durch den Aufbau eines Managementteams, durch elektronische Handbücher und durch regelmäßige Übungen.

Finanzdienstleister und große Industriekonzerne gehören zu den auf Notfallsituationen am besten vorbereiteten Unternehmen. Aber auch in der mittelständischen Wirtschaft gewinnt das Thema laut dem Business-Continuity-Institute, Hamburg, an Bedeutung. Für den Bewusstseinswandel sorgen Medienberichte, zum Beispiel über die Zunahme von Unwetterkatastrophen in Folge des Klimawandels. Hochwasser, Stürme oder Blitzeinschläge ließen die Zahl der Großschäden in den letzten Jahren nach oben schnellen. Laut einer Studie von Allianz und WWF gehen mehr als ein Drittel aller Schäden aus Industrieversicherungen heute schon auf Fluten und Wirbelstürme zurück.

Aber auch ganz gewöhnliche „Pannen“ können spektakuläre Ausmaße annehmen, denn aufgrund filigraner Prozessketten und just in time sind Produktionsbetriebe extrem gefährdet. Bei Porsche in Zuffenhausen stand im Frühjahr dieses Jahres die 911er-Produktion eine Woche lang still. Nach einer Verpuffung hatte die Sprinkleranlage das Werk unter Wasser gesetzt. Der Ausfall betrug „nur“ 800 Fahrzeuge – das Notfallmanagement hatte die Situation im Griff. Nicht umsonst bewerten US-Analysten Unternehmen inzwischen auch nach ihrer Business-Continuity-Planung. Wer sich regelmäßig mit seinen Risiken beschäftigt und die Sicherheitsmaßnahmen auf dem neuesten Stand hält, sorgt für eine unterbrechungsfreie Performance.

MANFRED GODEK, freier Journalist in Düsseldorf mit den Schwerpunkten Wirtschafts-, Finanz- und Management-Themen.

Schnelligkeit zahlt sich aus

BSE, Acrylamid oder Gammelfleisch: Immer wieder sind Unternehmen der Lebensmittelindustrie von Krisen betroffen. Gut dran ist, wer für solche Fälle vorgesorgt hat und schnell reagieren kann.

Das Ergebnis der zweitägigen Arbeit des Krisenstabes ist verheerend: Die Ursache für eine bakterielle Verunreinigung der produzierten Getränke konnte nicht vollständig geklärt werden, ebenso wenig der Verbleib eines Teils der Produktion. Die Lebensmittelüberwachung ordnete einen öffentlichen Rückruf der Produktion an. Die Staatsanwaltschaft begann zu ermitteln und sieben der acht belieferten Handelsketten schickten nicht nur das betroffene Getränk zurück, sondern nahmen alle Produkte mit dem entsprechenden Markenzeichen aus den Regalen. Die Presse begann, den Vorgang zu skandalisieren. Aus einem minimal abweichenden Laborbefund war eine existentielle Unternehmenskrise geworden.

Das geschilderte Szenario war diesmal – zum Glück für das betroffene Unternehmen – nur eine von den Beratern inszenierte Übung. Die meisten der rund 5000 deutschen Lebensmittelhersteller wissen heute um die Gefahren, die aus Lebensmittelkrisen entstehen können. Diese Krisen betreffen manchmal ganze Gruppen von Unternehmen, wie im Fall von BSE-belastetem Rindfleisch oder Acrylamid in Kartoffelchips. Häufiger betreffen die Krisen aber einzelne Unternehmen. Auf sich allein gestellt, sind diese Ereignisse für die Unternehmen noch schwieriger zu bewältigen als im Verbund. Im Juni 2008 erreichten uns beispielsweise Meldungen über Listerien in Weichkäse, Metallsplitter in Wurst, Pflanzenschutzmittel im Kopfsalat, Salmonellen in Hähnchenfleisch und vieles andere mehr. Die Zahl der Lebensmittelrückrufe in der EU lag im Jahr 2008 bis zum Juni bereits bei 1.138 Fällen. Nur die wenigsten sind dabei auf kriminelle Machenschaften wie Gammelfleisch und neuerdings auch Gammelmilch zurückzuführen.

Der öffentlich ausgesprochene Verdacht allein kann allerdings reichen, um ein Lebensmittelunternehmen auch unverschuldet in eine Existenzkrise zu stürzen. Unternehmen erleben diese Art der Krise

im ungünstigsten Fall nur ein einziges Mal. Erfahrene Berater hingegen begleiten quasi wöchentlich Krisen und damit verbundene Warenrückrufe und können im Fall der Fälle dabei helfen, die schwierigsten Klippen im Umgang mit Behörden, Abnehmern, Medien und Verbrauchern, Dienstleistern sowie den eigenen Mitarbeitern zu umschiffen. In der Regel wird im Ernstfall der Sachverstand von entsprechend erfahrenen Managementberatern,

die Ware zurückzubringen. Diese Geschwindigkeit setzt gut funktionierende Unternehmensprozesse und entsprechend eingespielte Rückruf-Teams voraus. Wer nicht früh genug den Mut hat, einen stillen Rückruf anzudrücken, wird später gegebenenfalls von einer Behörde zum öffentlichen Handeln gezwungen.

Zunehmend investieren Lebensmittelhersteller in Prävention und Vermeidungsstrategien, bei denen sie durch krisenerprobte Berater unterstützt werden. Prozesse können unter Risikoaspekten oft erheblich optimiert werden. Die Lösungen reichen dabei von der Einführung des Vier-Augen-Prinzips bei bestimmten hygienischen Kontrollpunkten bis hin zu umfangreichen baulichen und maschinellen Investitionen. Managementhandbücher werden immer mehr zu Krisenhandbüchern wei-

lyse ist entscheidend. Im betrieblichen Risikomanagement spielen Risikoanalysen daher eine zunehmende Rolle. Sie helfen bei der Beantwortung der Frage nach vordringlich zu behandelnden Gefährdungspotentialen – nicht nur bei der Lebensmittelsicherheit. Im Rahmen des betrieblichen Kontinuitätsmanagements können diese Analysen die Voraussetzungen für eine Weiterführung des Betriebes bei besonderen Störfällen schaffen. Mit der Frage „Sind Sie schon einmal zur Probe gestorben?“ bringen wir auch gestandene Inhaber von Familienunternehmen immer wieder ins Grübeln. Wie reagieren Sie bei zweitägigem Stromausfall, dem gleichzeitigen Weggang von drei Führungskräften, dem Ausfall eines Schlüssellieferanten, dem Brand in der Fertigung oder wenn wegen Vogelgrippe oder Schweinepest ihr



Bei Lebensmittelkrisen ist vor allem schnelles Handeln gefragt – sonst kann es für das Unternehmen teuer werden.

Juristen, PR-Experten und Laboren, in den seltenen Fällen von Produkterpressung sogar von Detektiven, benötigt. Sinnvoll sind hier Verbände von entsprechenden Beratern, die als fest eingespielte Teams zu agieren gewohnt sind. Geschwindigkeit ist dabei das Gebot der Stunde. Diese lässt sich mit Hilfe der Berater erlernen. Solange das Produkt in Zentrallägern des Handels liegt und noch nicht an Konsumenten verkauft wurde, gibt es eine Chance, einen sogenannten „stillen Rückruf“ durchzuführen. Dabei werden die Waren aus den Lägern wieder zurückgezogen und die Verbraucher brauchen nicht öffentlich dazu aufgefordert zu werden,

terentwickelt. Auch die Lieferanten stehen auf dem Prüfstand. Vor fünf Jahren reichten in der Regel noch Zertifikate über die Einhaltung aller möglichen Qualitätsstandards aus, um sich als vertrauenswürdiger Lieferant zu qualifizieren. Heute legen die Abnehmer wieder zunehmend Wert darauf, ihre Lieferanten und deren interne Abläufe selbst zu kennen.

Die Laborkontrolle der eigenen Produkte ist einerseits vorgeschrieben, andererseits sind die Unternehmen in der Ausgestaltung dieser Kontrollen frei. Niemand kann alle Produkte permanent auf alle erdenklichen Fehler- und Gefährdungsquellen überprüfen. Die richtige Risikoana-

betrieb nicht mehr angefahren werden kann?

Ausgehend von der Frage der Lebensmittelsicherheit haben viele Unternehmen der Ernährungswirtschaft ihr Risikomanagement inzwischen deutlich verbessert. Mit einer Erweiterung in Richtung des Betrieblichen Kontinuitätsmanagements haben sich inzwischen etliche Betriebe an der Spitze der deutschen Industrieunternehmen positioniert.

Dr. OTTO A. STRECKER und ANSELM ELLES sind Vorstandsmitglieder der auf die Lebensmittelwirtschaft spezialisierten AFC Management Consulting AG in Bonn.

Building Global Leaders

TREFFEN SICH EIN BETRIEBSWIRT, EIN POLITOLOGE
UND EIN MEDIZINER BEI MCKINSEY. **Kein Witz.**

karriere.mckinsey.de

McKinsey&Company