

Der Umgang mit Restrisiken

Restrisiken werden sehr oft unterschätzt und die Vorbereitung auf die Bewältigung und Betriebskontinuität während und nach einem Ereignis vernachlässigt. Restrisiken – ist das einfach Pech oder sollte man dafür auch geeignete Vorkehrungen treffen?

Albert Andrist

Die meisten Unternehmen haben heute ein gut etabliertes Risikomanagement aufgebaut. Das bedeutet konkret, sie

- evaluieren mögliche Risiken
- bewirtschaften diese Risiken und setzen wenn möglich Massnahmen um, die geeignet sind, Schäden zu verhindern oder, wenn dies nicht möglich ist, die das mögliche Schadensausmass im Ereignisfall vermindern können
- transferieren verbleibende Risiken, in der Regel die finanziellen Folgen eines möglichen Ereignisses durch Versicherungen.

Nur die halbe Wahrheit

Damit hat das klassische Risikomanagement seine Aufgabe grundsätzlich erfüllt. Leider ist dies in Bezug auf die Sicherung des Unternehmens nur die halbe Wahrheit. Was bleibt, sind die sehr oft unterschätzten Restrisiken, um die sich vielfach niemand kümmert.

Trotz bestem Risikomanagement und guten Versicherungen bleibt immer ein Restrisiko, das für jeden Betrieb, unabhängig von Grösse und Branche, nicht unerheblich sein kann. Die Restrisiken akzeptieren heisst deshalb nicht, dass nun nichts mehr getan werden kann oder soll – ganz im Gegenteil.

Restrisiken akzeptieren heisst, dass das Unternehmen immer noch Risiken hat, auf die es geeignet vorbereitet sein muss.

Da in der Regel nicht vorausgesehen werden kann, mit welchen Restrisiken noch zu rechnen ist, sollte man sich bei den Restrisiken nicht auf einzelne Risiken (Ereignisse/Szenarien) konzentrieren, sondern auf mögliche Auswirkungen.

Wer sich sinnvoll und wirtschaftlich auf die Restrisiken vorbereiten will, sollte sich deshalb für die ganze Breite möglicher Auswirkungen und Beeinträchtigungen rüsten. Unabhängig davon, welches Risiko oder Ereignis die Auswirkungen und Beeinträchtigungen auslösen könnte.

Wichtige Punkte beachten

Folgende Auswirkungen und Beeinträchtigungen durch Restrisiken sollten besonders beachtet werden:

Versicherungen: Auch transferieren, das heisst finanziellen Schaden versichern, hat seine Grenzen. Ganz besonders zu beachten sind nicht versicherte oder nicht versicherbare Ereignisse, das heisst Ausschlüsse in der Police oder den Versicherungsbedingungen. Gewisse Risiken wird der Versicherer in der Regel nicht versichern, zum Beispiel kriegerische Ereignisse, Pandemie, Marktveränderungen, falsche Unternehmensstrategie etc. Alle nicht gedeckten Schäden und Ausschlüsse sind deshalb als Restrisiken zu betrachten. Versicherungsleistungen sind zudem in der Regel summenmässig und/oder zeitlich begrenzt. Auch das ist zu berücksichtigen.

Finanzieller Schaden: Neben direkten finanziellen Auswirkungen durch Personen- und Sachschäden sind auch Umsatzeinbussen und Ertragsausfall respektive Verlust von Marktanteilen miteinzubeziehen. Bei Imageschäden oder einfach schlechter Presse, unabhängig davon ob sie gerechtfertigt ist oder nicht, muss auch mit dem Rückgang des Aktienkurses gerechnet werden.

Mehrkosten und Mehraufwand: Die Bewältigung eines Ereignisses kostet Geld, je nach Ereignis sogar sehr viel Geld. Auch

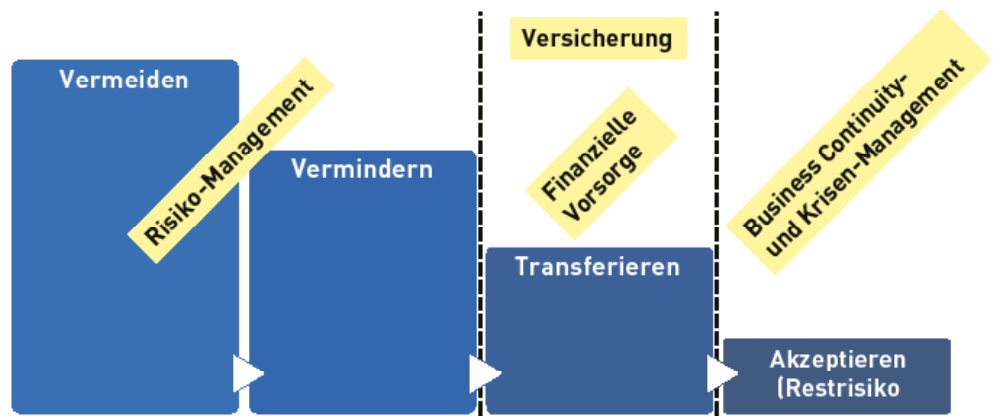


Die Augen verschliessen vor den Restrisiken, kann sehr gefährlich sein.

kostspielige Provisorien, teurerer Einkauf, Aushilfskräfte und Überzeiteitschädigungen müssen mit berücksichtigt werden. Die Erfahrung zeigt, dass die finanziellen Folgen eines Ereignisses durch den Betriebsunterbruch wesentlich höher sein können, als die unmittelbaren Sachschäden. Zudem ist mit erheblichen Mehrkosten für die Wiederherstellung des Normalzustandes (Soll-Zustand) mindestens wie vor dem Ereignis zu rechnen. Unter Umständen ist die alte Produktionsanlage nicht mehr verfügbar und das neue Modell kostet wesentlich mehr. Oder beim neuen Betriebsgebäude müssen zusätzliche neue Auflagen umgesetzt werden.

Operationelle Auswirkungen: Negative betriebliche Auswirkungen sind bei jedem Ereignis zu erwarten (Ausweichstandort, nicht optimale Verfügbarkeit der Betriebsmittel, störende Unterbrüche bei den Betriebsprozessen, zusätzliche interne oder externe Transporte etc.). Sehr nachhaltig können sich Verluste von Mitarbeitenden auswirken. Wenn Schlüsselpersonen kündigen, weil die Auswirkungen des Ereignisses für sie zu gross sind oder weil sie Fachkräfte entlassen müssen, weil diese nicht mehr bezahlt werden können, hat das sehr oft für lange Zeit erhebliche Konsequenzen für das Unternehmen.

Imageschaden: Die Auswirkungen eines Imageschadens sind sehr schwierig abzuschätzen. Kunden suchen Konkurrenzprodukte, Lieferanten prüfen und sichern sich ab, bevor sie liefern. Partner verlieren das Vertrauen und Banken werden zurückhaltend mit der Vergabe von Krediten. Zudem bestimmen sehr oft die öffentliche Meinung oder die Medien, ob es sich um eine Krise oder gar eine Katastrophe handelt und nicht der betroffene



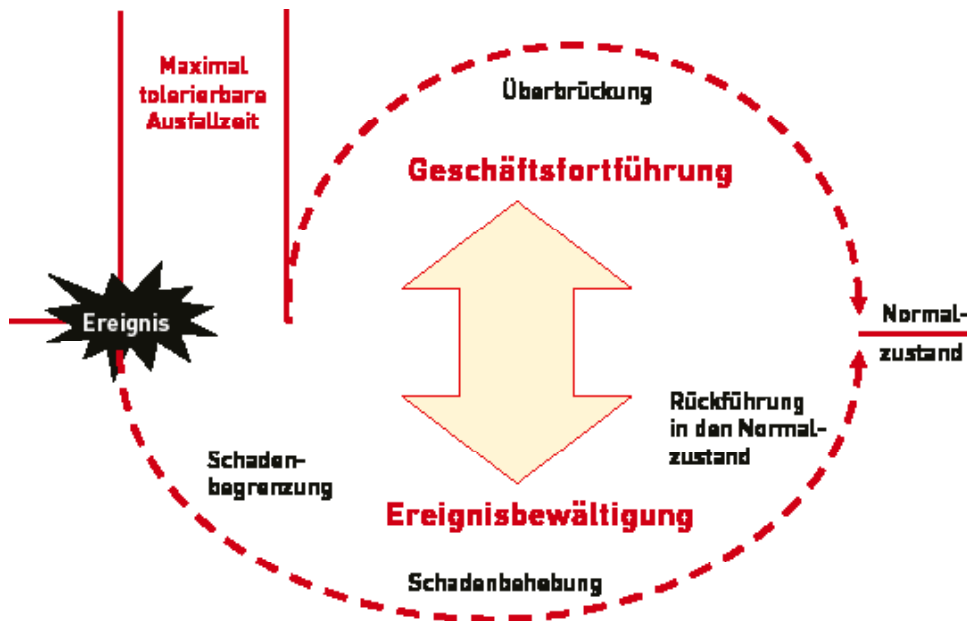
Auch auf die Restrisiken muss man sich vorbereiten.

Betrieb. Die Öffentlichkeit assoziiert den Firmennamen dann sofort mit den negativen Schlagzeilen. Mitarbeitende suchen eine neue Stelle, weil sie nicht immer auf die schlechten Nachrichten angesprochen werden wollen. Es lohnt sich deshalb, sich auf diese Situation einzustellen und die Krisenkommunikation entsprechend vorzubereiten. Weil die Kommunikation versagte, ist leider schon manche Krise zur Katastrophe geworden.

Produkthaftung: Fragen im Zusammenhang mit Produkthaftung werden immer wichtiger. Die Konsequenzen im Falle eines Ereignisses können ausserordentlich weitreichend sein – nicht nur finanziell. Schadenersatzklagen können sehr rasch ungeahnte Folgen haben. Auch der Aufwand für einen Produkterückruf kann die normalen administrativen Abläufe und die Produktion im Betrieb unter Umständen bis zum Be-

ANZEIGE

Anzeige XY
1/2 Seite quer



Ereignisbewältigung und Geschäftsfortführung als Teil des Business Continuity Management Systems (BCMS).

etriebsunterbruch belasten oder gar behindern. Ein möglicher Produkterückruf sollte deshalb unbedingt in die Vorsorgeplanung aufgenommen werden.

Juristische Konsequenzen: Wenn Verträge nicht fristgerecht erfüllt werden können, wenn Vereinbarungen nicht eingehalten werden können oder wenn Lieferfristen überschritten werden, ist mit juristischen Auswirkungen zu rechnen. Schadenersatz- und Sammelklagen mit zum Teil unglaublichen Forderungen nehmen auch in Europa und in der Schweiz zu.

Vorbereitet sein heisst, sich mit möglichen Auswirkungen eines Ereignisses auseinandersetzen. Das hat nichts mit Schwarzmalerei zu tun, sondern mit Verantwortungsbewusstsein.

Mit einem Business Continuity Management System (BCMS) können sich Unternehmen auf die Restrisiken vorbereiten. Das BCMS beinhaltet die beiden Teilsysteme

- Ereignisbewältigung (Krisenmanagement)
- Geschäftsfortführung (Business Continuity).

«Mit einem Business Continuity Management System können sich Unternehmen auf die Restrisiken vorbereiten.»»

Ganz besonders sollten zudem Mitarbeitende in exponierten Funktionen mit juristischen Fragen, der Situation in einem Ereignisfall und dem Vorgehen der Behörden vertraut gemacht werden. Strafklagen richten sich in der Regel an Personen, zum Beispiel an den Sicherheitsbeauftragten, an den Lenker des Fahrzeuges, an den Facility-Verantwortlichen oder an den Unterhaltschef und nicht an das Unternehmen.

Ereignisbewältigung (Krisenmanagement): Die Ereignisbewältigung hat zum Ziel, möglichst rasch Schadebegrenzung, Schadenbehebung und die Rückführung in den Normalzustand sicherzustellen. Die Planung und Vorbereitung der Ereignisbewältigung sollte sich an den vier «C» Command (Führung), Communication (Kommunikation), Care (Betreuung) und Compliance (Rechtliches) des Krisenmanagements orientieren. Dafür

muss ein dem Unternehmen angepasstes Team mit klar definierten Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten (AKV) und entsprechender Ausbildung formiert werden.

Geschäftsfortführung (Business Continuity): Die Planung und Vorbereitung der Geschäftsfortführung muss von den Verantwortlichen der zeitkritischen Geschäftsprozessen oder Geschäftsbereichen sichergestellt werden. Nur sie können in der Regel beurteilen, mit welchen Massnahmen und Ressourcen ein Plan «B» zum Auffangen oder zur Überbrückung der Auswirkungen während und nach einem ausserordentlichen Ereignis umgesetzt werden können.

Damit die zeitkritischen Geschäftsprozesse oder -bereiche sicher und objektiv ermittelt werden können, ist eine Business Impact Analyse (BIA) notwendig. Sie zeigt die maximal tolerierbare Ausfallzeit (MTA) je Geschäftsprozess oder -bereich auf. Nur mit Hilfe dieser Analyse kann eine Continuity-Strategie und damit Priorisierung der notwendigen Massnahmen am richtigen Ort und im richtigen Umfang sichergestellt werden.

Der Druck steigt

Der Druck, sich nicht nur mit den Risiken zu beschäftigen, sondern sich auch auf die Restrisiken vorzubereiten, steigt. Für Banken und Versicherungen in der Schweiz zum Beispiel ist dies unterdessen eine zwingende Betriebsvoraussetzung, vorgeschrieben von der Aufsichtsbehörde FINMA. Von vielen Unternehmungen wird dies zunehmend auch von Kunden als Voraussetzung für die Vergabe von Aufträgen verlangt. Ausfälle in der Lieferkette können sich die Kunden bei der «just-in-time»-Produktion nicht leisten.

Mit einem gut etablierten Business Continuity Management System ist man auch auf die Restrisiken vorbereitet! ■



ALBERT ANDRIST

Dozent und Berater für Krisen- und Business Continuity-Management, andrist beratungen, Bern/Worblaufen