Optimierung des BCP-Notfallmanagements im Unternehmen und entlang der Lieferkette

Betriebliche Kontinuität verlangt ein effizientes Risikomanagement

Unternehmerisches Handeln ist gekennzeichnet durch das Tragen von Risiken, das Entdecken von Chancen, Durchsetzen von Innovationen und die Nutzung von Ressourcen. Unternehmen und ihre Mitarbeiter:innen sind dabei tagtäglich Unsicherheiten ausgesetzt, die es zu bewältigen gilt. Krisen und Notfälle bedeuten für Unternehmen häufig eine Unterbrechung der betrieblichen Kontinuität. Business Continuity Planning (BCP) bezieht sich auf elementare Geschäftsprozesse eines Unternehmens, die durch eine systematische Notfallplanung nachhaltig zu sichern sind. Notfallsituationen entstehen durch Risiken der Leistungserstellung in einer Unternehmung und beruhen häufig auf Ereignissen, die sich dem unternehmerischen Einflussbereich entziehen: Corona-Krise, Dürre, Containerschiffsunglück, Cyber-Attacken. Neben diesen externen Ursachen für eine Ausnahmesituation ist es aber häufig auch die Aneinanderreihung von anscheinend harmlosen Zwischenfällen, die im Zusammenwirken das Unternehmen in eine kritische Situation manövrieren können.

Zielsetzung des BCP

Alle möglichen Momente für kritische oder sogar existenzbedrohende Situationen zu erfassen und präventiv zu steuern, ist nahezu ausgeschlossen. Wenig realistisch scheint aber auch, mit grenzenlosem Optimismus das Tagesgeschäft einfach „laufen zu lassen". Das BCP bewegt sich zwischen diesen beiden Extrempolen. Es stellt ein System dar, welches die Widerstandskraft des Unternehmens gegenüber Störfällen erhöht und dabei dennoch ein effizientes und effektives Prozessmanagement gewährleisten soll. Das BCP wird als übergeordneter Rahmen verstanden, in dem verschiedene Instrumente entwickelt werden, um das Unternehmen vor unvorhersehbaren, aber auch wahrscheinlichen Risiken abzusichern. Dabei sollen nicht alle vergangenen, aktuellen oder auch zukünftigen Risiken ausgeschlossen, sondern vielmehr die wesentlichen Geschäftsprozesse gegenüber verschiedensten Notfall-Szenarien abgesichert werden. Die Gewährleistung betrieblicher Kontinuität konzentriert sich auf diejenigen wertschöpfenden Prozesse, die vorrangig die Marktposition des Unternehmens konstituieren und für den wirtschaftlichen Erhalt der Geschäftstätigkeit maßgeblich sind. Das übergeordnete Ziel ist die Sicherung der über die Jahre aufgebauten Reputation als zuverlässiger und effizienter Marktpartner. Dabei wird zwischen zwei grundsätzlichen Bedrohungen der betrieblichen Kontinuität differenziert: dem Ausfall und dem eingeschränkten Einsatz essenzieller Geschäftsprozesse. Bei Letzterem soll die Fortführung der Geschäftsprozesse auch unter ungewöhnlichen, kritischen oder katastrophenähnlichen Umständen gewährleistet werden. Nach einem Ausfall gilt es hingegen, die Betriebsaktivitäten innerhalb kürzester Zeit wiederaufzunehmen. Um vor allem in Krisenzeiten adäquat handeln zu können, bedarf es dazu eines präventiven Kontinuitätsmanagements.

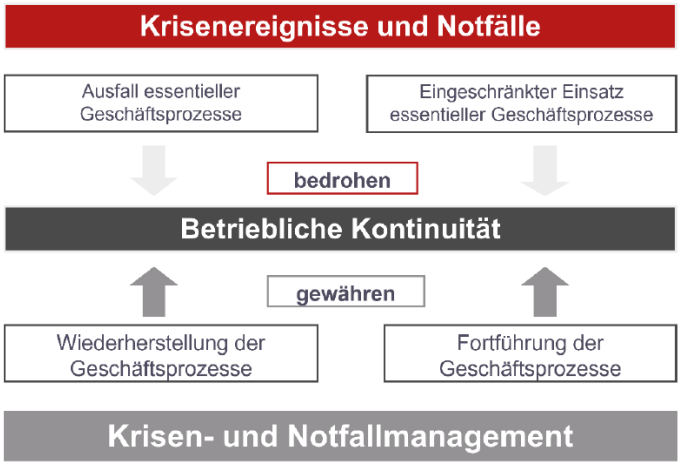

Abbildung 1: Zielsetzung des BCP

Da kein allgemein gültiges Kontinuitätsmanagement für Unternehmen existiert, stellt die Entwicklung und Implementierung eines geeigneten BCP eine große Herausforderung für die Verantwortlichen dar. Je nach Firmengröße, Geschäftsgegenstand, Lieferanten-, Kunden- und Organisationsstruktur müssen die einzelnen Instrumente unternehmensspezifisch entwickelt und angepasst werden, denn eine allgemeine Strategie kann nicht auf die Feinheiten eines jeden Unternehmens reagieren. Von besonderer Bedeutung für eine effiziente Umsetzung ist die Wahrung der strategischen Ausrichtung und Geschäftsziele durch alle Aktivitäten des BCP. Ein Höchstmaß an organisatorischer Stabilität gegenüber Störfällen, besonders in den geschäftskritischen Aktivitäten, muss genauso garantiert werden wie die Kommunikation und Dokumentation von relevanten Gesetzen und Vorschriften. Durch Implementierung eines systematischen Wissensmanagement-Prozesses kann dabei die Nachhaltigkeit der BCP-Projekte gesichert werden.
Jedes Unternehmen muss für sich eine Entscheidung treffen, in welchem Ausmaß es materielle und personelle Ressourcen zur Absicherung möglicher, zukünftiger Ereignisse binden kann und will. Wenn aus rationalem Kalkül keine Notfallplanung erarbeitet wird, weil aus der Perspektive des Unternehmens die dafür notwendigen Kosten nicht im Verhältnis zu der Minimierung des potenziellen Schadens stehen, kann dieses auch als eine Form des Risikomanagements angesehen werden. Dieses darf jedoch nicht mit reinem „Nichts-Tun" als Resultat mangelnder Auseinandersetzung verwechselt werden. Dieses Verhalten wäre nicht nur verantwortungslos gegenüber den Gesellschaftern, sondern auch gegenüber den Mitarbeiter:innen und anderen Interessensgruppen. Folglich gilt es abzuwägen, wie umfassend das eigene BCP sein soll.
Für mittelständische Unternehmen, deren Notfallsysteme häufig ausschließlich im „Kopf der Geschäftsführung" existieren, kann bereits eine strukturierte Erfassung und Dokumentation bestehender Pläne die Folgeschäden von Störfällen erheblich mindern. Unabhängig vom Umfang und Detaillierungsgrad des unternehmensspezifischen BCP müssen alle Systeme kontinuierlich verändert und neuen Markt- und Umfeldbedingungen anpasst werden. Jährlich stattfindende Systemüberprüfungen für existierende Notfallpläne gewährleisten die Optimierung und stellen eine Chance für die Überprüfung des Zusammenspiels der Notfall-Team-Mitglieder mit den externen Partnern dar.
Im Rahmen des Projekts der Marketinggesellschaft der niedersächsischen Land- und Ernährungswirtschaft e. V. „Stärkung der regionalen Produktion und Distribution im Hinblick auf Krisenfälle" führte die AFC Risk & Crisis Consult GmbH zwei Fallstudien durch mit dem Ziel, am Beispiel der Unternehmen konkrete Handlungsempfehlungen praxiserprobter und perspektivisch wegweisender Problemlösungsansätze anzubieten.

In den Fallstudien wurden die Stufen Beschaffung, Produktion und Absatz genauer beleuchtet. Ziel war es herauszufinden, wie Betriebe präventiv und koordinativ unter Berücksichtigung der relevanten Managementbereiche im Notfall tätig werden.

Fallstudie 1: mittelständischer, spezialisierter Schlachtbetrieb

Der besuchte Schlachtbetrieb versteht sich als regionaler Partner für Erzeugergemeinschaften, Händler und Landwirte. Aufgrund von flexiblen Strukturen kann schnell auf sich ändernde Kapazitäten eingegangen werden. Durch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Viehhandelsunternehmen werden kontinuierlich Tiere an den Schlachtbetrieb geliefert. Schlachtplanungen lassen sich aufgrund der Volatilität nur kurzfristig finalisieren.
Das Schlachtunternehmen entspricht dem gesetzlichen Anspruch und setzt ein HACCP-Konzept um. Außerdem ist der Betrieb IFS und QS zertifiziert. Behördliche Routine-Kontrollen runden die Qualitätssicherung ab. Das Unternehmen sieht sich daher in den Punkten Tierschutz und Hygiene auf Basis der Kontrollen gut aufgestellt. Risikoprävention wird vor allem im Bereich „Tierschutz" betrieben. So wurden außerhalb des Betriebsgeländes Kameras installiert, interne und externe Schulungen mit dem Schlachtpersonal realisiert. „Tierschutz ist das A und O" ist der Leitsatz. Unternehmensintern wird ein Handyverbot ausgesprochen, was kritische Aufnahmen im Betrieb verhindern soll.

Identifizierung der Risikofelder

Gemeinsam mit dem Unternehmen wurden Risiken identifiziert, die den Betrieb im Schadensausmaß und in der Steuerbarkeit in unterschiedlicher Intensität treffen können.

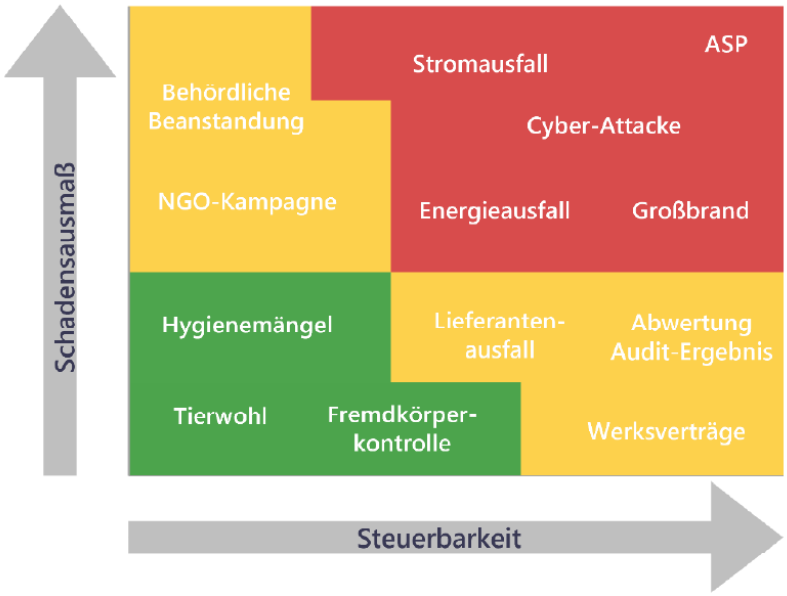

Abbildung 2: Risiko-Map Schlachtbetrieb

Bei den definierten Notfallszenarien setzt der Betrieb auf jahrelange Erfahrungswerte, v.a. durch den Geschäftsführer. Es ist bisher kein Ablaufplan vorhanden, der im Notfall zur systematischen Vorgehensweise genutzt werden kann. Zur Optimierung des BCP-Notfallmanagements sollte risikoorientiert und in einem Prozess gearbeitet werden. Dazu ist es notwendig, die identifizierten und analysierten Risiken festzuhalten und zu bewerten, um Maßnahmen zur Steuerung festzulegen. Inwiefern diese Maßnahmen wirkungsvoll sind, wird dann im Monitoring und Reporting evaluiert.

Fallstudie 2: mittelständische Mühle, Spezialprodukte

Die Mühle wird als Familienunternehmen mit langer Historie geführt und legt einen hohen Wert auf Unabhängigkeit und Selbstständigkeit. Um Kunden langfristig zufrieden zu stellen, setzt das Unternehmen auf drei Säulen: Rohstoffsicherheit, Qualitätssicherheit und Kalkulationssicherheit. Ca. 160 Erzeuger der Region, die im Vertragsanbau organisiert sind, liefern die Rohstoffe, welches eine lückenlose Rückverfolgbarkeit und Herkunft der Ware von der Mühle bis zum Acker gewährleistet. Vertragspartner verpflichten sich zu standardisierten Maßnahmen zur Lebensmittelsicherheit und Nachhaltigkeit, was bereits mit der Auswahl des Saatgutes beginnt.
Im Sinne der guten landwirtschaftlichen Praxis unterzieht sich das Unternehmen einem Prüfsystem, welches die Schritte des landwirtschaftlichen Herstellungsprozesses von der Auswahl des Saatgutes bis zur Anlieferung des Weizens an die Mühle abdeckt. Darüber hinaus wird die Mühle alle drei Jahre auditiert und verpflichtet sich zu Eigenkontrollen.

Identifizierung der Risikofelder

Gemeinsam mit dem Unternehmen wurden Risiken identifiziert, die den Betrieb im Schadensausmaß und in der Steuerbarkeit in unterschiedlicher Intensität treffen können.

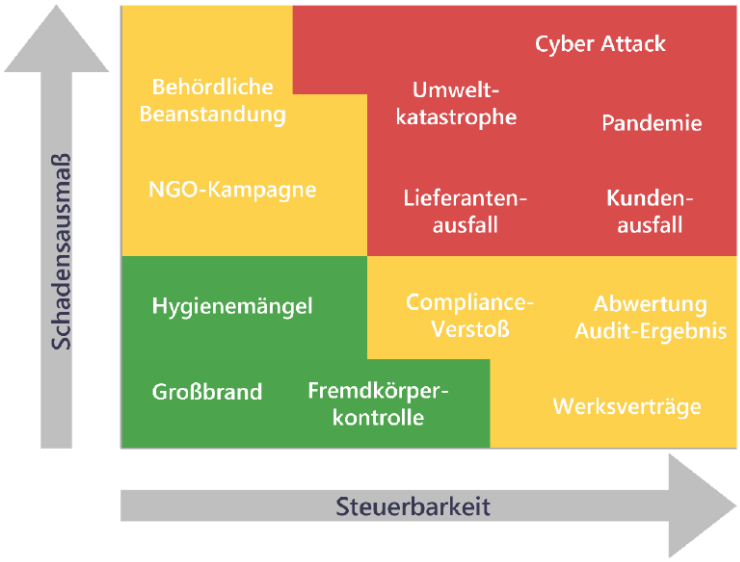

Abbildung 3: Risiko-Map Mühle

Grundsätzlich engagiert sich die Mühle bei der Verbandsarbeit und wirkt in Arbeitskreisen, um Risiken immer aktuell im Blick zu haben. Die Mitarbeiter:innen sind darüber hinaus angehalten, die speziellen Risiken als „Risk-Owner" im Blick zu haben. Beim Austausch in wöchentlichen Meetings und internen informellen Gesprächen werden aktuelle Themen besprochen. Grundsätzlich hat die Mühle Notfallpläne und Arbeitsanweisungen erarbeitet, die den Mitarbeiter:innen zur Verfügung stehen. Bei der Risikoprävention werden Eintrittswahrscheinlichkeit und Wirtschaftlichkeit gegeneinander abgewogen.

Zusammenfassung

Die Case-Studies haben gezeigt, das Unternehmen, unabhängig von der Größe unterschiedlich mit Krisensituationen umgehen. Eine erfolgreiche Umsetzung des BCP innerhalb einer Organisation ist in starkem Maße davon abhängig, inwieweit das System in die operative und strategische Ausrichtung des Unternehmens eingebunden ist und dementsprechend auch von den Mitarbeiter:innen mitgetragen wird. Auf den ersten Blick verursacht die Entwicklung und Implementierung von Kontinuitätsplänen personelle und monetäre Kosten. Bei näherem Hinsehen wird deutlich, dass im Vergleich zu möglichen Folgeschäden aufgrund einer dauerhaften Betriebsunterbrechung diese deutlich geringer ausfallen. Eine klare Organisationsstruktur ist hierbei von größter Bedeutung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sowohl der Aufbau als auch die Implementierung einen kontinuierlichen Prozess darstellen, der von einer zentralen Lenkungsstelle zu koordinieren ist. Diese ist auch für die regelmäßige Durchführung von Übungen und Simulationen verantwortlich. Dieser unabdingbare Bestandteil eines funktionierenden BCP sollte in das bestehende Aus- und Weiterbildungssystem des Unternehmens integriert werden.
Die Wahrnehmung der Bedeutung eines systematischen Umgangs mit Notfallsituation steigt in Unternehmen. Das Betriebliche Kontinuitätsmanagement ist ein Instrumentarium, um die Fortführung der Geschäftstätigkeit und die Aufrechterhaltung des wirtschaftlichen Erfolgs auch in ungewöhnlichen und kritischen Ausnahmezuständen sicherzustellen. Der sichere, systematische und erfolgreiche Umgang mit Notfallsituationen und die Eingrenzung der Folgeschäden sind dabei notwendiger Bestandteil eines funktionierenden Risikomanagements.