

Dirk Thiel



Schon eine „normale“ Grippe-Epidemie kann weit

reichende Folgen haben. Allein im Winter 2004/2005 gab es nach Schätzungen des Berliner Robert Koch-Instituts (RKI) 2,1 Millionen Arztkonsultationen und bis zu 15 000 grippebedingte Todesfälle. Bei der Epidemie 1995/96 blieben rund acht Millionen Menschen zeitweilig ihrem Arbeitsplatz fern. Von einer Pandemie spricht man, wenn sich eine Infektionskrankheit weltweit ausbreitet. Würde ein mutierter Vogelgrippe-Virus eine Pandemie auslösen, wäre der Verlauf dramatisch, denn die Menschen hätten noch keine spezifischen Antikörper und wären weitgehend ungeschützt.

Berechnungen des RKI gehen im Pandemiefall in Deutschland von einer Infektionsrate zwischen 15 und im schlimmsten Fall 50 Prozent der Bevölkerung aus – mit zum Teil stark erhöhten Mortalitätsraten. In Unternehmen läge der Anteil direkt (also erkrankter) oder indirekt (zum Beispiel durch heimische Pflegeaufgaben) betroffener Mitarbeiter zwischen 25 und 50 Prozent. Außerdem muss aus Angst vor einer Ansteckung mit vielen Krankmeldungen gerechnet werden. Eine Influenzapandemie verläuft erfahrungsgemäß in mehreren aufeinanderfolgenden Wellen, die erste kann allein schon zwei bis drei Monate dauern.

Respektable Wahrscheinlichkeit

Laut Weltgesundheitsorganisation WHO liegt die Wahrscheinlichkeit eines Ausbruchs in den nächsten zehn Jahren zwischen 30 und 40 Prozent. Wirtschaftsforschungsinstitute haben verschiedene Szenarien errechnet. Diese reichen von einem Ausfall der öffentlichen Infrastruk-

Business-Continuity: Wenn die Influenza-Pandemie zum Ernstfall wird

Ansteckungsgefahr

Sowohl in den gesetzlichen Regelungen (MaRisk) wie auch bei den Aufsichtsbehörden (BaFin) findet ein Thema immer stärkere Beachtung, das zumindest Außenstehende beim Stichwort Banksicherheit kaum auf der Agenda haben: Was passiert, wenn eine breite Grippe-epidemie oder gar eine Pandemie ausbricht? So praxisfern sei das gar nicht, schreibt der Autor. Nach WHO-Schätzung liege die Wahrscheinlichkeit eines Ausbruchs in den nächsten zehn Jahren zwischen 30 und 40 Prozent. Eine solide Notfallplanung sei daher unbedingt notwendig, auch wenn ein großer Teil der Mitarbeiter nicht mehr am Arbeitsplatz eingesetzt werden kann, muss schließlich der Bankbetrieb aufrechterhalten werden. Ein Ausfall weiterer Teile des Finanzsystems hätte einen erheblichen volkswirtschaftlichen Schaden zur Folge. Dass die IT etwa mit der „Umleitung“ des Bankarbeitsplatzes in Home-Offices helfen kann, ist einer der Kernpunkte des Autors bei der nüchternen Auseinandersetzung mit der Problematik. (Red.)

turen über Versorgungsempässe bis hin zu einer Erschütterung der internationalen Finanzmärkte. Aufgrund der weltweiten Verflechtungen, zum Beispiel der Lieferbeziehungen von Unternehmen, stellt eine globale Seuche jedenfalls ein nicht zu un-

Der Autor

Dr. Dirk Thiel, Mitglied der Geschäftsführung, Creditreform Rating AG, Neuss

terschätzendes Risiko dar. Unternehmen sollten auf den Worst Case vorbereitet sein.

Nach einer Umfrage der Unternehmensberatung Mercer haben bisher nur 47 Prozent der großen Unternehmen einen Notfallplan geschmiedet und nur 17 Prozent ein Budget für die Pandemievorsorge eingeplant. Und das, obwohl immerhin 90 Prozent mit mäßigen bis hohen negativen Auswirkungen – bedingt durch den hohen Mitarbeiterausfall – auf ihr Unternehmen rechnen; 70 Prozent gehen davon aus, dass ihre Rentabilität im Fall einer Grippepandemie nachhaltig Schaden nimmt. Von den 30 Dax-Unternehmen sind bis heute nur 18 vorbereitet, ergab eine Studie der Allianz-Gruppe.

Gesetzliche Vorgaben

Dabei handelt es sich keineswegs um „freiwillige“ Maßnahmen. „Auch Gesundheitsrisiken, etwa durch eine drohende Influenzapandemie, zählen zu den laut KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) zu beobachtenden Risiken eines Unternehmens beziehungsweise den zu treffenden Vorsorgemaßnahmen“, wird die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG zitiert. US-Analysten beurteilen Unternehmen auch nach der Qualität ihrer Pandemiepläne. Ratingagenturen haben sogar eine Herabstufung der Firmen angekündigt, die kein Risiko- oder Krisenmanagement für den Pandemiefall ausgearbeitet haben.

Professor Alexander Kekulé, Direktor des Instituts für Medizinische Mikrobiologie, Martin-Luther-Universität Halle, warnt allerdings zu Recht vor einer übertriebenen Panikmache. Eine solche würde Manager zu der irrigen Annahme verleiten, bei einer Vogelgrippe-Pandemie breche der Markt

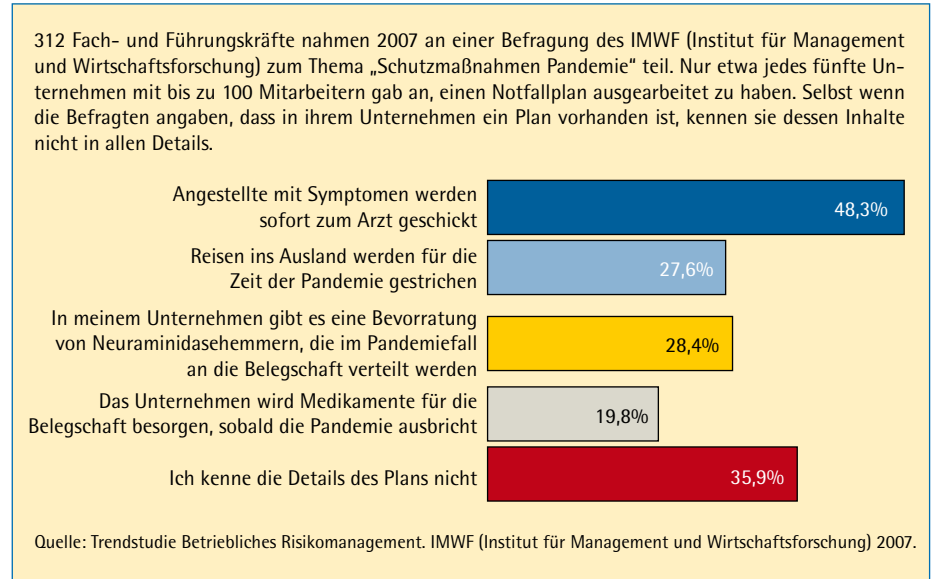
völlig zusammen; Unternehmen bräuchten dann ohnehin nichts mehr zu produzieren und könnten die Prävention vernachlässigen.

Kekulé geht bei einem realistischen Basis-szenario von einer Erkrankungsrate um zirka 30 Prozent der Mitarbeiter aus. In diesem Fall bliebe die betriebliche unternehmerische Funktionsfähigkeit mit mehr oder weniger großen Einschränkungen erhalten. In manchen Industriezweigen müsste die Produktion erst ab 35 Prozent schrittweise heruntergesetzt werden. Auch auf dem F&E- und auf dem Dienstleistungssektor wären die Auswirkungen sehr unterschiedlich. In den meisten Fällen könnte das Geschäft mit Einschränkungen weiterlaufen. In welchem Umfang und mit welcher Produktivität hängt entscheidend von der Qualität der Notfallplanung der einzelnen Unternehmen ab. Zu den größten Herausforderungen gehören Cash-Flow-Probleme, der Krankenstand der Mitarbeiter, Quarantänevorschriften, Reise-restriktionen, Behinderung im Im- und Export sowie Treibstoffknappheit.

MaRisk: Banken besonders betroffen

Der Finanzdienstleistungssektor ist als ein besonders sensibler Bereich anzusehen. Die Anforderungen an das Business-Continuity-Mangement sind entsprechend. Große Institute verfügen seit jeher über einen hohen Standard an Notfallplänen und präventiven Maßnahmen zur Bewältigung eventueller Krisen. Darüber hinaus gibt es eine Reihe externer Auflagen, die sie zur Erstellung von Notfallkonzepten

Abbildung: „Hat Ihr Unternehmen einen Pandemieplan?“



verpflichten. Besonders hervorzuheben sind die Mindestanforderungen an das Risikomanagement, die von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) herausgegeben und überwacht werden (siehe Kasten).

Laut Jahresbericht 2006 der BaFin stand das Thema Pandemie schon Anfang letzten Jahres auf der Tagesordnung. So wurden die systemrelevanten Kreditinstitute zu deren Vorsorgemaßnahmen für den Fall einer Vogelgrippe-Pandemie befragt. Ergebnis: die Unternehmen verfügen durchweg über allgemeine Notfallpläne; dies galt ebenso für die 15 relevanten Versicherungsgruppen. Bei allen existiert eine allgemeine Business-Continuity-Planung für Krisen

und Katastrophen. Die meisten Versicherer sind sich der möglichen Gefährdung des Geschäftsbetriebes durch die Verbreitung einer hoch ansteckenden Krankheit bewusst und haben Vorbereitungen getroffen.

„Systemrelevant“ ist ein Institut, wenn sein Ausfall aufgrund seiner Größe und Funktion das Währungssystem beeinträchtigen würde. Einige international operierende Banken haben bereits die Herausforderungen einer ernstzunehmenden Epidemie bestanden. Während der Zeit der Lungenkrankheit SARS wurden in Niederlassungen in Hongkong seinerzeit in einigen Geschäftsbereichen die Teams doppelt besetzt, um deren Arbeitsfähigkeit unter allen Eventualitäten sicherzustellen.

Aber auch für die Mehrheit der kleinen und mittleren regionalen Institute ist die Sicherung der Geschäftsprozesse Pflichtprogramm. Allerdings sind laut BaFin-Bericht speziell im Bankenbereich die Vorbereitungen unterschiedlich weit fortgeschritten. Um das Finanzsystem muss man sich deswegen sicherlich keine Sorgen machen. Vielmehr geht es um die Sicherstellung der Dienstleistungskapazität und -qualität und damit indirekt auch um die eigene Existenz.

Vorrangige Aufgabe im Pandemiefall ist es, das zur Aufrechterhaltung der wichtigsten Funktionen erforderliche Personal vor Ansteckung zu schützen. Arbeitsmediziner empfehlen dazu eine Reihe von Hygiene-

„Für Notfälle in kritischen Aktivitäten und Prozessen ist Vorsorge zu treffen (Notfallkonzept). Die im Notfallkonzept festgelegten Maßnahmen müssen dazu geeignet sein, das Ausmaß möglicher Schäden zu reduzieren. Die Wirksamkeit und Angemessenheit des Notfallkonzeptes ist regelmäßig durch Notfalltests zu überprüfen. Die Ergebnisse der Notfalltests sind den jeweiligen Verantwortlichen mitzuteilen. Im Falle der Auslagerung von kritischen Aktivitäten und Prozessen haben das auslagernde Institut und das Auslagerungsunternehmen über ein aufeinander abgestimmtes Notfallkonzept zu verfügen.“

Das Notfallkonzept muss Geschäftsfortführungs- sowie Wiederanlaufpläne umfassen. Die Geschäftsfortführungspläne müssen gewährleisten, dass im Notfall zeitnah Ersatzlösungen zur Verfügung stehen. Die Wiederanlaufpläne müssen innerhalb eines angemessenen Zeitraums die Rückkehr zum Normalbetrieb ermöglichen. Die im Notfall zu verwendenden Kommunikationswege sind festzulegen. Das Notfallkonzept muss den beteiligten Mitarbeitern zur Verfügung stehen.“

Quelle: Erläuterungen zu den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk); Fassung vom 19. März 2007, Punkt AT 7.3 Notfallkonzept.

maßnahmen, die in Unternehmen relativ leicht umzusetzen sein dürften – vorausgesetzt, die Belegschaft wird mit den Verhaltensregeln frühzeitig vertraut gemacht.

IT muss für Notfall vorbereitet sein

Es muss allerdings berücksichtigt werden, dass ein Ansteckungsrisiko nicht nur am Arbeitsplatz, sondern in noch stärkerem Maße auf dem Weg dorthin besteht. Im Notfallplan sollte detailliert geregelt sein, wer im Ernstfall zu Hause bleiben kann, beziehungsweise nicht zwingend zur Aufrechterhaltung des Betriebes vor Ort benötigt wird. Vor allem kann es sinnvoll sein, wichtige Funktionen auf Heimarbeitsplätze zu verlagern. Allerdings muss geprüft werden, ob die Telekommunikationsnetze für die in diesem Fall zu transportierende Datenmenge ausgelegt sind, zumal auch andere Unternehmen diese Möglichkeit nutzen werden.

Bei einer ansteckenden Krankheit bleibt im Gegensatz zu anderen Notfällen, wie Naturereignissen oder Feuer, die Infrastruktur und damit die EDV intakt; ein Großteil der Bankgeschäfte kann – unter Umständen von Home-Offices mit einem Minimum an Personal aufrechterhalten werden. Jedoch ist für wichtige Funktionen die Anwesenheit von Mitarbeitern im Betrieb unverzichtbar. Dabei geht es zum Teil um Fragen wie: Wer befüllt den Geldausgabeautomaten? Oder: Wer trifft kurzfristig Kreditentscheidungen, wenn die zuständigen Sachbearbeiter erkrankt sind? Wer hat Zugang zu den Handakten?

Aus diesem Grund sollte bei der Bekämpfung einer Pandemie die Thematik der medikamentösen Prophylaxe nicht außer Acht gelassen werden. Von der WHO werden gegen Influenzaviren einschließlich des Vogelgrippevirus H5N1 sogenannte Neuraminidasehemmer (zum Beispiel Tamiflu)

empfohlen. Diese können bei rechtzeitiger Einnahme den Ausbruch der Erkrankung verhindern und bei bereits Infizierten die Krankheitsdauer deutlich verkürzen. Eine Vielzahl von Unternehmen aller Branchen hat Tamiflu vorsorglich eingelagert beziehungsweise ihren betriebsärztlichen Dienst mit der Bevorratung beauftragt.

Von größter Wichtigkeit ist eine offene Informationspolitik. Im Ernstfall müssen die Mitarbeiter umgehend über das Krisenmanagement, über Hygieneregeln, die Änderung von Arbeitsabläufen, persönliche Schutzmaßnahmen et cetera in Kenntnis gesetzt werden. Über veränderte Personaleinsatzpläne sollten bereits im Vorfeld Vereinbarungen getroffen werden. Ein gut strukturierter und leicht verständlicher Notfallplan, der am Schwarzen Brett oder im Intranet veröffentlicht wird, vermeidet Unstimmigkeiten und gibt den Mitarbeitern Sicherheit. ■