



Ein Hintergrundartikel zum Nachlesen

In diesem Beitrag erfahren Sie...

- ... wie ein vermeintlich kleiner Brand ein Unternehmen in eine existenzielle Krisensituation bringen kann,
- ... welche Ansatzpunkte ein systematisches und effektives Notfall-Managementsystem (z.B. UMS nach ISO 14001, Kapitel 4.4.7) im Rahmen eines Integrierten Managementsystems (IMS) dem Unternehmen bietet,
- ... wie die Krisenkommunikation als Baustein des Umweltmanagementsystem (UMS) in einem übergeordneten Issues Managementansatz eingebettet sein sollte.

Krisenvermeidung und Krisenbewältigung durch ein effektives Umweltmanagementsystem

Ein realistisches Szenario: Brand mit Nachbarschaftsfolgen – ein Fall aus der Praxis...

„Am Montag, 30. Januar 2006, kam es bei der Chemie AG – ein Unternehmen mit 1200 Mitarbeitern - in XXXX zu einer Explosion mit Brandfolge. Dabei wurde ein Mitarbeiter schwer verletzt und mit Brandwunden in ein Krankenhaus gebracht. Aus dem in Brand geratenen Gefahrstofflager trat Salzsäurenebel aus, der in der Nachbarschaft zu Schleimhautreizungen und Verätzungen führte. Außerdem wurden Fahrzeuglacke durch die säurehaltigen Nebel geschädigt und Gärten kontaminiert. Nach zwei Stunden hatte die Feuerwehr den Brand unter Kontrolle“...

Das Unternehmen hatte keine effiziente Krisenbewältigung, da es durch das Ereignis völlig überrascht wurde und keine qualifizierte Notfallorganisation eingerichtet hatte. Dadurch ergaben sich folgende Probleme:

- Staatsanwaltliche Ermittlungen wegen Personenschäden (Mitarbeiter und Nachbarn) und Organisationsverschulden (§ 130 OWiG, § 52 a BImSchG)
- Untersuchungen der Berufsgenossenschaft wegen Personenschäden (ASG)
- Umweltschäden durch Brandwolken, Ruß und ätzende Nebel sowie Löschwasser-Kontamination infolge fehlender Löschwasserauffangmöglichkeiten (Straftatbestand!)
- Strafanzeige durch Verbandsklage einer Umweltgruppe wegen schwerer Körperverletzung und Umweltschädigung
- Haftungsschäden bei Betroffenen (Personen, Fahrzeugen, Gemüseärten)
- Stilllegung der Anlagen durch die Umweltbehörde, wegen des Verdachtes auf Produktion in nicht genehmigten Anlagenteilen und wegen Wiederholungsgefahr (§ 25 BImSchG)
- Produktionsausfall sowie Lieferschwierigkeiten bei A-Kunden (business interruption). Gefahr, daß Wettbewerber die Marktlücke rasch ausfüllen werden.
- Imageschäden in Nachbarschaft, Lokalpolitik sowie Lokalpresse, da keine schnelle Information über das Ereignis und Verhaltensempfehlungen folgten (Es bestand zudem die Möglichkeit, dass sich eine Bürger-Initiative gegen Umweltfolgen der Chemie AG etablierte!).

- Es gab während des Ereignisses Schwierigkeiten mit den Einsatzkräften (Polizei, Feuerwehr), da keine geordnete betriebliche Alarm- und Gefahrenabwehrorganisation bestand. Dies wird noch ein behördliches Nachspiel haben...
- Die Umweltbehörde verfügte diverse Nebenbestimmungen, die ab sofort zu erfüllen sind.
- Die Umweltbehörde bestimmte, dass das Unternehmen sofort einen Betriebsbeauftragten für Immissionsschutz zu etablieren und der Abfallbeauftragte sofort einen Auffrischkurs zu besuchen hat. Seine letzte Qualifizierung erfolgte vor drei Jahren; so war ihm nicht bekannt, dass die Abfallschlüsselnummern geändert waren und er die Brandreste bei Aufräumarbeiten anders zu deklarieren hatte.
- Das Unternehmen musste eine kostenintensive Spezialanalytik in Auftrag geben, die zu prüfen hatte, ob und wenn ja, wie viel Dioxine und Furane durch den Brand entstanden sind. Bis dahin mussten die kontaminierten Gärten vorsorglich gesperrt werden.
- Führungskräfte mussten in vielen offiziellen Veranstaltungen der Nachbarschaft, den Lokalpolitikern und Behörden Rede und Antwort stehen.
- Das Umweltministerium wies die Regierungspräsidien an, die Ablauforganisation des Unternehmens sowie des Standortbetreibers („Garantenstellung“) auf Effizienz zu prüfen.
- Aus politischem Handlungsdruck heraus wurden kostenintensive Notfallmaßnahmen und Grundausrüstungen für Notfall-Leitzentren beschlossen, die viele Millionen Euro Kosten verursachten.

Ähnliches wird immer wieder in der Praxis passieren. Dieses Beispiel, das auf einem kürzlich stattgefundenen Ereignis basiert, hatte schließlich reale katastrophale Folgen:

- Erhöhter Rechtfertigungsdruck der Geschäftsführung, drohende Strafverfolgung und Bußgeld-Bewehrung
- Kosten- und zeitaufwendige Regelungen bei Schadensbeseitigung und Schadensersatz
- Drohender Verlust der Einstufung als A-Lieferant
- Regressforderungen von Kunden wegen Lieferschwierigkeiten
- Verlust des Marktes durch erhöhte Aktivitäten der Wettbewerber
- Rentabilitätsprobleme infolge der Betriebsstilllegung auf unbestimmte Zeit
- Behördliche Auflagen zum Betrieb dieser und weiterer Anlagen
- Behördliche Begehung des Werkes mit anschließenden Auflagen
- Schwierigkeiten mit Betriebsrat wegen Organisationsproblemen und eventuellem Organisationsverschulden.
- Aufgrund des entstandenen Ärgers mit Nachbarschaft, Lokalpolitik und Presse ergaben sich weitere Erschwernisse für das Unternehmen (Geruchs- und Lärmbeschwerden führten immer wieder zu Anzeigen) sowie zu negativer Berichterstattungen
- Die geplante Produktionserweiterung konnte nicht erfolgen, da aus der Nachbarschaft sehr viele Einsprüche dagegen eingelegt wurden.

Dieser kleine Brand mit großen Folgen löste zudem existenzielle Not beim Unternehmen aus: Die erforderlichen Kredite für den Neuaufbau der Anlagen verweigerte das Bankhaus mit der Begründung, dass das Unternehmen nicht den Vorgaben des „Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereiches (KonTraG)“ entsprochen hatte.

Zentrale Bedeutung hatte dabei der Absatz des § 91 Abs. 2 AktG: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit der Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklung früh erkannt werden“, stellte sich als K.o.-Kriterium heraus (auch kleinere Unternehmen wie GmbHs werden nach solchen Ereignissen zunehmend unter finanziellen Druck geraten).

Es kam zu einem Liquiditäts-Engpass, so dass zudem Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe nicht mehr eingekauft werden konnten. Dies führte zu Betriebsstillstand und zu Kurzarbeit. Inzwischen hat sich ein Privat-Investor für das Liquiditäts-gefährdete Unternehmen interessiert und möchte übernehmen. Der Aufsichtsrat hat beschlossen, den Vorstandsvertrag vorzeitig zu kündigen und nimmt Verhandlungen mit dem Privatinvestor

auf. Zurzeit findet ein due-diligence-Verfahren statt, bei dem die Risikopotenziale für den neuen Investor geklärt werden.

Fazit:

Vorsorge ist besser als Nachsicht!

Das Ereignis, dass sich im vorliegenden Fall zur „Großschadenslage“ für das Unternehmen entwickelte, hätte durch ein systematisches und effektives Notfall-Managementsystem (z.B. UMS nach ISO 14001, Kapitel 4.4.7) vermieden werden können.

Unternehmenskrisen sind plötzliche oder längerfristig entstehende Ereignisse, die die Existenz des Unternehmens schädigen oder gar gefährden können.

Auslöser sind in der Regel mehrfaktorielle Gründe (menschliches Fehlverhalten gekoppelt mit technischem Versagen oder Organisationsversagen), vielfach bedingt auch durch Schnittstellenprobleme.

Die konkreten Folgen für das Unternehmen sind:

- Deutlich erhöhte Kosten
- Höhere unternehmensbezogene Auflagen durch Behörden
- Verschärfung der Gesetzgebung bzw. Auflagen und Nebenbestimmungen
- Imageschäden und daraus resultierend Widerstände in der Bevölkerung/Nachbarschaft bis zu Schwierigkeiten bei Neugenehmigungen
- Imageschäden bei Kunden
- Imageschäden bei (potenziellen) Kapitalgebern
- ...

Um eine rechtssichere Unternehmensorganisation zu betreiben, bedarf es eines Managementansatzes mit folgenden Stufen: Aufbau-/Ablauforganisation mit klar definierten Stellen/Funktions-Profilen und Beauftragungen, Unternehmenspolitik, Zielsetzung, Umsetzungs-Programme, internen Audits zur Prüfung der Umsetzung von Zielen und Programmen, Dokumentation des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP), einem Management-Review sowie externer Zertifizierung. Danach folgt die konsequente Umsetzung der neuen Programme nach KVP-Ansätzen.

Managementsysteme unter Einbeziehung eines Krisenmanagements können sein:

- das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) als Verpflichtung für AG`s
- die EU-Verordnung (EG) Nr. 178/2002 für Lebens- und Futtermittelwirtschaft
- die EU-Verordnung (EG) Nr. 761/2001 für Umweltmanagementsystem und Umweltbetriebsprüfung
- die DIN EN ISO 14001 als Weltnorm für Umweltmanagementsysteme
- die Störfall-Verordnung nach Bundes-Immissionsschutzgesetz bei Stoffen und Anlagen, die eine ernste Gefahr für Mensch oder Umwelt bedeuten könnten
- die Gefahrstoff-Verordnung zum Schutz von Beschäftigten oder anderen Personen
- die DIN EN ISO 9001 zur Absicherung Kunden-Lieferanten-Beziehungen und zum Schutz von Business Interruption (Produktionsausfall)
- das Business Continuity Management (BCM) nach British Standard
- Managementsysteme, die Arbeitsschutz, Umweltschutz, Umwelt- und Produkthaftung (Compliance) abdecken und vor Bußgeld und Strafen schützen, usw.
- Das Six-Sigma-Konzept

Einbindung der Krisenkommunikation in einen integrierten Unternehmensansatz

Unabhängig davon, für welches Managementsystem sich das Unternehmen entscheidet, bleibt die Konsequenz:

Eine beauftragte Person hat das System aufzubauen, zu pflegen, Programme zu initiieren, durch interne Audits den Umsetzungsfortschritt zu dokumentieren, Abweichungen vom Soll-Ziel zu beschreiben, dafür zu sorgen, dass Abweichungen verfolgt, abgestellt werden und durch Dokumentation die Unternehmens-Aktivitäten nachvollziehbar bleiben.

Das sorgt für Rechtssicherheit und für eine unternehmerische Dynamik, die gerade in kritischen Zeiten, wie sie derzeit angesagt sind, strategisch wichtig ist, weil sie rasch ändernde Rahmenbedingungen nachvollziehbar hält.

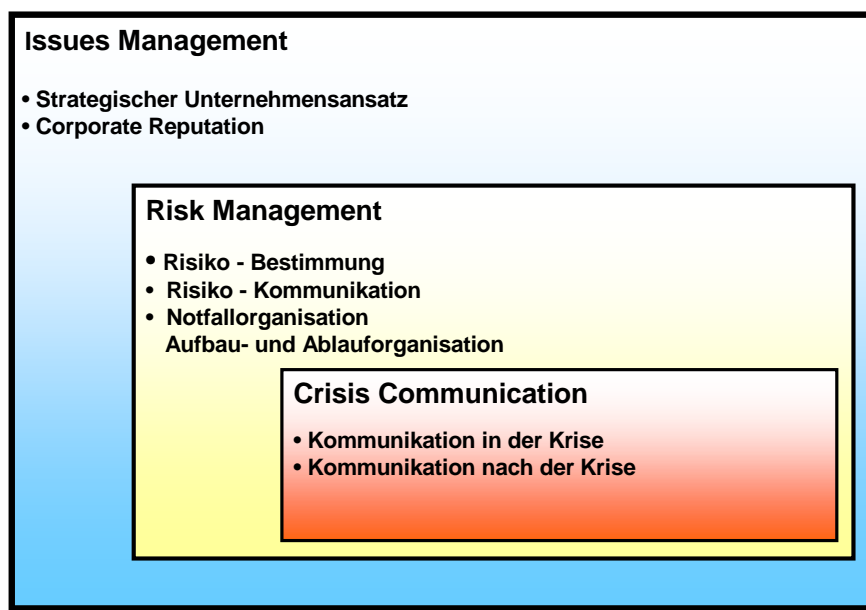


Schaubild: Eine Differenzierung – von Issues Management bis Krisen-Kommunikation

Wichtig ist dabei, dass das Umweltmanagementsystem (UMS) in einem übergeordneten Issues Managementsystem eingebettet ist. Als Issues bezeichnet man Ereignisse, latente Ereignisse und potenzielle Ereignisse, die ein Unternehmen tangieren (könnten). Gemeinhin spricht man von negativen Folgen, aber ein systematischer Issues-Ansatz berücksichtigt auch positive Effekte auf das Unternehmen.

Ein Managementsystem muss immer an die oberste Ebene angebunden sein, damit es effektiv umgesetzt werden kann. Krisenkommunikation ist dann die notwendige und erfolgreiche Umsetzung der Informations- und Kommunikationsbedürfnisse relevanter Zielgruppen nach einem Ereignis. Die Krisenkommunikation kann dabei nur so gut sein, wie ein effektives Notfallmanagement es zulässt.