

Mit dem Coronavirus ist ein Schwarzer Schwan gelandet. Nun sind auch die Krisenexperten österreichischer Unternehmen gefordert. Der Börsianer beschreibt, wie Topmanager und Krisenstäbe in der Ausnahmesituation agieren und ihre Notfallpläne adaptieren.

TEXT ROBERT WINTER

PLAN B, C, D UND ...

Fragile Wirtschaft.

Geht es nach Ökonomen, schrumpft das heimische BIP 2020 wegen Corona um rund 14 Milliarden Euro. Unternehmen waren bereits eine Woche nach Schließung der Werke im Krisenmodus. Kurzarbeit ist das neue "fevre".

Erst hat der Schwarze Schwan in China seine Flügel gespreizt. Dann ist er in Form des Coronavirus in Italien gelandet und danach rund um den Globus aufgetaucht. Das Problem: Bei einem Schwarzen Schwan handelt es sich um ein unvorhersehbares Ereignis mit unschätzbaren Folgen. Aber ist die Verbreitung der Krankheit Covid-19 tatsächlich ein solches Ereignis? Und wie gehen Unternehmen in der prekären Lage vor, welche Notfallpläne kommen zum Einsatz?

Thomas Glade, Professor an der Universität Wien und wissenschaftlicher Leiter des Universitätslehrgangs Risikoprävention und Katastrophenmanagement: „Die aktuellen Entwicklungen entsprechen dem Muster eines Schwarzen Schwans. Der Ereigniseintritt war plötzlich, die Konsequenzen sind extrem.“

Ins gleiche Horn stößt Michael Müller, bei Deloitte Deutschland als Partner im Bereich Risk Advisory für Security, Resilience & Crisis Management verantwortlich: „In China hat es sich um einen Black Swan gehandelt. Europa kann auf die Erfahrungen, die im Reich der Mitte gemacht wurden zurückgreifen und damit schneller und gezielter vorgehen. Ab Mitte Jänner 2020 wurden aus China Daten geliefert. Aber die Entwicklung verlief in Europa so rasant, dass die in Frühwarnsystemen nutzbaren Informationen nicht ausreichten. Auch diese Systeme können nur messen, was an Daten da ist.“

Kaskadeneffekt verhindern

Ergo mussten und müssen sehr schnell Entscheidungen her. Diese können mit bereits in der Schublade liegenden Notfallplänen, die für ähnliche Eventualitäten erstellt wurden, getroffen werden. Man muss das Rad also nicht ganz neu erfinden. Darüber hinaus sind aber die Strategien auf Basis der permanent einlangenden Informationen zu verfeinern. Auf einen Plan B müssen ein Plan C und weitere folgen. Uni-Professor Glade: „In einer solchen Situation kön-



„Frühwarnsysteme reduzieren den jeweiligen Impact.“

MICHAEL MÜLLER

nen die Maßnahmen nicht hart genug sein, oft ist ein Shutdown nötig. Sowohl auf staatlicher als auch auf Unternehmensebene funktioniert das faktenbasierte Vorgehen gut. Das ist ein Schlüsselfaktor. Aber die Vulnerabilität ist sehr groß, weshalb man sich nun auch mit Kaskadeneffekten auseinandersetzen muss.“ Dessen sind sich die Konzernlenker wohl sehr bewusst. Dabei ist es von Vorteil, dass Experten den Managementabteilungen ein gutes Zeugnis ausstellen. Deloitte-Partner Müller: „Die Führungskräfte bringen große Kompetenz in der Krisenbewältigung mit. Das gilt für Deutschland, und wie ich von meinen österreichischen Kollegen höre, auch für Österreich.“

Auch wenn es ironisch klingt - beim aktuellen in Österreich verwendeten Risikoplan hat sich der steirische Leiterplattenhersteller AT&S AG unfreiwillig einen Vorteil verschafft. AT&S-Kommunikationschef Christoph Stanzer: „Wir haben Anfang Februar bekanntgegeben, dass die Ausbreitung der Covid-19-Infektion die Produktion in China beeinflusst. Seither konnten wertvolle Erfahrungen im Umgang mit dem Coronavirus gesammelt werden. Maßnahmen, die sich als erfolgreich herausstellten, werden auch in den österreichischen Standorten angewendet.“ Beispielsweise wurde das Personal in den AT&S-Werken in China bereits in



„Faktenbasiertes Wissen und adäquate Maßnahmen entscheidend.“

THOMAS GLADE

der Anfangsphase der Coronavirus-Pandemie mit Gesichtsmasken ausgestattet. Als Folge dessen verzeichnete AT&S keinen einzigen Krankheitsfall in der Belegschaft. In der Zwischenzeit ist in China wieder alles beim Alten. Kommunikationsleiter Stanzer: „Alle unsere Werke in China sind zu 100 Prozent in Betrieb und produzieren bereits so wie vor der Corona-Krise.“

Gut über die Runden ist bisher der Flugzeugkomponentenhersteller FACC AG gekommen. Florian Heindl, der bei FACC AG als Director Treasury & Risk Management für das Präventions- und Krisenmanagement verantwortlich ist: „Wir haben vor Wochen eine eigene Taskforce zum Thema eingerichtet. Neben vielen anderen Maßnahmen wurde eine umfangreiche Risikoanalyse mit Szenario-Simulationen erstellt, die laufend aktualisiert wird. Am wichtigsten ist weiterhin das tägliche Beobachten der Situation. Direkte gravierende Auswirkungen hat die Situation derzeit noch nicht. Der Produktionsbetrieb läuft aktuell ungehindert weiter.“

Dass man sich auch in ruhigeren Zeiten den Kopf zerbricht, zeigt sich etwa am Beispiel des niederösterreichischen Energieversorger EVN AG. Stefan Zach, Kommunikations-Chef des Energiekonzerns: „Wir haben etwa 80 Krisenszenarien für die EVN und ihre Tochterunternehmen erarbeitet, die auch trainiert werden. Und es kommen immer wieder neue hinzu, wenn etwa Themen an Präsenz gewinnen, wie etwa für den Bereich Cybersecurity.“ Wie viel einzelne Szenarien AT&S AG auf dem Radar hat, will Kommunikationsleiter Stanzer nicht preisgeben. Zum Umfang erklärt Stanzer: „Es gibt selbstverständlich Pläne für die verschiedensten Szenarien, mit denen ein Industrieunternehmen in der IT-Ära konfrontiert sein kann. Ereignisse wie Naturkatastrophen, Pandemien oder Ähnliches sind grundsätzlich nicht vorhersehbar, aber wie man gesehen hat, haben wir auch hier richtig reagiert.“

Prävention über alles

Wie hoch die Anforderungen auch aufseiten der Stakeholder sind, zeigt sich wiederum am Beispiel der FACC AG. FACC-Präventions- und Krisenmanagementexperte Heindl: „Die Luftfahrtindustrie hatte immer schon starke Anforderungen an Sicherheit und Contingency-Konzepte. Wir haben festgeschriebene Business-Continuity-Management-Abläufe für mögliche Krisen definiert. Diese werden laufend erweitert, ergänzt oder überarbeitet. Diese Nachweise werden auch von unseren Großkunden gefordert. FACC ist für realistische Szenarien wie Brand, Überflutung, Epidemien, Supply-Chain-Unterbrechungen, Cyberattacken, Managementausfall und Ähnliches vorbereitet.“

Und es wird permanent nachgebessert. Das war etwa nach dem Fall von Social Engineering, von dem die FACC AG zum Jahreswechsel 2015/16 betroffen war, notwendig. Heindl: „Wir haben umfassend durch Prozessverbesserungen sowie laufende Mitarbeiterschulungen und Sicherheitskampagnen reagiert. Wir schützen uns aber auch vor möglichen Cyberattacken und stellen deshalb unsere IT- und Sicherheitssysteme permanent auf den Prüfstand. Solche Prüfungen werden laufend intern durchgeführt und darüber hinaus durch externe Cyberspezialisten zusätzlich verstärkt.“

Ähnlich ist die Krisenprävention beim Ölkonzern OMV AG strukturiert. Die Pressestelle beantwortet eine diesbezügliche Anfrage wie folgt: „OMV hat, wie bei großen, internationalen Konzernen üblich, Krisenszenarien für die verschiedensten Bereiche vorbereitet und daraus resultierende Krisenszenarien mit Einsatzstäben ausgearbeitet. Diese werden in regelmäßigen Abständen geübt und aktualisiert und im Bedarfsfall herangezogen. Bitte haben Sie aber Verständnis dafür, dass wir auch aus Sicherheitsgründen keine weiteren Details bekanntgeben können.“ Für die Bewältigung der aktuellen Pandemie hat der



Auswirkungen. Das AT&S-Werk in Shanghai läuft wieder auf Hochtouren, andere Industrieunternehmen wie die Voestalpine AG, Strabag AG und Porr AG mussten auf Kurzarbeit umstellen.

Konzern ein Corona-Emergency-Management-Team eingerichtet, deren Mitglieder in Dauerkontakt miteinander stehen. Erste Maßnahmen wurden Mitte Februar mit Reisebeschränkungen für China, dessen Nachbarstaaten und schließlich Italien gesetzt. Zahlreiche weitere Schritte sind gefolgt.

Überforderung bei Unternehmen

Welche aktuellen und für allgemein mögliche Katastrophenfälle vorbereiteten Maßnahmenkataloge die Flughafen Wien AG erstellt hat, kann dagegen derzeit nicht kommuniziert werden. Eine diesbezügliche Anfrage des *Börsianer* an Unternehmenssprecher Peter Kleemann beantwortet dieser wie folgt: „Sorry, aber wir sind in diesen Tagen sehr im Einsatz.“ Aufgrund des Ausnahmezustands am Wiener Flughafen ist diese Reaktion aber zur Gänze nachvollziehbar.

Das Gleiche gilt für eine Anfragebeantwortung der Voestalpine AG. Das Team Group Communications schreibt per Mail: „Vielen Dank für Ihre Anfrage. Aufgrund der von Ihnen angesprochenen Situation und eingeschränkter Ressourcen bitten wir um Verständ-

nis, dass wir Sie dieses Mal jedoch leider nicht unterstützen können.“

Generell werden die Risiken ernst genommen. So dürfen etwa die Topmanager einer internationalen Großbank einander seit Wochen nicht mehr gegenüber treten. Sie müssen sich sogar in unterschiedlichen Gebäuden aufhalten. Das ist aber nur die Spitze des Eisbergs zahlreicher Maßnahmen, zu denen ein Sprecher der Bank nicht Stellung nehmen kann. Deloitte-Experte Müller, der seit mehr als 20 Jahren multinationale Unternehmen aus unterschiedlichen Industrien berät: „Ja, es gibt solche Regelungen. Das ist jetzt Praxis.“ Das gilt für Konzernbosse sowie die Mitglieder der sogenannten „C-Suite“. Zur Erklärung: Als C-Suite wird die Führungsebene von Unternehmen bezeichnet. Dazu zählen jene Manager, in deren Funktionsbezeichnung der Buchstabe „C“ an vorderster Stelle steht, also CEO, CFO, COO und so weiter.

Zum Wohl der Belegschaft

Weitreichende Vorkehrungen werden aber nicht nur für die Topmanager getroffen, sondern sie dienen auch dem Schutz der gesamten Belegschaft.



„80 Krisenszenarien erarbeitet, die auch trainiert werden.“

STEFAN ZACH

Unicredit-Bank-Austria-Sprecher Matthias Raftl: „So wie die gesamte Unicredit-Gruppe haben auch wir unmittelbar nach Verbreitung des Coronavirus in Europa Gesundheits- und Sicherheitsprotokolle aktiviert, um die Gesamtsituation sorgfältig zu überwachen.“

EVN-Kommunikationschef Zach: „In unseren Headquarters im niederösterreichischen Industrieviertel Maria Enzersdorf sind für gewöhnlich inklusive der bei Fremdfirmen beschäftigten Mitarbeiter 850 Menschen tätig. Seit Mitte März wurde die Anzahl derer, die vor Ort sind, durch Umstellung auf Homeoffice-Lösungen auf ein Fünftel reduziert.“

Die Gesundheit der Mitarbeiter hat auch beim steirischen Leiterplattenhersteller AT&S AG oberste Priorität. AT&S-Kommunikationschef Stanzer: „Seit 12. März wurden die Sicherheitsbestimmungen noch verstärkt. Alle Beschäf-

tigte, denen es möglich ist, aus dem Homeoffice zu arbeiten, sind angehalten, dies auch zu tun.“ Für die noch anwesende Belegschaft wurde außerdem eine Gesichtsmaskenpflicht eingeführt. Stanzer: „Das hat sich bereits an unseren Standorten in China bewährt.“ Generell ist es nun bereits auch aufgrund gesetzlicher Regelungen bei so gut wie jedem Konzern und Unternehmen Standard, dass es keine Dienstreisen mehr gibt, dass Mitarbeiter so weit als möglich von zu Hause aus arbeiten und dass die Kommunikation auf Conference-Calls und Videokonferenzen umgestellt wurde.

Krisenpläne überarbeiten

Noch ist das Schadensausmaß, das Unternehmen und ganze Volkswirtschaften wegen des Coronavirus in Kauf nehmen müssen, nicht einmal ansatzweise seriös abzuschätzen. Sicher ist dagegen, dass nach der aktuellen Krise in näherer oder ferner Zukunft weitere folgen werden. Das macht Prävention enorm wichtig. FACC-Experte Heindl: „Präventionsmaßnahmen und Bewusstseinsbildung begrenzen das Risiko. Tritt ein Schadensfall dennoch ein, kann ein definierter Krisenplan die operativen



„Präventionsmaßnahmen und Bewusstsein begrenzen Risiko.“

FLORIAN HEINDL

Abläufe sichern. Ein klug strukturiertes Versicherungsportfolio kann den finanziellen Schaden mildern und eine definierte Kommunikationsstrategie einen eventuellen Reputationsschaden eingrenzen.“

Fakt ist, dass es bei der Vorbereitung auf unterschiedliche Krisenszenarien keinen Anspruch auf Vollständigkeit geben kann. Deloitte-Experte Müller: „Dennoch können gut ausgestattete Frühwarnsysteme den jeweiligen Impact reduzieren. Das zeigt sich auch aktuell an Unternehmen, die gute Strukturen aufgebaut haben. Sie konnten schnell reagieren und die richtigen Maßnahmen setzen.“ Resümee von Uni-Professor Glade: „Wir haben es jetzt mit einem negativen Black Swan zu tun. Aus der aktuellen Situation kann man mittels der Kombination von faktenbasiertem Wissen und adäquaten Maßnahmen aber viel lernen.“ n

#COVID19

WAS IST EIN SCHWARZER SCHWAN?

Das Coronavirus stellt als völlig unerwartetes Ereignis Krisenstäbe und Topmanager auf die Probe. Das Problem: Es ist faktisch unmöglich, Notfallpläne in der Schublade zu haben, um sich gegen Schwarze Schwäne wie Covid-19 zu wappnen.

Vor rund 1.900 Jahren prägte der unter dem Namen Juvenal bekannte römische Satiriker Decimus Iunius Iuvenalis den Begriff des „Schwarzen Schwans“ als Metapher für den Eintritt eines völlig unerwarteten Ereignisses. 2001 ging der Publizist und Börsenhändler Nassim Ni-

cholas Taleb in seinem Buch „Fooled By Randomness“ im Zusammenhang mit Ereignissen in der Finanzgeschichte auf den Schwarzen Schwan ein. 2007 veröffentlichte Taleb mit „The Black Swan“ ein Werk, das sich mit Betrachtungen jenseits der Finanzmärkte auseinandersetzt. Wie in Wikipedia nachzulesen ist, sieht es Taleb als müßig an, Schwarze Schwäne vorhersehen zu wollen. Schlicht und einfach, weil ihr Erscheinen völlig unerwartet ist. Vielmehr sei danach zu trachten, gegenüber den sogenannten „negativen Schwarzen Schwänen“, da-

bei handelt es sich um jene, die Ungemach bringen, Robustheit zu erlangen.

Sollte hingegen ein „positiver Schwarzer Schwan“, darunter versteht Taleb ein unerwartetes Ereignis mit sehr guten Auswirkungen, auftauchen, gehe es darum, die Vorteile zu nutzen. Übrigens: Auch in der Natur sind schwarze Schwäne anzutreffen. Der Trauer- oder Schwarzschan ist, wie der Name vermuten lässt, der einzige Schwan, der nahezu völlig schwarz ist. Der natürliche Lebensraum des Trauerschwans ist Australien, in Neuseeland ist der Vogel eingebürgert.