

PANDEMIE

Risiko in Tröpfchenform

Wie sich Unternehmen auf eine Pandemie vorbereiten können

Die Sorge um die Ausbreitung des Influenzavirus A/H1N1 wächst und damit auch die Angst vor einer weltweiten Grippewelle – einer sog. Pandemie. Für die Wissenschaft ist das nichts Neues: Sie ist sich darüber einig, dass Pandemien in regelmäßigen Abständen und unterschiedlichen Ausprägungen eintreten können und somit unausweichlich sind. Zahlreiche mathematische Modelle und Statistiken belegen diese Annahme. Dennoch sind der Verlauf und das Ausmaß nach wie vor schwer vorherzusagen. Nicht zuletzt hängt beides vor allem von der Ansteckungsgefahr und der Mutationsfähigkeit des jeweiligen Virus sowie von der Immunisierung der Bevölkerung ab. Als Reaktion darauf sind die Weltgesundheitsorganisation (WHO) und ihre Mitgliedstaaten darum bemüht, überstaatlich Maßnahmen zu koordinieren und Kräfte gemeinsam zu bündeln. Dies geschieht seit dem 15. Juni 2007 im Rahmen des Programms „Epidemic and Pandemic Alert and Response“ (EPR). [1]

Status quo der betrieblichen Pandemievorsorge

Im Gegensatz zum öffentlichen Sektor sind private Unternehmen in Deutschland recht unterschiedlich auf eine Pandemie vorbereitet – mitunter sogar unzureichend. [2] Erstaunlich ist, dass in internationalen Vergleichsstudien eine deutliche Mehrheit der Unternehmen angibt, massive Einwirkungen auf das eigene Wertschöpfungsnetzwerk zu erwarten. Doch konkrete Maßnahmen zur Not- und Katastrophenfallvorsorge insbesondere für Pandemien sind nur mäßig bis gar nicht vorhanden.

Auswirkungen auf Unternehmen

Aus unternehmerischer Sicht gibt es zwei miteinander eng verwobene und dennoch eigenständig zu betrachtende Risiken: gesellschaftliche und betriebswirtschaftliche. Um beide bewältigen zu können, sollten Unternehmen vorbereitet sein. Die gesellschaftlichen Folgen einer globalen Grippewelle wirken sich direkt auf die eigenen Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner aus und sind als kritisch anzusehen. Idealerweise stehen diese im Fokus eines betrieblichen Pandemieplans, sofern überhaupt eine unternehmensweite Not- und Katastrophenfallplanung besteht. [3]

Die betriebswirtschaftlichen Folgen sind für ein Unternehmen gleichermaßen von Bedeutung. Häufig finden diese allerdings keine Berücksichtigung in den unternehmensweiten Vorsorgemaßnahmen. Alleine die finanziellen Einbußen, die sich während und nach einer Pandemie durch die Unterbrechung von Kern- und Unterstützungsprozessen, den Verlust von Schlüssellieferanten oder ein verändertes Kaufverhalten der Konsumenten ergeben, können den betriebswirtschaftlichen „Gesundheitszustand“ eines Unternehmens empfindlich beeinflussen. Gerade in der Phase des Abklingens zeigt es sich, ob ein Unternehmen die finanzielle Widerstandskraft besitzt, um sich von den Symptomen einer Pandemie zu erholen und ins Tagesgeschäft zurückzukehren. Vor allem die Schwierigkeit, sichere und konsistente Annahmen über Erkrankungs- und Sterblichkeitsraten zu treffen, macht die Vorbereitungen auf eine Pandemie für alle in Planungsmaßnahmen involvierten Personen und Institutionen ungemein schwer.

Allerdings haben Unterbrechungen oder Zusammenbrüche der Wertschöpfungsnetzwerke fast immer einen negativen Effekt auf den Wert, die Profitabilität und die Volatilität des Aktienkurses eines Unternehmens. Gut ein Jahr nach deren Eintritt wurden folgende Beobachtungen gemacht [4]:

Durchschnittliche Auswirkungen [5]

- Rückgang des Betriebsergebnisses: 107 %
- Rückgang der Umsatzrendite: 114 %
- Rückgang der Gesamtkapitalrendite: 93 %
- Rückgang des Umsatzwachstums: 7 %
- Kostenanstieg: 11 %
- Anstieg des Vorratsvermögens: 14 %

Unternehmerische Planungsmüdigkeit

Für viele Unternehmen gehört das Risiko einer Pandemie nicht unmittelbar zum individuellen Risikoinventar – obwohl die mitunter Existenz bedrohenden Auswirkungen auf das Unternehmen ganz klar erkannt wurden. Eine Begründung für diese Diskrepanz liegt darin, dass die „Attraktivität“ von Risiken recht wechselhaft und kurzlebig sein kann. Häufig werden Risiken, die an einem Tag die globalen Agenden krönen, am nächsten



Wesentliche Aspekte einer betriebliche Pandemievorsorge

- Die Bedrohung ist real – die Frage lautet „wann“ und nicht „ob“.
- Die Ausbreitung erfolgt innerhalb weniger Tage oder Wochen weltweit.
- Es gibt viele Unsicherheiten – Erregerstamm, Ansteckungskraft, Dauer und Verbreitung.
- Mit der staatlich angeordneten Entsendung der Mitarbeiter nach Hause muss zu rechnen sein. Die Weiterführung der Arbeit von zu Hause oder an geschützten Orten, sofern möglich, sollte erwogen werden.
- Es wird keine umgehende Immunisierung für mehrere Monate verfügbar sein. Die gesellschaftlichen Altersgruppen werden davon unterschiedlich betroffen sein.
- Die sofortige und flächendeckende medizinische Versorgung wird beschränkt sein. Antivirale Medikamente können zwar die Symptome reduzieren, aber die Verbreitung nicht aufhalten.
- Sorgsame Hygienevorschriften sind als kritisch zu erachten.
- Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner werden betroffen sein. Die Planungsmaßnahmen sollten sich daher vor allem auf die kritischen Geschäftsprozesse und personellen Ressourcen fokussieren und dabei die gesamte Wertschöpfungsnetzwerk mit einbeziehen.
- Eine sofortige und vollständige Wiederherstellung der Geschäftsfähigkeit des Unternehmens und seines gesamten Wertschöpfungsnetzwerkes ist unwahrscheinlich. Die Planungen sollten daher langfristig ausgelegt werden.
- Die in- und externe Kommunikation wird eine Schlüsselfunktion einnehmen.

Schlüsselfaktoren

Quelle: Marsh, 2007.

Grundlegendes	Lagerung	Verteilung	Rechtliches
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie effektiv sind die Medikamente? ■ Wie werden sie angewendet? ■ Welche Nebenwirkungen bestehen? ■ Welche Kosten entstehen? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie und wo sind die Vorräte zu lagern? ■ Wie lange können die Vorräte eingelagert werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ist ein ärztliches Rezept erforderlich? ■ Müssen die Mitarbeiter vorab einen Arzt konsultieren? ■ Wann erfolgt die Versorgung der Mitarbeiter mit Medikamenten? ■ Können auch Dritte die Versorgung übernehmen? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bestehen etwaige Haftungsansprüche bei Todesfällen? ■ Besteht die Möglichkeit von rechtlichen Schritten gegen das Unternehmen, sofern Medikamente nur an kritische Mitarbeiter verabreicht worden sind? ■ Bestehen regulatorische Auflagen zur Vorbereitung auf Pandemien?
Versicherung	Vergütung	Deckungsgrad	Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> ■ Decken Versicherungen etwaige Kosten ab, die aufgrund einer Pandemie entstehen? ■ Haben Versicherungsgesellschaften einen Teil der entstehenden Kosten zu tragen? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Müssen Gehälter weiterhin gezahlt werden, wenn die Mitarbeiter angehalten sind zu Hause zu bleiben? ■ Sind Mitarbeiter, die am Arbeitsplatz erscheinen müssen, zusätzlich zu vergüten? ■ Sind die entstehenden Kosten für Medikamente ausschließlich vom Unternehmen zu tragen? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sollen ausschließlich kritische Mitarbeiter medikamentösen Schutz erhalten? ■ Sollen alle Mitarbeiter medikamentösen Schutz erhalten? ■ Sollen Angehörige von Mitarbeitern ebenfalls medikamentösen Schutz erhalten? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zu welchem Zeitpunkt und auf welche Weise sind die Mitarbeiter zu informieren? ■ Wie lassen sich Angst und Panikmache vermeiden?

Beispielhafte Fragestellungen hinsichtlich der Bereitstellung von Medikamenten

Quelle: Marsh und Oliver Wyman, 2007.

Tag bereits entthront. Zudem werden Pandemien zwar als katastrophales, aber meist weit entferntes Ereignis wahrgenommen. [6] Diese Faktoren erschweren im Rahmen von unternehmerischen Entscheidungsprozessen die Beantwortung der Fragen, ob und in welchem Umfang es Grund zur Sorge gibt und was, wann, wie und von wem getan werden sollte. Ein klassischer Zankapfel ist bspw. die betriebliche Bevorratung und Bereitstellung von Medikamenten.

Mangelndes Interesse, Informationsdefizite und eine allgemeine Verunsicherung darüber, was eigentlich zu tun ist, erschweren die Auseinandersetzung mit diesem speziellen Risiko ungemein. Kommen fehlende Kapazitäten und ungeplante Kosten hinzu, werden mögliche Ansätze und Initiativen meist im Keim erstickt. Die Argumentationskette endet dann erfahrungsgemäß in der Aussage: „Es wird schon irgendwie gut gehen!“

Bereitschaft zur Auseinandersetzung und Vorbereitung

Sofern das Risiko einer Pandemie langfristigen Einzug in das Risikoinventar eines Unternehmens hält, empfiehlt es sich, eine sorgsame Planung aufzusetzen, die von der Unternehmensführung verantwortet wird. Betriebsärzte, das Bundesministerium für Gesundheit, die Landesgesundheitsämter und das Robert-Koch-Institut bieten eine erste informative Orientierung für den Anstoß des Planungsprozesses. Neben der Einbindung wichtiger Zulieferer empfiehlt es sich, Schlüsselkunden in der systematischen Entwicklung und Einführung eines betrieblichen Präventions- und Reaktionsprogramms für globale Grippewellen zu berücksichtigen.

Natürlich gibt es keinen Königsweg, wie sich Unternehmen auf den Eintritt einer Pandemie vorbereiten können, aber vielfache Orientierungs- und Handlungshilfen. Das Bekenntnis eines Unternehmens, sich dieses Risikos anzunehmen, ist bereits die erforderliche Grundlage für

den Aufbau und die Erprobung von Präventiv- und Reaktivmaßnahmen. Sie dienen dem Schutz der Mitarbeiter, des Unternehmenswertes und des Wertschöpfungsnetzwerks.

Literatur

- [1] World Health Organization, International Health Regulations (2005) – Guidance for National Policy-Makers and Partners, 2005.
- [2] F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Themenkompass Pandemie, 2008.
- [3] Mercer Human Resource Consulting, Avian Flu Pandemic Preparedness Survey Report, 2006.
- [4] K. Hendrick and V. Singhal, The Effect of Supply Chain Disruptions on Long-term Shareholder Value, Profitability, and Share Price Volatility, 2005.
- [5] Diese Statistiken spiegeln Unterbrechungen und Zusammenbrüche von Wertschöpfungsnetzwerken hervorgerufen durch Auslöser jedweder Art und Dauer wider. Es ist davon auszugehen, dass Unterbrechungen und Zusammenbrüche von Wertschöpfungsnetzwerken aufgrund einer Pandemie deutlich länger andauern als im Durchschnitt angegeben.
- [6] Marsh Inc. and The Albright Group, LLC, Corporate Pandemic Preparedness: Current Challenges to and Best Practice for Building a More Resilient Enterprise, 2007.

Markus Groth

Leiter Business
Interruption & Continuity
Management bei
Marsh Risk Consulting



Martin Gallizia

Leiter Branchenteam
ChemPharm bei Marsh



Aufbau- und ablauforganisatorische Merkmale

- Starke Abhängigkeiten von Mitarbeitern zur Ausführung kritischer Geschäftsprozesse
- Bedeutender Anteil an Mitarbeitern in verschiedenen geographischen Regionen
- Starke Abhängigkeiten von globalen Wertschöpfungsnetzwerken für die Bereitstellung von Kern- und Unterstützungsprozessen
- Unzureichende oder fehlende Ansätze, Pläne und/oder Systeme für die unternehmensweite Not- und Katastrophenfallvorsorge

Unternehmen mit hoher Exponierung

Quelle: Marsh, 2007.

► KONTAKT

Marsh GmbH, Frankfurt
Tel.: 069/6676-0 · Fax: 069/6676-622
info@marsh.de · www.marsh.de

Easy Info • 000