

# **KC Newsletter**

## **Nummer 3, Mai 2010**

### **ein Blog zu aktuellen Ereignissen**

#### **Phoenix hat Flugschwierigkeiten: Grossereignisse der letzten Monate**

–

#### **eine Analyse aus Sicht der umfassenden Kontinuitätsplanung**

Zwei Umweltkatastrophen, eine naturbedingt – die andere menschlich verursacht – haben die Nachrichten der letzten Monate mit dominiert: die isländischen Vulkanausbrüche und die Explosion einer Ölförderplattform im Golf von Mexiko.

Dieser *BCP-Newsletter* nimmt diese beiden Vorkommnisse zum Anlass, um in einer Kurzanalyse die Versäumnisse und Mängel, die in den jeweiligen Krisensituationen begangen wurden, aufzuzeigen – und Möglichkeiten für deren PRO-aktive Vermeidung im konzeptionellen Rahmen des umfassenden und strategischen *Business Continuity Planning* (BCP) aufzuzeigen.

Der isländische Gletschervulkan Eyjafjallajökull ist seit dem vergangenen Wochenende nicht mehr aktiv – aber als er das noch war, beschrieb der Transport Kommissär der Europäischen Union (EU) Siim Kallas die katastrophale Situation für den internationalen Flugverkehr, ausgelöst durch die damit verbundene Aschenwolke so: ‚Vorfälle dieser Art werden sich wiederholen. Vielleicht nicht nächste Woche – vielleicht in 20 Jahren. Aber es wird wieder passieren – Vulkane halten sich nicht an Regeln.‘<sup>1</sup>

Aus all dem Chaos und den daraus resultierenden wirtschaftlichen Schäden kommt nun der Ruf nach einem besseren grundsätzlichen Verständnis ob oder zu welchem Grad Vulkanasche überhaupt ein Risiko für den Flugverkehr darstellt. Außerdem sollen EU-Pläne zur Vereinheitlichung von Richtlinien und Regulativen für den europäischen Luftverkehr und den gesamten Transportsektor beschleunigt umgesetzt werden, um eine schnellere und besser koordinierte Reaktion auf derartige Vorkommnisse in der Zukunft zu ermöglichen. Eine einzige regulative Stelle ausgestattet mit den Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für eine ‚schnelle und kohärente Antwort auf derartige Situationen‘ soll angedacht werden.

Das ist ein Ziel, das nicht einfach zu erreichen sein wird: diese Krise hat uns verdeutlicht, wie unkoordiniert nicht nur zwischen den zuständigen Stellen der Mitgliedsstaaten vorgegangen wurde – sondern auch, wie unkoordiniert innerhalb der Flugindustrie als auch an deren Schnittstellen mit anderen Repräsentanten aus dem europäischen Transportsektor vorgegangen wurde. Das gleiche gilt für die Krisenkommunikation, die mangelhaft war – sowohl in der Frühwarnung, als auch innerhalb und zwischen den einzelnen Sektoren aus Verwaltung und Infrastruktur, und v.a. auch mit Passagieren und Interessensvertretern. Dies führt zu enormen Haftungsansprüchen – und wir sehen ein Karussell aus unerfüllten Forderungen der Fluggäste, Forderungen der Industrie nach Subventionen, und, vor kurzem, die erste Verurteilung wegen Unterlassung, nämlich die von Ryanair in Italien.<sup>2</sup>

Der Markenname BP andererseits wird für immer mit der Katastrophe im Golf von Mexiko verbunden sein. Die Eckdaten: bei der Explosion der *Deep Water Horizon* im *Macando Prospect Oil Field* am 20. April 2010, betrieben von *Transocean* und unter Vertrag bei *British Petroleum* (BP), sind 17 Arbeiter verletzt worden – 11 Menschen werden vermisst. Angaben zu dem aus einem 1500m tief gelegenen Leck austretenden Volumen an Rohöl sind mehrmals revidiert worden – BP bezifferte es zuletzt mit bis zu 16 mill l pro Tag. Die Ausdehnung des Ölteppichs wird per 21.5. auf bis zu 24 000km<sup>2</sup> geschätzt.

Relativ unregulierte Förderbedingungen und ‚*a too cozy relationship between BP and its regulators*‘, wie es US Präsident Obama es genannt hat, gepaart mit unzureichenden Krisen- und Einsatzplänen und eine wahrhaft schockierend mangelhafte Koordination bei den Versuchen zur Krisenbewältigung - gar nicht zu reden vom technischen Versagen beim Versuch das Leck zu schließen - zeigen auch hier, welche Dimensionen und katastrophalen Auswirkungen ein solches Großereignis, das über mehrere Wochen quasi uneingedämmt fortschreitet, annehmen kann. Nicht nur die wirtschaftlichen Grundlagen der amerikanischen Südküste sind betroffen – sondern auch das ganze Ökosystem und mit ihm ‚*the way of life as a whole*‘.

Der Vorwurf besteht, dass BP unabhängige Fachleute bisher zu wenig miteinbezogen hat. Besonders nachdem der Konzern Informationen über das korrekte Volumen an abgesaugter Rohölmenge, zurückgehalten hatte, appellierten alle Strata der US Regierung an BP für mehr Transparenz: ‚BP hat 23 Tage Informationen zurückgehalten – das ist die Dokumentation von BP – aber es ist unser Ozean! Wir haben jetzt gelernt, dass man BP nicht mehr vertrauen kann – BP hat alle Glaubwürdigkeit verloren!‘<sup>3</sup> Der Konzern wird sich davon nur schwer erholen – auch im Anbetracht der entstandenen Haftungsansprüche, die nun ebenfalls neu überdacht werden.

Offen sind damit folgende Fragen: Hat BP zu langsam reagiert? Hat die US Regierung zu lange damit gewartet, einzuschreiten? Hat es zu lange gebraucht, bis man erkannte, wie ernst die Situation war? Warum gab es keine adäquaten Warnmechanismen? Warum hat man sich wochenlang nur mit BP Angaben zufrieden gegeben? Es gab und gibt keine effizienten Richtlinien. Schlussendlich ist noch immer kein Ende in Sicht, alle technischen Lösungsansätze haben versagt – auch und v.a. weil keine wirksamen Maßnahmen präventiv entwickelt und getestet wurden. Was werden die Auswirkungen für die Menschen und das Ökosystem in der Region, für amerikanische Wirtschaft, für Regierung und Verwaltung und was werden die Konsequenzen für BP sein?

Was haben wir daraus gelernt – welche Konsequenzen sollten so rasch als möglich daraus gezogen werden?

Aus Sicht des BCP bietet sich folgende Strategie: 1) Das zentrale Ziel ist, das Krisenmanagement, sowohl das der öffentlichen Hand, als auch der Privatwirtschaft, PRO-aktiv zu konzipieren. Das heißt klare Richtlinien zur Krisenvorsorge und –bewältigung VOR dem Eintreten einer Katastrophe – und nicht erst der notdürftige Versuch, sie währenddessen zu erarbeiten; 2) Der Weg dahin: a) Absolut essentielle – wir nennen sie *mission-critical* – Kommunikationswege, Betriebsfunktionen und die damit assoziierten Aufgaben- und Verantwortlichkeiten müssen präventiv identifiziert, klar verteilt und in Nachfolgeregelungen abgesichert werden – und das nicht nur betriebsintern, sondern auch in allen Richtungen der Versorgungskette; b) Desgleichen müssen essentielle Kommunikationswege mit staatlichen und industriespezifischen Warnsystemen, sowie die Koordination, Kooperationen und *information- & resourcen-sharing* von vornherein abgeklärt werden und in maßgeschneiderten Szenarien geübt und simuliert, und die daraus resultierenden Strategien und Einsatzpläne laufend aktualisiert werden; c) Ein Fokussieren auf eine flexible Sicherung aller *mission-critical* Unternehmensaspekte, vom Personal bis zu Unternehmenswerten und der Datenverarbeitung, schafft gleichzeitig zusätzliche Freiheitsgrade gegenüber einer oft zu eng definierten, sprich auf wenige Szenarien hin ausgelegten Krisenvorsorge, indem BCP in einem strategischen Ansatz ein weites Spektrum an potentiellen Szenarien abgedeckt. 3) Das Resultat: Mit den oben angeführten Maßnahmen kann bei Betriebsunterbrechungen ein möglichst nahtloses Ausweichen auf redundante Ersatzmodi, d.h. Interoperabilität und organisatorische Widerstandsfähigkeit im intra- und intersektor-bezogenen Sinn und damit eine effiziente Schadensbegrenzung erreicht werden. 4) Negative Konsequenzen aus Betriebsunterbrechungen, wie verlorene Kunden und Umsatzrückgänge sind zwar kostspielig für das Unternehmen, die größte Bedrohung besteht aber in einer Beschädigung der Reputation - des Markennamens. BCP ist daher

immer öfter Bestandteil des generellen unternehmerischen Risikomanagements. So werden Sicherheitsrisiken für Personal, Produktionsverfahren und Dienstleistungsprozesse, sowie interne und externe Kommunikationsmodi präventiv abgesichert und in einen umfassendes, d.h. ein ‚holistisches‘ BCP-Planungskonzept eingebunden.

Was wir jetzt erleben, deutet einmal mehr darauf hin, dass wir uns kein re-aktives Handeln, das ausschließlich auf taktischem Wege versucht, während einer Krise Richtlinien zu erstellen, erlauben können - sondern wir müssen strategisch und PRO-aktiv die wichtigsten Funktionen unserer Gesellschaft absichern – und das heißt strategisches *Business Continuity Planning*.

<sup>1</sup> Volcano ash: EU ministers agree air travel action (4 April 2010).

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/10095479.stm>

<sup>2</sup> Reuters AlertNet - Italy fines Ryanair (17 May 17, 2010 ).

[www.alertnet.org/thenews/newsdesk/LDE64E05Y.htm](http://www.alertnet.org/thenews/newsdesk/LDE64E05Y.htm)

<sup>3</sup> US demands BP spill clarification ( 15 May 2010).

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/8684912.stm>