

## Business Continuity Management – So steuern Sie Ihr Unternehmen durch die Krise

### Business Continuity Management – So steuern Sie Ihr Unternehmen durch die Krise

Ob ein Unternehmen zum Ziel einer Cyber-Attacke wird oder der Betrieb unterbrochen wird, weil die eigene Belegschaft oder die eines Zulieferers krankheitsbedingt ausfällt – es gibt eine Vielzahl von Szenarien, die das Notfall- und Krisenmanagement eines Unternehmens fordern. Durch ein effektives Business Continuity Management können sich Unternehmen auf Krisen vorbereiten und insbesondere rechtliche Fragen, die sich beim Krisenmanagement regelmäßig stellen, vorab klären. Nachfolgend möchten wir Sie auf einige sinnvolle Krisenpräventionsmaßnahmen und ihre rechtlichen Implikationen aufmerksam machen und praktische Lösungsansätze darstellen.

- Identifizieren Sie, welche Geschäftsprozesse für den Betrieb und den Bestand des Unternehmens zwingend erforderlich sind (sogenannte Business Impact Analyse). Neben der Arbeitskraft der Belegschaft kann es auch die rechtzeitige Erfüllung von Lieferpflichten eines Ihrer Zulieferer, die Funktionsfähigkeit Ihres IT-Systems oder auch die Energieversorgung für Ihre Produktionsstätten sein. Evaluieren Sie, wie lange Sie auf die kritischen Geschäftsprozesse verzichten könnten, ohne dass Ihr Unternehmen in seinem Bestand unmittelbar gefährdet wird. Finden Sie heraus, ab welchem Zeitpunkt es für den Bestand Ihres Unternehmens „kritisch“ wird und bewerten Sie diese Kritikalität, denn danach sollten sich Ihre Maßnahmen richten. So werden Sie auf den Ausfall von fünfzig Prozent Ihrer Belegschaft anders reagieren müssen als wenn „nur“ fünf Prozent Ihrer Mitarbeiter ausfallen. Sie werden andere Maßnahmen ergreifen bei einem Stromausfall als im Falle der vollständigen Zerstörung Ihrer Produktionsstätte durch einen Brand.
- Entwickeln Sie Strategien, wie Sie mit dem möglichen Ausfall eines ganzen Unternehmensbereichs oder Geschäftsprozesses umgehen. Identifizieren Sie dabei auch Ausweich- und Wiederbeschaffungsmöglichkeiten und legen Sie Wiederanlaufverfahren fest.

Sind kurzfristig Liefer- und Versorgungsengpässe zu befürchten, gilt es, Lieferketten soweit es geht krisenfest zu strukturieren. Das bedeutet in erster Linie, dass sich Unternehmen unmittelbar um alternative Anbieter kümmern sollten. Dabei sollte aber bedacht werden, das bestehende Vertragswerk darauf hin zu überprüfen, ob Exklusivitätsvereinbarungen, Sonderkündigungsrechte oder Vertragsstrafen die Beauftragung neuer Lieferanten erschweren bzw. ein wirtschaftliches Risiko darstellen.

Stimmen Sie sich frühzeitig mit Ihrem Betriebsrat über mitbestimmungspflichtige Maßnahmen ab, die im Fall der Krise möglicherweise umgesetzt werden müssen. Aus unternehmerischer Sicht kann es im Einzelfall angezeigt sein, Kurzarbeit einzuführen, Mitarbeiter mit anderen Aufgaben zu betrauen oder den vertraglich vereinbarten Arbeitsort übergangsweise zu ändern (z.B. Home Office). Zwar werden zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat Verhandlungen über Szenarien, deren Eintritt unwahrscheinlich zu sein scheint, nur ungern geführt. Die Erfahrung zeigt aber auch, dass Verhandlungen erheblich erschwert werden, wenn unmittelbarer Handlungsdruck herrscht und sich parallel die Ereignisse im Unternehmen überschlagen.

- Stellen Sie Notfallkonzepte auf, die Ihre Strategien spiegeln. Ist die Krise erst einmal eingetreten, wird es in aller Regel zu spät sein, ein Konzept zu entwickeln, die rechtlichen Implikationen zu prüfen und im Unternehmen zu kommunizieren. Stellen Sie sicher, dass Ihr Notfallkonzept klar verständlich und handhabbar ist. Im Krisenfall geben definierte Abläufe Sicherheit und Struktur.

- Krisenmanagement ist als ein Kernbestandteil des Risikomanagements Aufgabe der Geschäftsleitung. Sie muss ein angemessenes Business Continuity Management (BCM-System) für Krisenfälle vorhalten, um ihre gesetzlichen Organisationspflichten zu erfüllen. Dabei müssen Sie folgende Fragen beantworten können:
  - Wie stellen Sie die Beobachtung von Krisenrisiko und -eintritt sicher?
  - Wie erfolgt die Lage-Berichterstattung und wer verantwortet diese?
  - Durch wen erfolgt die kompetente und zeitgerechte Lage-Beurteilung?
  - Wie und von wem werden konkrete Handlungsoptionen entwickelt?
  - Wie stellen Sie eine stets ausreichende Informationsgrundlage für Entscheidungen der Geschäftsleitung sicher?
  - Wer überwacht mit welchen Mitteln die Umsetzung dieser Entscheidungen?
  - Wie und durch wen erfolgt die interne und externe Krisenkommunikation?
  - Was sind Ihre gesetzlichen Melde- und Berichtspflichten (z.B. Datenschutz oder Kapitalmarktrecht) und wer verantwortet deren Erfüllung in der Krise?

Verantwortlichkeiten und Rollen müssen klar, überschneidungsfrei und lückenlos zugewiesen sein. Die zuständigen Mitarbeiter müssen schon im Vorfeld sorgfältig nach Kompetenz ausgewählt und zu den Notfallkonzepten instruiert sein. Nur so genügt ein BCM-System den Anforderungen einer rechtlich wirksamen Delegation.

- Bilden Sie im Ernstfall einen Krisenstab (Business Continuity Committee), der interne und externe Repräsentanten mit allen erforderlichen Kompetenzen umfasst. Die erforderlichen Kompetenzen ergeben sich aus der konkreten Krise. Expertise in Personalangelegenheiten, IT und Kommunikation wird dabei regelmäßig erforderlich sein.
- Überprüfen Sie regelmäßig, ob Ihre Business Impact Analyse noch aktuell ist und ob Ihre Notfallkonzepte und die Krisenmanagement-Organisationsstruktur im Ernstfall funktioniert. Schwachstellen sind zu analysieren und zu beseitigen.
- Stellen Sie als Geschäftsleitung sicher, dass Sie sich mit ihren Entscheidungen zur Krisenbewältigung nicht rechtlich angreifbar machen. Üben Sie ihr Business Judgement in der Krise und in der Vorbereitung darauf stets ohne Ermessensfehler aus.

## **Ansprechpartner:**

Dr. Bernd Federmann  
Tel: 0711 781923418  
[bfedermann@kpmg-law.com](mailto:bfedermann@kpmg-law.com)

Johanna Friedrichsen  
Tel: +49 30 530199125  
[jfriedrichsen@kpmg-law.com](mailto:jfriedrichsen@kpmg-law.com)

Dr. Stefan Middendorf  
Tel: +49 211 4155597316  
[smiddendorf@kpmg-law.com](mailto:smiddendorf@kpmg-law.com)