

Die Folgen des Brandschadens aus der Sicht des Unternehmens

1. Einleitung

In jedem Unternehmen gibt es ein mehr oder weniger ausgeprägtes Management, das sich mit den Risiken beschäftigt, die die Unternehmung bedrohen. Der Unternehmer denkt dabei an Störungen seines Betriebes, die den wirtschaftlichen Erfolg beeinträchtigen und wägt ab, welche Maßnahmen erforderlich sind, um die Existenz des Unternehmens zu erhalten. Ein besonders bedrohliches Szenario ist der Großschaden durch einen Brand. Ihm wohnt nämlich regelmäßig die Wahrscheinlichkeit der vollständigen Existenzvernichtung inne. Diese Tatsache wird von vielen Unternehmern verdrängt, möglicherweise, weil sie die Eintrittswahrscheinlichkeit eines solchen Ereignisses als für ihr Unternehmen gegen "0" einschätzen, sei es aber auch - und das ist ein menschliches Problem - , daß sie dieses Ereignis einfach verdrängen, weil es das Tagesdenken brutal stört. Wenn oftmals schon dem Eintritt des Feuer-Großschadens nur unzureichend entgegengewirkt wird, so verwendet der Unternehmer kaum Gedanken darauf, was nach einem solchen Ereignis an Problemen und Hindernissen auf ihn zukommen.

Die ersten Schritte nach einem Brandschaden richten sich auf die Regulierung des Schadens. Oftmals wird hier schon sichtbar, daß Versicherungsverträge zwar sehr viel leisten, aber selbst bei bester Ausgestaltung kein Allheilmittel sind können. Im Schadenfall offenbart sich, ob der eingekaufte Versicherungsschutz dem Risiko entsprechen hat und eine laufende Pflege bezüglich seiner Aktualität stattgefunden hat. Allein aus diesem Gesichtspunkt heraus ist es

ratsam, sich im Rahmen des Risk-Managements mit dem "Danach" auseinanderzusetzen, also die Frage zu stellen und zu beantworten: "Was geschieht unmittelbar nach dem Schadenereignis?" Die folgenden Ausführungen sollen dazu für den Unternehmer Anregungen geben. Es ist Aufgabe des Unternehmers, seinen Betrieb auf Anwendungsmöglichkeiten und Ergänzungsnotwendigkeiten zu "checken".

2. Hauptziel: Wiederherstellung der Marktbereitschaft

Nichts kann ein Unternehmen schlimmer treffen, als die Verbreitung der Nachricht am Markt, daß es durch einen Großbrandschaden - und sei es auch nur vorübergehend - lieferunfähig sei. Stellen Sie sich vor, das Hochregallager eines Großversandhauses brennt aus, sodaß Bestellungen zu Weihnachten nur noch in begrenztem Umfang ausgeführt werden können. Wie reagiert die Kundschaft? Ein Teil wird sich in Geduld üben und andere Einkaufsmöglichkeiten suchen, die Zugehörigkeit zur Stammkundschaft nicht aufgeben. Ein anderer Teil wird sofort die aufgebene Bestellung zu stornieren versuchen und sich anderweitig orientieren. Weitere Kunden werden die Gelegenheit nutzen, sich im Wettbewerb umzuschauen. Es drohen kurz-, mittel- und langfristig Umsatzeinbußen, die so dramatisch sein können, daß dieser Brandschaden das Unternehmensende einläutet. Angesichts dieser Situationsvorschau muß das Unternehmen alles tun, um dem Markt klarzumachen, daß Liefereinschränkungen nicht gegeben sind. Und es muß dem Markt das sehr glaubhaft und für ihn nachvollziehbar machen können. Werbeaktionen sind erforderlich. Der Kundschaft sollte erklärt werden können, daß die Belieferung durch ein- oder mehrere Ausweichlager sichergestellt ist, und das zu den gewünschten Terminen. Und das alles muß dann auch funktionieren, denn bspw. Verbraucherschützer und Nachrichtenmagazine warten nur darauf, der Öffentlichkeit mitteilen zu können "Das Versandhaus XYZ hat Lieferschwierigkeiten".

Aus der Schadenpraxis sind Fälle dieser Art bekannt. Sie hat es gegeben für einen japanischen Automobilhersteller, oder auch für eine große Brauerei. Nur der massive

Werbe- und Presseinsatz gepaart mit der praktischen Erfahrung der Verbraucher für diesen Fall, daß die Nachrichten der Wirklichkeit auch entsprechen, haben die Unternehmen vor dem Weg in den Zusammenbruch bewahrt. Die erforderlichen Maßnahmen sollten im Unternehmen als Planspiel erprobt werden und dann in die Risk-Management-Planung eingehen.

3. Standortprobleme

Der zunehmende Druck aus der Bevölkerung macht es vielen Unternehmen schon während ihrer normalen Produktion schwer, einen Standort zu erhalten. Was früher einmal ein einsamer Ort weit vor den Toren der Stadt war, ist im Laufe der Zeit in immer stärkerem Maße von Wohngebieten umgeben. Einem so "eingegelteten" Unternehmen wird man die Fortführung der Produktion nicht ohne weiteres versagen können. Was aber, wenn ein Brandschaden zu einer Zerstörung der Produktion führt. Die Standortfrage für den Wiederaufbau ist dann gestellt. Und ihre Beantwortung richtet sich nicht nach dem, was einmal war. Die Genehmigungsbehörden sind heute sehr viel schneller geneigt, den Wiederaufbau am alten Standort nicht zu genehmigen. Hat sich das Unternehmen mit dieser Frage einmal beschäftigt? Hat es frühzeitig nach Flächen gesucht, die von der Lage und der Infrastruktur für den Wiederaufbau der Produktionsstätte geeignet sind und absatzorientierende Faktoren berücksichtigen? Ein kluges Risk-Management ist auf diesen Fall eingestellt. Es wird Optionen geben, die den Erwerb oder die Pachtung geeigneter Flächen in kurzer Zeit möglich macht. Dazu gehört natürlich auch die Planung einer entsprechenden Finanzierung. Es sei daran erinnert, daß der Neuerwerb eines Geländes nicht Gegenstand von Versicherungsverträgen ist.

Darüber hinaus sollte es bereits in diesem Vorfeld Kontakte zu den verschiedenen Genehmigungsbehörden gegeben haben. Es ist bereits in diesem Stadium möglich, die Fragen der Ver- und Entsorgung zu klären. Dazu gehören die verkehrsmäßige Anbindung genauso, wie die Versorgung mit Wasser, das Vorhandensein von Löschwasser und die Entsorgung bezüglich Abwasser und Abfall. Es lohnt sich, diese Gespräche so zu führen, daß im Falle eines Falles mit einem schnellen "ja" zum Aufbau der neuen Produktion gerechnet werden kann.

4. Behördliche Wiederaufbaubeschränkungen

Einige Wiederaufbaubeschränkungen sind im Abschnitt "3. Standortprobleme" bereits besprochen worden. Sie ergeben sich aber auch aus ganz anderen Entwicklungen, die schließlich einen Mehraufwand bei der Wiederherstellung einer vorhandenen Produktionsstätte erfordern. Die Technik und die Anforderungen an sie unterliegen einem ständigen Wandel und der Fortentwicklung. Was gestern noch Stand der Technik war, erfordert heute einen weitaus höheren Standard. Das beginnt bei der Verwendung von Baustoffen und endet längst nicht bei der Forderung nach Brandschutzanlagen wegen Überschreitung von Brandabschnittsflächen. Denken Sie an die notwendige Einrichtung von Taktstraßen, die früher über mehrere Gebäude verteilt waren. Dinge, die gestern noch nicht vorhanden waren, sind heute für eine wirtschaftliche Produktion unerlässlich. Durch die Feuerversicherung kann ein Teil dieser zusätzlichen Kosten abgefangen werden. Ein meist größerer Teil verbleibt in der Finanzierung durch den Unternehmer. Das bedeutet: Bildung zusätzlicher Rücklagen oder Schaffung entsprechender Finanzierungsmöglichkeiten durch die Kreditwirtschaft.

5. Betriebswirtschaftliche Faktoren

Der Totalschaden eines Objektes fordert zum Neuanfang heraus. Die Verkaufsstätte soll schöner, heller und kundenfreundlicher gestaltet werden, die Produktion soll nicht an den unterschiedlichen Positionen im Betrieb sondern in einer Straße bei verbesserten Arbeitsbedingungen für die Belegschaft neu ausgerichtet werden. Die Chance des Neubeginns als Start für verbesserte betriebswirtschaftliche Strukturen zu nutzen sollte nicht ausgeschlagen werden. Aber: Nicht jeder Unternehmer hat an einen solchen Start gedacht, er hat ihn geradezu verdrängt. Nun ist er aber da und es geht nicht nur um die Bereitstellung von Investitionskapital. Es geht auch um die Produktionsplanung. Wenn der Betriebsleiter in der Lage ist, kurzfristig die bereits

vorgedachte Planung umzusetzen, ist ein großer Schritt getan. Oft kranken die Unternehmen aber an solchen Vorsorgeplanungen, können nur mit erheblicher Zeitverzögerung mit der Planung beginnen und merken darüber nicht, daß ihnen der Markt die Absatzfelder bereits streitig gemacht hat.

6. Unternehmensimage

Der Großbrand lenkt automatisch die Augen der Öffentlichkeit auf das betroffene Unternehmen. Es steht von nun an in der Öffentlichkeit und ihrer Aufsicht. Deshalb gilt es, die Einzelschritte aller Maßnahmen bis zur Wiederaufnahme der Produktion immer auch unter dem Gesichtspunkt des Unternehmensimage zu betrachten. Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang der Umgang mit den Medien und entsprechende Werbekampagnen, die in besonderem Maße geeignet sind, das durch den Schaden zumindest angeschrammte Image zu verbessern.

7. Einrichtung von Ersatzproduktion

Im Kern wird sich das Interesse des Unternehmers aber immer auf die Wiederherstellung der Lieferfähigkeit richten. Dabei können verschiedene technische Maßnahmen, die auf die Art der Produktion abgestimmt sein müssen, helfen. Zelte, Container und Traglufthallen sind geeignete Maßnahmen, wenn sie schnell beschaffbar sind. Wer erst nach dem Schaden nach solchen Möglichkeiten Ausschau hält, wird, teils kopflos, jede Maßnahme ergreifen, die nur annähernd in die gewünschte Richtung geht. Wenn schon kein Katastrophenplan besteht, sollte man jetzt wenigstens einen kühlen Kopf bewahren und auch die Empfehlungen des Versicherers mit einbeziehen.

Bei allen von außen hereingenommenen Maßnahmen lohnt es sich aber auch, die noch intakten Produktionsstrecken darauf hin zu überprüfen, ob in ihnen ruhende Reservekapazitäten aktiviert werden können. Es kann sinnvoll sein, eine aus Gründen der Überkapazität oder ungünstiger Produktionskosten stillgelegte Parallelanlage wieder anzufahren, eventuell auch an einem anderen Standort.

Schließlich bleibt die Überlegung, befreundete Unternehmen zu bitten, einen Teil der Produktion gegen Lohn zu übernehmen oder Ersatzprodukte auf dem Markt einzukaufen und lediglich die Veredelung in einer provisorischen Produktion zu übernehmen.

8. Katastrophenplan

Wer würde verhehlen, daß ein Großbrand eine Katastrophe für den Betrieb darstellt? Umsomehr ist es erstaunlich, daß viele Unternehmen für diesen Fall kaum produktions-technische Vorsorge betreiben. Die meisten der oben angesprochenen Dinge sind vorausschaubar und im Prinzip planbar. Es macht deshalb Sinn, neben dem Plan für Alarmierung und Rettung auch einen Vorsorgeplan für die Produktion und eine Werbe- bzw. Imagekampagne vorzusehen. In "ruhigen" Zeiten läßt es sich leichter erkunden, wer für die entsprechenden Maßnahmen infragekommt und wo man beispielsweise Container und Traglufthallen beziehen und wo man sie aufstellen kann. Mein Appell als Fazit kann deshalb nur lauten, meine Anregungen in einem unternehmensspezifischen Katastrophenplan zu verarbeiten.

* * * * *