

Wie gut sind deutsche Energieversorger auf Notfälle vorbereitet?

*Eine Studie zum
Status quo des Notfall-
managements in der
Branche. Empfehlungen
für effektive Prävention,
Bewältigung und
Nachbereitung von
Notfällen.*



Wie gut sind deutsche Energieversorger auf Notfälle vorbereitet?

*Eine Studie zum
Status quo des Notfall-
managements in der
Branche. Empfehlungen
für effektive Prävention,
Bewältigung und
Nachbereitung von
Notfällen.*

Wie gut sind deutsche Energieversorger auf Notfälle vorbereitet?

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Uwe Herre, Dr. Hans-Jürgen Wieben, Patrick Wolf und Kristin Dierks

Mai 2012, 32 Seiten, 13 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Verlags nicht gestattet.

Die Ergebnisse der Studie sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	6
A Management Summary	7
B Einleitung.....	9
1 Motivation der Studie und Ziele.....	9
2 Teilnehmer auf einen Blick	10
C Wesentliche Erkenntnisse.....	12
1 Rahmenbedingungen für das Notfallmanagement	12
2 Prävention von Notfällen	16
3 Bewältigung und Nachbereitung von Notfällen	20
D Selbstbeurteilung der Teilnehmer und Empfehlungen	23
1 Weiterentwicklung der Notfallprävention	25
2 Weiterentwicklung der Notfallnachbereitung	27
3 Erweiterung der Perspektive (Resilienzmanagement)	28
E Datenschutz.....	29
Ihre Ansprechpartner.....	30

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Teilnehmer nach Anzahl der Mitarbeiter.....	10
Abb. 2	Teilnehmer nach Umsatz.....	11
Abb. 3	Geschäftsbereiche der Teilnehmer	11
Abb. 4	Regelungen zum Notfallmanagement bei den Teilnehmern	13
Abb. 5	Organisatorischer Geltungsbereich des Notfallmanagements	14
Abb. 6	Ressourcen für das Notfallmanagement.....	15
Abb. 7	Verantwortlichkeiten für die Notfallprävention	17
Abb. 8	Existenz von Notfallplänen für konkrete Notfallszenarien	18
Abb. 9	Regelmäßigkeit von Notfallübungen	19
Abb. 10	Sensibilisierung der Mitarbeiter für Notfälle.....	19
Abb. 11	Verantwortlichkeiten für die Notfall- und Krisenbewältigung.....	21
Abb. 12	Selbstbeurteilung der Wirksamkeit des eigenen Notfallmanagements	23
Abb. 13	Handlungsbedarf aus Sicht der Teilnehmer.....	24

A Management Summary

Jedes Unternehmen kann früher oder später von einem Notfall oder einer Krise heimgesucht werden. Doch wann, wie und mit welcher Intensität dieser Ausnahmezustand auch eintritt: In jedem Fall gilt es, ruhig und souverän, schnell, zielgerichtet und effektiv zu agieren, um Schaden abzuwenden, die Reputation zu schützen und die Glaubwürdigkeit zu wahren.

Erfolgreiche Unternehmen beschäftigen sich darum intensiv mit dem Thema Notfall- und Krisenmanagement. Sie versuchen, den Eintritt von Notfällen bzw. Krisen vorzudenken und sich durch organisatorische Maßnahmen bestmöglich auf diese Szenarien vorzubereiten. Dadurch leisten sie einen wichtigen Beitrag, ihre eigene Widerstandsfähigkeit („resilience“) gegenüber schwerwiegenden, unsicheren Ereignissen zu erhöhen und ihren Fortbestand langfristig zu gewährleisten.

Für Unternehmen des Energiesektors, die wegen ihrer erheblichen Bedeutung für das öffentliche Leben und die Sicherheit als kritische Infrastrukturen gelten, hat das Thema Notfall- und Krisenmanagement eine besondere Priorität. Hier können Notfälle bzw. Krisen schwerwiegende Konsequenzen für die Bevölkerung und/oder die Umwelt haben. Ereignisse der jüngeren Vergangenheit, wie z. B. der Stromausfall im Emsland (Deutschland) oder die Katastrophe von Fukushima (Japan), bestätigen diese These.

Die vorliegende Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) greift das hochaktuelle Thema Notfall- bzw. Krisenmanagement für deutsche Energieversorgungsunternehmen (EVU) auf und untersucht den Status quo sowie aktuelle Herausforderungen. Die Ergebnisse basieren auf den Antworten von insgesamt 58 Teilnehmern aus dem Zeitraum Oktober bis Dezember 2011.

Wesentliche Ergebnisse der Studie:

- Das Notfall- bzw. Krisenverständnis ist bei den befragten Unternehmen höchst unterschiedlich ausgeprägt. Wir fanden zahlreiche Beispiele, bei denen erst dann von einem Notfall bzw. einer Krise gesprochen wird, wenn die Bewältigung nicht mehr mit eigenen Mitteln möglich ist oder staatliche Organe intervenieren. Dieses Verständnis greift nach Einschätzung von PwC zu kurz und kann im Ereignisfall dazu führen, dass Notfallmanagement-Maßnahmen zu spät eingeleitet werden.¹ Es ist zudem nicht vollständig konsistent mit dem Begriffsverständnis etablierter Standards, wie z. B. dem BSI-Standard 100-4 (Notfallmanagement).²
- Eine systematische Analyse relevanter Notfallszenarien wird nicht von allen Studienteilnehmern durchgeführt. Das birgt nach Einschätzung von PwC die Gefahr, dass im Rahmen des etablierten Notfallmanagements keine ausreichenden Vorsorgemaßnahmen getroffen werden und das System im Ernstfall versagt.
- Die Studienteilnehmer haben zumeist umfassende Regelungen für ihr Notfallmanagement entwickelt und wichtige Maßnahmen zur Notfallprävention (z. B. Notfallpläne) erstellt. Verbesserungspotenzial besteht nach Erkenntnis dieser Studie allerdings bei der regelmäßigen Übung der verschiedenen Maßnahmen und der angemessenen Unterweisung der Mitarbeiter.
- Rund 40 % der Teilnehmer messen der Nachbereitung von Notfällen keine ausreichende Bedeutung zu. Sie verzichten auf eine systematische Nachbereitung von Notfällen und regelmäßiges Maßnahmencontrolling. Optimierungs- und Verbesserungspotentiale bleiben ungenutzt.

¹ So kann sich ein Notfall bzw. eine Krise für ein EVU z. B. erst allmählich zu einer Situation entwickeln, die einen staatlichen Eingriff erforderlich macht. Auch wirtschaftliche oder kommunikative Notfälle können aufgrund der Konsequenzen für den wirtschaftlichen Erfolg, die Reputation und Glaubwürdigkeit von Bedeutung sein, ohne dass die Situation aus externer Sicht zwangsläufig von Interesse wäre bzw. eines staatlichen Eingriffs bedürfte. Auch in diesen, vom Normalzustand erheblich abweichenden Fällen, sollten Maßnahmen des Notfallmanagements greifen, um die Situation frühzeitig unter Kontrolle zu bringen und den Schaden für das EVU und die Umwelt zu begrenzen.

² Vgl.: Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI), „BSI-Standard 100-4 Notfallmanagement“, Version 1.0. Im Internet unter https://www.bsi.bund.de/cae/servlet/contentblob/471456/publicationFile/30746/standard_1004.pdf (Abruf: 21.03.2012).

B Einleitung

1 Motivation der Studie und Ziele

Ein Notfall bzw. eine Krise³ tritt in der Regel plötzlich und unerwartet ein. In manchen Fällen mag sich die Situation schleichend ankündigen, allerdings werden die schwachen Signale in der Praxis häufig nur unzureichend oder zu spät wahrgenommen, so dass sich das Reaktionsfenster verkleinert, bis nicht mehr präventiv agiert, sondern nur noch reagiert werden kann. Ein Früherkennungssystem sollte also um ein klar geregeltes, effektives und wirtschaftliches Notfall- und Krisenmanagement⁴ ergänzt werden.

Zweck des Managementsystems ist es, den Ernstfall auf Basis der Informationen des Früherkennungssystems und anderer betrieblicher Informations- und Steuerungssysteme vorzudenken und für nicht unwahrscheinliche Szenarien mit erheblichen Auswirkungen sinnvolle Abläufe und Maßnahmen zur Ereignisbewältigung zu etablieren. Ein vollständiges Notfallmanagement sensibilisiert die Mitarbeiter für den Ernstfall und stellt ein schnelles, zielgerichtetes, wirtschaftlich sinnvolles und letztlich erfolgreiches Handeln sicher. Es gewährleistet, dass intern und gegenüber der Öffentlichkeit angemessen kommuniziert wird und das Unternehmen den Ernstfall ohne größere Reputationsschäden übersteht.

Ein aus PwC-Sicht optimales Notfallmanagement (Best Practice) umfasst:

- klare Verantwortlichkeiten und Kompetenzen (Aufbauorganisation), einschließlich geregelter Schnittstellen (z. B. Unternehmenskommunikation, Risikofrüherkennung/Risikomanagement),
- definierte Abläufe zur Notfallprävention, -bewältigung und -nachbereitung,
- unternehmensindividuelle Werkzeuge/Tools zur effektiven und effizienten Unterstützung der Mitarbeiter im Rahmen des Notfallmanagements (z. B. Geschäfts-, Umfeld- und Stakeholderanalysen, Checklisten für die Notfallfeststellung, Leitfäden für die Notfall- und Krisenkommunikation).

³ Die Studie verwendet die beiden Begriffe im Folgenden synonym, da der Übergang in der Praxis fließend ist und die sprachliche Differenzierung für die praktische Prävention, Bewältigung und Nachbereitung nur geringe Bedeutung hat.

⁴ Im Folgenden verwenden wir aufgrund seiner Kürze synonym den Begriff „Notfallmanagement“.

Die konkrete betriebliche Konzeption und Implementierung des Notfallmanagements muss sich an den bestehenden Rahmenbedingungen orientieren. Dazu gehören personelle und finanzielle Ressourcen, Standorte, Geschäftsbereiche sowie Unternehmensziele, z. B. Gewährleistung der Versorgungssicherheit.

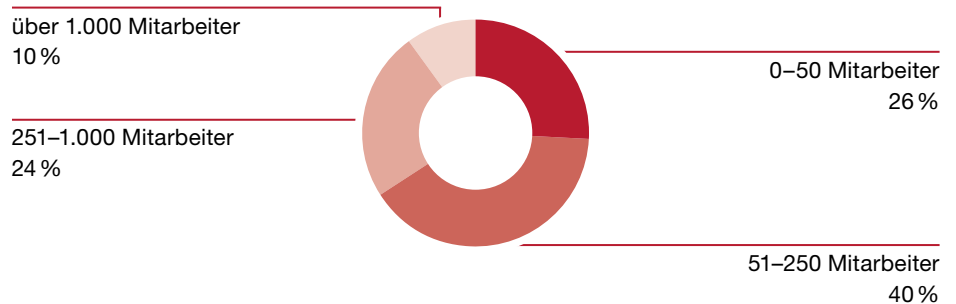
Explizite gesetzliche Anforderungen zum Notfallmanagement existieren in Deutschland derzeit nicht. Wichtige Anhaltspunkte und Orientierungshilfe bieten bestehende Standards und Leitfäden. Dazu gehören die Veröffentlichungen des Bundesministeriums des Inneren („Schutz Kritischer Infrastrukturen – Risiko- und Krisenmanagement“, Stand: 2011), der Standard 22301 der International Organization for Standardization (ISO) („ISO 22301 – Societal security – Business continuity management systems – Requirements“, noch nicht veröffentlicht) und Handreichungen des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) („Notfallmanagement“, Stand: 2008).

Für diese Studie wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt. Basis war das PwC-Verständnis eines optimalen Notfallmanagements. Der Fragebogen wurde den EVUs zur Beantwortung zugeschickt. Die folgenden Kapitel stellen die Ergebnisse der Befragung sowie aktuelle Herausforderungen und daraus abgeleitete PwC-Empfehlungen vor.

2 Teilnehmer auf einen Blick

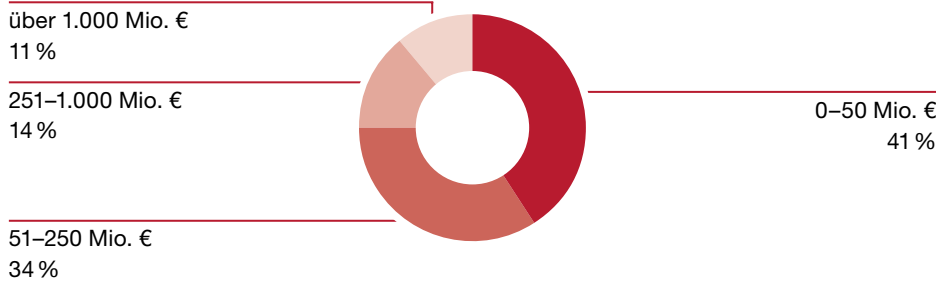
Die Studie basiert im Wesentlichen auf Angaben von Geschäftsführern sowie Risiko- und Notfallmanagern. Insgesamt haben 58 deutsche EVUs teilgenommen, von denen sich über drei Viertel (43 von 58) in öffentlicher Hand befinden. Die Angaben stammen damit vorwiegend von Stadtwerken oder ähnlichen Organisationen.

Abb. 1 Teilnehmer nach Anzahl der Mitarbeiter



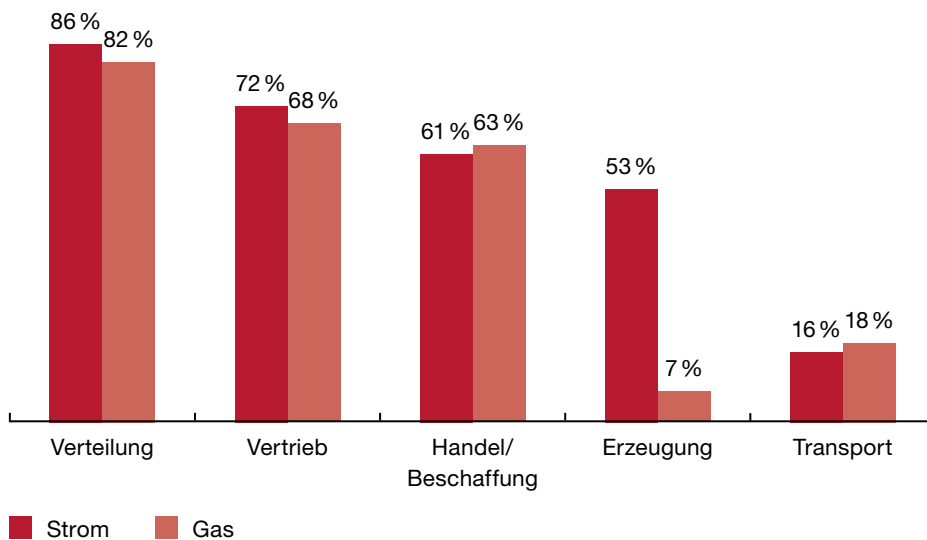
Der Großteil der Teilnehmer (rund 89%) ist dem Mittelstand zuzuordnen (bis zu 500 Mitarbeiter), deren Umsatzzahlen sich überwiegend im Bereich bis 250 Mio. Euro pro Jahr bewegen.

Abb. 2 Teilnehmer nach Umsatz



Hinsichtlich der Unternehmensstruktur ergibt sich eine ausgewogene Verteilung zwischen Unternehmen, die Teil eines Konzerns sind (54%) und unabhängigen Organisationen. Bezüglich der geographischen Konzentration der Aktivitäten der Teilnehmer lässt sich eine klare Tendenz zu lokaler (46%) und regionaler (39%) Geschäftstätigkeit erkennen. Eine Häufung ergibt sich auch hinsichtlich der Rechtsform: Ein Großteil der Teilnehmer (76%) ist eine GmbH, 19% eine Aktiengesellschaft. Die Tätigkeitsfelder der meisten Teilnehmer sind Verteilung, Vertrieb sowie Handel und Beschaffung von Strom und Gas, wobei die Erzeugung von Strom ebenfalls ein wesentliches Geschäftsfeld darstellt.

Abb. 3 Geschäftsbereiche der Teilnehmer



Zusammengefasst beziehen sich die Studienergebnisse also vorwiegend auf im öffentlichen Sektor tätige, mittelständige GmbHs mit lokaler und regionaler Geschäftstätigkeit.

C Wesentliche Erkenntnisse

1 Rahmenbedingungen für das Notfallmanagement

Angemessene, aussagekräftige und aktuelle Regelungen zum Notfallmanagement sind aus Sicht von PwC ein essenzieller Erfolgsfaktor. Sie sind grundlegend für ein einheitliches Verständnis im Unternehmen, für die Kommunikation der Verantwortlichkeiten und Abläufe an die Mitarbeiter wie auch für die Nachvollziehbarkeit des Systems aus Sicht eines Dritten (z. B. Audit des Notfallmanagements).

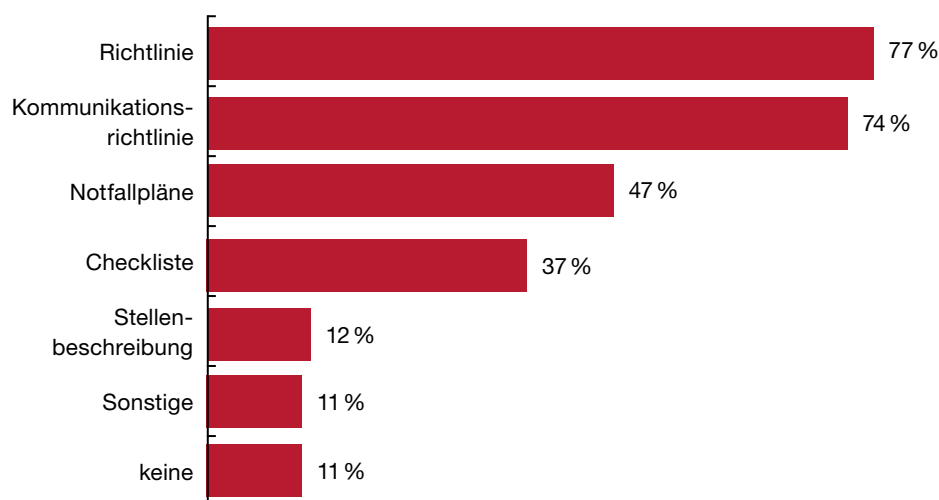
Für die Studie wurde der Status quo hinsichtlich folgender Regelungen abgefragt:

- Richtlinien mit generellen Vorgaben zur Aufbau- und Ablauforganisation des Notfallmanagements
- Checklisten für spezifische Notfallmanagement-Aktivitäten (z. B. zur Feststellung eines Notfalls oder zur Einberufung des Notfalleinsatzstabes)
- Notfallpläne (z. B. Bewältigung eines Terroranschlags)
- Kommunikationsrichtlinien (z. B. Kommunikation mit Behörden oder Medien im Notfall)
- Stellenbeschreibungen (z. B. Notfallmanager)
- sonstige (frei zu nennen)

Von den Teilnehmern wurden am häufigsten die Existenz einer Richtlinie zum Notfallmanagement (77%) und/oder einer Kommunikationsrichtlinie für den Notfall bzw. die Krise genannt (74%). Angabegemäß haben sich die Teilnehmer für die Formulierung der Regelungen an etablierten Standards und Leitfäden (85%) orientiert, wie z. B. an den Veröffentlichungen von VDE und DVGW (58%). Sechs Teilnehmer gaben an, zurzeit über keine schriftlichen Regelungen zu verfügen. Hier besteht deutlicher Handlungsbedarf.

Rund 47% der Teilnehmer gaben an, über schriftliche Notfallpläne für ausgewählte Notfallszenarien zu verfügen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass bei 53% der Teilnehmer keine schriftlichen Notfallpläne existieren.⁵

⁵ An dieser Stelle widersprechen die Antworten der Teilnehmer den Antworten auf eine spätere, spezifischere Frage zur Existenz von Notfallplänen für bestimmte Notfallszenarien (Abbildung 8).

Abb. 4 Regelungen zum Notfallmanagement bei den Teilnehmern

Die Frage nach einer schriftlichen Notfalldefinition im Rahmen der vorhandenen Regelungen beantworteten 37 Unternehmen positiv. 20 Unternehmen gaben hingegen an, über keine schriftliche Definition zu verfügen. Als Beispieldefinitionen wurden genannt:

- „Störungen, die nicht mehr vom Unternehmen alleine beherrscht oder organisiert werden können“
- „Störungen, die länger als 60 Minuten andauern oder mehr als 100 Kunden betreffen“
- „Schadensereignis, das nicht mehr mit eigenen Mitteln/Kräften beherrscht wird“
- „Eine Krise ist ein Zwischenfall, bei dem die verfügbaren Ressourcen und Verfahrensweisen der üblichen Linienorganisation zur Bewältigung der Geschehnisse nicht mehr ausreichen oder ungeeignet sind“
- „...wenn eine Gefahr für Personen, Umwelt oder wichtige Anlagen besteht“
- „...wenn die Störungsdauer über acht Stunden hinausgeht und staatliche Organe sich einschalten“

Fazit

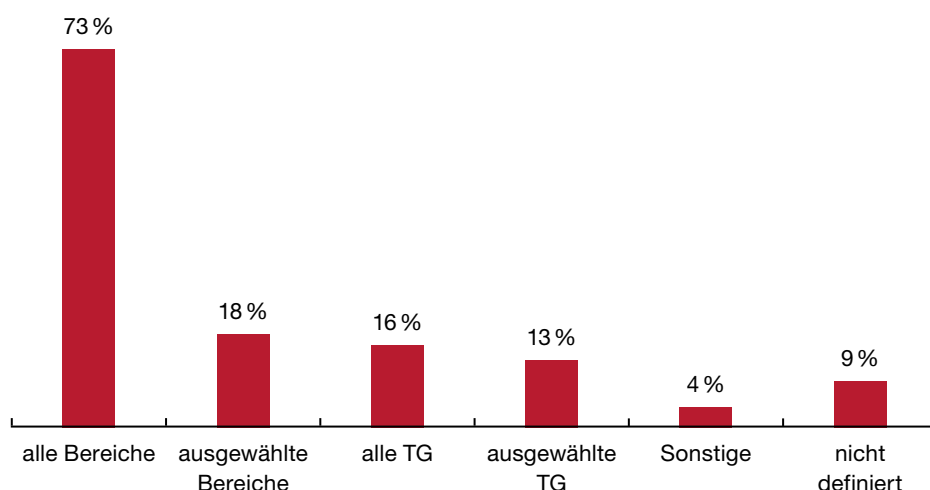
Aus PwC-Sicht ist eine Notfalldefinition grundlegend für ein effektives Notfallmanagement, da sie maßgeblich den Betrachtungsumfang des Systems und das Verständnis der Mitarbeiter bestimmt. Die Studie zeigt, dass nur ein Teil der befragten Unternehmen über eine solche Definition verfügt, die darüber hinaus uneinheitlich sind. So gilt bei einigen Teilnehmern ein Ereignis erst dann als Notfall, wenn es nicht mehr intern selbst bewältigt werden kann bzw. wenn staatliche Stellen intervenieren müssen.

Empfehlung

Ein Ereignis sollte grundsätzlich bereits dann als Notfall gelten, wenn es eine erhebliche Abweichung vom Normalzustand darstellt und wenn eine eigene (temporäre) Organisation zur Notfallbewältigung erforderlich ist. Hierdurch ist sichergestellt, dass das Notfallmanagement sowohl Ereignisse abdeckt, die externe und interne Auswirkungen haben sowie bestands- bzw. reputationsgefährdend sein können (z. B. wirtschaftliche oder Kommunikationskrise).

Befragt nach dem organisatorischen Geltungsbereich des Notfallmanagements (Mehrfachnennungen möglich) gaben rund 73 % der Teilnehmer an, dass sie alle Bereiche und Standorte ihres Unternehmens einbeziehen. Bei 18 % der Teilnehmer ist der Geltungsbereich auf ausgewählte Bereiche und Standorte eingeschränkt. Tochtergesellschaften (TG) sind bei 16 % der Teilnehmer angabegemäß voll eingebunden, 13 % binden nur ausgewählte Gesellschaften ein, 13 % binden nur ausgewählte Gesellschaften ein, 4 % binden nur ausgewählte Gesellschaften ein, 9 % binden nur ausgewählte Gesellschaften ein.

Abb. 5 Organisatorischer Geltungsbereich des Notfallmanagements



Empfehlung

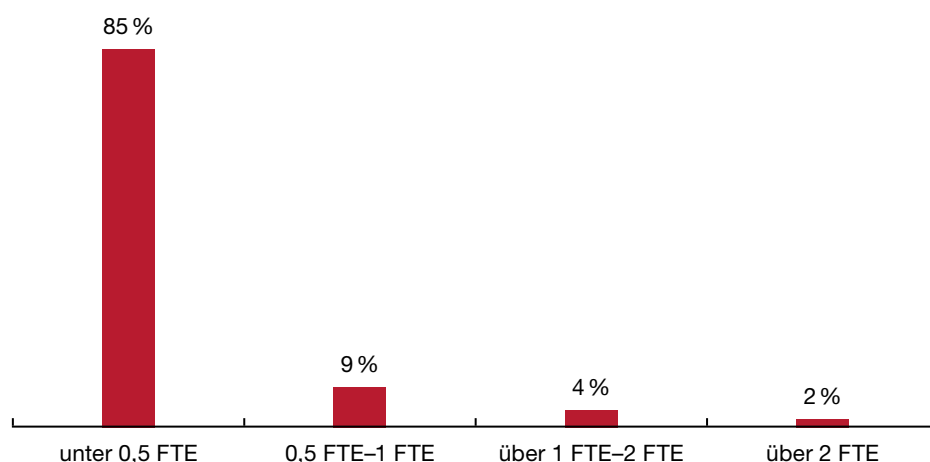
Der organisatorische Geltungsbereich des Notfallmanagements sollte auf Basis eines nachvollziehbaren Verfahrens (*scoping*) und anhand adäquater quantitativer und/oder qualitativer Wesentlichkeitskriterien festgelegt werden. Alle wesentlichen Bereiche, Standorte und Tochtergesellschaften sind einzubinden. Das gewährleistet nach unserer Erfahrung eine klare Fokussierung der Aufwände für das Notfallmanagement, fördert die Transparenz und macht die Auswahlentscheidungen für Dritte nachvollziehbar (z. B. bei Audits).

Natürlich ist bei den Rahmenbedingungen für das Notfallmanagement zu berücksichtigen, dass Regelungen allein noch keinen Effekt haben, sie müssen im EVU klar kommuniziert werden. Dazu gehört auch die Unterweisung betroffener Mitarbeiter bezüglich der festgelegten Abläufe und Tools/Werkzeuge.

Voraussetzung für eine effektive, unternehmensweite Einführung und – noch wichtiger – die andauernde Funktionalität des Notfallmanagements sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung ist eine angemessene Zuordnung finanzieller und personeller Ressourcen. Der personelle Ressourceneinsatz für das Notfallmanagement variiert bei den Teilnehmern zwischen unter 0,5 Full-Time-Equivalents (FTE, Vollzeitkräfte) und mehr als 2 FTE. Am häufigsten (45 Unternehmen) wurde ein Ressourceneinsatz von „unter 0,5 FTE“ angegeben. Um die Mitarbeiter zusätzlich zu entlasten und einzelne Aufgaben zu automatisieren (z. B. Dokumentenmanagement), haben sieben Teilnehmer eine spezifische Notfallmanagementsoftware installiert. Die übrigen Teilnehmer nutzen allgemeine Tools, insbesondere MS Excel.

Abb. 6 Ressourcen für das Notfallmanagement

n=53



Die finanzielle und personelle Ressourcenausstattung des Notfallmanagements richtet sich nach den betrieblichen Rahmenbedingungen (z. B. Größe des Unternehmens), dem Umfang der definierten Aufgaben des Notfallmanagements sowie den Schnittstellen zu anderen Systemen (z. B. Risikomanagement). Allgemeingültige Aussagen können also nicht getroffen werden. Im Rahmen bisheriger PwC-Projekte bei größeren Stadtwerken und Energieversorgern betrug der personelle Ressourceneinsatz eher 0,5 bis 1 FTE. Erfahrungsgemäß ist die personelle Ressourcenausstattung in der Praxis vor allem hinsichtlich der umfangreichen Aufgaben der Notfallprävention sehr knapp bemessen, was eine der Erklärungen für die bereits in der Management Summary angesprochenen fehlenden Notfallübungen sein kann (unzureichende Ressourcen für die Planung, Konzeption, Durchführung und Nachbereitung von Übungen).

2 Prävention von Notfällen

Das Ziel der Notfallprävention besteht nach dem Verständnis von PwC darin, die gesamte Organisation für den Ernstfall zu rüsten und sie durch eine effektive Vorbereitung widerstandsfähiger zu machen. Hierzu sind folgende Aktivitäten von besonderer Bedeutung:

- **Szenarioanalyse**

Ein Unternehmen sollte relevante Gefahren identifizieren (z. B. Terroranschlag, Finanzkrise), die Anfälligkeit der eigenen Organisation gegenüber diesen Gefahren analysieren und relevante, realistische Notfallszenarien durchspielen (z. B. Flächendeckender Ausfall im Versorgungsgebiet).

- **Konzeption und Implementierung von Maßnahmen**

Die in der Szenarioanalyse generierten Informationen sollten als wichtige Entscheidungsgrundlage für das Management dienen. Einerseits gilt dies für Entscheidungen zur Konzeption und Durchführung von Notfallübungen, andererseits für Entscheidungen zur Konzeption und Einführung sonstiger organisatorischer Maßnahmen (z. B. Verhaltensanweisungen, Leitfäden, prozessuale oder IT-Kontrollen, bauliche Anpassungen). Die Entscheidungen werden idealerweise unter Koordination und Überwachung eines zentralen Notfall- und Krisenmanagers bzw. eines Gremiums umgesetzt.

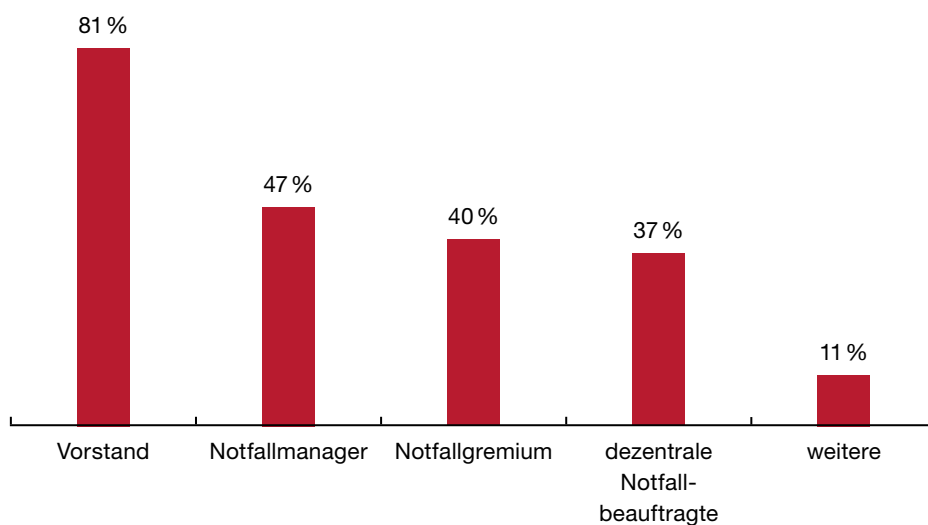
- **Kommunikation, Unterweisungen und Übungen**

Die verabschiedeten Maßnahmen sollten im Unternehmen bekannt gemacht und die betroffenen Mitarbeiter in den Abläufen und der Nutzung der Tools/ Werkzeuge angemessen unterrichtet werden. Zudem sollten regelmäßige Notfallübungen durchgeführt und ausgewertet werden, um die Effektivität und Effizienz des Notfallmanagements zu testen und zu verbessern.

Für den Erfolg der Notfallprävention sind aus PwC-Sicht folgende Faktoren entscheidend:

- Festlegung klar definierter Verantwortlichkeiten innerhalb des EVU für die verschiedenen Aufgaben (Szenarioanalyse, Konzeption und Implementierung von Maßnahmen, Kommunikation, Unterweisung, Übungen).
- Erstellung schriftlicher Notfallpläne für relevante Szenarien. Diese sind im Rahmen von Reviews regelmäßig hinsichtlich Angemessenheit und Funktionsfähigkeit zu überprüfen.
- Schulung der Mitarbeiter auf Basis der Notfallpläne.

Im Rahmen unserer Studie haben wir bei den Teilnehmern den Status quo der Notfallprävention erhoben. Auf die Frage nach den definierten Verantwortlichkeiten (Rollen) gaben rund 81 % der Teilnehmer an, dass die Gesamtverantwortung bei der Unternehmensleitung (Vorstand/Geschäftsführer) liegt. Bei 47 % der Teilnehmer ist die Delegation von Aufgaben der Notfallprävention an einen zentralen Notfallmanager bzw. Notfallkoordinator vorgesehen, der sich im Tagesgeschäft um die übergreifende Koordination und Steuerung der Notfallprävention kümmert. 37 % der Teilnehmer haben zudem klare Verantwortlichkeiten für die Notfallprävention auf dezentraler Ebene (Abteilungen/Bereiche) etabliert.

Abb. 7 Verantwortlichkeiten für die Notfallprävention**Fazit**

Die Festlegung dezidierter Verantwortlicher für die Notfallprävention ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Notfallmanagement. Es handelt sich nach Erfahrungen von PwC um eine komplexe Aufgabe, die den Erfolg der Notfall- und Krisenbewältigung maßgeblich prägt. Nur wenn die Mitarbeiter mit den Abläufen vertraut sind und Routine hinsichtlich des Umgangs mit einer Ausnahmesituation entwickelt haben, wird die Notfall- bzw. Krisenbewältigung erfahrungsgemäß erfolgreich sein.

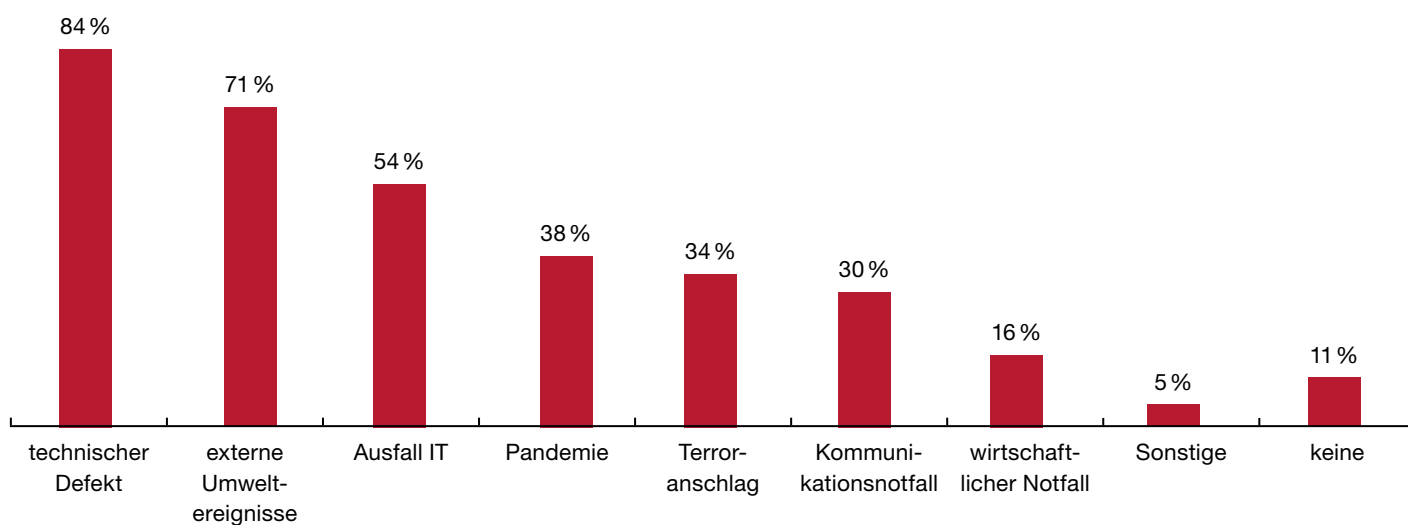
Empfehlung

In größeren Organisationen sollte eine zentrale Funktion für die Koordination und Überwachung der einzelnen Aufgaben der Notfallprävention vorgesehen sein (Notfallmanager). Mitarbeiter in der Funktion dezentraler Beauftragter können den Notfallmanager bei Bedarf lokal unterstützen. Erfahrungsgemäß binden die genannten Funktionen keine Mitarbeiter in Vollzeit, sondern können neben anderen Funktionen übernommen werden.

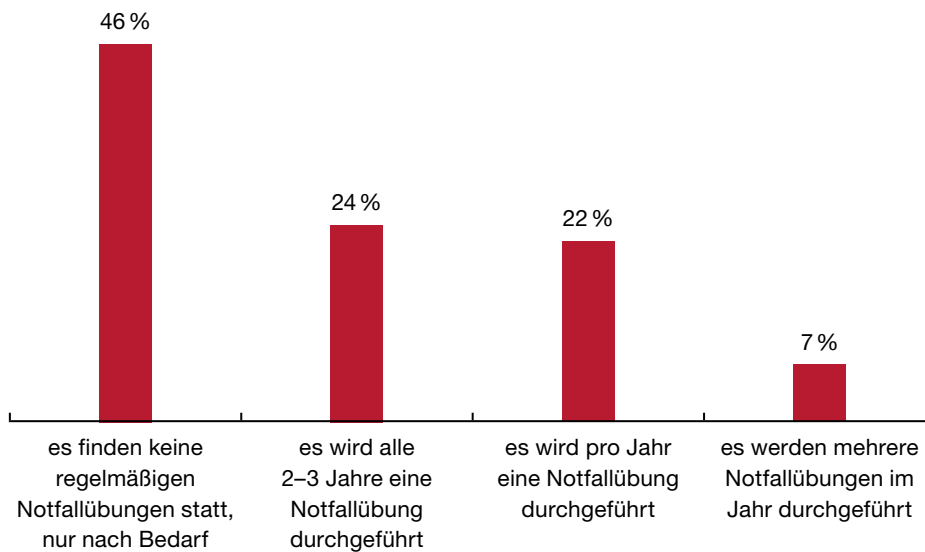
Im Zusammenhang mit der Szenarioanalyse befragten wir die Teilnehmer, ob sie eine Übersicht über ihre geschäftskritischen Prozesse haben und ob sie zudem regelmäßige Risikoanalysen zur Entwicklung relevanter Notfallszenarien durchführen. Die Frage nach der Übersicht über die geschäftskritischen Prozesse beantworteten insgesamt 55 Unternehmen, 44% davon positiv. Die Frage nach regelmäßigen Risikoanalysen beantworteten 55 Teilnehmer. 64% bejahten die Durchführung, 36% der Teilnehmer führten an, dass sie keine entsprechenden Analysen durchführen. Hier gilt unabhängig von der Unternehmensgröße unsere Empfehlung einer regelmäßigen Szenario- bzw. Risikoanalyse, um die tatsächlich relevanten Notfallszenarien zu identifizieren und adäquate Maßnahmen zu ergreifen.

Unsere Frage nach der Existenz konkreter Notfallpläne für ausgewählte Notfallszenarien beantworteten insgesamt 56 EVUs. Die meisten Teilnehmer verfügen über entsprechende Pläne für das Management technischer Defekte (ca. 84%) und Umweltereignisse (ca. 71%). Dagegen existieren bei wenigen Teilnehmern Notfallpläne für das Management von Kommunikationsnotfällen/-krisen (ca. 30%) und wirtschaftlicher Notfälle (ca. 16%). Sechs der Teilnehmer gaben an, keine schriftlichen Notfallpläne zu besitzen.

Abb. 8 Existenz von Notfallplänen für konkrete Notfallszenarien



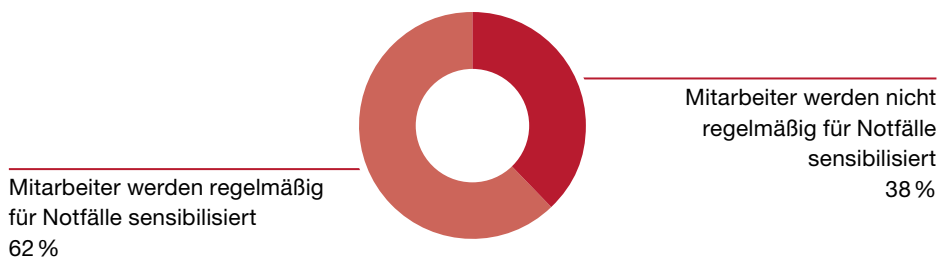
Unsere Frage zur Häufigkeit von Notfallübungen wurde von 54 Unternehmen beantwortet. Hiernach führen rund 54% der Teilnehmer mindestens alle drei Jahre eine Notfallübung durch. Dagegen gaben rund 46% an, dass Notfallübungen lediglich nach Bedarf und nicht regelmäßig erfolgen.

Abb. 9 Regelmäßigkeit von Notfallübungen

Empfehlung

Die Angemessenheit und Funktionsfähigkeit der Notfallpläne sollte im Rahmen von Übungen regelmäßig überprüft und die Pläne an die gewonnenen Erkenntnisse angepasst werden. Regelmäßige Übungen schaffen bei den Teilnehmern die notwendige Routine, um im Ernstfall schnell und effektiv zu reagieren. Zudem zeigen sie die Praktikabilität der Pläne und deren Verständlichkeit und Anschaulichkeit für die handelnden Personen auf.

Die Frage zu regelmäßiger Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter in puncto Notfallmanagement beantworteten insgesamt 55 EVUs. Demnach finden bei fast 40 % (21 von 55) der Teilnehmer keine regelmäßigen Maßnahmen zur Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter statt. Die Folgefrage zur Unterweisung neuer Mitarbeiter in die bestehenden Vorgaben zum Notfallmanagement beantworteten insgesamt 53 EVUs. Hiernach werden neue Mitarbeiter bei 77 % der Teilnehmer geschult.

Abb. 10 Sensibilisierung der Mitarbeiter für Notfälle

Empfehlung

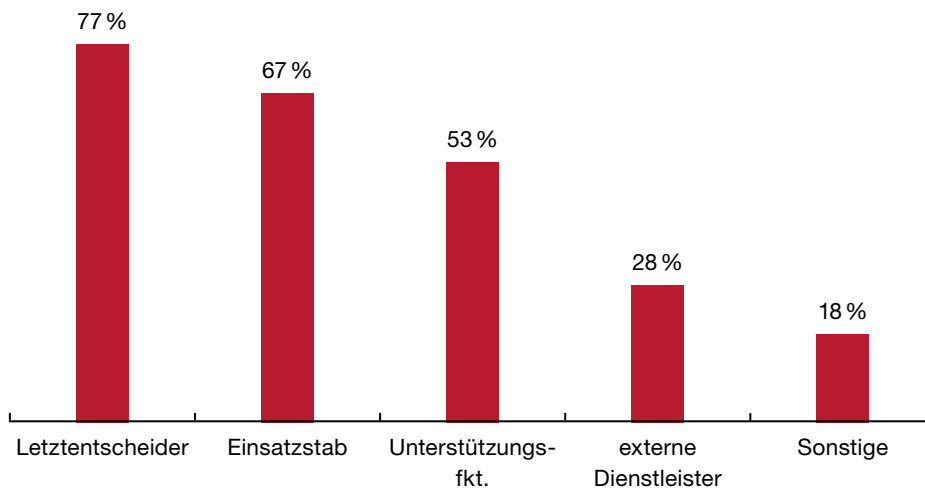
Mindestens die in das Notfallmanagement eingebundenen Mitarbeiter sollten durch angemessene Maßnahmen (z. B. E-Learning, Präsenzs Schulungen, Workshops) regelmäßig für das Notfallmanagement sensibilisiert und in den Abläufen unterwiesen werden. Nur wenn die Mitarbeiter die Vorgaben und Abläufe kennen und erforderliche Handlungen im Ernstfall verinnerlicht haben, können sie schnell und zielgerichtet agieren. Zudem ist die Unterweisung der Mitarbeiter aus haftungsrechtlicher Perspektive von hoher Bedeutung.

3 Bewältigung und Nachbereitung von Notfällen

Der Eintritt eines Notfalls stellt für ein EVU eine Ausnahmesituation dar, die nicht mehr im Rahmen des normalen Organisationsablaufs bewältigt werden kann. Die Rückkehr in den Normalzustand erfordert je nach Situation eine spezifische Notfallbewältigungsorganisation, die typischerweise kurz nach Feststellung des Notfalls einberufen und nach Abschluss der Notfallbearbeitung wieder aufgelöst wird. Ziel der temporären Organisation ist es, im Ernstfall möglichst schnell die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens herzustellen und die notwendigen Schritte und Maßnahmen einzuleiten, um die Situation vollends zu verstehen, weiteren Schaden zu verhindern und die internen und externen Anspruchsgruppen angemessen zu informieren. Für den Erfolg der Notfall- und Krisenbewältigung sind aus PwC Sicht folgende Faktoren entscheidend:

- Etablierung klar definierter Verantwortlichkeiten für die Notfall- und Krisenbewältigung innerhalb des EVU.
- Definition klarer Abläufe für Alarmierung, Warnung/Information sowie Einberufung des Notfall-/Kriseneinsatzstabs.
- Definition klarer Anweisungen zur revisionssicheren Dokumentation von Entscheidungen und Aktivitäten während der Notfallbewältigung.
- Etablierung eines definierten Prozesses der systematischen Notfallnachbereitung und des Schwachstellenmanagements – also die kritische Analyse der Entscheidungen und Abläufe im Ereignisfall, die Ableitung von Verbesserungspotenzialen sowie die Koordination und Überwachung der Maßnahmenumsetzung.

Die Frage nach den Verantwortlichkeiten (Rollen) für die Notfall- und Krisenbewältigung beantworteten insgesamt 57 Teilnehmer. Hierbei gaben rund 77% der Befragten an, die Rolle des Letztentscheiders im Notfall (Chef vom Dienst, Vorstand, Geschäftsführer) in ihrer Notfallbewältigungsorganisation definiert zu haben. Rund 67% der Teilnehmer verfügen über einen Einsatz- bzw. Krisenstab. Unterstützende Rollen (z. B. Fachexperten, Kommunikation) haben rund 53% vorgesehen. Die Rolle externer Dienstleister (z. B. IT-Dienstleister) in der Notfallbewältigungsorganisation haben 28% der Teilnehmer näher definiert.

Abb. 11 Verantwortlichkeiten für die Notfall- und Krisenbewältigung

Neben klaren Verantwortlichkeiten verfügen rund 95 % der Teilnehmer auch über geregelte Abläufe für die Alarmierung, Warnung/Information und die Einberufung des Notfall-/Kriseneinsatzstabs. Ebenso viele Teilnehmer gaben an, dass auch die Kommunikation nach außen (Feuerwehr/Polizei) geregelt ist. Bei den meisten Teilnehmern sind für die Entgegennahme von Ereignismeldungen eine zentrale Meldestelle oder mehrere verschiedene Stellen vorgesehen, die je nach Art des Notfalls angesprochen werden. Nur zwei Unternehmen haben keine entsprechenden Stellen vorgesehen.

Kritisch erscheinen die Studienergebnisse hinsichtlich Notfall- und Krisenbewältigung bei Ausfall der Kommunikationssysteme oder einer Stromunterbrechung. Hier gaben rund 20 % der Teilnehmer an, dass sie in so einem Szenario eine Notfallbewältigung nicht gewährleisten können.

Empfehlung

Nach Auffassung von PwC sollte die Notfall- und Krisenbewältigung auch im *worst case* eines Ausfalls der Kommunikationssysteme und einer Stromunterbrechung durchführbar sein. Hier besteht auf Basis der Studienergebnisse bei einigen Teilnehmern akuter Handlungsbedarf. Wir empfehlen die Entwicklung präventiver Maßnahmen, die die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit in jedem Fall sicherstellen.

In Bezug auf die revisionsichere Dokumentation von Entscheidungen und Aktivitäten während der Notfallbewältigung gab die Hälfte der Teilnehmer (rund 52%) an, über entsprechende Regelungen zu verfügen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass rund 48% der Teilnehmer zurzeit keine Regelungen zur Dokumentation getroffen haben und hier die Gefahr besteht, dass im Ernstfall Entscheidungen und Abläufe weder nachvollziehbar sind, noch revisionsicher dokumentiert werden. Hier können sich aus PwC-Sicht erhebliche haftungsrechtliche Risiken entwickeln, wenn juristische Folgen drohen und der Ablauf der Bewältigung rekonstruiert werden soll.

Im Zusammenhang mit der Notfallnachbereitung stellten wir den Teilnehmern zusätzlich die Frage, ob die systematische Nachbereitung eines Notfallereignisses geregelt ist, um z. B. Verbesserungspotentiale aufzudecken oder durchgeführte Maßnahmen kritisch zu reflektieren. Die Frage wurde von 32 der 54 Unternehmen bejaht. 22 Teilnehmer verfügen demnach angabegemäß nicht über entsprechende Regelungen und Abläufen.

Fazit

Die Bedeutung der Notfallnachbereitung im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses darf nicht unterschätzt werden. Eine systematische Nachbereitung ermöglicht es, positive Aspekte und Schwächen im Hinblick auf die Notfall- und Krisenprävention sowie -bewältigung zu identifizieren und aus vergangenen Ereignissen wichtige Schlüsse zu ziehen. Das Notfallmanagement kann nur dann besser werden, wenn Erfahrungen aus der Ernstfallbewältigung zurückgespiegelt und Regelungen und Abläufe hinterfragt werden.

Empfehlung

Es sollte eine klare Verantwortlichkeit geben, die die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen nachhält und hierüber regelmäßig an die Unternehmensleitung berichtet. Dies unterstreicht die Bedeutung, die die Unternehmensleitung dem Thema Notfallmanagement beimisst und unterstützt zugleich eine fristgerechte Umsetzung vorgeschlagener Maßnahmen.

D Selbstbeurteilung der Teilnehmer und Empfehlungen

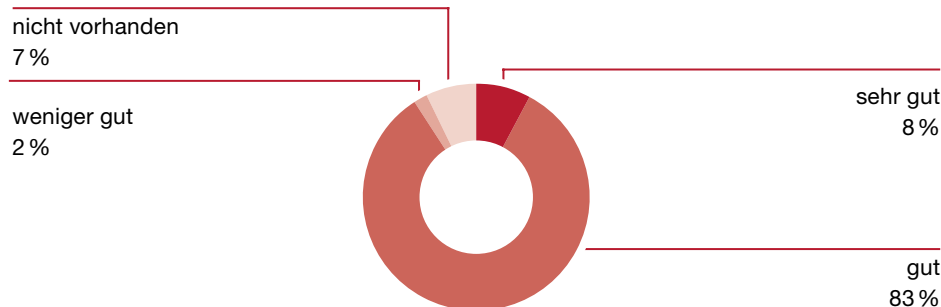
Abschließend befragten wir die Teilnehmer nach konkreten Notfällen in den letzten drei Jahren. Darüber hinaus baten wir um eine Selbsteinschätzung zu Wirksamkeit und bestehendem Handlungsbedarf.

Rund ein Viertel der Teilnehmer sah sich in den letzten drei Jahren mit mindestens einem konkreten Notfall konfrontiert. Diese aus unserer Sicht hohe Quote verdeutlicht – zusammen mit den öffentlich gewordenen Notfällen bzw. Krisen der jüngeren Vergangenheit – die praktische Relevanz und hohe Aktualität des Themas Notfallmanagement. Rund 91 % der Teilnehmer beurteilten die Wirksamkeit ihres Notfallmanagement mit „sehr gut“ bzw. „gut“ und sehen damit ihr Unternehmen für Notfälle bzw. Krisen gerüstet an. Lediglich ein Teilnehmer bewertete das eigene System mit „weniger gut“.

Diese insgesamt sehr positive Selbstbeurteilung überrascht, weil nur 54 % der Teilnehmer angaben, dass ihr Notfallmanagement alle relevanten technischen und wirtschaftlichen Notfallszenarien abdeckt. Auch die aktuell vorhandenen Verbesserungspotenziale bei Schulungsmaßnahmen, Notfallübungen und der von den Teilnehmern selbst genannte Handlungsbedarf (siehe folgende Abschnitte) stützen die durchweg positive Selbstbeurteilung nur sehr eingeschränkt.

Abb. 12 Selbstbeurteilung der Wirksamkeit des eigenen Notfallmanagements

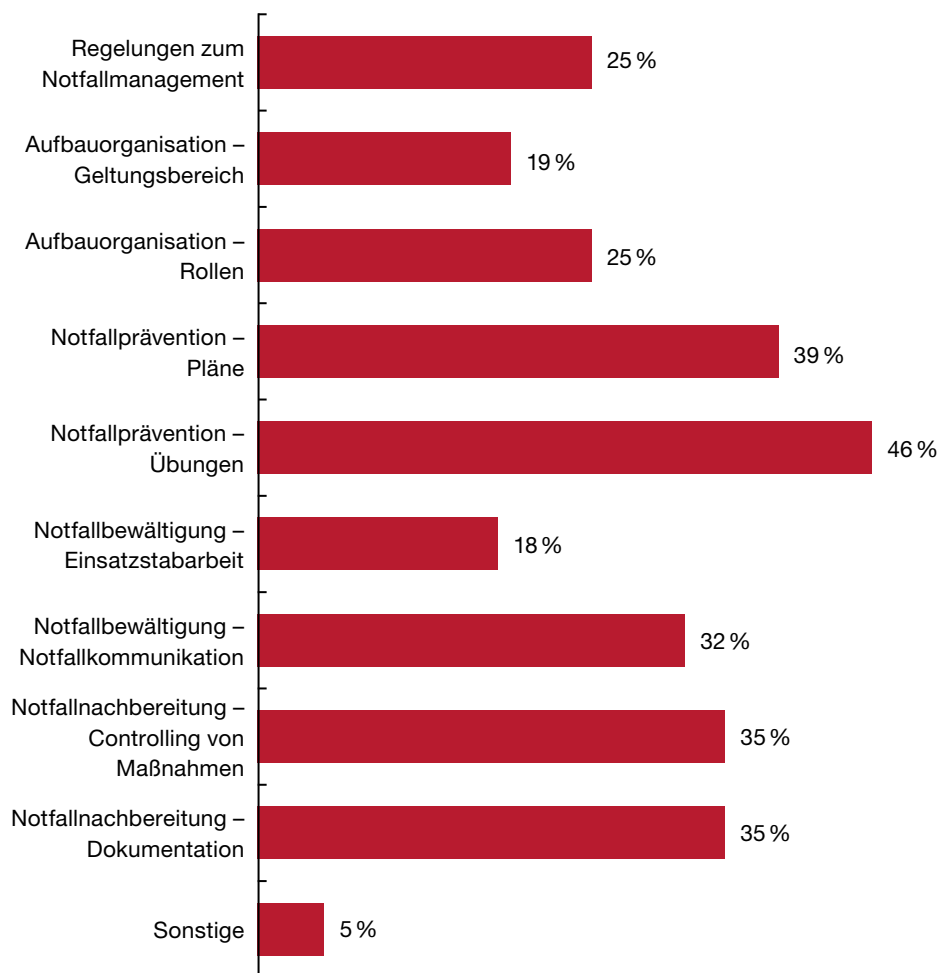
n=54



Aktuell sehen die meisten Teilnehmer Handlungsbedarf bei der Notfallprävention und Notfallnachbereitung – also in Bereichen, denen eher weniger Aufmerksamkeit geschenkt wird als der Notfall- und Krisenbewältigung. Doch je besser die Vorbereitung, desto routinierter und erfolgreicher wird ein EVU durch einen Ausnahmezustand manövrieren können. Auch die Nachbereitung und kontinuierliche Verbesserung ist von hoher Bedeutung, damit das Notfallmanagement wirksam und wirtschaftlich bleibt.

Hinsichtlich der Notfallprävention besteht nach Auskunft der Teilnehmer am häufigsten bei Notfallplänen und Übungen Handlungsbedarf. Bei der Notfallnachbereitung wurden die reversionssichere Dokumentation und das Controlling von Verbesserungsmaßnahmen am häufigsten angeführt. Auf diesen Handlungsbedarf gehen wir im Folgenden ausführlicher ein und formulieren entsprechende Empfehlungen.

Abb. 13 Handlungsbedarf aus Sicht der Teilnehmer



1 Weiterentwicklung der Notfallprävention

Grundsätzlich basiert ein Notfallplan auf Erfahrungen und berücksichtigt die betrieblichen Gegebenheiten sowie externe Anforderungen (z. B. § 10 Störfallverordnung des Bundesimmissionsschutzgesetz [BImSchV]). Er beschreibt für ein bestimmtes Notfallszenario (Naturkatastrophe, Terroranschlag, Unglücksfall) erforderliche bzw. bewährte Handlungsabfolgen (Alarmprozeduren, Gefahrenabwehr, Wiederanlauf/Wiederherstellung), definiert Verantwortliche und relevante Ansprechpartner (bei Behörden, Lieferanten oder Großkunden) und gibt seinen Adressaten wichtige Hinweise zu Objektzuständen und technischen Details mit Relevanz für den Ernstfall (technische Parameter, Lageparameter, Wiederanlaufprozeduren).

Ein Notfallplan soll im konkreten Ereignisfall eine schnelle und angemessene Reaktion unterstützen sowie die Analyse- und Entscheidungsphase verkürzen. Durch die Fokussierung auf ein bestimmtes Szenario kann der Notfallplan in seinen Ausführungen deutlich spezifischer und detaillierter sein als allgemeine bzw. übergeordnete Regelungen zum Notfallmanagement. Notfallpläne sind handlungs- und entscheidungsunterstützende Tools/Werkzeuge für den Ereignisfall.

Zur Entwicklung von Notfallplänen bieten sich aus unserer Sicht folgende Schritte an:

- **Szenarioanalyse und Entscheidung**

Im ersten Schritt gilt es zu entscheiden, für welche Notfallszenarien Notfallpläne entwickelt werden sollen. Das ist wichtig, weil mit der Entwicklung eines Notfallplans erfahrungsgemäß personelle, zeitliche und finanzielle Aufwände verbunden sind. z. B. für interne und externe Abstimmungen, Beschaffung relevanter Informationen zu relevanten Objekten sowie die Konzeption und Implementierung von Maßnahmen, auf denen der Notfallplan basiert. Grundlage der Entscheidung sollte auf der einen Seite eine Analyse der Wahrscheinlichkeit und der Auswirkungen der Notfallszenarien sein, auf der anderen Seite sollten die voraussichtlichen Aufwände für Erstellung, Abstimmung, Kommunikation und Einübung des Notfallplans betrachtet werden.

- **Sammlung von Informationen**

Ist die Entscheidung für die Erstellung eines Notfallplans gefallen und diesbezüglich eine klare Verantwortung im Unternehmen definiert worden, sollte zunächst eine systematische Sammlung und Aufbereitung relevanter Erfahrungen und Informationen als Grundlage für die Erstellung des Notfallplans erfolgen. Relevante Informationsquellen können im EVU selbst liegen (Mitarbeiter, Versicherungsabteilung, Qualitätsmanagement, Dokumentationen, Handbücher, Richtlinien, Arbeitsanweisungen), aber auch externer Natur sein (Verbände und Fachgruppen, Empfehlungen von Behörden, Gespräche mit Beratern, Informationen von Versicherungen oder Geschäftspartnern).

- **Entwurf des Notfallplans**

Die gesammelten Erfahrungen und Informationen werden zusammengeführt und passende Checklisten, Handlungsempfehlungen, Maßnahmenblätter, Kommunikationswege, technische Detailbeschreibungen etc. abgeleitet. Ergebnis dieser Konsolidierung ist der Entwurf eines schriftlichen Notfallplans für ein bestimmtes Notfallszenario.

- **Abstimmung der Inhalte und Pilotierung**

Der Entwurf sollte intern und extern mit relevanten Behörden und Geschäftspartnern diskutiert und abgestimmt werden – selbstverständlich unter Wahrung der Vertraulichkeit und geschäftlicher Interessen. Die im Notfallplan genannten Ansprechpartner sollten informiert werden und ihre Aufgaben kennen. Anschließend sollte der Notfallplan (soweit möglich und wirtschaftlich sinnvoll) pilotiert bzw. erprobt werden, um Erfahrungen hinsichtlich der Praktikabilität und Verständlichkeit zu sammeln. Der Plan wird anhand der Ergebnisse aus der Pilotierung und weiteren Reviews so lange überarbeitet, bis eine stabile Version erreicht ist, die durch die Unternehmensleitung verabschiedet werden kann.

- **Kommunikation, Übung und Revision**

Der Notfallplan wird nach seiner Verabschiedung an die relevanten internen und externen Stellen kommuniziert, um ihn bekannt zu machen und die Verbindlichkeit zu unterstreichen. Der Plan sollte anschließend innerhalb angemessener Zeiträume einer Revision (Dokumentenreview) bzw. praktischen Übungen unterzogen werden.

Der letzte Punkt, d. h. die regelmäßige Revision und Übung von Notfallplänen sowie Notfallmanagementabläufen, ist von hoher Bedeutung. Der Studie zufolge wird dem nicht ausreichend Rechnung getragen. Doch nur durch regelmäßige Revision und Übungen kann sichergestellt werden, dass die Abläufe und Pläne auch bei organisatorischen und sonstigen Veränderungen über die Zeit angemessen und funktionsfähig bleiben und sowohl die internen als auch externen Stellen ausreichend routiniert sind.

Dabei müssen Übungen nicht zwangsläufig kosten- und zeitintensiv sein. Auch Teilübungen wie Funktionstests, Alarm- und Stabsübungen geben Hinweise zur Funktionalität des Notfallmanagements und sorgen für die nötige Sicherheit der Mitarbeiter im Ernstfall. Entscheidende Parameter, die im Vorfeld einer Übung (im Rahmen der Übungsplanung) festgelegt werden sollten, sind: Ziel der Übung, Zeitraum, Ort, Art, personelle Organisation (Übungsleiter, Beobachter etc.), sowie die Teilnehmerstruktur.

Je nach Ausgestaltung der Übung kann es notwendig sein, Behörden zu informieren und gemeinsam eine (Teil-) Übung zu planen und durchzuführen. Zur Unterstützung der Durchführung (komplexer) Übungen hat sich in der Praxis die Entwicklung eines Drehbuchs bewährt. Ein Drehbuch definiert den genauen Ablauf einer Übung einschließlich simulierter Ereignisse, auf die die Übungsteilnehmer zu reagieren haben. Das Drehbuch definiert auch Verantwortlichkeiten für die Auslösung der Ereignisse sowie für Beobachtung und Auswertung des Übungsablaufs.

Wichtig ist die systematische Nachbereitung von Übungen, um Schwachstellen der bestehenden Pläne und allgemeinen Abläufe zu erkennen, Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten und nachzuhalten.

2 Weiterentwicklung der Notfallnachbereitung

Während eines Notfalls bzw. einer Krise herrscht im Unternehmen ein Ausnahmezustand. Im Vordergrund steht verständlicherweise die schnellstmögliche Bewältigung der Situation; die Dokumentation von Abläufen und Entscheidungen rückt aus dem Blick. So entsteht das Risiko, dass Entscheidungen nicht festgehalten werden und schließlich nicht mehr nachvollziehbar sind. In einer Stresssituation kann die Umsetzung nicht-dokumentierter Entscheidungen untergehen, da die Anhaltspunkte für das Maßnahmencontrolling fehlen. Dokumentationsdefizite sind darüber hinaus problematisch, wenn Versicherungs- und Haftungsfragen geklärt werden müssen. Schlussendlich bildet die Dokumentation auch eine wichtige Grundlage zur Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen.

Zur Unterstützung der Dokumentation empfehlen wir vorbereitete Checklisten, Vordrucke und sonstige Formulare, die den Aufwand für die Mitglieder des Notfall- bzw. Krisenstabes möglichst gering halten und dennoch eine angemessene Aussagekraft besitzen. Die Unterlagen sollten an notfallsicheren Orten aufbewahrt werden und allgemein zugänglich sein. Bewährt haben sich kurze Ausfüllhilfen und Anleitungen, die ein einfaches Verständnis der Anforderungen und des Formularaufbaus unterstützen. Die Regelung zur Besetzung des Einsatzstabs sollte für alle Beteiligten einschließlich Stellvertreter klare Verantwortlichkeiten definieren. Die Personen sind für die angemessene Dokumentation aller Entscheidungen bzw. die Überwachung/Koordination der Dokumentation im Ereignisfall verantwortlich.

Auf Grundlage der Dokumentation zur Notfall- bzw. Krisenbewältigung empfehlen wir im Nachgang eine systematische Nachbereitung und Analyse, mit klar definierter Verantwortlichkeit und zeitlichen Freiräumen. Ziel der Nachbereitung wäre die Ableitung von lessons learnt im Sinne von „Was war gut?“ und „Was war weniger gut bzw. hat nicht funktioniert?“ Dies kann für konkrete Verbesserungsmaßnahmen genutzt werden.

Zu jeder Verbesserungsmaßnahme gehören darüber hinaus eine klare Verantwortlichkeit und eine Frist. Wenn die Verbesserungsmaßnahme einen personellen, zeitlichen oder finanziellen Aufwand erfordert, sollte eine Entscheidungsvorlage einschließlich Kosten-Nutzen-Betrachtung zum Beschluss durch die Unternehmensleitung erstellt werden.

Abschließend empfehlen wir die Einrichtung eines regelmäßigen Maßnahmencontrollings für alle geplanten Verbesserungsmaßnahmen, einschließlich Regelerichterstattung an die Unternehmensleitung. Dadurch wird die hohe Bedeutung einer frist- und budgetgerechten Umsetzung unterstrichen, die Unternehmensleitung erhält regelmäßig Kenntnis über den Umsetzungsstand der Maßnahmen.

3 Erweiterung der Perspektive (Resilienzmanagement)

Die Studienergebnisse zeigen, dass das Verständnis der EVUs zu Notfallmanagement oftmals auf bestimmte Kategorien von Notfällen begrenzt ist und das Notfallmanagement eher einen operativen Charakter besitzt. In diesem abschließenden Abschnitt möchten wir die Erweiterung der Perspektive anregen, wie sie aktuell insbesondere im angelsächsischen Raum unter dem Schlagwort risk resilience (deutsch: Resilienzmanagement) zu beobachten ist.

Das Resilienzmanagement beschäftigt sich ebenfalls mit unvorhergesehenen und wesentlichen Ereignissen, hat jedoch eine stärker vorausschauende, strategische Perspektive. So fallen unter das Verständnis des Resilienzmanagements auch strategische Notfälle bzw. Krisen wie die aktuelle Finanzmarktkrise. Derartige Ereignisse sind (siehe auch die Ergebnisse dieser Studie) klassischerweise nicht Gegenstand des (operativ orientierten) Notfallmanagements. Dennoch können insbesondere auch solche Ereignisse für EVUs zu einer Gefährdung der Versorgungssicherheit oder einer Bestandsgefährdung führen, so dass zur Etablierung einer widerstandsfähigen Organisation, deren Widerstandskraft stetiger Weiterentwicklung unterliegt (insbesondere auch während und nach einer Notfallsituation), eine Berücksichtigung in einem umfassenden Notfallmanagementansatz zu empfehlen ist.

***E* Datenschutz**

Alle in der Ausarbeitung der Studie verwendeten Angaben der Studienteilnehmer wurden anonymisiert ausgewertet. Die Teilnahme an der Umfrage zum Notfallmanagement geschah auf freiwilliger Basis und beinhaltete im Zuge ihrer Abgabe eine ausdrückliche Zustimmung zur anonymisierten Verwendung der angegebenen Informationen.

Ihre Ansprechpartner

Uwe Herre

Partner
Tel.: +49 69 9585-1456
uwe.herre@de.pwc.com

Dr. Hans-Jürgen Wieben

Manager
Tel.: +49 511 5357-5455
hans-jürgen.wieben@de.pwc.com

Patrick Wolf

Senior Consultant
Tel.: +49 40 6378-1815
patrick.wolf@de.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.900 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,45 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

