

# Widerstandsfähig und wachstumsstark



Im Jahre 49 v. Chr. stand Cäsar vor dem Rubikon. Er wusste genau, dass die bewaffnete Überquerung des Flusses wie eine Kriegserklärung an den Senat in Rom wirkte und ihm sein Imperium sichern konnte, sollte dieses Unterfangen gelingen. Er wusste aber auch: Hatte er den Fluss einmal überquert, gab es kein Zurück mehr. Er wagte es und konnte dadurch seine Befehlsgewalt über das Römische Reich festigen und ausbauen.

Von Almut Eger

**A**uch das Zitat «alea iacta est» (der Würfel ist gefallen) wird Cäsar in dieser Situation zugeschrieben und gilt auch für moderne Unternehmensführung: Es gibt kein Zurück, Chancen muss man packen, Ideen bewusst und konsequent umsetzen. Das langfristige Überleben sichern.

Was wäre die Welt ohne die Frauen und Männer, die als Pioniere und Entdecker ihre Chance ergriffen haben? Ihre Ideen zielgerichtet, gut koordiniert, mit den Beteiligten abgestimmt und konsequent umgesetzt haben?

## Unternehmergeist heute

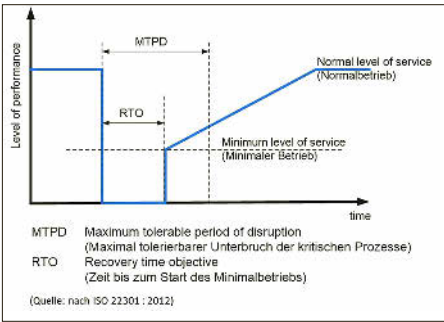
Ein Unternehmen in Europa wird heute jedoch durchschnittlich nur rund zwölf Jahre alt (ein börsenkotiertes Unternehmen rund 28 Jahre), bevor es aufgelöst wird, Konkurs geht oder fusioniert (Quelle: «Die Jahrhundert-Champions. Fünf Prinzipien für den dauerhaften Unternehmenserfolg.» [Schäffer Poeschel 2012]). Risikomanagement wird zwar heute in fast allen Unternehmen betrieben, oftmals noch ohne den Blick auf Chancen.

Das ist ein Aufruf an den mutigen Unternehmergeist, der Chancen erdenkt und ergreift, der umsichtig wirtschaftet und sich dennoch nicht in Vorabklärungen

und Risikoabschätzungen verliert. Der grosse Schritt über den Rubikon war durchdacht, Chancen und Risiken waren abgewogen und bewertet. Für die darauf folgende Entscheidung stand der Blick auf den Fortbestand des Imperiums im Vordergrund. In heutiger Terminologie formuliert: Business Continuity Management brachte die entscheidenden Erkenntnisse, um die Chancen, die aus dem Schritt über den Rubikon entstehen, höher zu gewichten als die damit verbundenen Risiken.

## Abwägen und bewerten

Chancen und Risiken abzuwägen und zu bewerten, ist mittlerweile ein breit an-



**Die in der Norm ISO 22301 zitierte «Management Attention» ist ein Gewinn.**

erkanntes Instrument zur Steuerung der Unternehmensentwicklung. Die Entscheidungen könnten sich noch stärker durch Erkenntnisse aus dem Business Continuity Management lenken lassen, um damit den umsichtigen Blick auf Chancen zu legen. Vielleicht würden dadurch den Unternehmen auch die guten Ideen weniger verloren gehen, weil das «Sich-absichern-Wollen» den reinen Fokus der Risikominimierung überschreiten kann und man die Weiterentwicklung des Unternehmens mit besseren Argumenten fokussieren kann.

**«Widerstandsfähig und wachstumsstark» – der Schlüssel zum Erfolg**

Wir stellen dem Trend «Sich-absichern-Wollen» zwei Adjektive zur Seite: Ein Unternehmen kann seine Entwicklungsschritte unter die Prämisse stellen, widerstandsfähig und wachstumsstark sein zu wollen. Damit wird Business Continuity Management im Unternehmen praxisnah umgesetzt und stützt die Chancen-Risiko-Abschätzungen zielführend.

Aus der breiten Palette der möglichen Schwerpunkte, die auch unter dem Thema «Resilience» genannt werden, greifen wir einige wenige heraus, mit denen widerstandstarkes Wachstum gestützt werden kann:

- effizient strukturiert in Prozessen und Organisation
- Verantwortungen und Kompetenzen so definiert, dass Entscheide stufengerecht und rasch gefällt werden können und dabei die finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen eingehalten werden
- zielgerichtet im Umgang mit Kunden, und damit robust bei Schwankungen in Verkauf/Produktion/Marge der Dienstleistung

- stetige Weiterentwicklung der Prozesse als Programm und Innovation pflegen (z.B. im Gegensatz zur rein technischen Umsetzung von Sicherheitsvorschriften)
- Steigerung von Produktivität und Marge durch optimierte Allokation der Ressourcen; die Entscheidungsgrundlagen dazu könnten zusätzlich zu bisherigen Quellen wie z.B. Prozess-/Qualitäts-/Supply Chain Management auch aus der zielgerichteten Priorisierung von Chancen erarbeitet werden: Risikomanagement und Business Continuity
- Management im Verbund

Ein widerstandsfähiges Unternehmen ist wie ein Bambusgerüst, das sich im Wind wiegelt und biegt, aber nicht bricht.

**Mit BCM die internen Stärken pflegen**

Business Continuity Management (BCM) ist ein taugliches Instrument, um die spezifisch entscheidenden Punkte für die internen Stärken zu kennen und pflegen zu können. Mit folgenden Fragestellungen aus dem BCM-Framework können die Prozesse und die ganze Organisation widerstandsfähiger/resilienter werden.

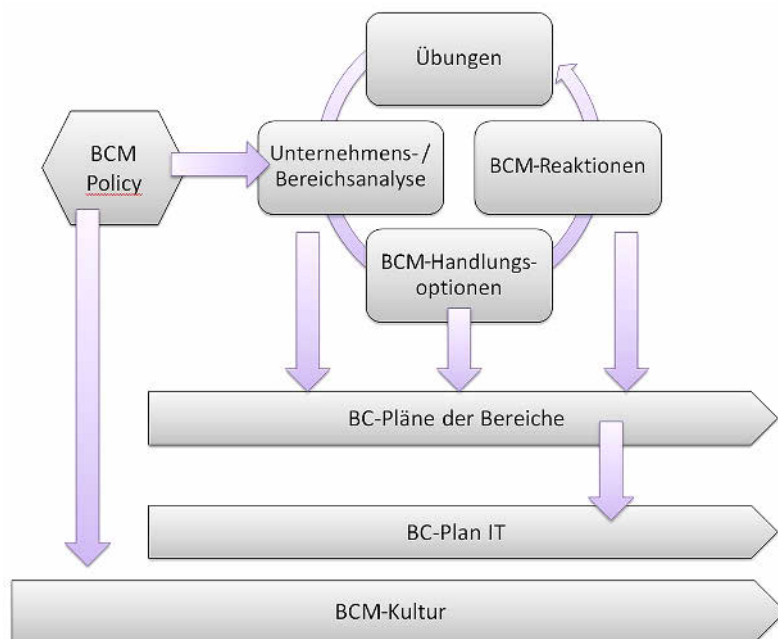
- Kennt das Unternehmen die wertschöpfenden Aktivitäten, die nicht nur die Finanzkraft des Unternehmens stützen, sondern auch entscheidend für den Fortbestand des

Unternehmens stehen?

- Kennt das Unternehmen die Abhängigkeiten im Stofffluss, die internen und externen Mitwirkenden in der Supply Chain?
- Beobachtet das Unternehmen die kritischen Einflussfaktoren für die wichtigsten Geschäftsprozesse?
- Kennt das Unternehmen die Vorbereitungsarbeiten einzelner Einheiten, um in einem Ereignis rasch handeln und entscheiden und gegebenenfalls den Wiederanlauf aktiv gestalten zu können? (z.B.: Notfallpläne, Business Continuity Pläne)

**Spiegel der Führungskultur im Unternehmen**

Den Rubikon zu überschreiten, braucht also Mut, finanzielle Kraft und prozessuale Stärke im Unternehmen. Zusätzlich braucht es eine starke Führung. Wir möchten dies fokussiert auf einige wichtige Punkte erläutern: Fehlende Finanzen sind oft ein Hindernis, Chancen mit dem Ziel «widerstandsfähig und wachstumsstark» umzusetzen. Denn damit sind in der Regel Kosten verbunden, die erst im nächsten oder übernächsten Schritt durch adäquate Leistung wieder eingespielt werden können. Oftmals sogar nur indirekt via stärkerer Marktposition, Stützen der Marge und Planungssicherheit gegenüber Kunden. Um also Massnahmen zur Stärkung der Widerstandskraft umzusetzen, sind entsprechender Mut und Weit-



**Struktur einer widerstandsfähigen und wachstumsstarken Führungskultur im Unternehmen.**

sicht der Führungspersönlichkeiten nötig. Und es braucht die Entscheidungskraft, Dinge zu tun, die erst sichtbar werden, wenn sie nicht getan worden sind; zum Beispiel in einem Ereignis.

Weiter braucht es eine Führungskultur, in welcher Verantwortung stufengerecht wahrgenommen wird:

- Feedback einholen und Prozesse, Abläufe, Entscheidungswege damit aktiv weiterentwickeln
- Fehlerkultur positiv leben, um Kenntnis über Unfälle und Beinahe-Ereignisse zu erhalten, um darauf Ideen zur kontinuierlichen Verbesserung und resilienten Weiterentwicklung aufzubauen
- Umsichtiges Aufnehmen und Weiterentwickeln von Ideen, Chancen und aufgezeigten Risikominimierungen

Die im Business Continuity Management geforderte «Management Attention» zielt genau darauf: Resilience in einem Unternehmen kann nach Ansicht der Normengeber nur entstehen, wenn die entsprechende Führungsverantwortung

wahrgenommen und damit die sogenannte BCM-Kultur im Unternehmen bewusst etabliert wird. (vgl. ISO 22301:2012).

### «Sehnsucht nach dem Meer» wecken

Widerstandsfähige und wachstumsstarke Unternehmensentwicklung hängt somit entscheidend von der Führungskultur im Unternehmen ab. Die in der Norm ISO 22301 zitierte «Management Attention» ist unter diesem Aspekt ein Gewinn. Wir möchten zusätzlich die «zielgerichtete Motivation der Mitarbeitenden» dazustellen. Den «Rubikon überschreiten» heisst nämlich auch, «die Komfortzone verlassen» und bewusst die nächsten Schritte gehen zu wollen – oder marktgedrungen gehen zu müssen. Häufig können Mitarbeitende und Führungsverantwortliche diese «Komfortzone» besser, schneller und zielgerichteter verlassen, wenn sie den Weg zum nächsten Ziel ein Stück weit mitgestalten können. Um mit den Worten von Antoine de Saint-Exupéry zu sprechen: «Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer

zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.» Mit der Sehnsucht nach dem Meer werden die Mitarbeitenden die erforderlichen Arbeiten zielgerichteter umsetzen, eigene Ideen zur Weiterentwicklung einbringen und ihren Beitrag zum Gelingen leisten: widerstandsfähig und wachstumsstark. ■



ALMUT EGER

ist Referentin und Trainerin im Notfall- und Krisenmanagement bei 4m2s – 4 Management 2 Security GmbH, Zürich und Frankfurt.



## AMSTEIN + WALTHERT SICHERHEIT AG

### Ingenieure SSI, Berater und Planer für:

- |                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| ▷ Sicherheits-Konzepte   | ▷ Projekt-Leitung          |
| ▷ Massnahmen-Planung     | ▷ System-Evaluation        |
| ▷ Ausführungs-Begleitung | ▷ Expertisen               |
| ▷ Tür-Management         | ▷ Sicherheits-Organisation |

**... umfassende Dienstleistung aus einer Hand!**

**Amstein+Walthert Sicherheit AG**, Bresteneggstrasse 5, CH-5033 Buchs, Tel. 062 723 05 10  
SSI-Mitglied, Schweiz. Vereinigung unabhängiger Sicherheits-Ingenieure