

«Wer gutes Krisenmanagement betreibt, kommt gestärkt aus der Krise»

Wie bereitet man ein Unternehmen auf eine Krise vor? Was sind dabei häufige Fehler? Und was genau ist überhaupt eine Krise? Diese und weitere Fragen beantwortet Almut Eger, BCM- und Krisenmanagerin, Geschäftsleitung der 4 Management 2 Security GmbH, im Interview mit «Fokus».



Almut Eger
Geschäftsleitung 4m2s
Leiterin Geschäftsbereich Integriertes Management

Frau Almut Eger, was gilt im Sinne des Krisenmanagements überhaupt als Krise?

Wir definieren Krisen als etwas Unvorhergesehenes, das mit der normalen Alltagsorganisation nicht mehr bewältigt werden kann. Zum Beispiel weil ein Mehr an Denkleistung sowie an Über- und Quersicht nötig ist. Der Unterschied zur Notfallsituation: darauf kann man sich eher vorbereiten – im Sinne von Wenn-Dann-Entscheiden. Zum Beispiel: Wenn ein Feuer ausbricht, dann helfen unter anderem Feuerwehr und Polizei das Ereignis zu bewältigen. In einer Krisensituation steht das Unternehmen ohne diese Hilfen da.

Kann man sich denn überhaupt auf das Unvorhersehbare vorbereiten?

Man kann sich sehr gut vorbereiten, nicht aber auf jedes Szenario. Deshalb ist es zielführender, sich konkret zu fragen: «Was sind meine Kronjuwelen – die essenziellen Prozesse? Was schütze ich wie vor einem Ausfall?». Diese Erkenntnisse gewinnt man aus dem Business Continuity Management. Das ist die beste Grundlage für die Vorbereitung auf Krisensituationen.

Was gilt es beim Business Continuity Management im Vorfeld der Krise besonders zu beachten?

« Welche Bereiche prioritär für ein Krisenmanagement sind, ist von Firma zu Firma unterschiedlich.

Wir reden hier von den essenziellen Prozessen, Ressourcen oder Partnerschaften; zusammenfassbar unter Kritikalität – was muss wirklich geschützt werden? Um das zu verstehen, sind auch Erkenntnisse aus dem Risikomanagement und anderen Bereichen wichtig. Wenn die essenziellen Prozesse und heiklen Ressourcen bekannt sind, kann deren Schutz konkret vorbereitet werden. z.B. mit Stützmassnahmen und Rahmenbedingungen für mögliche Reaktionen im Ereignis.

Welche Bereiche prioritär für ein Krisenmanagement sind, ist von Firma zu Firma unterschiedlich. Letztendlich sind es finanzielle Einbussen, rechtliche Probleme und Reputationsschäden, die verhindert werden müssen. Das sind auch die Bereiche, in welchen sich jetzt die meisten Folgeschäden der Coronakrise zeigen.

Was sind häufige Fehler oder Missverständnisse in Bezug auf Krisenmanagement?

Aus meiner langjährigen Erfahrung beim Coachen und Begleiten von Krisenstäben stehen häufig Kompetenz-Fragestellungen im Raum: «Wer entscheidet was». Es stellen sich Fragen wie «Wofür braucht es einen Krisenstab? Wozu die Geschäftsleitung (GL)? Oder ist die GL direkt der Krisenstab?». Das ist für jedes Unternehmen unterschiedlich – die eine richtige Lösung gibt es nicht. Ausgangspunkt ist für uns immer das, was im Alltag gut funktioniert. Zusätzliches soll nur in Fällen zum Zug

kommen, wenn mehr Quersicht, rasche Reflexionen und Entscheidungen erforderlich sind.

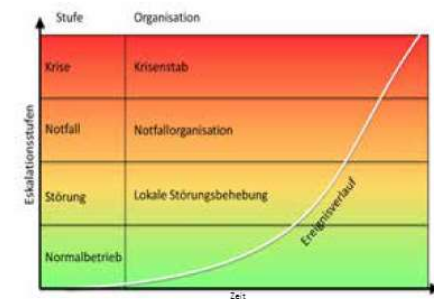
Im Zuge der Coronapandemie wurden viele erstmalig mit einer grösseren Krise konfrontiert. Worin unterscheidet sich die Situation von Unternehmen, welche mit gutem Krisenmanagement in diese Krise gegangen sind, von solchen, deren Krisenmanagement suboptimal oder nicht vorhanden war?

Da gibt es klar ersichtliche, signifikante Unterschiede: Je besser die Vorbereitung war, desto schneller konnte eine Firma in der veränderten Situation aktiv werden und den Schutz der kritischen Prozesse und Ressourcen organisieren. Wer nicht vorbereitet war, musste erst die «Hausaufgaben» erledigen. Dasselbe galt auch für Unternehmen, die ein sehr starres Krisenmanagement hatten, welches beispielsweise nur auf Naturkatastrophen vorbereitet war: Dem Unternehmen selbst ging es primär noch gut, aber wichtige Wirkungsketten vor allem in der Supply Chain funktionierten nicht mehr oder anders.

Unternehmen, die bei der Planung Anfang Jahr auch Eventualitäten betrachtet haben, können auch Monate später noch viel besser mit der Virus-Situation umgehen, während die anderen fast bei jeder Änderung der Situation am Straucheln sind.

Würden sich mit einem gelungenen Krisenmanagement aufgrund der vollzogenen Innovationen auch gewisse Chancen ergeben aus der Krise?

Auf alle Fälle. Wer von Anfang an gut aufgestellt war im Business Continuity und Krisenmanagement, der konnte durch Innovationen in Prozessabläufen, in Produkten oder mit neuen Partnerschaften die Krise abfedern. Diese Firmen sind nun gestärkt, konnten sich sogar Marktanteile erarbeiten und sind bereits mit Neuerungen gut unterwegs.



Eskalation eines Ereignisses vom Normalzustand bis zur Krisensituation und die in der Regel zuständige Organisation. ©4 Management 2 Security GmbH

Loht es sich im Hinblick auf die Coronapandemie überhaupt, jetzt, nach Eintritt der Krise, noch Beratung in Sachen Krisenmanagement in Anspruch zu nehmen?

Ja, definitiv. Unsere Begleitung bezieht sich oft auf die Zusammenarbeit in einem Stab und die Umsetzung in der Linie, auf die Unterstützung bei den «Hausaufgaben» zu BCM und Krisenmanagement, oder auf das Analysieren einer Situation mit unserer Quer- und Aussensicht, die wir mit unserer breiten Erfahrung einbringen können.

TEXT PATRIK BIBERSTEIN

Mehr Informationen:
www.4m2s.com

4 Management 2 Security
Mit Sicherheit zum Erfolg