



## Krisenmanagement – Sind deutsche Unternehmen wirklich gut aufgestellt?

Das Transparenzgesetz (KontraG) zwingt deutsche Aktiengesellschaften u.a. dazu, geeignete Vorsorgemaßnahmen für vorhersehbare Risiko- und Krisenfälle zu treffen. Was im beschriebenen Fall gesetzliche Pflicht ist, die ggf. strafrechtlich durchgesetzt werden könnte, belohnt bei den Ratingrichtlinien nach Basel II alle Unternehmen, die es mit diesem Aspekt ernst nehmen, mit einer besseren Bonitätsbewertung und infolge dessen mit einem besseren Kreditzins. Grund genug für uns, in einer systematischen Bestandsaufnahme festzustellen, inwieweit in den Unternehmen Risiko- und Krisenprävention im Bewusstsein der Mitarbeiter verankert ist.

Befragt wurden von uns im Zeitraum Oktober 2004 bis Juli 2005 insgesamt 217 Teilnehmende unserer Seminare für Führungskräfte und –nachwuchs. Im Zeitraum März bis Juli 2005 schloss sich daran eine Straßenbefragung in sechs norddeutschen Groß- und den Landeshauptstädten an, die weitere 383 Führungskräfte unterschiedlichster Unternehmen erfasste. Gefragt wurde dabei:

- Was verstehen Sie im betrieblichen Kontext unter einer „Krise“, was unter „Krisenmanagement“?
- Was wird in Ihrem Unternehmen hinsichtlich Krisenprävention erkennbar getan?
- Welche Kompetenzen sollten Führungskräfte haben, um Krisensituationen schnell erkennen und darauf angemessen reagieren zu können?
- Welche Art Weiterbildung haben Sie in Ihrem Unternehmen hinsichtlich dieses Themas in den letzten fünf Jahren erhalten?

Das Ergebnis dieser Studie zeigt, dass die Bedeutung von Krisenprävention und Krisenmanagement in den meisten Unternehmen nicht im Bewusstsein der Mitarbeiter ist, sondern allenfalls in den Geschäftsberichten ausgewiesen wird.

Denn 73% der Befragten verbinden mit dem Begriff „Krise“ überwiegend Konfliktsituationen unterschiedlichster Art, die sich im täglichen Geschäft ergeben. Zwar verbinden 48% der Befragten mit einem Krisenfall, dass dem Unternehmen (erheblicher) finanzieller Schaden entstehen könnte. Auf der anderen Seite haben allerdings 67% der Befragten in ihren Unternehmen noch nie etwas über ein „Krisenmanagement“ gehört.

Ebenso diffus ist bei den meisten Befragten, was zum Aspekt Krisenprävention und Krisenmanagement gehört: Hier werden Hinweise zur Unfallverhütung, Notstromaggregate und andere technischen Sicherheitseinrichtungen, Notfallpläne zur Evakuierung des Firmengebäudes sowie entsprechende Software-Programme für Controller genannt.

Entsprechend sieht es bei den Weiterbildungsmaßnahmen aus: 91% der Befragten geben zu Protokoll, dass sie nicht wüssten, ob es in ihren Unternehmen Weiterbildungsangebote zu diesem Thema gäbe.

Dabei sollte Managern und ihren Belegschaften nicht erst seit der „Brent-Spar-Affäre“ bewusst sein dass sich erhebliche Unternehmenskrisen aus scheinbar ganz alltäglichen Entscheidungen ergeben können.

Anhand dieser Krise konnte nahezu exemplarisch gelernt werden, dass Krisen

- urplötzlich und zumeist an Aspekten aufbrechen, die unerwartet sind,
- durchaus komplex und an mehreren Fronten gleichzeitig ausbrechen können,
- zumeist nicht nur interne Betroffene und Beteiligte haben, sondern in der Regel mindestens genau so viele externe Stakeholder
- auf jeden Fall aber eine Chance bieten, durch sie zu wachsen und sich neu aufzustellen.

Umso mehr verwundert es, dass dieses Thema nicht oder zumindest nicht ausreichend zum Gegenstand der Führungskräfteentwicklung gemacht wird. Denn alle Führungskräfte eines Unternehmens müssen sensibel für mögliche Krisenfälle sein und Methoden beherrschen, Krisensituationen schnell zu analysieren und auf dieser Basis dazu beizutragen, mit ihren Mitarbeitern das Unternehmen wirksam aus der Krise herauszuführen.

## Nachgefragt

bei Prof. Dr. Annett Cascorbi,

Dozentin für Unternehmensführung und Personalmanagement an der Nordakademie – Fachhochschule der Wirtschaft – Elmshorn

und Andreas von Studnitz,

Geschäftsführer von Studnitz Management Consultants, Rendsburg



**Krisen und Pleiten gab es in den letzten Jahren in Deutschland reichlich. Weshalb ist das Krisenmanagement immer noch unterentwickelt?**

**Cascorbi:** Das übliche Problem: Was ist dringend? Was wichtig? Krisenmanagement ist für das Unternehmen zwar wichtig, aber gerade in Zeiten des Lean Management bzw. Produktion stehen Unternehmensleitungen und Mitarbeiter im Tagesgeschäft so unter Druck, das für „Was-wäre-wenn-Fragen“ und Risikomanagement zu wenig Zeit investiert wird.

**Wie kann man mögliche Krisen für ein Unternehmen erkennen?**

**Cascorbi:** So unterschiedlich die Krisen, so unterschiedlich die Faktoren, an denen sich eine herannahende Krise erkennen lässt. Je größer der zeitliche Abstand zur eintretenden Krise, desto diffuser in der Regel auch die Indikatoren. In diesem Zusammenhang spricht man bei Frühwarnsystemen von so genannten „schwachen Signalen“. Beispielhaft lässt sich dies bei Markteinbrüchen erläutern: Kennzahlen, z.B. Umsatz, Marktanteil, etc. zeigen die Umsatzkrise an, wenn sie eintritt; Hochrechnungen prognostizieren derartige Kennzahlen und liefern eine gewisse Vorlaufzeit; Indikatoren, wie z.B. Einkommensentwicklung, Konsumneigung, Sparverhalten fließen in längerfristige Prognosen mit ein. Die längste Vorlaufzeit – aber auch die am schwierigsten zu interpretierenden Faktoren – liefern schwache Signale, wie z.B. Änderungen im Wertesystem, Trends in der Lebensweise. Wichtig ist, sich nicht nur auf quantitative, schon manifestierte Kennzahlen in den gängigen Unternehmensbereichen zu verlassen, sondern frühzeitig auch weiche, qualitative und durchaus subjektive Faktoren (das berühmte Bauchgefühl) aus bisher unberücksichtigten Umweltbereichen aufzugreifen und laufend zu prüfen. Die eigenen Scheuklappen abzustreifen, stellt sich dabei als eine der größten Herausforderungen.

**In welcher Form können Krisen auftreten?**

**von Studnitz:** Krisenszenarien können sehr unterschiedlich sein, sind unterschiedlich komplex und offenbaren sich häufig weit außerhalb des Einflussbereich des Unternehmens selbst: Produzierende Unternehmen mit Just-in-time-Zulieferungen benötigen eine leistungsfähige Verkehrsinfrastruktur, Finanzdienstleister sind extrem anfällig, wenn ihre Seriosität in Frage gestellt wird. Fondsgesellschaften benötigen steuerliche Regelungen, die Abschreibungen für Investoren attraktiv gestalten und der Handel braucht Produkte, die in der öffentlichen Meinung unbedenklich sind (man denke an den „Nematodenskandal“ der vor vielen Jahren der gesamten Fischabsatzwirtschaft schwer zu schaffen machte!). Kurzum: Unterschiedlichste Krisen können jederzeit aufbrechen und entwickeln sich deshalb komplex, weil wie beim Dominoeffekt mehrere ungünstige Aspekte gleichzeitig oder kurz nacheinander auftreten und das Krisenmanagement deshalb schwierig machen. Derartige Situationen werden dann auch häufig von Menschen dazu genutzt, in den Medien darauf aufmerksam zu machen, dass sie schon immer vor dem Eintreten gerade dieser Krise gewarnt hätten.

**Welche Elemente gehören zu einer professionellen Krisenprävention?**

**Cascorbi:** Sie zeichnet sich dadurch aus, dass im Unternehmen ein umfassendes Bewusstsein für mögliche Krisen entwickelt und folgerichtige Verfahren zur Früherkennung und –warnung eingerichtet werden. Hierfür gibt es unterschiedliche, gängige Methoden. Weiter sollten zur Vorsorge geeignete Personen für einen Krisenstab benannt sowie Führungsverfahren, -instrumente und -infrastruktur bestimmt werden, damit sie im Krisenfall zur

Verfügung stehen. Schließlich müssen im Rahmen der Krisenprävention Vorbeugemaßnahmen für die wichtigsten Risikofälle ergriffen werden. Das Personal für den Krisenstab sollte regelmäßig zusammengezogen werden, um realistische Szenarien in Echtzeit zu simulieren. Durch eine qualifizierte Leitung muss dabei sichergestellt werden, dass ausreichend Erkenntnisse gesammelt und zielgerichtet reflektiert werden.

#### Wie kann Krisenprävention in der Praxis umgesetzt werden?

**von Studnitz:** Schlicht und ergreifend durch Üben und immer wieder Üben! Das fängt mit der schnellen Evakuierung eines Bürogebäudes an – und ist dadurch kompliziert genug, dass viele Mitarbeiter oft über das ganze Haus verstreut in Meetings arbeiten und ihre Führungskräfte sich dann auf den Sammelplätzen einen Überblick verschaffen müssen, ob ihre anvertrauten Mitarbeiter vollzählig aus dem Gebäude gekommen sind. So etwas geschieht aus den eingangs genannten Gründen allerdings viel zu selten. Eine Ausnahme machte vor Kurzem eine Raffinerie in Süddeutschland: Dort wurde ein Krisenszenario während des laufenden Betriebs in Echtzeit durchgespielt: Ein schwerer Unglücksfall, in dessen Folge Feuerwehr, Technisches Hilfswerk, Rettungsdienste und Polizei in das Geschehen integriert wurden und Personen und Fahrzeuge vom Gelände evakuiert werden mussten. Bei dieser Praxisübung wurde der installierte Krisenstab über zwei Tage gefordert – und das Unternehmen konnte wertvolle Hinweise zur Verbesserung seiner Krisenpräventionsmaßnahmen generieren.

#### Welche Krisenpräventionstrainings sollten darüber hinaus Eingang in die „normale“ Führungskräfteentwicklung finden?

**von Studnitz:** Der Leitsatz „Alles, was nicht geübt ist, wird im Notfall nicht beherrscht!“ ist ja der Grund, weshalb Flugzeugpiloten und Schiffsführungen regelmäßig in Simulatoren die wichtigsten Risikofälle erleben, reflektieren und richtiges Verhalten einüben. Deshalb sollten sinnvolle Krisenmanagement-Seminare einerseits notwendiges Wissen vermitteln, andererseits allerdings einen hohen Übungsanteil haben. Dies geht am Besten, indem die Teilnehmenden realistische Szenarien über mindestens zwei Tage durchspielen, um daraus notwendige Erkenntnisse abzuleiten, die dann wiederum in die unternehmensinternen Präventionsmaßnahmen integriert werden.

#### Findet das Thema Krisenmanagement in der Hochschulausbildung statt?

**Cascorbi:** Explizit leider viel zu selten. Bei uns an der FH Nordakademie wird allerdings Krisenmanagement sowohl bereichsspezifisch (z.B. in der Wirtschaftsinformatik im Hinblick auf Systemsicherheit), als auch betriebswirtschaftlich übergreifend in den Fächern „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ und „Unternehmensführung“ behandelt. Zusätzlich hierzu haben wir in Zusammenarbeit mit der von Studnitz Management Consultants GmbH ein zweieinhalbtägiges Krisensimulationstraining entwickelt, das wir gemeinsam sehr erfolgreich durchführen.

Die Teilnehmenden müssen darin als Krisenstab des fiktiven produzierenden Unternehmens „Frostkost“ in Schleswig zwei typische und realistische Krisenszenarien beherrschen und managen.



#### Wie sieht ein vorbildliches Verhalten von Führungskräften in einer Krise aus?

**von Studnitz:** Vorbildlich sind Führungskräfte gerade in einer Krise durch unbedingte Ehrlichkeit. Sie müssen sich über die Situation und die getroffenen Entscheidungen laufend unterrichten, um sie ihren Mitarbeitern berichten zu können. Information ist in einer Krise absolute Bringschuld der Führungskräfte aller Ebenen. Die interne Kommunikation kann – wenn entsprechende Fachleute vorhanden sind – die notwendige Unterstützung geben. Gut aufgehoben fühlen sich Mitarbeiter jedoch nur, wenn sie von ihren eigenen Vorgesetzten unmittelbar informiert werden!

**Cascorbi:** Information und Kommunikation sind „Chefsache“, mithin also Aufgabe der Führungskräfte aller Ebenen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Information jederzeit klar, verständlich, unverzüglich sowie vor allem pro-aktiv nach innen und außen erfolgt. Dabei sind nicht allgemein verständliche Begriffe und Bezeichnungen zu vermeiden. Je größer das Krisen-/Schadensereignis, desto mehr muss Mitgefühl mit den Betroffenen und Einfühlungsvermögen gegenüber deren Bedürfnissen an den Tag gelegt werden.

### Wie behandeln unsere europäischen Nachbarn und die USA das Thema Krisenmanagement?

**von Studnitz:** In der Schweiz gehört das regelmäßige Training von Führungskräften zur Mitwirkung in einem Krisenstab mittlerweile fest zu den Curricula der Führungskräfteentwicklung. Ähnliches gilt für Schweden, wo das Thema „Sicherheitsvorsorge“ traditionell in allen Lebensbereichen fest verankert ist.

**Cascorbi:** Auch in den USA ist im Schulsystem vieler Staaten Krisenmanagement verankert, im Sportunterricht oder in Fächern wie „Family living“, wobei das Spektrum von Tornado-Warnung und -reaktion über regelmäßige CPR-Kurse bis hin zu „Was mache ich, wenn...“ reicht.

Weitere Informationen zum Thema bei

von Studnitz Management Consultants GmbH  
Postfach 660 | 24752 Rendsburg  
[info@vonstudnitzconsultants.de](mailto:info@vonstudnitzconsultants.de)