



Krisenprävention als Beitrag zum Risikomanagement

Peter Schittenhelm

Krisen sind wie schwarze Schwäne. Eigentlich sollte es sie nicht geben. Aber es gibt sie. Und als disruptive Ereignisse liegen Krisen oft außerhalb der Risikobetrachtungen von Unternehmen. Die Häufigkeit globaler Krisen, die unmittelbare Auswirkungen auf Unternehmen hierzulande haben, nimmt in den vergangenen Jahren stetig zu (Abb. 1). Und es kommt möglicherweise noch schlimmer: Was passiert, wenn China seine Drohungen wahr macht und Taiwan überfällt? Welche Auswirkungen die absehbare Reaktion des Westens auf die globalen Lieferketten und die Weltwirtschaft insgesamt haben wird, kann kaum unterschätzt werden. Es gibt aber auch naheliegendere Krisenszenarien: ein großflächiger Stromausfall oder ein kritischer Lieferant, der durch ein Schadenereignis (Brand, Überflutung, Insolvenz, ...) schlagartig und für längere Zeit ausfällt. Wie stellen Sie in solchen Situationen Ihre Handlungs- und Lieferfähigkeit sicher?



Summary

Krisenprävention kann eine wertvolle Ergänzung des klassischen Risikomanagements sein. Sie zielt darauf ab, ein schnelles und erfolgreiches Handeln nach Eintritt eines nicht vorhergesehenen Ereignisses zu ermöglichen. Anhand einfach anwendbarer Checklisten lässt sich die aktuelle Situation eines Unternehmens in Bezug auf seine Krisenfestigkeit rasch ermitteln. So können Handlungsfelder zur Steigerung der Krisenreaktionsfähigkeit schnell identifiziert und wirksam angegangen werden. Das Controlling eines Unternehmens kann dabei wesentliche Beiträge erbringen.

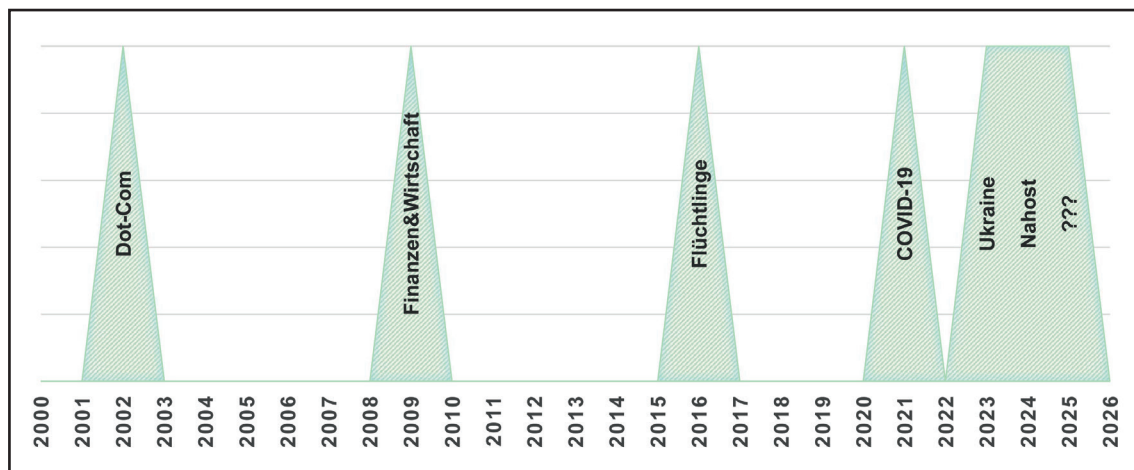


Abb. 1: Die globalen (Wirtschafts-)Krisen in diesem Jahrhundert

Systematische Krisenprävention: aus den Krisen der Vergangenheit lernen

Die Schwierigkeit ist dabei: niemand kann sicher sagen, wann die nächste Krise kommt und welche Auswirkungen sie genau haben wird. **Krisen sind nicht planbar, der Umgang mit ihnen jedoch schon.** Risikobewusste Unternehmen bereiten sich deshalb auf kommende Krisen vor. Nicht inhaltlich, denn dazu müsste man ja wissen, welches Krisenszenario als nächstes auf das Unternehmen zukommt. Aber methodisch, indem man die Resilienz, also die Widerstandsfähigkeit, des Unternehmens und seiner Führungskräfte im Hinblick auf Krisensituationen stärkt.

Krisenprävention trägt zum Risikomanagement bei

Systematische Krisenprävention kann Krisen nicht verhindern, aber sie kann Unternehmen widerstandsfähiger machen und Reaktionsfähigkeit und Handlungsspielräume in der Krise entscheidend verbessern. So trägt Krisenprävention unmittelbar zum Risikomanagement des Unternehmens bei.

Krisenprävention bedeutet in erster Linie, die Resilienz einer Organisation insgesamt zu stärken. Resilienz oder Widerstandskraft steht für die Fähigkeit, auf eine akute Veränderung mit der Anpassung des eigenen Verhaltens angemessen reagieren zu können. Bezogen auf Krisen in Unternehmen ist dies also die Kompetenz, angesichts der krisenbedingten Belastungen in einen an die Krisensituation angepassten Arbeitsmodus zu wechseln. Diese Kompetenz erwirbt ein Unternehmen durch die gezielte Ausbildung der Führungskräfte und durch die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Prozessen sowie die Bereitstellung von Ressourcen für den Krisenfall. Nur so kann ein Unternehmen auch in der Krise handlungsfähig bleiben oder zumindest seine Handlungsfähigkeit schnell wiedergewinnen.

Typischer Ablauf einer Krise

Aus **Abb. 2** lassen sich der typische Verlauf einer Krise, der Einfluss wirksamer Krisenprävention und ihre Auswirkungen auf das Unternehmen ablesen. Mit Eintritt einer Krise wird die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens unweigerlich einbrechen. Der entscheidende Unterschied liegt in der Tiefe und zeitlichen Dauer dieses Einbruchs.

Ohne geeignete Präventionsmaßnahmen ist ein Verlauf entsprechend der gestrichelten Kurve zu erwarten. Die Leistungsfähigkeit des Unternehmens ist auf lange Zeit massiv gemindert, mit entsprechenden Folgen für Liquidität und Eigenkapital. Hinzu kommen schwer bezifferbare, langfristige Auswirkungen auf Marktanteile und Reputation.

Ein gut vorbereitetes Unternehmen wird wesentlich besser in der Lage sein, mittels professionellem Krisenmanagement zu intervenieren und dadurch den Leistungseinbruch deutlich zu reduzieren. Der Krisenverlauf wird dann eher dem durchgezogenen Verlauf folgen.

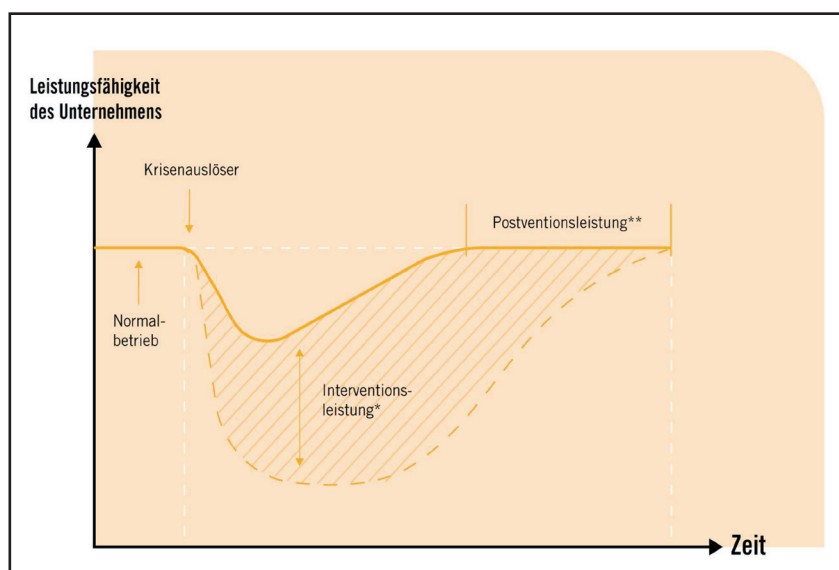


Abb. 2: Typischer Verlauf einer Krise und verschiedene Auswirkungen auf das Unternehmen



Dr. Peter Schittenhelm

Berater für Krisenprävention und Krisenmanagement. Schwerpunkte: Krisenprävention und -intervention, Turn-Around-Management, Change-Management. Langjährige Erfahrung als Führungskraft/Geschäftsführer in internationalen Hightech-Unternehmen. ps@peter-schittenhelm.de

Die schraffierte Fläche zwischen den beiden Kurven entspricht der Differenz der Schadensumfänge zwischen beiden Szenarien. Krisenprävention und professionelles Krisenmanagement reduzieren also das Risiko erheblicher, ggf. existenzbedrohender Schäden im Krisenfall dramatisch.

Die schnellere Rückkehr zum „Normalbetrieb“ ermöglicht zudem eine wesentlich früher einsetzende Postvention („Nachsorge“), in der der Schwerpunkt auf der Auswertung und Umsetzung von lessons-learned aus der Krise liegen. Idealerweise führt dies sogar zu einer Erhöhung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens über den Ausgangszustand hinaus. Zudem kann diese Zeit genutzt werden, um verloren gegangene Marktanteile und Reputation zurückzugewinnen.

„Schleichende“ Krisen frühzeitig erkennen

Im Gegensatz zu den oben beschriebenen „akuten“ Krisen, gibt es auch Krisen, die sich „schleichend“ entwickeln. Woran kann man erkennen, dass ein Unternehmen auf eine solche Krise zusteuert und wann ist der „richtige“ Zeitpunkt, aktives Krisenmanagement zu starten? Denn ein zu frühes Ausrufen einer Krise kann genauso schädliche Wirkung entfalten wie ein zu spätes Reagieren.

Risikofaktoren

Erfahrene Controlling-Experten werden stets ohnehin eine Reihe makro-ökonomischer (z. B. diverse Indizes) und unternehmensspezifischer Frühindikatoren im Hinblick auf sich abzeichnende ökonomische Risiken auswerten. Zusätzliche Warnsignale potenzieller Krisen sind:

- Mehrere sich gleichzeitig oder in kurzer Folge negativ verändernde Frühindikatoren
- Graduelle negative Entwicklung mehrerer zentraler KPIs
- Starke Abhängigkeiten von einzelnen Regionen, Branchen, Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern oder Geldgebern

Die Frage des Eingriffszeitpunktes

Deutliche Hinweise auf eine hohe Eingriffsnötigkeit liefern:

- zunehmendes Missverhältnis zwischen Prognosen und realer Entwicklung
- variable Erklärungsmuster für die Nichterreichung von KPI-Zielen
- Unwirksamkeit getroffener Gegenmaßnahmen

Gerade das Controlling ist prädestiniert, diese Risikofaktoren kontinuierlich zu beobachten und zu bewerten und somit den richtigen Zeitpunkt für den notwendigen Einstieg in ein Krisenmanagement-Szenario zu identifizieren.

Ist-Analyse der Unternehmensresilienz

Krisen können Unternehmen also massiv beeinträchtigen, unter Umständen sogar in ihrer Existenz bedrohen. Sie lassen sich oft nicht verhindern, insbesondere wenn sie externe Auslöser haben. Aber Unternehmen können sich im Rahmen eines ganzheitlichen Risikomanagements auf Krisen vorbereiten und so resilienter, widerstandsfähiger werden. Ausgangspunkt jeder Krisenprävention ist eine gründliche Ist-Analyse der relevanten Dimensionen jedes Unternehmens:

- Strukturen
- Prozesse
- Instrumente
- Fähigkeiten
- Unternehmensspezifika

Jede dieser Dimensionen kann natürlich aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. Beispiele für diese unterschiedlichen Perspektiven sind: Markterfordernisse, Effizienz, Qualität, Nachhaltigkeit und eben Resilienz. Jede diese Betrachtungsweisen generiert unterschiedliche Fragestellungen und wird somit unterschiedliche Ergebnisse nach sich ziehen, auch wenn es zwischen den unterschiedlichen Perspektiven offensichtliche Synergien gibt. Idealerweise wird ein Unternehmen bestrebt sein, sich so aufzustellen, dass es den Anforderungen aus jeder dieser Perspektiven möglichst gleichermaßen gerecht wird.

Vor dem Hintergrund der Krisenprävention liegt der Fokus darauf, jede der Dimensionen aus der Perspektive der Resilienz zu analysieren. Die Kernfragen sind hierbei immer:

- Wie gut ist das Unternehmen für den Krisenfall aufgestellt?
- Kann die betrachtete Dimension den Anforderungen des Krisenmanagements gerecht werden?

Zu den wesentlichen Anforderungen des Krisenmanagements gehören hierbei:

- Jederzeit den Zugang zu wesentlichen Informationen aufrecht zu erhalten
- Die Entscheidungs- und damit die Hand-

lungsfähigkeit in der Krise zu behalten oder in kürzester Zeit wiederzugewinnen

- Durchgängig zur Kommunikation nach Intern wie nach Extern in der Lage zu sein.

Wie gut unterstützen Ihre Strukturen die Resilienz des Unternehmens?

Unabhängig von der Aufbauorganisation eines Unternehmens lautet die entscheidende Prüffrage immer: Inwiefern können die aktuellen Strukturen den Anforderungen des Krisenmanagements gerecht werden? Daraus ergeben sich die ersten und wichtigsten Analyse-Punkte in Bezug auf die Unternehmensstrukturen:

- Wer muss in welchem Krisenfall benachrichtigt werden (Alarm-Matrix)?
- Welche Entscheidungsbefugnisse haben die in der Alarm-Matrix benannten Personen?
- Existieren für alle Fach- und Führungskräfte Vertretungsregelungen?
- Sind die jeweiligen Vertreter vollumfänglich handlungsfähig?
- Sind Namen und Rolle der Vertreter im Unternehmen kommuniziert?
- Wer entscheidet nach welchen Kriterien über die Einsetzung eines Krisenstabes / einer Taskforce?
- Welche Regeln gibt es für Zusammensetzung, Ressourcen, Kompetenzen und Arbeitsweise von Krisenstäben / Taskforces?
- Wie ist die Rollenverteilung zwischen Unternehmensleitung und Leitung des Krisenstabes / Taskforce definiert?
- Wer ist für die interne und externe Krisenkommunikation verantwortlich? Wer gibt die Inhalte frei?
- Wer ist dafür verantwortlich, zu gewährleisten, dass die Entscheider im Unternehmen durchgängig sicheren Zugang zu allen wesentlichen internen und externen Informationen haben?
- Welche Back-up-Lösungen sind bezüglich des Ausfalls einzelner Betriebsteile oder Betriebsstätten definiert?

Anhand der Liste von Fragen lässt sich schnell beurteilen, an welchen Punkten die heutigen Unternehmensstrukturen die Resilienz des Unternehmens stärken. Dies ist immer dort der Fall, wo es auf eine der Fragen eine konkrete, praxiserprobte Antwort gibt. An diesen Stellen sind die Strukturen widerstandsfähig gegen äußere Störungen und tragen somit zur Resilienz des gesamten Unternehmens bei.

Anhand der Antworten wird aber auch sichtbar, wo Handlungsbedarf besteht. Oftmals ist es offensichtlich, was getan werden muss, um Lücken zu schließen oder Schwachpunkte zu beseitigen. In diesen Fällen gilt es, rasch und entschlossen zu handeln. In komplexeren Fällen ist in der Regel die Einbeziehung externer Kompetenz empfehlenswert, weil effizienter.

Unternehmensprozesse als Schlüssel zur Resilienz

Jedes gut geführte Unternehmen verfügt über wohldefinierte und praxiserprobte Prozesse, angepasst an die jeweils üblichen Abläufe im Tagesgeschäft und / oder in Projekten. Diese Prozesse werden mehr oder weniger regelmäßig hinterfragt und geschult. Sie sind den Mitarbeitern bekannt, werden laufend optimiert und täglich gelebt.

Wie aber steht es um die Prozesse im Unternehmen, die zur Bewältigung einer akuten Krise erforderlich sind? Sind auch diese Prozesse definiert, geschult, erprobt und allen im Unternehmen bekannt, die im Ernstfall daran beteiligt sind? Denn Krisensituationen zu bewältigen, erfordert zusätzliche Prozesse. Einige Beispiele:

- **Festgelegte Meldewege**, um Unternehmensführung, Schlüsselpersonal und Krisenstäbe schnell und zuverlässig über den Eintritt einer Krisensituation und deren weitere Entwicklung zu informieren. Konkret gefragt: Wer benachrichtigt in welcher Krisensituation wen, wie und innerhalb welcher Zeit? Welche alternativen Kommunikationswege sind für den Fall festgelegt, dass z. B. das Mobilfunknetz ausfällt?
- **Definierte Entscheidungskompetenzen** in akuten Krisensituationen, um von der ersten Minute an handlungsfähig zu bleiben. Konkret gefragt: Wer darf im Notfall welche Entscheidungen treffen, solange die Unternehmensführung nicht verfügbar ist? Wie werden solche Entscheidungen im Unternehmen kommuniziert?
- **Führungsprozess in akuten Krisensituationen**, um in kürzester Zeit einen Überblick über die Situation zu bekommen, diese zu bewerten, Entscheidungen zu treffen und erste Maßnahmen umzusetzen. Konkret gefragt: Wie gut beherrschen die Führungskräfte in der Krise den Führungsprozess? Wie sicher ist die Führungsmannschaft in einer Krise in der

Lage, alle wesentlichen Entscheidungsgrundlagen in weniger als 90 Minuten zu liefern? Wie zuverlässig können Entscheidungen im Unternehmen in Krisensituationen in weniger als 30 Minuten an alle Betroffenen kommuniziert werden?

Instrumente im Krisenmanagement

Eine professionelle Krisenprävention stellt dem Unternehmen einen passenden Werkzeugkasten an bewährten Instrumenten zur Verfügung. Sicheres Handeln in der Krise erfordert ein sicheres Beherrschen dieser Werkzeuge. Dazu müssen diese Werkzeuge nicht nur erlernt, sondern auch immer wieder, mindestens zu Übungszwecken, angewandt werden. Nur so ist gewährleistet, dass Führungskräfte im Fall der Fälle diese Instrumente intuitiv, sicher und effizient anwenden können. Die wesentlichen Werkzeuge lassen sich den Hauptfunktionen des Krisenmanagements zuweisen: Führung und Kommunikation. Denn darauf kommt es im Kern des Krisenmanagements an:

- rasche und zielführende Entscheidungen zu treffen,
- diese allen Beteiligten und Betroffenen nachvollziehbar verständlich zu machen
- und die Entscheidungen schnell in zielgerichtetes und effizientes Handeln umzusetzen.

Standardisierte Instrumente der **Führung** ermöglichen es, in Krisensituationen den Führungsprozess sicher und schnell zu durchlaufen. Solche Standards gibt es zum Beispiel für

- die Lage-Feststellung,
- die Beurteilung der Lage,
- die Formulierung von Handlungsalternativen,
- die Definition der zu treffenden Maßnahmen.

Die besten Führungsentscheidungen bewirken nichts, wenn sie nicht schnell, zielgerichtet und verständlich kommuniziert werden. Dies gilt nicht nur in Krisen, dort aber ganz besonders. Daher sind standardisierte und gut eingeübte Instrumente der **Krisenkommunikation** ein entscheidender Faktor in der Krisenbewältigung. Hierzu zählen unter anderem:

- systematisierte Vorgehensweisen zur Unterrichtung von Entscheidungsträgern oder von ausführendem Personal,
- vordefinierte Verteiler, intern wie extern,

gegliedert nach Stakeholdern (Eigentümer, Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Geldgeber, ...),

- Regeln für Status-Updates (wer – wann – wie – an wen?).

Führungsfähigkeiten in Krisensituationen: Führe, entscheide, gestalte und verantworte!

Über welche Fähigkeiten müssen Führungskräfte verfügen, um in Krisen bestehen zu können? Dieser Punkt ist deswegen so entscheidend, weil Strukturen, Prozesse und Instrumente zwar notwendige Voraussetzungen sind, um ein Unternehmen krisenfest zu machen. Die hinreichende Bedingung eines erfolgreichen Krisenmanagements müssen jedoch Menschen erfüllen. Denn Menschen - vor allem Führungskräfte – sind auf der Basis der genannten Voraussetzungen gefordert, Krisen zu beherrschen und zu bewältigen. Die Anforderungen, insbesondere an Führungskräfte, sind dabei notwendigerweise hoch.

Die Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten ist dabei ein Feld für sich und soll hier nicht weiter behandelt werden. Ganz praktische Führungsfähigkeiten können unter entsprechender professioneller Anleitung erarbeitet, eingeübt und ausgebaut werden:

- eigenständig handeln, selbständig und kreativ Ziele setzen,
- erfolgversprechende Möglichkeiten des Handelns entwickeln und diese mit der Bereitschaft zum Risiko konsequent durchsetzen,
- Initiative ergreifen und Entscheidungen herbeiführen,
- schnelle, klare Entscheidungen treffen, die im Extremfall entscheidend für den Fortbestand des Unternehmens sein können.

Unternehmensspezifika

Neben den in allen Unternehmen in vergleichbarer Weise zu betrachtenden Dimensionen der Strukturen, Prozesse, Instrumente und Fähigkeiten, gibt es in jedem Unternehmen ganz spezifische Erfolgsfaktoren und Risiken. In der Regel sind diese bereits im Rahmen des Risikomanagements identifiziert. Es empfiehlt sich, diese spezifischen Aspekte nochmals unter dem Gesichtspunkt der Krisenprävention zu betrachten: Was kann getan werden, um für jeden dieser As-

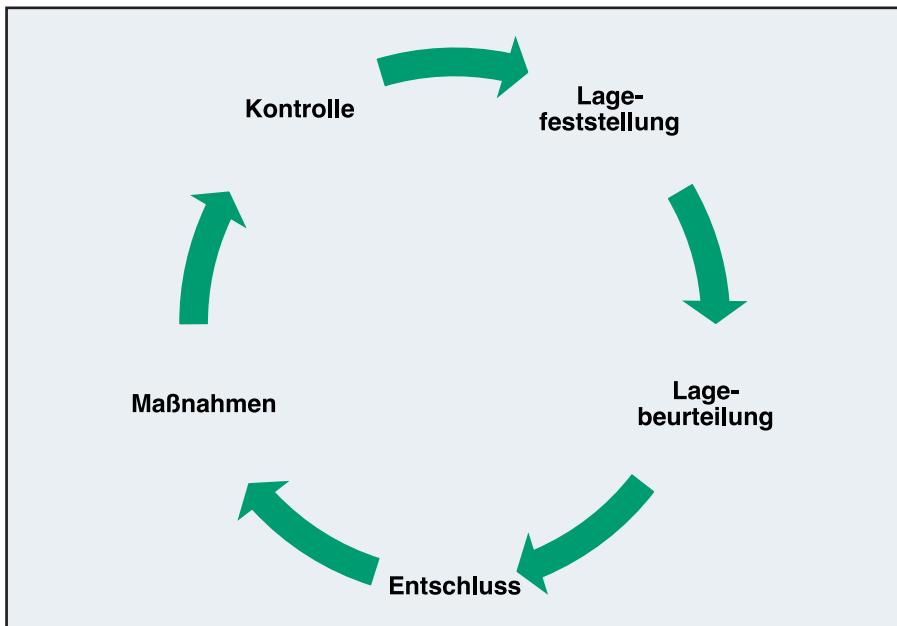


Abb. 3: Klassischer Führungszyklus

pekte die Resilienz gegenüber krisenhaften Störungen zu erhöhen?

Von der Analyse zum Handeln: schnell und zielsicher

Grundlage allen Handelns ist die solide, wertfreie Analyse des Ist-Zustands. Entscheidend für eine Risikominimierung ist es nun, die hieraus gewonnenen Erkenntnisse in praktisches Handeln zur Resilienzstärkung und Krisenprävention umzusetzen. Hier gilt es, wie bei jeder wichtigen Aufgabe, in einem logisch stringenten Ablauf Schritt für Schritt vorzugehen. Hierzu bietet sich der klassische Führungszyklus an (Abb. 3).

In der Ist-Analyse wurden alle wesentlichen Fakten zusammengetragen, also die Lage des Unternehmens bezüglich seiner Krisenresilienz festgestellt. Im nächsten Schritt müssen diese Fakten bewertet werden. Die-

se Lagebeurteilung erfolgt immer vor dem Hintergrund der entscheidenden Kernfrage: wie wirken sich die gewonnenen Erkenntnisse auf die Krisenfestigkeit des Unternehmens aus? Wo ist das Unternehmen gut aufgestellt, wo besteht Handlungsbedarf? Wie ist dieser Handlungsbedarf im Rahmen des Risikomanagements zu bewerten?

Sobald diese Bewertung für die Analyseergebnisse aller fünf Dimensionen vorgenommen ist, kommt der entscheidende Schritt. Es muss ein Entschluss gefasst werden, was mit welcher Zielstellung getan werden soll. Von dieser, im Entschluss festgelegten Zielstellung ausgehend, können dann Schritt für Schritt die zur Erreichung des Ziels erforderlichen Maßnahmen abgeleitet und geplant werden. Mit der Kontrolle der umgesetzten Maßnahmen auf Wirksamkeit endet der Zyklus und mündet unmittelbar in eine neue Ist-Analyse oder Lagefeststellung.

Die Rolle des Controllings

Sowohl in der präventiven Analyse als auch im aktiven Handeln in der Krise spielt das Controlling idealerweise eine wesentliche Rolle, wenn es darum geht:

- die wesentlichen betriebswirtschaftlichen Informationen für die Entscheider zeitnah situationsbezogen aufzubereiten, zu validieren und zur Verfügung zu stellen,
- die Krisenstäbe / Taskforces auf Anforderung mit der Bereitstellung von Daten und Analysen zu unterstützen,
- einen Beitrag zur Lage-Feststellung zu leisten,
- die Erarbeitung von Handlungsalternativen durch Szenarioanalysen zu begleiten und Risiken zu quantifizieren,
- sowie zur Wirksamkeitskontrolle der umgesetzten Maßnahmen beizutragen.

Zusammenfassung

Einige wenige, aber wesentliche Faktoren bestimmen die Krisen-Resilienz von Unternehmen. Anhand einfacher Prüffragen lassen sich die wichtigsten Handlungsfelder zur Krisenprävention identifizieren. Durch konsequente Bearbeitung dieser Handlungsfelder können sich Unternehmen in die Lage versetzen, disruptive Ereignisse schnell und kompetent zu bewältigen. Krisenprävention reduziert somit in kritischen Situationen den Verbrauch der wertvollen Ressourcen Zeit und Geld und ergänzt somit das klassische Risikomanagement. Auch in der Krisenprävention und im Krisenmanagement kann das Controlling, insbesondere durch seine Fähigkeit Daten aufzubereiten, Analysen zu erstellen und Szenarien zu bewerten, einen wesentlichen Beitrag leisten. ■