

# Professionelles Krisenmanagement – Teil der Unternehmensstrategie

**Was ist unter Krisenmanagement zu verstehen, und wann ist Krisenmanagement professionell? In diesem Beitrag wird versucht, diese Frage zu beantworten, indem aufgezeigt wird, wie Unternehmen und andere Institutionen mit Krisen umgehen, das heisst, es wird ein realistischer Ist-Zustand der Vorbereitungen auf krisenhafte Ereignisse illustriert.**

Uwe Müller-Gauss

Von oben Genanntem ausgehend, wird ein wünschbarer Soll-Zustand im Sinne einer Vision skizziert, eine Vision, die es auch umzusetzen gilt. Um dem Anspruch auf Professionalität gerecht zu werden, müsste ein Krisenmanagement auch effizient und effektiv sein, nur wie und an was soll dies gemessen werden?

## **Krisenmanagement ja, aber was für eines?**

Gerade jüngste Ereignisse grossen Ausmasses und von hoher Tragik haben gezeigt, dass auch das Unvorstellbare, Unfassbare plötzlich brutale Realität werden kann. Der Ruf nach einem «Krisenmanagement» ertönte in allen Medien, nachdem das Nicht-Denkbar (heute sprechen wir auch vom schwarzen Schwan) eingetroffen war.

## **«Erfahrungen sind dann von grösstem Wert, wenn ich sie hätte, bevor ich sie machen müsste.»**

Uwe Müller-Gauss, Risk Manager

*Beispiel einer Interpellation aus dem Parlament an den Bundesrat: Angesichts des erweiterten Risikospektrums der modernen Gesellschaft und den nicht vorhersehbaren Eskalationsgefahren (Pandemie, Versorgungsprobleme, Informationsoperationen, Stromausfall, Finanzkrise, Fall Tinner, Steuerstreit, Bankgeheimnis, Terrorismus) stellt sich die Frage des integralen Krisenmanagements (zivill/militärisch) der Schweiz.*

*Was gedenkt der Bundesrat zu unternehmen, um:*

1. *die interdepartementale Lagebeurteilung und Krisenführung ständig zu gewährleisten;*
2. *die Koordination mit den kantonalen Krisenstäben, der Privatwirtschaft und anderen nichtstaatlichen Akteuren aufgabenbezogen sicherzustellen;*
3. *die interkantonale Koordination krisenresistent zu unterstützen;*
4. *bestehende Instrumente und Leistungen in einem Gesamtkonzept zu integrieren?*

*Antwort des Bundesrates: Krisenmanagement bezeichnet den systematischen Umgang mit Krisen. Es umfasst die Früherkennung von Krisen, die Warnung und Alarmierung, die Vorbereitung auf Krisen, die Führungstätigkeiten in der Krise (inkl. Krisenkommunikation) und die Krisennachbereitung, dies unabhängig davon, ob das Ereignis oder die Krise ziviler oder militärischer Natur ist ...*

*(Quelle: Vollständiger Text ist in der Curia Vista Geschäftsdatenbank zu finden.)*

Werden solche Forderungen nach dem Eintreten eines Krisenfalls laut, sind die dieser Forderung nach Krisenmanagement zugrunde liegenden Absichten zu hinterfragen: Um was geht es, was soll mit «Krisenmanagement» als «deus ex machina» bezweckt werden? Geht man diesen Forderungen auf den Grund, sind die Absichten meist sehr durchsichtig und zweckgewichtet. Nicht selten geht es darum, eigene Wunschvorstellungen zu realisieren, und «Krisenmanagement» dient als willfähiges Vehikel. Dieses Beispiel ist vielleicht überzeichnet, und trotzdem: unter Krisenmanagement wird nicht immer das Gleiche verstanden. Bedenkenswert ist zudem, dass Krisenmanagement nur im Krisenfall aktuell ist, und erfolgreich ist ein Dispositiv dann,

wenn ein Krisenfall adäquat bewältigt werden kann.

Krisenmanagement braucht es nur im Krisenfall! Richtig, es gibt tatsächlich belegbare Fälle, wo ein Krisenfall trotz fehlender Vorbereitung und entsprechender Dispositive zur Erfolgsstory wurde. Ein

## **«Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.»**

Max Frisch, 1911–1991

tatkräftiger, meist im Moment oder selbsternannter Krisenmanager macht genau das Richtige, führt und entscheidet, kommuniziert eloquent und dezidiert mit den Medien. Dennoch, es ist die Ausnahme. Auch der fähigste und erfahrenste Krisenmanager muss sich auf ein Dispositiv, eine Organisation und vorbereitete Krisenszenarien stützen können.

Krisenmanagement ist demnach nicht eine Spezialdisziplin für den Fall der Fälle, sondern eine Daueraufgabe in jedem Unternehmen oder in jeder Institution, eine Tatsache, die inzwischen wohl kaum mehr ernsthaft in Zweifel gezogen wird bzw. offen abgelehnt werden kann.

Auf welchen Krisenfall muss man sich vorbereiten? In der unternehmerischen Realität gibt es verschiedentlich noch generelle Krisenorganisationen. Wenn irgendein Ereignis auftritt, dann sind die Verantwortlichen bezeichnet, und nehmen wir mal an, dass diese Krisenstabsmitglieder über ihre Funktion orientiert wurden und zudem im Krisenfall auch aufgeboden werden können. Solche gene-

rellen und rudimentären Krisenstabsorganisationen sind, wenn nicht gänzlich unbrauchbar, so doch höchst fraglich.

**«Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt.»**

Walt Whitman Rostow (\*1916), amerik. Wirtschaftswissenschaftler

In einem sich verändernden, komplexen Umfeld ist mehr gefragt: Welche Krisenszenarien sind relevant? Solche Szenarien möglichst wirklichkeitsnah zu erfassen, ist nur über eine umfassende Analyse der Risikoexposition möglich, d.h. es muss versucht werden, Risiken systematisch zu identifizieren und auch zu bewerten. Erschwert wird die Einschätzung eines Risikos dadurch, dass niemand mit Sicherheit zukünftige Entwicklungen und Ereignisse voraussehen kann. Eine systematische Analyse ist keine Garantie, dass sämtliche Risiken auch richtig erfasst werden, aber bietet dennoch eine höhere Aussagekraft.

These: Es genügt nicht, die Qualität eines Risikos zu erfassen! Es geht nicht umhin, als nochmals auf jüngste Ereignisse hinzuweisen: Das Undenkbare hat sich ereignet. «Undenkbar» als Ausdruck einer extrem tiefen Wahrscheinlichkeit. Nur: was kann ein tiefer Wahrscheinlichkeitswert für eine Bedeutung haben, wenn gleichzeitig die Auswirkungen extrem hoch sind? Es hat sich nur das bestätigt, was Professor M. Haller aus St. Gallen bereits vor vielen Jahren fast visionär

**«Die Wahrheit ist ein derart schwieriges Problem, dass die meisten in ihr keines sehen.»**

Friedrich Dürrenmatt, 1921–1990

festgehalten hat: «Unsere Gesellschaft zeichnet sich dadurch aus, dass deren Risiken eine sehr kleine Eintretenswahrscheinlichkeit aufweisen – allerdings bei maximalem Schadenpotenzial.»

Die Voraussetzung, relevante Krisenszenarien zuverlässig zu definieren, kann

Phasen / Ebenen	Phasen				
	P <sub>1</sub> Prävention	P <sub>2</sub> Früherkennung	P <sub>3</sub> Krisen-eindämmung	P <sub>4</sub> Recovery als Neustart	P <sub>5</sub> Lernen aus der Krise
E <sub>1</sub> Inhalte/ Prozesse	Was	passiert	wann?		
E <sub>2</sub> Information	Von wem	werden welche	Informationen	geliefert /	beschafft?
E <sub>3</sub> Organisation	Wer	übernimmt	welche	Aufgabe	und Rolle?
E <sub>4</sub> Kommunikation	Wer	wird wie und	wann wüber	informiert?	
E <sub>5</sub> Psychologie	Welche	Wirkungen gehen	von Ereignissen,	Informationen und	Aktionen aus?

nur geschaffen werden, wenn die Qualität eines Risikos umschrieben wird, und dazu genügen herkömmliche Berechnungen nicht mehr.

**Die Vision**

Ein Unternehmen ist auf Krisenszenarien vorbereitet, Krisenmanagement ist Teil der Unternehmensstrategie und -führung. Ein Unternehmen oder eine Institution, die Gesellschaft oder ein Staat ist nur dann wirklich auf Krisenfälle vorbereitet, wenn Krisenmanagement nicht Selbstzweck oder ein Fall für den Fall ist, sondern in die Unternehmensstrategie oder Staatsräson integriert ist. Es kann nicht sein, dass eine Unternehmensstrategie mögliche Krisenszenarien ganz einfach ausblendet.

Entscheidend ist, dass sämtliche, auch undenkbar Risiken einbezogen werden. Eine partielle Risikosicht kann tödlich sein. Dies hat nichts mit Pessimismus oder mangelnder unternehmerischer Risikoübernahme zu tun, sondern ist Ausdruck einer überlegten Risikoperzeption. Sind visionär die Voraussetzungen dazu geschaffen, kann eine konkrete Umsetzung angegangen werden. Methodische Instrumente, technische Mittel sind dazu hilfreich, aber es gilt auch hier: Kommunizieren Sie das Ziel.

Ist Krisenmanagement effizient und/oder effektiv? Auf einen ersten Blick würde die Feststellung, dass sich die Wirkung eines gut organisierten Krisenmanagements nicht erst im Krisenfall zeigen würde, als richtig eingeschätzt. Dies ist

Krisenverlaufs-Matrix – Fünf Ebenen und fünf Phasen.

mitunter ein Grund, warum Krisenmanagement nicht selten als allenfalls notwendige und eventuell aufwendige Aufgabe wahrgenommen wird. Die Qualität einer solchen Krisenvorbereitung ist demnach nicht unbedingt hoch und ist unter

**«Es ist besser beizeiten Dämme zu bauen als auf die Vernunft der Flut zu hoffen.»**

Uwe Müller-Gauss, Pandemie-Experte

Normalbedingungen auch nicht messbar, was in sich konsistent ist.

Folgt man der aufgezeigten Vision einer Unternehmensstrategie, bei der Krisenmanagement ein integrierter Bestandteil ist, dann ist Effektivität und Effizienz sehr wohl messbar, denn die Vorbereitung auf den undenkbar Fall ist nichts anderes als die Ermöglichung und Sicherstellung eines Sustainable Development. ■



Uwe Müller-Gauss  
Dipl. Entrepreneur FH MBA  
Inhaber MÜLLER-GAUSS  
CONSULTING  
8340 Hinwil