

# BLICKPUNKT KMU

Das unabhängige Schweizer  
Wirtschaftsmagazin

Ausgabe 4/2017  
CHF 8.50  
www.blickpunktkmu.ch

## AN DIE GESCHÄFTSLEITUNG

zur Zirkulation an:

- \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_



Management

So wird  
Ihr KMU  
krisenfit

GIEZENDANNER

«Güter haben  
keine Stimme»

«Auch KMU benötigen funktionierende  
Transportwege», fordert Nationalrat  
Ulrich Giezendanner – und kritisiert  
den Zustand der Infrastruktur.

## KRIENMANAGEMENT

# So wird und bleibt Ihr Unternehmen krisenfit

Ein auf das Unternehmen massgeschneidertes Krisenmanagement hilft Ihnen, im Notfall mit den unterschiedlichsten Ereignissen umzugehen.

AUTORIN **BETTINA ZIMMERMANN**

Krisen sind allgegenwärtig. Blicken wir nur auf die vergangenen Wochen zurück: In Schaffhausen wurden CSS-Mitarbeitende von einem Mann mit einer Kettensäge angegriffen und verletzt. Eine Bahngleissenkung bei Tunnelbauarbeiten im deutschen Rastatt führte dazu, dass der Bahnverkehr zwischen Basel und Karlsruhe über eine längere Zeit unterbrochen wird, was auch vielschichtige Folgen für Schweizer Unternehmen hat. Und in Barcelona auf der Touristenmeile «Las Ramblas» müssen wir einen weiteren Terroranschlag miterleben. Unternehmen sind durch solche Ereignisse direkt oder indirekt betroffen. Sind diese Ereignisse nun der Untergang oder können Krisensituationen auch eine Chance sein?

Jedes Jahr begleiten wir zahlreiche Unternehmen in Krisensituationen. Eine zentrale Erkenntnis daraus ist: Eine Krise ist nicht per se der Untergang! Es ist jedoch entscheidend, wie sie bewältigt wird. Dabei spielen viele verschiedene Faktoren eine wichtige Rolle – eine ist die Krisenprävention. Ein Unternehmen muss sich mit möglichen Risiken und Krisensituationen auseinandersetzen und entsprechende Vorkehrungen treffen. Die Vorstellung, es sei früh genug sich bei Beginn einer Krise damit auseinanderzusetzen, ist ziemlich naiv. Oder warum glauben Sie, arbeiten Piloten strikt nach Checklisten und gehen regelmässig in den Flugsimulator?

## Die Dynamik einer Krise

Es gibt drei prägende Elemente in der Krise: Zu Beginn haben Sie eine Chaosphase, ob

Sie eine Profiorganisation wie Polizei und Feuerwehr oder ein Unternehmen sind. Sie werden mit einer Flut von Informationen konfrontiert. Bei vielen wissen Sie nicht, ob diese bestätigt oder unbestätigt, wahr oder unwahr sind. Nicht selten ist es auch so, dass die Medien anfangs sogar mehr Informationen haben als Sie selbst. Unter den Medien herrscht ein grosser Wettbewerb, wer zuerst über ein Ereignis berichten kann. Leser werden immer wieder aufgefordert, Bilder oder Meldungen über Ereignisse gegen Bezahlung einzuschicken. So bedienen sich Medien ganz vieler Quellen. Auch, um mit der Berichterstattung eine möglichst hohe Emotionalität auszulösen. Schliesslich bringen Emotionen Auflagen und diese bringen Umsatz.

Das zweite prägende Element ist der Zeitfaktor. Von Beginn an stehen Sie bei der Krisenbewältigung unter grossem Zeitdruck. Sie sind Geschäftsführer? Dann stehen Sie sofort vor wichtigen, schnell zu treffenden Entscheidungen und unter einem grossen emotionalen Druck. Von allen Seiten wird erwartet, dass Sie das havarierte Schiff vor dem drohenden Untergang retten.

Das dritte prägende Element sind ungewohnte Fragestellungen, die Sie so aus Ihrem normalen Führungsalltag nicht kennen. Ein Beispiel: 2013 geschah in der Holzverarbeitungsfabrik Kronospan in Menznau ein Amoklauf. Ein Mitarbeitender hatte um sich geschossen, es gab Tote und Verletzte. Eine grauenhafte Situation, welche die Welt in einem Unternehmen von einer Sekunde auf



«In guten Zeiten setzt sich keiner gerne mit Krisen auseinander.»





**Krisenmanagerin Bettina Zimmermann** (1969) hat langjährige Erfahrungen im Aufbau von firmeninternen Krisenstäben und der Begleitung von Unternehmen in akuten Krisensituationen. Sie ist Buchautorin und Dozentin an div. Bildungsinstituten. [www.gu-sicherheit.ch](http://www.gu-sicherheit.ch)

die andere aus den Fugen hebt. Neben unzähligen Problemen, die nach einer raschen Lösung schreien, leiden Sie unter einer enormen persönlichen Betroffenheit und stehen plötzlich vor der Frage, ob z. B. die Produktion aus Pietätsgründen unterbrochen werden soll. Können Sie sich das betriebswirtschaftlich überhaupt leisten? Was passiert, wenn Sie nicht abstellen? Haben Sie dann mit einem Reputationsschaden zu rechnen?

In Krisensituationen sind Sie plötzlich auf vielen verschiedenen Ebenen gefordert. Betriebsinterne Probleme verlangen nach einer exakten Beurteilung, raschen Entscheidungen und Umsetzung von Massnahmen. Auch die Medien, die Öffentlichkeit und andere Anspruchsgruppen erwarten rasche Antworten. Sie stehen vor betriebswirtschaftlichen und zukunftsweisenden Entscheidungen, die Ihr Unternehmen im Fortbestand beeinflussen. Wer schon einmal durch das Stahlbad einer Krise gegangen ist, weiss wovon ich rede. Es ist unverantwortlich zu glauben, dass eine Krise Ihr Unternehmen nicht treffen kann. Sie wagen sich mit Ihrem Auto ja auch nicht ohne Versicherung auf die Strasse, oder?

## Was können Sie im Unternehmen tun?

Es ist klar, dass sich in guten Zeiten keiner gerne mit Krisen auseinandersetzt. Allerdings können Sie sich in guten Zeiten am besten auf Krisen vorbereiten, sonst ist es oft zu spät. Als Geschäftsführer oder Verwaltungsrat sind Sie auch für den Fortbestand und die Sicherheit im Unternehmen verantwortlich – dazu gehört ebenfalls die Vorbereitung für Krisensituationen. Mit einem vertretbaren zeitlichen und finanziellen Aufwand ist es möglich, ein auf Ihr Unternehmen massgeschneidertes Krisenmanagement aufzubauen:

- Identifizieren Sie mögliche Risiken Ihres Unternehmens – hin- statt wegschauen!
- Leiten Sie davon Szenarien ab und denken Sie diese durch – schliessen Sie das Undenkbare nicht aus!
- Bereiten Sie sich auf die Krisenbewältigung vor. Drei wichtige Hauptkomponenten für ein funktionierendes Krisenmanagement sind:

### Organisation

Bilden Sie einen Krisenstab und ein Führungsunterstützungsteam. Der Aufbau und die Gliederung sollen an die Organisationsstruktur Ihres Unternehmens angepasst sein.

### Infrastruktur

Eine wichtige Voraussetzung, damit ein Krisenstab seine Aufgabe erfüllen kann, ist eine zweckmässige, den Bedürfnissen angepasste und rasch verfügbare Führungsinfrastruktur. Dies kann ein Sitzungszimmer sein, das mit einfachen Mitteln umfunktioniert wird.

### Kenntnisse der Führungsprozesse

Wie wird in einem Krisenstab gearbeitet? Dazu gehören unter anderem die Problemerkennung, die Lagebeurteilung, das Erkennen und Umsetzen geeigneter Massnahmen.

- Bereiten Sie die Krisenkommunikation vor. Unter anderem erste Sprachregelung, Vorbereitung interne Kommunikation, Raster für Medienmitteilungen, Dark Site usw.

Ganz wichtig! Regeln Sie die Krisenbewältigung nicht nur auf dem Papier. Schulen, trainieren und beüben Sie den Krisenstab in jährlichen Intervallen – so wird und bleibt Ihr Unternehmen krisenfit. ●

