«Hoffnung» ist keine Strategie

Wenn es um die Frage der Sicherstellung des Fortbestehens im Krisenfall von KMUs jeder Grösse geht, so hört man die Standard-Aussage des Top Managements: «Wir haben das im Griff, wir haben einen guten Notfallplan!»

Damit wähnen sich Unternehmensleiter meist in einer fatalen Scheinsicherheit, wie die Praxis zeigt: 95% der KMUs verfügen maximal über einen operativen Plan, welcher in Störfällen und Notfällen – meist als Checkliste - beigezogen wird.

Notfallplanung hat jedoch wenig mit Krisenmanagement zu tun: **Eine Krise ist nämlich ein neuartiges oder außergewöhnliches Ereignis, von dem eine Bedrohung für die Organisation ausgeht und das eine strategische, anpassungsfähige und rechtzeitige Reaktion erfordert, um die Funktionsfähigkeit und Unversehrtheit der Organisation zu erhalten**.

Notfallerledigung ist also operativ, Krisen meistern ist strategische Arbeit, weil nicht zum Voraus klar ist, welcher Art die Bedrohung für die Unternehmung sein wird («sowas gab es noch nicht – das sind wir uns nicht gewohnt»). Ein Handlungsplan kann also eben gerade nicht in der Schublade bereitliegen - und im Krisenfall herrscht Zeitdruck mit Menschen im Stress.
Wenn eine Unternehmung nur lange genug existiert, so wird sie garantiert einmal in eine Krise schlittern. Hoffentlich nicht die einzige und letzte.

Konkretes und aktuelles Beispiel: Cyber-Angriff auf eine KMU als Krisenauslöser

N.B.: Mehr als 40% der CH-Firmen waren bislang von Cybervorfällen betroffen.

Ransomware-Attacken werden auf alle Arten von Firmen wahllos ausgeübt. Zunächst werden sog. Schläfer-Programme über viele Wochen in den IT Systemen eingenistet und die Administratorenrechte über die Server organisiert. Dann schlägt die kriminelle Organisation zu und verschlüsselt innert Minuten sämtliche relevanten IT Systeme, verbunden mit einer hohen Lösegeldforderung in Bitcoin.

Nun wird die Firmen-IT aufgeschreckt. (Ein Outsourcing der IT schützt übrigens nicht vor Cyber Attacken – 100% Sicherheit ist eine Utopie). Hier eine kleine Auswahl der mannigfaltigen Fragen, die jetzt rasch einer Antwort harren:

- Wer und wie wird alarmiert? Wer agiert als Leiter Krisenstab? Wer sind seine Stellvertreter? Unter welchen Umständen beruft diese Person den Krisenstab ein? Wie arbeitet der Krisenstab und wie ist der Führungsrhythmus? Welche Entscheidbefugnisse hat der Leiter Krisenstab?
- Eine Krise wird in den ersten 24 Stunden eingegrenzt und überwunden – oder eben nicht, dann mit weitreichenden Folgen
- Wer entscheidet, wenn die Firmenführung im Urlaub oder sonst nicht erreichbar ist?
- Krisenkommunikation ist zentral und muss rasch intern & extern angegangen werden. Wer entscheidet, was wem wann gesagt wird?
- Was muss der Verwaltungsrat wann wissen?
- Wie wird die Führungs- und Krisenstabsarbeit organisiert, wenn die Krise mehrere Tage oder Wochen dauert? Ressourcen?
- Wie werden die Kunden informiert und notfallmässig beliefert, wenn die Telefonie, die Zutrittssysteme und auch die Lagerbewirtschaftungssysteme ausgeschaltet sind?
- Wie wird der Wiederaufbau der IT nach der Attacke angepackt und wie

wird das Personal während dieser Zeit an der Kundenfront zielgerichtet eingesetzt?
- Wer haftet für den verursachten Schaden? Werden Beweise zeitgerecht gesichert?

Diese und viele weitere Themen prasseln meist gleichzeitig auf den Krisenstab ein. Rasche Entscheide und Umsetzungsaufträge sind gefragt. Es leuchtet ein, dass hierfür einfache Notfallchecklisten nicht tauglich sind.

Kurz: Mit einem soliden Krisenmanagement stellt die Unternehmung sicher, dass sie jederzeit strategische Entscheide fällen kann und den Unwägbarkeiten nicht hinterherhinkt.

Ob bei einem Cyber-Angriff, einem Produkterückruf, einem Unfall mit Todesfolge, einer Entführung, einer ausufernden Brandkatastrophe, beim Ankämpfen gegen Naturgefahren, einer Kommunikationspanne oder bei jeder anderen denkbaren und undenkbaren Situation, welche die Organisation in ihrer Existenz bedroht: Eine vorausschauende Unternehmensführung widmet sich – im Rahmen der Wahrnehmung ihrer Verantwortung für das Unternehmen – dem Aufbau einer adäquaten Krisenorganisation für den Fall der Fälle. Tut sie dies nicht, so handelt sie fahrlässig und riskiert, für durch Krisen verursachte Schäden persönlich zu haften.

Eine passende Krisenorganisation gewährleistet die jederzeitige strategische Entscheidungsfähigkeit der Firma.

Der bewusste Verzicht auf eine solche Entscheidungsfähigkeit ist gleichbedeutend mit dem Entschluss der Führung, im Krisenfall keine Entscheide treffen zu können und auf einen glimpflichen Ausgang der Krise zu hoffen. Leider gilt auch hier der bekannte Führungsgrundsatz: «Hoffnung ist keine Strategie».

Wie können wir helfen:

A) VOR der Krise

Unsere Experten unterstützen Sie beim Aufbau einer auf Ihre KMU massgeschneiderte Krisenorganisation, welche im Ernstfall funktioniert und zeitgerechte strategische Entscheide ermöglicht.

B) WÄHREND der Krise

Wenn Sie noch über keine Krisenorganisation verfügen, so übernehmen unsere krisenerprobten Experten kurzfristig Rollen im Krisenstab und/oder als Coach von CEO/Geschäftsleitungsmitgliedern.

C) NACH der Krise

Kurz nach einem Krisenfall moderieren unsere Experten einen Workshop zwecks Evaluation der Krisenarbeiten (After Action Review). Mittels «Lessons learnt» kann die Krisenorganisation daraufhin weiter verbessert werden und die Geschäftsleitung erhält konkret umsetzbare Handlungsempfehlungen.

«Wer glaubt, eine gute Krisenvorbereitung sei kostspielig, der warte auf den Unfall.»

Interim Manager von Top Fifty AG

für Fragen oder weitere Informationen erreichen Sie uns über:
+41 (0)41 412 02 02 oder
info@top50interim.com

fragen Sie nach **Frau Pierina Tannò**