

Ethik vs. Krisenmanagement



In den letzten Jahren wurden immer wieder Skandale von Firmen aufgedeckt, welche ethische Unternehmensführung als eines ihrer Hauptziele propagiert hatten. Dies lässt den Schluss zu, dass eine Vielzahl von Unternehmen Ethik dazu benutzt, um ihre Legitimation in der Öffentlichkeit nicht zu verlieren.

Von Richard Werner und Gabriela Suter

In diesem Zusammenhang können beispielsweise Unternehmen wie Worldcom, Parmalat oder etwa Enron genannt werden, dessen Ethik-Kodex über 60 Seiten umfasste. Die Wurzeln der Unternehmensethik sind darin zu finden, dass die permanente Suche der Unternehmen nach mehr Effizienz und

mehr Gewinn zu unerwünschten Nebenwirkungen auf Gesellschaft und Umwelt führt.

Ethik als Alibi

Ethik verkommt zum Alibi für das ungestrafte Ausleben selbstsüchtigen Verhaltens sowie zum Rechtfertigungsgrund für die Verschärfung kapitalistischer Massnahmen zur Steigerung der

Produktivität und des Shareholder Values. Sie dient den Privilegierten als Almosen für diejenigen, denen sie ihre Privilegien vorenthalten. Ethik wird oftmals benutzt, um einschneidende Gesetze durch freiwillige Wohlverhaltenssignale abzuwehren. Die Selbstbindung der Unternehmen an ihren geschriebenen Verhaltenskodex dient vorwiegend dem Marketing und der langfristigen Nut-

© Shutterstock



Ethik verkommt oft zum Alibi für das ungestrafte Ausleben selbstsüchtigen Verhaltens sowie zum Rechtfertigungsgrund für die Verschärfung kapitalistischer Massnahmen zur Steigerung der Produktivität und des Shareholder Values.

zenmaximierung. Die Manipulation der Fremdwährungskurse von Banken und die illegalen Absprachen im Libor-Skandal zeigen auf, welche Früchte dies heute trägt. Schon kleinste Manipulationen des Libors führten zu Millionengewinnen.

Woran liegt's?

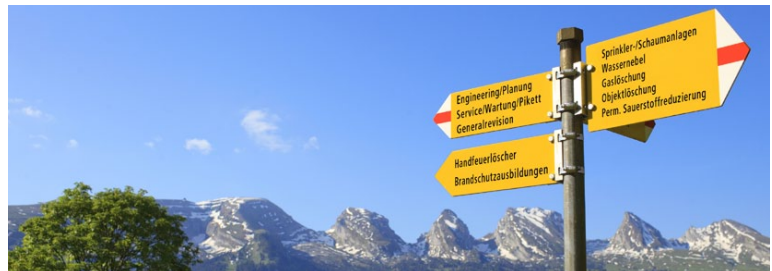
Woran liegt es, dass in der betrieblichen Praxis die Umsetzung und Implementierung ethischer Leitsätze nicht immer funktioniert und dass in manchen Konzernen der Ethik-Kodex nicht viel mehr ist als eine Ansammlung seitenfüllender mehr oder weniger leerer Floskeln? In einer aussagekräftigen Studie von Baumhart «How ethical are business men?» – dokumentierte er, dass 59% der in seiner Studie befragten Manager angaben, dass in ihrem Unternehmen einige unlautere Geschäftspraktiken angewendet würden. Wir reden heute von ganzheitlichem Risikomanagement, aber gegen das Risiko einer kriminellen Geschäftsleitung ist oft kein Kraut gewachsen. Erst der Konkurs offenbart ihre schädlichen Aktivitäten. Nicht einmal die Finanzprofis der kreditgebenden Banken, die zahlreichen Revisoren und Controller nehmen Warngeräusche – oder wollen sie nicht vernehmen. Wie die jüngsten Vorkommnisse aufzeigen, sind Delikte, die in die Kategorie Wirtschaftskriminalität fallen, keine Einzelfälle mehr. Im

Gegenteil: Das Tendenzbarometer zeigt stark nach oben. Das unternehmerische Denken von Topmanagern scheint sich mehr und mehr in eigennütziges, profitierendes Denken und Handeln zu wandeln.

Das Vorhandensein positiver immaterieller Werte ist in Unternehmen eine wichtige Voraussetzung, die materiellen Werte vor Schäden durch die eigenen Mitarbeiter zu schützen. Zentrale Aspekte sind vor allem die präzise Festlegung von erwünschtem und unerwünschtem Verhalten sowie eine darauf abgestimmte Unternehmensstruktur. Eine homogene Unternehmensethik wirkt sich nicht nur präventiv auf wirtschaftskriminelle Aktivitäten der eigenen Mitarbeiter aus, sondern sie setzt auch positive Akzente für den Unternehmenserfolg.

Krisenmanagement

Fest steht: Das Gros der Krisen ist hausgemacht – die banale Erkenntnis hat nicht an Gültigkeit verloren. Doch jenseits aller operativen Fehlgriffe, aller in-



Mit uns in Richtung Sicherheit.

Brandschutzsysteme – abgestimmt auf Ihre Bedürfnisse

Contrafeu AG
Brandschutzsysteme
Alpenstrasse 20, CH-3052 Zollikofen
Telefon +41 31 910 11 33, Fax +41 31 910 11 68
www.contrafeu.ch, info@contrafeu.ch
Ein Unternehmen der Securitas Gruppe Schweiz

CONTRAFEU
Für Ihre Sicherheit

ternen Macht- und globalen Konkurrenzkämpfe vollzieht sich Grundsätzliches. Gleich mehrere Faktoren sorgen dafür, dass sich Krisen schneller als je zuvor von Störfeuern zu existenzbedrohenden Flächenbränden ausweiten können. Die Basis dafür wurde in der Finanzkrise gelegt. «Nie zuvor», sagt Rolf-Magnus Weddigen, Deutschland-Chef der Strategieberatung Bain, «hat ein globaler Abschwung solche schwerwiegenden Folgen gehabt.»

Manager achten im Krisenmanagement vor allem auf Wert- und Sachziele, Sozialziele werden jedoch als nebensächlich angesehen, sofern diese überhaupt berücksichtigt werden. In einer Befragung von Vorstandsvorsitzenden zu deren Prioritäten beim Krisenmanagement wurde beispielsweise geantwortet: In der Phase der Krisenbewältigung galten zu nächst materielle Ziele. Die Erreichung dieser materiellen Ziele war die Voraussetzung für soziales Denken.

Geld macht verschwenderisch

Verstärkt wird der Effekt noch, wenn an der Spitze Manager stehen, die das



Die höchste Aufmerksamkeit wird einem Unternehmen meist erst dann zuteil, wenn es sie am wenigsten gebrauchen kann, nämlich in einer Krisensituation.

Unternehmenswohl der eigenen Denkmalpflege unterordnen. Weiter, grösser, schneller lautete lange Zeit etwa das Prinzip von Deutschlands zweitgrösster Fluglinie Air Berlin.

«Wir übertreffen unsere Ziele», jubelte Gründer Joachim Hunold beim Börsengang 2006. Das Börsengeld und

weitere Erlöse aus Wandelanleihen steckte er in einen Einkaufsrausch. Air Berlin schluckte die Flugdiscounter DBA und Gexx, die Schweizer Belair, Niki aus Österreich, den Ferienflieger LTU, Teile der TUIfly, und fast wäre auch Condor dazugekommen. Das brachte Air Berlin zuerst den Titel «Europas umsatzstärkster Billigflieger» – und dann in Lebensgefahr. Air Berlin beendete das Geschäftsjahr 2011 mit 420 Millionen Euro Verlust. Überleben kann sie nur dank ihres Grossaktionärs, der Staatslinie Etihad aus Abu Dhabi, die mehrere Hundert Millionen Euro in Air Berlin pumpte.

Unternehmenskrise – was dann?

Am Ende vieler Schreckgespenste und Unruheherde steht die Unternehmenskrise. Sie kann von Unternehmen aktiv beeinflusst werden. Doch wie? «Am besten mit einem Krisenhandbuch», findet die Private & Confidential Group, die erste Schweizer Non-Profit-Genossenschaft zum Thema Risikomanagement und Sicherheit mit Sitz in Neerach. «Das Krisenhandbuch ist die

© Shutterstock

Basis der Krisenarbeit. Hier werden das Risiko und die Krisenanfälligkeit des Unternehmens analysiert, mögliche Krisenszenarien, Botschaften und Argumente für alle Kanäle vorbereitet und danach trainiert. Das Krisenhandbuch muss im Team erarbeitet und implementiert werden. Es lohnt sich, externe Berater hinzuzuziehen.»

Regelmässig üben

In einer Krise wird ein Unternehmen mit Anfragen und Reaktionen von Medien, Kundschaft, Behörden oder sozialen Medien überflutet, und das vielleicht noch in mehreren Sprachen. Die beste Vorbereitung und das umfassendste Krisenhandbuch verlieren aber ihre Wirkung, wenn sie nicht geübt und potenzielle Krisen nicht regelmässig trainiert werden. Das Ergebnis regelmässigen Übens: Man bleibt handlungsfähig. Alle Beteiligten wissen, was zu tun ist, und können agieren.

Öffentliches Interesse

Die höchste Aufmerksamkeit wird einem Unternehmen meist erst dann zuteil, wenn es sie am wenigsten gebrauchen kann, nämlich in einer Krisensituation. Krisen treten immer unverhofft auf und stossen in der Öffentlichkeit stets auf grosses Interesse. Für alle Unternehmen und Führungskräfte ist es deshalb ratsam, sich schon vor überraschenden Krisenereignissen Gedanken über die wichtigsten Phänomene des Krisenmanagements zu machen. Krisen werden in Zukunft vermehrt und intensiver auftreten. Unternehmen, die sich nicht ausreichend vorbereiten, werden diese Krisen wohl nicht überleben und/oder werden zu «Übernahmekandidaten».

Allzeit bereit?

Oftmals hört man die Aussagen, dass ein qualifizierter Manager ja ohnehin jederzeit in der Lage sei, richtige Entscheidungen zu treffen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass das Führen eines Krisenstabs herzlich wenig mit den Kernkompetenzen eines Managers im Allgemeinen zu tun hat. Es geht darum, unter enormen Stresssituationen den Überblick zu bewahren, die Lage richtig einzuschätzen und rasch richtige Entscheidungen zu treffen. Es geht darum, Zielführende Aufträge zu erteilen und zu überwachen. Und es geht um eine straffe Führung und Planung der Einsatzteams (Führungsrhythmus).

Stillstand ist existenzbedrohend

In einer global vernetzten Welt sind Unternehmen vom reibungslosen Funktionieren ihrer Infrastrukturen abhängig. Prozessstörungen oder gar ein Stillstand kritischer Prozesse stellen ein existenzbedrohendes Risiko dar. Krisenmanagement und Business Continuity Management gewinnen immer mehr an Bedeutung. Um einem potenziellen Krisenereignis nicht unvorbereitet ausgeliefert zu sein, lohnt sich in jedem Fall der Aufwand, Risikoprävention zu betreiben und Massnahmen für das Management bzw. die Geschäftsführung zu planen. Krisen sind kapitale Ereignisse, die teilweise nicht mehr von innen, sondern von allem von aussen gesteuert werden. Die Öffentlichkeit interessiert sich sehr für aussergewöhnliche Ereignisse. Lang anhaltende negative Berichterstattung zum Leidwesen der guten Reputation einer Unternehmung ist meist die Folge. Nicht das Unternehmen definiert, was eine Krise ist. Überraschende Geschehnisse werden generell durch das nachhaltige Interesse der Öffentlichkeit definiert.

Überlebensratschläge zur Bewältigung

Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. Das gilt auch für die Bewältigung von Krisenereignissen. Intensive Vorbereitung und – damit verbunden – die Schaffung von Krisenbewältigungsstrategien, Entscheidungsgrundlagen und -alternativen sowie entsprechende Massnahmen über die Abteilungsgrenzen hinaus (!) und üben, üben sind das Geheimnis. Ein Krisenereignis richtig einschätzen und letztendlich meistern zu können, setzt die Erarbeitung eines pragmatischen Kriseninstrumentariums voraus. Hier gilt: Weniger ist oftmals mehr! Es ist nicht sinnvoll, Dutzende mögliche Krisenszenarien zu definieren und diese periodisch bewirtschaften zu müssen. Selbst wenn das Unternehmen zahlreiche mögliche Krisenszenarien zu definieren vermag, so ist es primär sinnvoll, die Top-6 bis 8-Krisenszenarien herauszukristallisieren, für die man sich vorzubereiten hat. Nicht die Ursache einer Krise ist primär von Bedeutung, sondern deren Auswüchse. Viele Ursachen, die eine ernsthafte Krisensituation hervorrufen kann, gleichen sich. Professionelle Krisenberater finden immer Wege zur Vereinfachung der dokumen-

tierten Organisationsformen, z.B. die Zusammenlegung von Massnahmenstrategien für ähnlich gelagerte Krisenereignisse. Somit reduziert sich der Umfang eines Kriseninstrumentariums von selbst, wird übersichtlicher und pragmatischer in der Anwendung. Ein solches Vorgehen ist in Anbetracht des Zeitdrucks, welchem Manager andauernd ausgesetzt sind, durchaus ein sinnvoller Weg bezüglich Bewusstseinsförderung und Akzeptanz des zusätzlichen (persönlichen) Aufwandes. Eine mögliche Methode, die für die Unternehmung essenziellen Krisenszenarien zu definieren, bildet das sogenannte Risiko-Assessment im Team, um die Topscenarien zu objektivieren und schliesslich zu definieren.

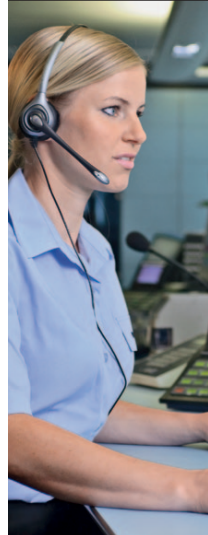
Zum Schluss

Ohne Übertreibung kann gesagt werden, dass periodisch geübte Krisenstabsglieder ein akutes Krisenereignis in wesentlich kürzerer Zeit und mit effizienteren Massnahmen zu bewältigen imstande sind. Mit einer durchdachten und wirksamen Krisenorganisation können mit Bestimmtheit enorme ausserordentliche Kosten sowie die (hart erkämpfte) gute Reputation wie auch die Existenzsicherung einer Unternehmung nachhaltig bewahrt werden. ■



RICHARD WERNER
ist Dr. MBA und seit 2003 Managing Partner der Risk Control RCC GmbH (Schweiz & Europa). Er gastiert oft als Fachreferent an internationalen Sicherheitsmessen.

GABRIELA SUTER
ist M.Sc. und Experte für Human Factor im Risikomanagement. Sie ist Geschäftsführerin bei Suter & Co Teamwork in Egglisau.



Für Ihre Sicherheit – rund um die Uhr.

Damit bei einem Ereignis kein grösserer Schaden entsteht, ist eine blitzschnelle Reaktion entscheidend. 365 Tage im Jahr!

- Professionelle Alarmbearbeitung
- Fernüberwachung technischer Anlagen
- Schutz für allein arbeitende oder betagte Personen
- Gruppenmobilisierung für Krisenstäbe
- Pikettdienst mit Mehrwert

- alarm
- control
- care
- multicall
- support line



Certas AG
Schweizerische Alarm- und Einsatzzentrale
Kalkbreitestrasse 51, 8003 Zürich
T +41 44 637 37 75, F +41 44 637 37 38
marketing@certas.ch, www.certas.ch

