

## HINTERGRUNDBERICHT

### Krisenbewältigung in der Praxis

Die Produktionsstätte des Kunden wirkt durch ihre Größe in der Kleinstadt, in der sie sich befindet, sehr imposant. Der Kunde ist der Wirtschaftsfaktor in einer nicht sehr privilegierten Region. Allerdings hat die Popularität auch ihre Kehrseiten, da in den letzten Monaten „unerklärbare“ Störungen in den Produktionsabläufen eintraten, die bei den Verantwortlichen den Verdacht gezielter Sabotage hervorgerufen haben. Nachdem diese Häufung mit gleichzeitiger Steigerung der einzelnen Taten eintrat, wurden wir für die internen Ermittlungen und das Krisenmanagement hinzugezogen. Auf der einen Seite versuchten unsere Ermittler dem oder den unbekanntem Tätern durch umfangreiche Datenanalysen und Befragungen sofort das Handwerk zu legen. Andererseits begann parallel die Krisensteuerung und -bewältigung „hands-on“, da keine klaren Definitionen von Notfall- und Krisenmanagement vorhanden und keine festgelegten Ansprechpartner definiert waren. Somit bestand die Herausforderung neben der Täteridentifikation darin, mit kurzfristigen Maßnahmen eine Wiederholungsgefahr zu minimieren und durch die konzeptionelle Entwicklung, Realisierung und Kontrolle von Prozessen auch gegen neuen Herausforderungen gewappnet zu sein. Eine besondere Herausforderung stellt in einem solchen Umfeld der fehlenden Prävention die Steuerung der Kommunikation dar, da intern die Vorgänge bekannt waren und die Gerüchte immer stärkere Ausmaße annahmen. Somit war das Krisenkommunikationskonzept auf der einen Seite darauf ausgerichtet, externe Bedarfe abzudecken, intern musste durch gezielte, offene Information sichergestellt werden, dass keine weitere Eskalation der Gerüchte innerhalb der Belegschaft erfolgte. Zudem mussten alle sonstigen Bedarfsträger zu jedem Zeitpunkt in die Kommunikation eingebunden werden, wobei diese unterschiedlichste Interessensgruppen abbildeten. Produktmanipulation/-sabotage ist der Albtraum jeder Branche, jedes Unternehmens. Mit wenig Aufwand können Kriminelle dem Ruf eines Unternehmens enormen Schaden zufügen. Dabei ist das Tatmotiv zunächst nicht entscheidend, denn egal ob es sich um Rache, Frustration oder Erpressung handelt, können die finanziellen Folgen unabsehbar werden. Dies umfasst neben den materiellen Schäden durch Produktrückrufe auch immense Reputationsschäden.

Wie kann man sich also vor solchen existenzbedrohenden Risiken schützen?

Im besten Fall steht am Anfang die Prävention – denn, wie der Volksmund bereits sagt „Vorbeugen ist besser als Heilen“. So haben wir empfohlen, bereits im Vorfeld Bedrohungsszenarien zu identifizieren, Risikoanalysen durchzuführen und Eskalationsstufen einer Krise zu schaffen. Zu diesen sind dann individuelle Reaktionsstrategien zu entwickeln, Verantwortlichkeiten zu definieren und eine geeignete technische Infrastruktur vorzuhalten. Dabei haben wir für das betroffene Unternehmen neue Zonierungskonzepte mit Zugangskontrollen entwickelt sowie Videoüberwachungskonzepte erstellt. Ihr folgt die akute Krisenbewältigung und schließlich die Nachbereitung, was wiederum in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Krisenprävention einfließt. Welche Erkenntnisse hat unser Kunde aus dem Krisenfall gewonnen? Es ist essentiell ein umfassendes Notfall- und Krisenmanagement als Teil der Unternehmensprozesse zu etablieren. Es stellt die Handlungsgrundlage im Krisenfall dar, um auf das Unerwartete vorbereitet zu sein. Dabei gilt es Gefahrenpotenziale objektiv zu analysieren, realen Bedrohungen angemessen zu begegnen und strategische Chancen zu erkennen. Das braucht Kompetenz und Erfahrung, aber auch inneren Abstand. Der Kunde hat rückblickend betrachtet, auch Positives an dieser Krise erkannt. Verhaltensmuster wurden angepasst und verbessert. Vieles hat sich durch die Krise relativiert und neue Problemlösefähigkeiten und Lebenseinstellungen entwickelt. Also trifft die ursprüngliche Bedeutung gemäß Duden auch hier zu: „entscheidende Wendung“ in einer schwierigen Zeit.

*Autor: Sabina Slominska, Consultant Krisenmanagement, Corporate Trust Business Risk & Crisis Management GmbH*