

Krisensensorium in Verwaltungsräten verbessern

Krisen sind das neue Normal und erfordern eine vorausschauende Sicht bzw. einen Blick in die nächste «Geländekammer». In der Verantwortung stehen dabei nicht nur Geschäftsleitungen, sondern auch die Verwaltungsräte.

VON THOMAS BERNER

Der vorausschauende Blick oder hypothetische Annahmen sind nötig, um sich auf schwierige unternehmerische Situationen vorbereiten zu können. Gerade die Coronapandemie hätte man vorhersehen können, wenn man ein Krisensensorium installiert hätte. Der Ukrainekrieg und die drohende Energiemangellage fordern die Unternehmen und deren Verwaltungsräte ebenfalls heraus. Spätestens jetzt sind gerade sie gefordert, ihre Verantwortung wahrzunehmen und dafür zu sorgen, dass ein Krisensensorium installiert wird, damit die Resilienz eines Unternehmens gestärkt wird. Die erfahrene Krisenmanagerin Bettina Zimmermann weiss, wo die richtigen Hebel in Verwaltungsräten anzusetzen sind.

Frau Zimmermann, die Krise rund um die Credit Suisse ist immer noch in aller Munde. Gerade den ehemaligen und aktiven Verwaltungsräten dieser Grossbank wurde wiederholt vorgeworfen, im Risikomanagement versagt zu haben. Wie lautet Ihre Einschätzung?

BETTINA ZIMMERMANN: Ich kann hierzu nur meine eigene Aussensicht äussern. Ich frage mich, ob es unsere Regulatorien sind, die versagt haben, oder ob man CS-intern ein ungenügendes Krisensensorium eingerichtet hat. Wie wurde das Risikomanagement

gepflegt? Wie ging man mit Risiken und Krisen um? Und worin bestand die Rolle der Finanzmarktaufsicht Finma? Solche Fragen kommen mir im Nachgang zur CS-Krise in den Sinn.

Welche Lehren gilt es aus einem solchen Fall zu ziehen? Bei der Besetzung von Unternehmensleitungen und Verwaltungsräten – nicht nur bei der CS – wird viel von «Fachwissen» und «Diversität» gesprochen. Müsste man also mehr Wert auf gegenseitige Überprüfung und Ausgleich legen?

Mir ist nicht bekannt, nach welchen Kriterien die Credit Suisse ihren Verwaltungsrat letztlich zusammengestellt hat. Aber heutige Verwaltungsratsgremien müssen ganz klar nach fachlichen Kompetenzen zusammengesetzt sein und nicht einfach nur aufgrund von persönlichen Netzwerken und Seilschaften. Und die Fachkom-

petenzen müssen sich verändern. Nach Corona sind erst recht wieder mehr verschiedene Fähigkeiten gefragt. Es geht dabei nicht nur um fachliche, sondern auch um soziale Kompetenzen. Es braucht wieder mehr Zivilcourage – Missstände müssen hinterfragt werden dürfen. Das bedingt, dass ein Verwaltungsrat nicht einfach nur ein Gremium von Ja-Sagern ist, sondern dass man sich da auch kritisch einbringen soll.

Wie gut ist es also um das Risiko- und Krisenmanagement in Verwaltungsräten – gerade von KMU – bestellt?

Während der Coronapandemie haben wir erlebt, dass ein vorausschauendes Element gefehlt hat. Wir wussten bei uns in der Firma schon Ende 2019, dass in China etwas los ist, was möglicherweise Einfluss bis nach Europa haben würde. Ab Januar 2020 verbreitete sich das Virus bekanntlich weiter. Spätestens da hätte man die Tragweite realisieren müssen, aber man wartete weiter zu. Gerade aufgrund dieser Erfahrungen braucht es heute in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen ein Sensorium, um Entwicklungen, die zu Bedrohungen werden können, wahrzunehmen. Man muss an Worst-Case-Szenarien denken und Risiken auf den Radar holen. All jene Unternehmen, die dies 2019/2020 getan haben, zeigten sich am Schluss besser auf die Pandemie vorbereitet. In der Konsequenz daraus müssen

**«Heutige
Verwaltungsräte
müssen hinsicht-
lich Risk Manage-
ment besser auf-
gestellt sein.»**

heutige Verwaltungsräte hinsichtlich Risk Management besser aufgestellt sein. Mindestens eine Person im Gremium muss entsprechende Kompetenzen mitbringen.

Wie findet man solche Personen?

Man muss vom eigenen Adressbuch wegkommen und den Suchradius erweitern. Man muss vielleicht auch mal eine Person in Erwägung ziehen, die auf den ersten Blick «nicht passt». Meines Erachtens werden immer noch zu oft Leute gesucht, die «gleich ticken». Reibungsflächen können aber sehr wertvoll sein.

Christoph Blocher soll einmal gesagt haben, wenn es einem Unternehmen gut läuft, braucht es keinen Verwaltungsrat. Und wenn es schlecht läuft, kann man den Verwaltungsrat nicht brauchen...

... da ist durchaus etwas Wahres dran.

Wie muss nun also ein Verwaltungsrat aufgestellt sein, damit er krisentauglich ist und nicht nur ein «Schönwettergremium»?

Wie schon erwähnt: Verschiedene Kompetenzen, Ansichten, Geschlechterdiversität ergeben mehr Vielfalt und ermöglichen auch, einmal «out of the box» zu denken. Die Krisenfähigkeiten eines Verwaltungsrates kommen dann zum Tragen, wenn ein Unternehmen am Übergang von einer Schönwetter- zu einer Schlechtwetterperiode steht. Problematisch sind dann Mehrfachmandate: Ein Verwaltungsratsmitglied muss sich voll auf eine Aufgabe konzentrieren können, wenn es um Krisen geht. Mehrere «Baustellen» sind da hinderlich. Kein Unternehmen ist vor Krisen gefeit, man denke nur an eine Strommangelage. Davon werden wir alle betroffen sein. Über alles gesehen: Als Verwaltungsratsmitglied muss ich dem Gremium einen

Mehrwert bringen und mich mit der Branche des Unternehmens identifizieren können. Aber auch branchenfremde Verwaltungsräte können erwünscht sein. Denn sie stellen oft wichtige Fragen, die aus «Betriebsblindheit» zu wenig beachtet werden.

Sie fordern ein besseres Krisensensorium in Verwaltungsräten. Wie kann ein solches konkret ausgestaltet werden?

Da hilft schon eine einfache Risikomatrix mit Ampelfarben. Im roten Bereich geht es bekanntlich um Punkte mit limitierenden Faktoren. Dort ist es sinnvoll, mit konkreten Messzahlen zu arbeiten, etwa bezüglich Marktveränderungen, Zustand der Lieferketten, schleichende Unzufriedenheit bei Kunden und Mitarbeitenden, Ratings auf Bewertungsplattformen oder Veränderungen bei Regulierungen. Daraus lässt sich

ANZEIGE



Ein Zahlungssystem, das keine Nerven kostet. Ist doch ganz normal.

Unternehmen bewegen uns und wir sie.

postfinance.ch/zahlungssystem

PostFinance



Bettina Zimmermann, Expertin für Krisenmanagement.

Zur Person

Bettina Zimmermann ist CEO und Mitinhaberin von GU Sicherheit & Partner AG in Wil SG. Seit 2010 ist sie als Beraterin für Unternehmen, Verbände und Behörden in den Bereichen Krisenmanagement, interne und externe Krisenkommunikation, Bedrohungsmanagement sowie Business Continuity Management und Risk Management unterwegs. Zudem ist Bettina Zimmermann Verwaltungsrätin sowie Mitautorin von «Praxishandbuch Krisenmanagement», das im Midas Management Verlag Zürich erschienen ist. Ebenfalls mitverfasst hat sie das Werk «NOT-BOOK, im Blackout einen Schritt voraus», erschienen in 5. Auflage 2022, und weitere Bücher.

eine Liste erstellen, die dann beurteilt werden kann: Wo gibt es brauchbare Kennzahlen? Wie können diese regelmässig angeschaut werden? Die festgestellten Werte soll man dann in Bezug setzen zu den subjektiven Eindrücken. Je nach Firma sollten unbedingt auch regelmässig Lageberichte des Nachrichtendienstes und des Nationalen Zentrums für Cybersicherheit NCSC konsultiert werden.

Wie handhaben Sie dies im VR, wo Sie tätig sind?

Bei uns im Fokus stehen insbesondere auch gesellschaftliche Risiken, die sich etwa anhand von Veränderungen bei der Mobilität oder beim Einkaufsverhalten ablesen lassen. Dazu liefert uns etwa das Seco brauchbare Kennzahlen. Es geht aber auch um Zukunftsszenarien, auch wenn es sich hierbei häufig erst um Hypothesen handelt.

Nun könnte man auch zum Schluss kommen, dass zu viel Risikomanagement Visionen und Strategien ausbremsen könnte. Ist das so?

Ich habe just zu dieser Thematik eine Forschungsarbeit geschrieben. Es ging um die Frage, wie Start-ups Risikomanagement betreiben können, ohne dass dieses zu ei-

nem «Innovationskiller» wird. Meine Schlussfolgerung ist: Es braucht die richtige Balance. Denn Risk Management ist ein gutes Führungsinstrument, indem man es als «Chancenmanagement» nutzt. Wo für die einen ein Risiko besteht, besteht für andere eine unternehmerische Chance. Deshalb ist Ihre Frage mit «Nein» zu beantworten. Risikomanagement bremst Visionen und Strategien nicht aus, solange man es differenziert ausübt und daraus Opportunitäten für das eigene Geschäft ableitet.

Wie lässt sich Krisenmanagement in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen schulen und trainieren?

Voraussetzung ist, dass eine Krisenorganisation besteht und von der obersten Führungsetage mitgetragen wird. Eine solche Krisenorganisation muss richtig zusammengesetzt sein in Form eines Krisenstabs. Wichtig ist

der Entscheid, wer darin Einsitz nimmt. In einem nächsten Schritt soll eine Crash-Schulung stattfinden, in welcher die Arbeitsweise eines Krisenstabes trainiert wird. Mindestens einmal im Jahr sollten die Abläufe innerhalb der Krisenorganisation geübt werden. Wem dies zu viel scheint, sollte sich einfach bewusst sein: Das Krisentraining spült zwar kein Cash

«Ich glaube nicht, dass es mehr Regulierungen braucht.»

in die Kasse, bildet aber eine Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen in einer Krise nicht einfach untergeht. Ferner lässt sich in solchen Schulungen und Trainings nicht nur für den Krisenfall lernen, man profitiert auch für andere Bereiche – etwa für den Fall, wenn man unter Druck ein Team führen muss.

Im Nachgang von Krisen stellt sich fast immer die Frage nach der Verantwortung. Braucht es mehr Regulierung, damit Verwaltungsräte im Falle eines Versagens haftbar gemacht werden könnten?

Ich glaube nicht, dass es mehr Regulierungen braucht. Im Obligationenrecht ist eigentlich alles geregelt. Es fehlt aber an der Durchsetzung; es gibt kaum Gerichtsurteile. Um auf die Credit Suisse zurückzukommen: Hier setze ich grosse Hoffnung in die Finanzmarktaufsicht, dass diese die nötigen Schritte einleitet, um die Affäre aufzuarbeiten.