




Bruno Hersche, Dipl. Ing. ETH SIA, Riskmanagement Consulting  
 A – 3332 Sonntagberg 18, Tel. +43 7448 4126, Fax +43 7448 4126 6  
 CH – 8055 Zürich, Birmensdorferstr. 337, Tel. +41 1 261 76 26  
 riskmanagement@hersche.at

Thema <b>Krisenmanagement</b>		
Zeitung Wirtschaftsblatt, Wien	Ausgabe vom 23. März 2003	Seite 1

	<b>Wiener ÖVP:</b> Bernhard Görg hinterlässt einen Sanierungsfall <b>A4</b>	<b>Analyse:</b> Österreichs Wettaktien sind zu Recht auf Talfahrt – es gibt zu viele Anbieter und zu niedrige Margen <b>B2</b>	<b>NewWork wiesner hager</b> www.wiesner-hager.com
NR. 1588 – SAMSTAG/SONNTAG/MONTAG, 23.–25. MÄRZ 2002		P.B. VERLAGSPOSTAMT 1100 WIEN – GZ 022031819T – REDAKTION: 1100 WIEN, DAVIDGASSE 79. € 1,45	

**Wirtschafts Blatt**  
 www.wirtschaftsblatt.at  
 ÖSTERREICHS ERSTE TAGESZEITUNG FÜR WIRTSCHAFT & FINANZEN

SAMSTAG, 23. MÄRZ 2002      Wirtschafts Blatt      BERUF & KARRIERE E1  
 www.wirtschaftsblatt.at

**Beruf & Karriere**

ALLES FÜR IHREN BERUFLICHEN ERFOLG

**Im Krisenfall** sind firmeninterne Manager oft überfordert

# Unternehmenskrisen erfordern Profis

**Die zweitbeste Entscheidung** zur rechten Zeit ist im Krisenfall besser als die optimale zu spät, weiss Krisenmanager Bruno Hersche. Der Schweizer Experte zählt Unternehmen wie Shell Austria, die ÖBB, VA Stahl und die Oberösterreichische Ferngas sowie das AKH Wien zu seinen Kunden.



**E9**

E2 BERUF & KARRIERE

WirtschaftsBlatt  
 www.wirtschaftsblatt.at

Krisenmanager Bruno Hersche warnt Unternehmen vor ungenügendem Krisenmanagement

# Eingespielter Krisenstab kann Notlage bewältigen

**Krisenmanagement kostet Zeit und Geld, sichert aber im Notfall das Überleben eines Unternehmens. Vorausgesetzt, man hat sich rechtzeitig darum gekümmert.**

**Zürich/Sonntagberg.** „Uns kann so etwas nicht passieren.“ Die weit verbreitete Annahme, dass Krisen immer nur die anderen Firmen betreffen, zählt laut Experten zu den grössten Irrtümern, denen Manager un-

Von  
**KID MÖCHEL**  
 k.moechel@wirtschaftsblatt.at

terliegen können. Ein Betrieb muss nicht selbst gefährliche Güter produzieren oder damit handeln, um krisengefährdet zu sein. Es reicht, sagt der Krisenmanagement-Experte Bruno Hersche, wenn ein Gefahren-

gutransporter auf der Bundesstrasse vor dem Firmensitz verunfällt – und die Firma steckt mitten in der Katastrophe.

„Ungenügendes Management in Krisenfällen kann ein Unternehmen an den Rand eines Ruins bringen“, ist der Schweizer Experte mit Wohnsitz in Österreich überzeugt. „Die meisten Firmen

werden sich dieses Problems erst bewusst, wenn ein Krisenfall bereits eingetreten ist oder ein benachbarter Betrieb nahe an den Abgrund geführt wurde.“

**Exzentrische Szenarien**

Oft sind es auch sehr „exzentrische Szenarien“, die zwar als realitätsfern abgetan werden. Firmen aber ins grosse Kriseln bringen können. So drohen dem deutschen Autohersteller Mercedes nach dem Ausbruch der Maul- und Klauenseuche in Siedelfingen gewaltige Verzögerungen bei der täglichen Auslieferung

**B. Hersche:**  
*„Besser die zweitbeste Entscheidung zur rechten Zeit als die optimale zu spät“*



Bruno Hersche: „Ungenügendes Management in Krisenfällen kann ein Unternehmen an den Rand eines Ruins führen“

**ZUR PERSON BRUNO HERSCHE**

Der 62jährige Schweizer Diplombauingenieur mit Wohnsitz im Mostviertler Sonntagberg war 15 Jahre lang Chef der Zürcher Autobahnpolizei und höchster Zivilschutzler des Kantons Zürich. Seit 1992 berät er Unternehmen in Sicherheits- und Verkehrsfragen, Rettungswesen, Krisen- und Katastrophenmanagement und trainiert Manager in Sachen Krisenfitness. Zu seinen Kunden zählen die Konzerne Hoechst, Shell, DaimlerChrysler, der Flughafen Düsseldorf, die UBS in Zürich, die Schweizer Bundes-

bahnen, die Winterthur Versicherung sowie die Frima Sulzer etc. In Österreich ist er unter anderem für die Oberösterreichische Ferngas, Shell Austria, VA Stahl, die Allgemeinen Krankenhäuser in Linz, Steyr und Wien sowie für die ÖBB tätig. Im Auftrag des Wirtschaftsministeriums verfasste er einen Bericht über das Krisenmanagement beim Grubenunglück in Lassing. Nach dem Zusammenstoss der ÖBB-Ganituren in Wampersdorf wurde der Einsatz anhand eines Hersche-Krisenplans geführt.

von 1800 Fahrzeugen. Sperrzone. Mercedes aktivierte umgehend seine Krisenmanager. „Sie konnten dadurch rechtzeitig ermitteln, über welche Strassen sie ausliefern dürfen“, erinnert sich der Krisenberater.

Beim Krisenmanagement geht es primär darum, Schaden zu vermeiden, ein Restrisiko bleibt immer, zum Teil kann man das aber durch eine Versicherung abdecken. Faktum ist, dass Krisen nicht mit der Alltagsstruktur eines Unternehmens, sondern nur durch eine eingespielte innerbetriebliche Stabsstelle bewältigt werden können. Faktum ist auch, dass Alarmierungs- und Telefonlisten noch keinen Krisenplan ergeben.

**Effiziente Massnahmen**

„Ich brauche eine Führungsstruktur, die rund um die Uhr erreichbar sein muss, um in kurzer Zeit erforderliche Entscheidungen zu treffen“, weiss Hersche, „weil die Effizienz dieser Massnahmen die weitere Zukunft einer Firma direkt beeinflusst.“ Einer der Grundsätze im Krisenmanagement heisst deshalb: „Besser die zweitbeste Entscheidung zur rechten Zeit als die optimale zu spät.“

Die Zentrale des Krisenmanagements ist der Krisenstab. In Österreich und Deutschland haben sich laut Hersche kleine „Kernstäbe“ bewährt, die neben einem Assistententeam für Lagerführung, Kommunikation, Meldewesen, Protokoll und Sekretariat des Leiters weitere sechs Funktionsinhaber umfassen. Grosse Krisenstäbe mit 40 Funktionsträgern, wie sie für Katastrophenfälle in Kranken-

häusern vorgesehen sind, sind für Unternehmen untauglich. Die Aufgaben der einzelnen Akteure sind in Pflichtenheften festgeschrieben.

**Die Handy-Falle**

Rasches Handeln setzt aber ein sicheres Kommunikationsnetz voraus. Hersche: „Mobiltelefone sind in Krisenlagen meist nicht mehr verwendbar, weil am gleichen Standort im Schnitt nur 12 Verbindungen gleichzeitig möglich sind.“ Das öffentliche Telefonnetz, ISDN-Anlagen und Bündelfunk sind im Krisenfall schnell überlastet. Sichere Drahtverbindungen, Funk mit speziell zugewiesenen Frequenzen sowie Kurierere sind dienlicher.

**Image und Schulung**

„Einen Umweltschaden unter den Tisch zu kehren, ist heute nicht mehr machbar“, sagt der Fachmann. Krisensichere Öffentlichkeitsarbeit zählt zu den Kernaufgaben bei der Krisenbewältigung. Falsche Auskünfte, unwiderlegte Ge-

rüchte oder Alles-nicht-wahr-PR führen im Allgemeinen zu schweren nachhaltigen Imageschäden.

**Checklisten helfen**

Die Krisenkommunikation übernehmen in der Regel externe Fachleute, denn betriebsinterne Sprecher sind im Ernstfall meist hoffnungslos überfordert. Die gesamten Massnahmen und Krisenkonzepte sind aber vollkommen wertlos, wenn die Betroffenen damit nicht richtig umgehen können. „Es gibt wertvolle Checklisten, die Auskunft geben, was wann zu tun ist“, sagt Hersche. „Das Wie“ muss in Schulungen gelernt werden.“

**Korrigenda:**  
 Folgende zwei Aussagen aus dem Interview sind nicht ganz korrekt wiedergegeben worden:

- \*) Es muss Lageführung statt Lagerführung heissen.
- \*\*) Richtig ist, dass die firmeninterne Öffentlichkeitsarbeit im Krisenfall quantitativ und nicht qualitativ überfordert ist und eine Organisation für den Krisenfall aufbauen muss, die sich primär auf zusätzliche geeignete Leute aus dem eigenen Unternehmen stützt.

