

# VERWALTUNGSRAT

WISSEN – TRENDS – ENTWICKLUNGEN

AUSGABE 05  
MAI 2024

## IM DÜMMSTEN MOMENT

Krisenkommunikation

Mehr dazu auf Seite 2

## RESILIENZ ENTWICKELN

Umgang mit  
Cyber-Risiken

Mehr dazu auf Seite 8

## KONKURSRISIKO

Vermeidung  
von persönlichen  
Haftungsrisiken

Mehr dazu auf Seite 10

RISIKO –  
INTEGRALES  
MANAGEMENT





## Editorial



Kevin D. Klak & Laurent Ph. Gachnang,  
Digitalrat GmbH, [www.digitalrat.ch](http://www.digitalrat.ch)

### Liebe Leserinnen und Leser

Vernetzte und globale Märkte bergen zahlreiche Risiken und Herausforderungen. Entsprechend rückt das effektive Management von Risiken unweigerlich in den Fokus für Geschäftsleitung und Verwaltungsrat. Unsere Autoren teilen in dieser Ausgabe ihre Expertise und Erfahrungen, um Sie durch das komplexe Terrain des Risikomanagements zu führen.

Karin Baltisberger zeigt auf, dass Krisen zwar oft unerwartet kommen, aber die Vorbereitung auf sie den Unterschied zwischen Überleben und Untergang bedeuten kann.

Peter Zurkirchen bietet mit dem «Lean-Change-Management» eine innovative Perspektive auf den organisatorischen Wandel.

Die digitale Dimension des Risikomanagements wird von Fabian Reinhard in «Strategien des Verwaltungsrats im Umgang mit Cyber-Risiken» adressiert. Angesichts der zunehmenden Bedrohung durch Cyber-Angriffe ist es für Unternehmen essenziell, eine resiliente Cyber-Strategie zu entwickeln.

Schliesslich behandelt Roger Abegg ein Thema, das jeden Verantwortungsträger betrifft. Seine Analyse der Krisenphasen und des Umgangs mit dem Konkursrisiko bietet wertvolle Einblicke und praktische Tipps.

Diese Ausgabe soll Ihnen neue Perspektiven eröffnen und helfen, Ihr Unternehmen sicherer und zukunftsfähiger zu gestalten.

Kevin D. Klak  
Co-Herausgeber

Laurent Ph. Gachnang  
Co-Herausgeber

## Sind Sie für die Krise gewappnet?

### Wie Sie während einer Krise kommunizieren und sich danach richtig aufstellen

Es kann jedes Unternehmen treffen. Eine Krise kommt nicht immer unerwartet, aber oft im dümmsten Moment. Dann, wenn ein neuer CEO die Leitung des Unternehmens übernommen hat. Dann, wenn die Kommunikationsabteilung etwas dünn aufgestellt ist. Dann, wenn erst kürzlich ein negativer Artikel in der Zeitung erschienen ist. Eine Krise kommt selten allein. Ein ohnehin schon gefordertes Unternehmen gerät schnell ins Straucheln. Aus einem kleinen Problem wird plötzlich ein grosses. Sie haben gerade eine Krise? Sie müssen handeln. Sie haben gerade keine Krise? Sie müssen ebenfalls handeln. In diesem Artikel zeige ich Ihnen auf, was Sie in welchem Fall machen müssen.

Von Karin Baltisberger

Atmen Sie tief durch. Nicht jedes Problem ist eine Krise. Analysieren Sie den konkreten Vorfall. Eine Krise hat immer Auswirkungen auf Menschen, Reputation, finanzielle Mittel oder Ressourcen und ist existenzbedrohend. Ein negativer Artikel in der Zeitung ist per se noch keine Krise, könnte aber eine werden.

#### In der Krise kommunizieren

Gründen Sie einen Krisenstab, wenn Sie noch keinen haben. Die wichtigsten Abteilungen und Funktionen müssen darin vertreten sein. Insbesondere die Kommunikationsverantwortlichen müssen von Anfang an dabei sein. Hier passiert oft der Fehler, dass man die Kommunikationsabteilung zuletzt informiert und sie nur noch «ausführen» soll, was man sich überlegt hat. Das führt dazu, dass wichtige Überlegungen zur Reputation nicht berücksichtigt werden und Entscheidungen nicht mehr rückgängig gemacht werden können. Falls Sie niemanden haben, der für die Kommunikation in Ihrem Unternehmen zuständig ist, ernennen Sie jemanden oder noch besser, ziehen Sie eine Expert:in von aussen hinzu.

Der Krisenstab muss sich regelmässig treffen (virtuell oder physisch), um sich gegenseitig auf dem Laufenden zu hal-

ten. In einer akuten Krise kann das gut auch zweimal täglich sein. Ob und was nach aussen kommuniziert wird, wird gemeinsam entschieden. Reputation ist nie nur eine Frage der Kommunikation, sondern muss verschiedene Aspekte, zum Beispiel auch juristische, berücksichtigen. Es kann aus Kommunikationssicht richtig sein, sich zu entschuldigen – aus juristischer Sicht gilt das jedoch als Schuldeingeständnis und könnte den Ausgang eines möglichen Prozesses beeinflussen. Oft gibt es nicht einfach nur Richtig oder Falsch, es gibt unterschiedliche Perspektiven, und das Unternehmen muss den für sich richtigen Weg finden.

Regelmässige Treffen des Krisenstabs sind zentral – gerade, wenn die Prozesse nicht ganz klar geregelt sind. Ich empfehle, in einer akuten Krise immer das Kanban-Modell zu benutzen. Es ist einfach, wird sofort von jedem verstanden, und man kann die Aufgaben priorisieren und zuteilen.

#### Effizient dank Kanban-Modell

Das Kanban-Modell ist eine agile Managementmethode, die ursprünglich in den 1940er-Jahren von Toyota entwickelt wurde, um den Produktionsprozess zu optimieren. Das Wort «Kanban» stammt

# Change-Management neu gedacht: Risikoreduzierung durch Lean-Change

In einer sich ständig verändernden Welt stehen insbesondere KMU vor der Herausforderung, ihre Strukturen laufend den Marktbedürfnissen anzupassen. Dieser Artikel bietet eine frische Perspektive auf organisatorischen Wandel durch Lean-Change-Management (LCM). LCM ermöglicht eine nachhaltige, schlanke und risikoarme Transformation hin zum zukunftsfähigen KMU. Wir beleuchten die aktuellen Herausforderungen und diskutieren notwendige Voraussetzungen für den Erfolg. Praktische Umsetzungstipps runden diesen Leitfaden ab.

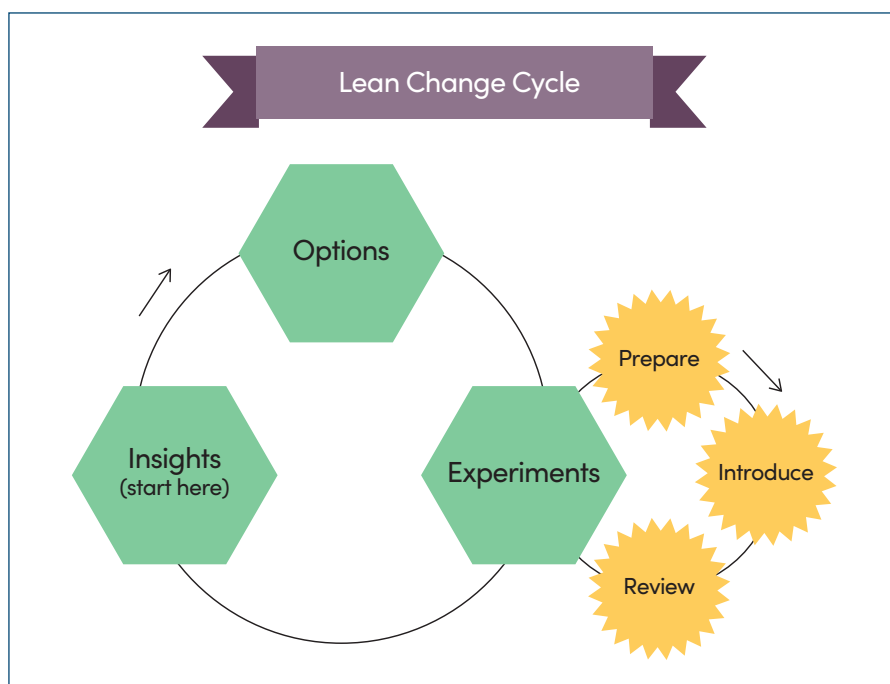
Von Peter Zurkirchen

## Wandel meistern: Herausforderungen und Chancen für Schweizer KMU

Der stetige Wandel in Technologie, Marktbedingungen und Kundenanforderungen zwingt die Schweizer KMU, sich kontinuierlich anzupassen. Doch Veränderung ist nicht trivial. Sie betrifft sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation und erfordert eine enge Zusammenarbeit auf allen Ebenen.

Einer der Schlüssel zum Erfolg in diesem dynamischen Umfeld ist Agilität – die Fähigkeit eines Unternehmens, schnell und effektiv auf Marktveränderungen zu reagieren. Dabei geht es darum, die eigenen Strukturen, Prozesse und Kommunikationskanäle kontinuierlich zu hinterfragen und anzupassen. Dies bedeutet, dass Aufbau- und Ablauforganisation Hand in Hand arbeiten müssen: Der Aufbau definiert die Struktur und die Hierarchien innerhalb des Unternehmens, während die Ablauforganisation sich auf die Prozesse und die Funktionen für die tägliche Arbeit konzentriert. Beide müssen synchronisiert werden, um langfristig erfolgreich auf dem Markt bestehen zu können.

Doch wie gelingt in dieser umtriebigen Zeit der Balanceakt zwischen Wachstum und Anpassung, ohne dabei ins Straucheln zu kommen? Die Antwort liegt in der schlanken und wirkungsvollen Philosophie von Lean-Change-Management. LCM eröffnet einen Weg, der weit entfernt ist von der herkömmlichen, oft starren Veränderungspraxis. Es ist wie



Lean Change Cycle

das Navigieren eines Schnellboots in stürmischen Gewässern, wobei jedes Manöver sorgfältig geplant und doch flexibel ausgeführt wird.

Für Schweizer KMU bedeutet dies, dass sie nicht vor der Herausforderung der Veränderung zurückschrecken müssen. Vielmehr können sie sie als Chance begreifen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

## Weniger Risiko, mehr Lernerfolg: Wie Lean Change Ihre Transformation unterstützen kann

Im Herzen von Lean Change schlägt das innovative Prinzip von Lean Start-up – eine Philosophie, die darauf abzielt, in

kürzester Zeit mit minimalem Aufwand maximales Lernen zu ermöglichen. LCM nimmt diese Idee auf und wendet sie auf den Prozess der organisationalen Veränderung an, indem es einen Zyklus aus Erkenntnissen, Optionen und Experimenten vorsieht. Dieser Ablauf ist der Motor der Veränderung und wird als Lean Change Cycle bezeichnet.

Doch wie funktioniert dieser Zyklus in der Praxis? Beginnen wir mit den Erkenntnissen: Hier geht es darum, ein tiefes Verständnis für die gegenwärtigen Herausforderungen zu entwickeln. Anschliessend werden Optionen generiert, die verschiedene Wege darstellen, wie diese Herausforderungen