



PwC's Global Crisis Survey 2019

Die wichtigsten Erkenntnisse für Unternehmen in Deutschland

PwC's Global Crisis Survey 2019 ist die größte Erhebung von Unternehmenskrisendaten, die je erstellt wurde. Im Rahmen der Erhebung wurden rund 2.000 Führungskräfte aus 25 Branchen in 43 Ländern befragt, davon etwa 100 Führungskräfte aus Deutschland. Insgesamt wurden weltweit über 4.500 Krisen analysiert.



Wesentliche Ergebnisse für deutsche Unternehmen

Können Unternehmen positive Erfahrungen aus Krisen ziehen? Vielleicht auch solche, die Wettbewerbsvorteile mit sich bringen? Ja, dies ist definitiv möglich. Dabei müssen Krisen nicht selbst durchlaufen werden.

Nachfolgend geben wir Ihnen einen Überblick über die Kernaussagen unserer globalen Umfrage zum Krisenmanagement, die auf den Erfahrungen von Führungskräften deutscher und internationaler Unternehmen beruhen.

1

Niemand ist vor einer Krise sicher

Auch wenn deutsche Unternehmer berichteten, im internationalen Vergleich weniger von Krisen betroffen gewesen zu sein, gaben immerhin rund 60 % der Befragten an, innerhalb der letzten fünf Jahre von mindestens einer Krise getroffen worden zu sein. Dabei wurden Betriebsunterbrechungen/-ausfälle (27 %), Unterbrechungen/Ausfälle der Technologie (25 %), Fehlverhalten bei der Mitarbeiterführung (23 %) und rechtliche/regulatorische Krisen (21 %) als häufigste Krisenart bezeichnet.

Dass kein Unternehmen vor Krisen sicher ist, wird noch deutlicher, wenn man die Erwartungen der Führungskräfte hinsichtlich zukünftiger Krisen betrachtet.

In unserem CEO Survey von 2018 prognostizierten 73 % der Führungskräfte, dass sie in den nächsten drei Jahren mindestens eine Krise erleben werden.

In unserer aktuellen Umfrage erwarten bereits fast 100 % mindestens eine Krise in naher Zukunft.

Die Auslöser einer Krise können zwischen Unternehmen und Branchen stark variieren. Insgesamt gesehen ist es jedoch wahrscheinlich, dass jedes deutsche Unternehmen in Zukunft von einer Krise getroffen wird. Die Unternehmen sind daher gut beraten, eine angemessene Krisenprävention zu etablieren.

Ein Plan zur Krisenbewältigung allein ist nicht ausreichend

Im Vergleich mit den befragten Unternehmen weltweit sind sich die deutschen Unternehmen noch nicht so bewusst, wie wichtig ein Plan zur Krisenprävention ist. Lediglich 40 % der Führungskräfte in Deutschland gaben an, einen Krisennotfallplan im Unternehmen implementiert zu haben, während es weltweit 52 % waren.

Doch wie sollte ein praktikabler Krisennotfallplan aussehen angesichts der großen Vielfalt möglicher Krisenszenarien? Und was gehört unbedingt noch dazu?

- **Gestalten Sie Ihre Krisenprävention unabhängig von der Art der Krise.**

Ein komplexer und überbordender Plan zur Krisenbewältigung, der jedes mögliche Szenario berücksichtigt, ist nicht erforderlich. Er sollte vielmehr variabel und wirklich umsetzbar sein. Nur 27 % der befragten Führungskräfte gaben an, dass sie ihren Krisennotfallplan in einer Krisensituation angewendet und daraus auch Rückschlüsse gewonnen haben. Für einen praktikablen Notfallplan sollten Sie zunächst das höchste Risiko, das Ihr Unternehmen bzw. Ihre Branche treffen könnte, ins Auge fassen. Schulen Sie dazu Ihre Mitarbeiter mittels Krisenszenario, damit sie im echten Krisenfall angemessen reagieren, intern wie auch extern souverän kommunizieren und die richtigen Maßnahmen einleiten können.

Legen Sie darüber hinaus einen übergeordneten Rahmen fest, der das Unternehmen unabhängig von der Art der möglichen Krise auf eine erfolgreiche Bewältigung unvorhersehbarer Ereignisse vorbereitet.

- **Richten Sie den Krisennotfallplan an Ihrer Unternehmenskultur und den Unternehmenswerten aus.**

Nichts wird Ihre Unternehmenskultur und Ihre gelebten Unternehmenswerte auf eine härtere Probe stellen als eine Krise. Fast die Hälfte der Befragten (48 %) gab an, sich von ihrer letzten Krise überfordert gefühlt zu haben. Dies könnte bedeuten, dass der Krisennotfallplan nicht in Einklang mit den Unternehmenswerten stand, die Art und Weise seiner Umsetzung hinter den Erwartungen zurückblieb oder kulturelle Spannungen auftraten. Nutzen Sie Ihre Unternehmenswerte als Botschaft, um das Vertrauen in Ihre Entscheidungen zu stärken und das Vertrauen Ihrer Stakeholder zu erhalten.

- **Erproben Sie Ihre Krisenfestigkeit.**

Machen Sie sich klar, dass die Lektüre über Rollen und Abläufe in einer Krisensituation nicht mehr als eine theoretische Basis sein kann. Die Rollen und Abläufe tatsächlich zu erproben ist für eine ernst gemeinte Krisenprävention unerlässlich. Krisensimulationen sind dabei sehr hilfreich, um zu erkennen, was im Unternehmen noch verbessert werden muss, damit im Ernstfall ein erprobtes und nachhaltig wirksames Vorgehen gewährleistet ist.

Nur 32% der bundesweit befragten Führungskräfte gaben an, dass sie ihre Krisenreaktionsfähigkeit regelmäßig überprüfen und testen.

Eine der größten Schwachstellen: das Fehlen von Krisenteams mit klaren Verantwortlichkeiten

Das Vorhandensein von Krisenteams mit klarer Rollenverteilung ist entscheidend für die Effektivität und Effizienz der Unternehmensreaktion. Wurde eine Krise gemeinsam durchlebt und überstanden, stärkt dies das Teamgefühl und die gesammelten Erfahrungen helfen in künftigen Krisensituationen. Angesichts dieser Tatsachen sind die Ergebnisse unserer Umfrage umso erstaunlicher:

- Sowohl in Deutschland als auch weltweit gab jeder vierte Studienteilnehmer an, keine Verantwortlichkeiten zur Krisenprävention und -bewältigung auf Führungsebene festgelegt zu haben.
- 29 % der deutschen Führungskräfte erklärten, dass ihr Unternehmen zwar eine verantwortliche Person für eine Krisensituation benannt hat, jedoch keine festen Aufgaben und Verantwortlichkeiten für diese Rolle festgelegt sind.
- Lediglich 39 % der Befragten gaben an, dass sie ein Krisenteam mit klar verteilten Rollen und Verantwortlichkeiten haben. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass mehr als 60 % der deutschen Unternehmen entweder kein Krisenteam haben oder sich auf informelle Verantwortlichkeiten und Teams verlassen.

Ist es daher verwunderlich, dass sich deutsche Unternehmen krisenanfällig fühlen? 55 % der deutschen Führungskräfte (global 52 %) stufen die Teamkoordination in Krisensituationen als eine der größten Schwachstellen ein.

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine verantwortliche Person für eine Krisensituation?

24 %

Keine Person benannt.

29 %

Person benannt, jedoch ohne definierte Verantwortlichkeiten.

19 %

Person benannt, Verantwortlichkeiten sind definiert.

23 %

Person benannt und verfügt über umfangreiche Krisenerfahrung und Kompetenz, unternehmensweite Reaktionen zu steuern.

5 %

Person benannt, die auch außerhalb des Unternehmens als erfahrener Krisenmanager bekannt ist.

Um auf eine Krise zu reagieren, gibt es ...

31 %

kein festgelegtes Team.

30 %

eine informelle Übereinkunft, wer im Fall einer Krise zusammenkommt.

21 %

ein Kernteam, das informell und bei Bedarf ad hoc arbeitet.

15 %

ein Kernteam mit klar definierten Rollen und Verantwortlichkeiten.

3 %

ein Kernteam mit klar definierten Rollen und Verantwortlichkeiten, das in der Organisation bekannt ist.

Wie hat Ihr Unternehmen Veränderungen auf Grundlage einer Ursachenanalyse umgesetzt?

- 13 % ergriffen nach der Analyse gezielte Maßnahmen
- 18 % definierten Projekte, die auf der Grundlage der Analyse abgeschlossen werden sollten
- 32 % haben eine Ursachenanalyse durchgeführt und vereinzelte Änderungen vorgenommen



- 13 % haben keine Ursachenanalyse durchgeführt
- 24 % haben eine Ursachenanalyse durchgeführt aber keine Änderungen vorgenommen

Aus Krisen lernen: nur wenige Unternehmen nutzen dies bislang.

Nach einer Krise gilt es, die Krisenursachen und die Qualität der Krisenbewältigung zu analysieren. Bleibt dieser wichtige Schritt aus, kann ein Unternehmen nicht gestärkt aus der Krise hervorgehen und sich noch effektiver auf zukünftige ungeplante Ereignisse vorbereiten. Doch es scheint, dass Führungskräfte diese Chance nicht in ausreichendem Maße ergreifen.

- Nur beinahe jeder achte Befragte führte nach einer Krise eine Ursachenanalyse durch und nutzte die gewonnenen Erkenntnisse, um den Notfallplan für Krisen zu optimieren. Lediglich 13% der deutschen Führungskräfte (global 15%) haben eine solche Evaluation durchgeführt und entsprechende Veränderungen vorgenommen.

- Fast jedes dritte der befragten deutschen Unternehmen (30 %) sieht sich nach einer Krise mit der Umsetzung und Implementierung von neuen regulatorischen Anforderungen konfrontiert und in der Folge Anpassungen an Maßnahmen zur Krisenprävention vornehmen.

Nutzen Sie also die Gelegenheit und lernen Sie aus Krisen. Eine Ursachenanalyse kann Ihnen helfen, die Gründe einer Krise aufzudecken, Schwachstellen zu identifizieren und diese zu beheben. Somit schaffen Sie die Grundlage, um gestärkt aus Krisensituationen hervorzugehen und sich effektiv auf zukünftige Krisen vorzubereiten.



Unternehmen, die gestärkt aus Krisen hervorgehen, ergreifen konkrete Maßnahmen

Fast jedes dritte deutsche Unternehmen, das von einer Krise betroffen war, stimmte uneingeschränkt zu, sich nach der Krise in einer besseren Ausgangsposition gesehen zu haben. Was haben diese Organisationen anders gemacht?

Sie stellen Kapital für die Krisenprävention bereit

61 % der deutschen Unternehmen stellen ein Budget zur Krisenprävention bereit. Dies ist allerdings noch nicht alles: 77 % der deutschen Unternehmen gaben an, dass ihr Krisenmanagement zu keinen negativen Umsatzauswirkungen geführt hat. Dies verweist auf proaktive Investitionen in das Krisenmanagement mit Fokus auf Krisenprävention und die Führungsstruktur.

Sie haben einen Plan und testen diesen

Um Krisen gut überstehen zu können, sind festgelegte und erprobte Vorgehensweisen unabdingbar. 69 % der befragten Unternehmen gaben an, einen Notfallplan zu haben, den sie in Krisensituationen umsetzen.

Von diesen überprüft etwa ein Drittel den Notfallplan regelmäßig, aktualisiert und testet diesen, und stellt sicher, dass der Plan samt Verantwortlichkeiten und Abläufen allen Personen, die in seine Umsetzung involviert sind, bekannt ist. So können diese Unternehmen schnell und effektiv in einer Krisensituation reagieren.

Sie ermitteln die Fakten und berücksichtigen dabei alle wichtigen Interessengruppen

68 % der Befragten, die gestärkt aus einer Krise hervorgegangen sind, wissen, wie wichtig es ist, bei Kriseneintritt die Fakten des Ereignisses schnell und genau zu ermitteln.

Hierbei gibt es jedoch noch Verbesserungsbedarf: 40 % der befragten Führungskräfte gab an, dass sie während einer Krise nicht über die relevanten Informationen verfügten, die für eine effektive Krisenreaktion notwendig gewesen wären. Um erfolgreich auf Krisen reagieren zu können, kommt es zudem darauf an, dass alle Interessensgruppen ein klares Verständnis über die Fakten haben und wissen, wie sie in bestimmten Situationen reagieren sollen.

Sie haben eine Ursachenanalyse durchgeführt und die Erkenntnisse umgesetzt

87 % der deutschen Unternehmen (global 92 %), die gestärkt aus einer Krise hervorgegangen sind, gaben an, eine Ursachenanalyse der Krise durchgeführt zu haben. Drei von vier Unternehmen haben diese Analyseerkenntnisse auch umgesetzt und Anpassungen im Krisenmanagement vorgenommen.

Sie haben als Team agiert und an ihren Werten festgehalten

Ob eine Krisenbewältigung erfolgreich ist oder nicht, hängt stark davon ab, wie gut alle Beteiligten als Team agieren. Diesen Zusammenhang belegt auch unsere Studie: 84 % der befragten Unternehmen in Deutschland (global 90 %) bestätigten, dass sie ihre Krise im Team gut gemeistert haben. Darüber hinaus gaben 68 % der deutschen Führungskräfte (global 84 %) an, dass sie während einer Krise an ihrer Unternehmenskultur und den gelebten Werten festgehalten haben.

Jedes Unternehmen kann in eine Krise geraten. Daher gilt es, bestmöglich auf derartige Situationen vorbereitet zu sein, um beim Eintritt von Krisen angemessen reagieren zu können und gestärkt aus diesen hervorzugehen.

Fast alle Befragten (global 95 %) erwarten, dass ihr Unternehmen in Zukunft von einer Krise betroffen sein wird. Wie gut sind Sie vorbereitet?

Sprechen Sie uns an

Claudia Nestler

Partnerin, PwC Forensics

Tel.: +49 69 9585-5552

E-Mail: claudia.nestler@pwc.com

Martin Schnatenberg

Senior Manager, PwC Risk Consulting

Tel.: +49 211 981-1470

E-Mail: martin.schnatenberg@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Mehr als 11.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,2 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

© Oktober 2019 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.
„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

www.pwc.de

