



Die Corona-Pandemie hat die Unternehmen in Rheinland-Pfalz vor große Herausforderungen gestellt: Innerhalb kürzester Zeit mussten Konzepte und Infrastruktur geschaffen werden, damit Mitarbeitende nach Möglichkeit mobil arbeiten und Kontakte beschränkt werden konnten. Gleichzeitig geht es weiterhin darum, die digitale Transformation zu gestalten, Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und den demografischen Wandel im Unternehmen zu bewältigen. Corona ist ein unerwarteter und massiver Krisenfaktor im Unternehmen. Er hat uns gezeigt, dass es sinnvoll ist, auf Krisen – jedweder Ursache – gut vorbereitet zu sein und sie nach Innen und Außen klug zu managen.

Sieben Dimensionen des Krisenmanagements stehen im Mittelpunkt der Unternehmensgespräche „Gestärkt aus Krisen – Erfolgsfaktoren des resilienten Unternehmens“, zu der die Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) und die Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft (HWG) Ludwigshafen gemeinsam einladen. Beim Auftakt am 20. Mai 2021 stand der Erfolgsfaktor Krisenmanagement im Fokus und Strategien, wie Unternehmen sich auf Krisen vorbereiten können. Dr. Melanie Maas-Brunner, Mitglied des Vorstands der [BASF SE](#), hat am eigenen Unternehmen aufgezeigt, wie unterschiedliche Krisen gemanagt werden können. Im Anschluss gab Prof. Dr. Dieter Thomaschewski, Wissenschaftlicher Leiter des [Instituts für Management und Innovation, HWG Ludwigshafen](#), Einblicke, wie man vom Risikomanagement bis zum Resilienzmanagement krisengerechte Unternehmensführung gestalten kann.

### Konzepte und Kommunikation

Die Corona-Krise hat viele Ideen und Kreativität freigesetzt, gerade weil Mitarbeitende auf Distanz arbeiten. Die Folgen der Krise für die Unternehmen sind final noch nicht absehbar. Dass Krisen zum unternehmerischen Alltag gehören, verdeutlichte Dr. Melanie Maas-Brunner, die ihren Impulsvortrag mit dem Zitat „Wer nicht plant, plant zu versagen“ von

Winston Churchill eröffnete. Das Chemieunternehmen habe eine große Verantwortung für die Sicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Bevölkerung und der Umwelt. Am Standort Ludwigshafen sind 200 Produktionsanlagen eng verzahnt. Mit einem sechststufigen Übungskonzept werden regelmäßig Alarmübungen verschiedenen Inhalts und Umfangs durchgeführt, von Räumungsübungen bis hin zur Großschadensalarmübung. Krisenmanagement sei Prävention, sowie schnelles und zielgerichtetes Verhalten im Ernstfall.

*„Es ist sehr wichtig, dass es für jeden klar ist, wer die Verantwortung im Notfall trägt, die Abläufe bekannt und geübt sind und dass die interne und externe Kommunikation funktioniert“,*

erklärte Dr. Maas-Brunner. Dabei müsse die Kommunikation schnell, koordiniert und einfach verlaufen. Der Lenkungsausschuss Gefahrenabwehr (LAG), in dem die für die Krisenabwehr und -bewältigung relevanten Abteilungen vertreten sind, komme bei Krisen oder Unfällen innerhalb kürzester Zeit zusammen, um die nächsten Schritte zu entscheiden.

Dass die BASF SE aus verschiedenen Krisen lernt, verdeutlichte Dr. Maas-Brunner zunächst an einer Umweltproblematik. Hat der Rhein Niedrigwasser, wie beispielsweise im Jahr 2018, müsse die Schifffahrt reduziert werden, was Einflüsse auf die Produktion und die Verkehrswege habe.

*„Der Klimawandel ist eine ernste und lang anhaltende Krise. Hier müssen wir an verschiedensten Stellen eingreifen und zusammenarbeiten. Niedrigwasserschiffe und Initiativen entlang des Rheinverlaufs gemeinsam mit der Politik sind da nur einige Beispiele.“*

Die Corona-Pandemie habe gezeigt, dass auch eine Krise etwas Positives inne haben kann. Sie kann zusammenschweißen.

„Bei unserer Aktion ‚Helping Hands‘ zum Beispiel, haben viele schnell und unkompliziert angepackt“, so Dr. Maas-Brunner.



*„Die Krisen-Kommunikation muss schnell, aktiv, koordiniert, wahr und einfach verlaufen.“*

**Dr. Melanie Maas-Brunner**,  
Mitglied des Vorstands  
der BASF SE



*„Erfolgreiches Krisenmanagement beginnt mit der Vorbereitung, d. h. Risiken muss man verstehen, analysieren und simulieren.“*

**Prof. Dr. Dieter Thomaschewski**,  
Wissenschaftlicher Leiter des  
Instituts für Management und Inno-  
vation, HWG Ludwigshafen

## Risikomanagement im Mittelstand

Auch Klein- und Mittelunternehmen müssen sich auf Krisen vorbereiten, machte Prof. Dr. Dieter Thomaschewski, Wissenschaftlicher Leiter des Instituts für Management und Innovation, HWG Ludwigshafen, in seinem Vortrag deutlich. Unternehmen haben immer mit Unsicherheiten zu kämpfen, denn Entscheidungssituationen seien komplex und dynamisch.

*„Bei Entscheidungen muss man immer zwischen Sicherheiten und Unsicherheiten unterscheiden und abwägen“,*

erklärte Prof. Dr. Dieter Thomaschewski. Risiken seien dabei potenzielle Zielabweichungen, die die Faktoren Chancen/Risiko, Natur/Umwelt, Politik/ Unternehmen beeinflussen können. Zu den [Top 10 der Risiken](#) stellte 2020 eine Betriebsunterbrechung das größte dar. Daher sei ein Risikomanagement entscheidend, um alle Arten von Krisen zu bewältigen.

Management bedeute Ordnung und Sicherheit, gleichzeitig aber auch Wandel und Veränderung. In jedem Unternehmen gebe es Kernrisiken, die existenzbedrohend sein können. Daher sei es nötig, Risiken zu identifizieren, zu messen und zu bewerten. Eine Risikoanalyse auf Basis von Informationen und Ursachenbewältigung sei hilfreich. Prof. Dr. Thomaschewski betonte:

*„Es macht keinen Sinn, alle möglichen Risiken zu betrachten. Nötig ist die Bewertung mit Blick auf den Schaden und die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken.“*

## Zusammenarbeit in der Krise

Das Risikomanagement könne aus dem Unternehmen ausgelagert werden. Gleichzeitig müsse es von der Geschäftsführung und den Mitarbeitern gelebt werden, votierte Prof. Dr. Thomaschewski dafür. Die Corona-Krise sei ein gutes Beispiel.

*„Es wurden zwar Pandemie-Szenarien definiert, aber es wurde nicht erwartet, dass es tatsächlich eintritt. Es wurde ein Pandemie-Plan erstellt, aber nicht gelebt.“*

Dem stimmte Dr. Maas-Brunner zu: Unternehmen müssten sich auf Krisen vorbereiten. Die Corona-Krise habe erneut gezeigt, dass motivierte Mitarbeitende aus kritischen Situationen Gutes entwickeln können. Zusammenarbeit sei in der Krise besonders wichtig:

*„Es ist wichtig Ruhe zu bewahren, gut zuzuhören und auch die eigene Expertise und Erfahrungen miteinzubringen. Um eine gute Lösung zu erarbeiten, muss das Team zusammenarbeiten.“*

Dazu passte der Beitrag eines Teilnehmers im Chat: „Eine Krise kann zu Konzentration und Beschleunigung führen. Gemeinsame Lösungen wachsen schneller.“

## Terminhinweis

### Erfolgsfaktor „Unternehmensstrategie“ – Bedeutung strategischer Planung im Krisenmodus

Donnerstag, 01. Juli 2021, 11:00 – 12:30 Uhr

Sieben Dimensionen des Krisenmanagements stehen im Mittelpunkt der Unternehmengespräche „**Gestärkt aus Krisen – Erfolgsfaktoren eines resilienten Unternehmens**“, zu der die ZIRP und die Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen gemeinsam einladen. Nach einem erfolgreichen Auftakt im Mai geht es nun um den Erfolgsfaktor **Unternehmensstrategie**: die Rolle und Bedeutung strategischer Planung für die Vermeidung und Bewältigung von Krisen.

#### Impulsgeber:

Dago Diedrich, McKinsey & Company, Inc.

Dr. Stephan Bross, Technik-Vorstand von KSB SE & Co. KGaA Frankenthal

Zur Anmeldung senden Sie Ihre Zusage per E-Mail an [anmeldung@zirp.de](mailto:anmeldung@zirp.de).

#### Impressum

Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz  
(ZIRP) e.V.  
Auf der Bastei 3  
55131 Mainz  
Tel.: 0 61 31 – 16 56 87  
Fax: 0 61 31 – 16 25 54  
E-Mail: [mail@zirp.de](mailto:mail@zirp.de)  
[www.zirp.de](http://www.zirp.de)

Verantwortlich:  
Heike Arend, Geschäftsführerin  
Vorsitzender:  
Michael Heinz, Mitglied des  
Vorstands der BASF SE  
Stv. Vorsitzende:  
Ministerpräsidentin Malu Dreyer

Redaktion:  
Verena Halfmann  
Tamara Goretzka

Bildnachweise: BASF SE; HWG  
Ludwigshafen