

*„Viele sind hartnäckig in Bezug
auf den einmal eingeschlagenen Weg,
wenige in Bezug auf das Ziel.“
Friedrich Nietzsche*

KAPITEL 1: GRUNDLAGEN FÜR PROFESSIONELLES KRISENMANAGEMENT IN EINER SICH VERÄNDERNDEN WELT

(Jörg H. Trauboth)

1.1 Was ist Krise?

Seitdem Menschen fühlen, denken und handeln hat sich an dem Wesen einer Krise nichts geändert. Es gibt ein schweres Problem, das bewältigt werden muss.

Vielfach wurden Krisen definiert. Die meisten Versuche liegen nahe beieinander. Es kommt auf den Ansatz an.¹

Betriebswirtschaftlich gesehen ist Krise eine Abweichung von der Normalsituation, die mit den normalen Strukturen allein nicht mehr bewältigt werden kann. Es müssen also besondere Organisationen greifen, um den Normalzustand zu erreichen. Ein Handelsunternehmen findet gesundheitsgefährdende Produkte in den Regalen, ein Mensch wird entführt und befindet sich in Lebensgefahr, Amoklauf in einer Schule oder Arztpraxis, eine denunzierende Hass-Seite gegen ein Unternehmen, aus kritischer Triebwerksanzeige im Flugzeug wird ein Feuer.

Im Cockpit ist es bei einem Triebwerksbrand vergleichsweise einfach, mit der Checkliste „engine on fire“ den Normalzustand zu erreichen. In komplexen Systemen, wie Unternehmen oder Organisationen, braucht es komplexe Strukturen. Doch auch mit den besten Strukturen gibt es keine hundertprozentige Sicherheit. So wie wir bei dem Absturz des Germanwings Fluges 9525 in Südfrankreich lernen mussten, kann allein die psychische Krise eines Piloten in die direkte Katastrophe münden, was dann allerdings zur Revision der Sicherheitsvorkehrungen geführt hat. Was immer der Auslöser eines Notfalles oder einer Krise sein mag, alle Anstrengungen haben als Ziel gemeinsam, dass der Normalzustand schnellstmöglich wiedergewonnen werden muss.

Im Verständnis des Chancenmanagements ist die chinesische Auslegung des Begriffes interessant, von der Richard von Weizsäcker einmal sagte: „Von den Chinesen könnten wir derzeit viel lernen. Sie haben für Krise und Chance dasselbe Schriftzeichen.“²

Hinter dem chinesischen Verständnis von Krise (oder exakter übersetzt: Gefahr) steckt eine gewaltige Aussage. *Gefahr* und *Chance* stehen gleichberechtigt auf Augenhöhe. Diese Zweierkombination zwingt zugleich zu zwei sehr einfachen Grunderkenntnissen. Erstens: Wir sind uns einer kritischen Entwicklung bewusst. Zweitens: Wir haben die Möglichkeit, diese Entwicklung in den Griff zu bekommen.

Für die meisten Menschen bedeutet Gefahr Angst. Es geht in der chinesischen Deutung aber um etwas Positives. Nicht Verzagen, sondern Optimismus ist angesagt. Chancen wahrnehmen, Ärmel hochkrepeln, positives Denken ist angesagt.

Der Duden vermerkt unter dem Stichwort Krise u. a.: „schwierige Lage, Situation, Zeit [die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt].“ Hier geht also um einen Wendepunkt in kritischer Lage. Der Duden bezieht übrigens in der begrifflichen Definition auch die Medizin mit ein, aus der der Begriff ursprünglich stammt.

¹ So definiert Peter Höbel (Kapitel 5) zielgerichtet auf Krisenkommunikation

² <http://www.aphorismen.de/zitat/179584>

Nach der betriebswirtschaftlichen, chinesischen und Duden-Definition gibt es einer eher dichterischer aber auch treffende und weiterführende Interpretation von Max Frisch: „Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

In der Tat sind Krise und Katastrophe zwei unterschiedliche Dinge. Eine Katastrophe ist ein folgenschweres Unglücksereignis mitsamt dessen Folgen. Krise und Katastrophe können einander bedingen, müssen es aber nicht.

Halten wir fest, dass eine Katastrophe mit Krisenvorlauf passieren kann oder die Katastrophe führt in eine Krise. Dieses zu analysieren, ist eine Angelegenheit der Aufarbeitung.

Eine schlüssige allesumgreifende Definition für „Krise“ gibt es nicht. Erschwert wird dieses dadurch, dass das Wort bis in die Alltagssprache hinein inflationär missbraucht wird. Für den Krisenverantwortlichen reicht es zu wissen, dass wir die Normallage verlassen und vor einem Wendepunkt in eine kritische Lage stehen, die mit den „Bordmitteln“ nicht mehr zu bewältigen ist.

Dann sprechen wir vom Krisenmanagement, dem systematischen Umgang mit Krisensituationen. Hierzu bedarf es der Schaffung konzeptioneller und organisatorischer Voraussetzungen sowie die operativen Fallmaßnahmen, die zusammengenommen eine schnellstmögliche Zurückführung in den Normalzustand gewährleisten.

1.2. Der Mensch als größter Krisenverursacher

Unfälle, Katastrophen und Krisen haben eines gemeinsam: sie sind oft vermeidbar, insbesondere solche, die im nachhinein auf menschliches Versagen zurückgeführt werden. Statistisch gesehen, sind die meisten Krisen auf menschliches Versagen zurückzuführen. Im Luftverkehr z. B. ist das in einem hohen Maße der Fall.

Menschliches Versagen als Krisenverursacher sind „harte“ und „weiche“ Faktoren.

Harte Faktoren sind organisatorisch begründet:

- falsche Personalauswahl
- zu wenig Personal
- mangelnde Ausbildung
- mangelnde Sensibilisierung für Ereignisse mit Krisenpotential
- mangelnde Kontrolle
- zu viel Kontrolle, mangelnde Delegation
- Klima der Angst
- mangelnde interne Kommunikation
- mangelnde Corporate Identity

Weiche Faktoren liegen bei den Menschen selbst:

- mangelnde Wahrnehmung
- unbewusste oder bewusste Verdrängung
- mangelndes Verantwortungsgefühl

Menschliches Versagen ist vielfach mit verbunden einem „Schließen der Augen“ vor der möglichen Krise oder Katastrophe oder juristisch gesprochen, mit leichter oder grober Fahrlässigkeit, nur selten mit Vorsatz.³ Menschliches Versagen in Systemen, z. B. bei Zugunglücken oder Flugzeugabstürzen, bedeutet, dass fast nie ein einzelner allein versagt, sondern das dahinter stehende System.

³ Die Fahrlässigkeit wird im Zivilrecht gemäß § 276 Abs. 2 BGB definiert. Im Strafrecht gilt der von § 15 STGB.

Oft kommt es zu einer Kombination von harten und weichen Auslösfaktoren. Die weichen Faktoren sind am leichtesten zu vermeiden, wenn die Führung stimmt.

Nehmen wir den Fall eines Amoklaufes in der Schule. Ein Schüler ist auffällig, publiziert im Netz über Amokläufe und seine persönliche Situation. Der Schüler verändert sich auffällig. Von den Mitschülern wird das hingegenommen, von den Lehrern nicht registriert, weil man nicht miteinander spricht und vielleicht auch durch viele soziale Probleme in der Schule überlastet ist. Der Amoklauf tritt ein. Das Entsetzen danach ist groß, auch über das eigene Versagen. Die Schule befindet sich in einer schweren Krise. Genauso ist es in Deutschland passiert und wird wieder geschehen, wenn das System versagt.

Tatsächlich können die Vorboten der Krise oder deren Signale oft wahrgenommen und die Katastrophe vermieden werden. Im Falle des bewusst herbeigeführten Flugzeugabsturzes des Germanwings-Fluges hat die Krankheitsakte des betroffenen Piloten nicht zu einem Ausschluss vom Flugdienst geführt. 150 Menschen mussten sterben. Die Ursache für die Katastrophe traf die Lufthansa unvorbereitet und mit voller Wucht. Das jahrelang aufgebaute Vertrauen zerschellte kurzfristig innerhalb von Sekunden in den französischen Alpen. Die Folgen: Beschädigung der Marke Germanwings, Absturz der Lufthansa im Ranking der sicheren Airlines, Börseneinbruch. Passiert, weil die medizinische Prävention nach derzeitigen Erkenntnissen versagt hatte und die technischen Sicherheitsmaßnahmen gegen das gewaltmäßige Eindringen in das Cockpit nach „Nine-Eleven“ auf eine Bedrohung von außen konzipiert sind. Dass der Täter bereits im Cockpit sitzt und ein Eindringen seines eigenen Kapitäns durch eine kleine technische Schaltung verhindert, war auch in den Plänen der Lufthansa offensichtlich nicht vorgesehen. Es muss aber auch festgestellt werden, dass das vorbildliche Chef-Krisenmanagement des Unternehmens sehr bald eine Beruhigung bewirkte und öffentlich gelobt wurde. Es dürfte eine Vorbildfunktion für vergleichbare Szenarien haben. Wie gesagt, über den Ausgang einer Krise wird schon vor der Krise entschieden.

1.3. Die Krisenampel

Der Übergang vom Normalzustand in die sicherheitsrelevante Krise geschieht wie in der Regel auf drei Ebenen, der potenziellen, latenten und akuten Krise.

Potenzielle Krise

In der Schule, im Krankenhaus, im Unternehmen, sei es in Personalabteilung, im Controlling oder z.B. beim Kommunikationsverantwortlichen gibt es besorgniserregende Entwicklungen mit Krisenpotential. Die Gefahr ist jedoch noch nicht konkret ist. Die Handlungsspielräume sind noch relativ groß. Es gibt Entscheidungsoptionen, und man steht noch nicht unter Zeitdruck. Die Ampel steht blinkt bereits Gelb.

Latente Krise

Es gibt nun deutliche Warnsignale. Noch sind die Handlungsspielräume relativ groß, der Zeitdruck wächst. Die Ampel steht auf Gelb.

Akute Krise

Ein Notfall, eine Katastrophe, etc. tritt ein. Die Ampel steht auf Rot. Die Außenwirkung ist groß und zwingt zu schnellen Handlungen.

In der finanzorientierten Risikobetrachtung ist es vorstellbar, dass alle drei Phasen durchlaufen werden, bevor die Ampel auf Rot steht. Im sicherheitsrelevanten Krisenmanagement, gibt es keine Reihenfolge. Das Unternehmen kann abhängig vom Vorfall direkt in die akute Krise katapultiert werden.

Die Krise führt nun zu ad hoc Maßnahmen, die einen Führungsprozess auslösen. Am Anfang steht die Analyse mit der Erfassung aller wichtigen Ereignisse, danach die umfassende Bewertung unter Berücksichtigung verschiedener Entwicklungsmöglichkeiten, so dann der Entscheidungsplan und schließlich die Umsetzung des Plans mit geeigneten Mittel sowie die anschließende Kontrolle. Dieses wird zu vertiefen sein. Hierbei ist es unerheblich, ob es sich um eine Wirtschaftskrise, politische oder private Krise handelt. Die Phasen der professionellen Bewältigung sind immer gleich.

1.4. Aus einem kleinen Ereignis wird eine Krise – und umgekehrt

Die Frage ist, wann sich ein Unternehmen in einer Krise befindet. Größere Unternehmen erfahren fast täglich Abweichungen vom Normverhalten durch kleinere oder größere Vorfälle. Das Normalverhalten wird durch die üblichen innerbetrieblichen Vorschriften geregelt. Für Störfälle, Notfälle und Katastrophenfälle gelten detaillierte Handlungsanweisungen, die das Ziel haben, die Ereignisse so zu handhaben, dass die Normalität bei möglichst geringem Schadensausmaß schnell wiederhergestellt wird.

Der Krisenfall wird zumeist nur für herausragende Ereignisse definiert, der dann auch die Aktivierung eines besonderen Stabes und besonderer Verfahrensanweisungen bedarf. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie wesentlich weniger spezifiziert sind als Katastrophenpläne, denn potentielle Krisen für Unternehmen, Behörden, Schulen. Krankenhäuser oder Arztpraxen können zwar definiert werden, aber in der Regel ist in vorbereiteten Checklisten die Ebene der Kontaktadressen schnell erreicht und flexibles Handeln gefragt. Jede Krise, selbst wiederkehrende, ist in ihrem Entstehen einzigartig und bedarf deswegen auch eines besonderen fallbezogenen Behandlung. Professionelles Krisenmanagement aus der Retorte gibt es nicht. Zu dicke Handbücher sind eher schädlich (siehe Kapitel 3.1)

Wann wir aus einem kleinen Ereignis eine Krise, wann umgekehrt? Ein Flugzeugabsturz mit vielen Toten – das Unternehmen erholt sich überraschend schnell. Regierungen überlassen Tausende von ober dem Meer flüchtenden Menschen ihrem Schicksal, bis das Bild eines ertrunkenen Kindes am Ufer einer griechischen Insel ein internationales Umdenken auslöst. Eine Käfighaltung in Form einer „Legebatterie“ führt zur Schließung des Unternehmens.⁴

Warum sind Todesopfer für eine krisenhafte Entwicklung weniger entscheidend als das Leid von Hühnern? Warum vermag ein ertrunkenes Kind mehr erreichen als die vielen Toten zuvor?

Wann Normalität zur Krise oder gar Katastrophe wird, hängt zunächst von der Betroffenheit in der Gesellschaft ab. Der Suizid eines Menschen, der sich von einem Zug überfahren lässt, löst in seinem familiären Umfeld sicherlich eine schwere Krise aus. Selbsttötungen auf den Gleisen sind an der Tagesordnung. Wie viel Suizide am Tag braucht es, bis das Notfallmanagement des Unternehmens den Krisenstab einberuft? Oder ist der Krisenfall eingetreten, wenn die Überfahrene eine Frau mit Kinderwagen ist, mit entsprechendem Medienaufkommen als Folge? Wahrscheinlich. Es geht also immer um Wirkung. In eine Unternehmenskrise zu geraten, heißt, eine kritische Grenze zu überschreiten. (Abbildung 1.1)

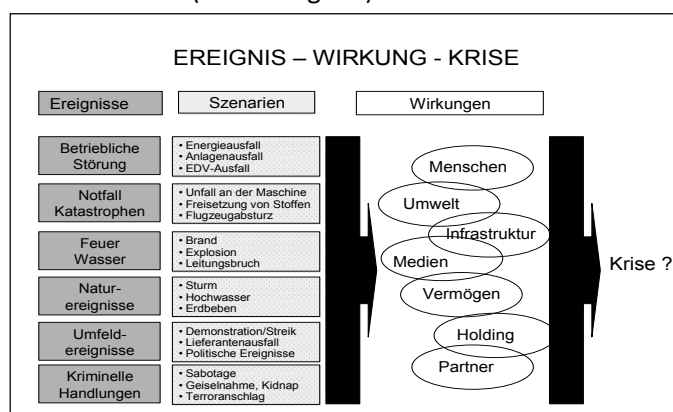


Abbildung 1.1: Sicherheitsrelevante Ereignisse und Wirkungen

In dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) findet sich der Begriff der „Bestandsgefährdung“. Der Begriff ist in der Tat für eine definitorische Festlegung der Krise ein sinnvoller Ansatz.

Eine potentielle Krise im Unternehmen, in Schulen oder Gesundheitseinrichtungen, etc. ist somit nach diesem Verständnis ein Vorgang, dessen Risikopotenzial den Bestand der Organisation existenziell oder in Teilen gefährden kann.

Das Erstaunliche und auch Bezeichnende an der Krise ist, dass einerseits ein katastrophaler Vorgang nicht zwangsläufig in eine Krise führen muss, weil die Pläne gut greifen, andererseits eine scheinbare Kleinigkeit ein Unternehmen existenziell erschüttern oder an den Rand des Abgrundes führen kann.

So hat der terroristische Anschlag auf *Charlie Hebdo* am 07. Januar 2015 in Paris die französische Satirezeitschrift erschüttert aber keineswegs in eine Existenzkrise geworfen. Im Gegenteil, es gingen ein Gewinn von über 20 Millionen Euro und zusätzlich viele Spenden ein. Unvergessen ist auch der gegensätzliche Vorfall bei Mercedes Benz im Zusammenhang mit einem umgestürzten A-Klasse Modell. Die Krise wurde durch eine kommunikative Fehlleistung des Unternehmens ausgelöst, weil ein Unternehmenssprecher die Reporterfrage beantwortete: „Der Vorstand hält es nicht für notwendig, ein offizielles Statement abzugeben, bloß weil irgendwo ein Auto umgekippt ist.“⁵ Die Reportermeldung mit dem später richtungsweisenden Wort „Elchtest“ löste bei Mercedes-Benz eine Krise aus, zumindest wurde der Vorgang nach dem „Wachwerden“ als Chefsache und Krisenangelegenheit behandelt. Ein kleiner Vorfall mit großer Wirkung.

Was heißt Wirkung? Bei einem betroffenen Menschen oder in der Familie geht es um die ganz persönliche Wirkung, eben um die sprichwörtliche Betroffenheit. Der Mensch befindet sich in einer krisenhaften persönlichen Ausnahmesituation und benötigt möglicherweise eine psychosoziale Krisenintervention.

In einer Organisation geht es um die entgegengesetzte Richtung, um die Außenwirkung. Und damit sind wir an der roten Linie auf dem Weg in die Krise:

Ein kritisches Ereignis im Business wird letztlich erst zu einer Krise, wenn die Öffentlichkeit davon erfährt. Öffentlichkeit kann auch die Mitarbeiterschaft sein. Krisenmanagement ist somit in der Folge vor allem auch Kommunikationsmanagement. Deswegen ist auch *Krisenkommunikation* in den nachfolgenden Kapiteln von zentraler Bedeutung.

Entscheidend für die Grenzüberschreitung vom Ereignis zur Krise und für die Wahrnehmung durch Medien sind diese Faktoren (beispielhaft und ohne Priorität):

1. *Hat die Öffentlichkeit Kenntnis?*
Auch Mitarbeiter sind Öffentlichkeit.
2. *Ist der Vorfall spektakulär?*
Managerverfehlung bewegen die Medien, kriminelle, gesellschaftliche oder sexuelle Verfehlung besonders auch den Bürger.
3. *Gibt es schuldhaftes Versagen?*
Wenn ja, erfolgt schnell die Forderung nach personeller Ablösung.
4. *Ist eine Marke, ein renommiertes Unternehmen betroffen?*
Wenn ja, dann besteht Gefahr für das gesamte Portfolio.

⁵ <http://www.business-wissen.de/artikel/krisenkommunikation-in-der-krise-offen-ehrlich-und-glaubwuerdig-sein/> (14.10.2013)

5. *Ist der Vorfall dem Bürger wirklich wichtig oder pushen nur die Medien?*
Es gibt (auch spektakuläre und reputationsschädigende) Vorfälle, die durch Medien gepusht werden, aber dem Bürger nicht wirklich wichtig sind.⁶
6. *Wurden öffentliche Gelder veruntreut?*
Ein Dauerthema für Steuerzahler und Interessensverbände, das jedoch dem Bürger meistens nicht wichtig ist, da keine unmittelbare persönliche Betroffenheit.
7. *Sind Menschen, insbesondere Babys und Kleinkinder betroffen?*
Der Gau schlechthin bei Produktkontamination oder aufgrund von technischem Versagen.
8. *Gibt es Verletzte oder Tote*
Je mehr Verletzte und Tote, je größer das Krisenpotential.
9. *Besteht eine Versorgungslücke?*
Bei Gütern des täglichen Bedarfs, einschließlich Energieversorgung, ein „Krisenpusher“
10. *Sind Staatsbürger des eigenen Landes betroffen?*
Die eigene Nationalität ist wesentlicher Teil der Meldungen und Betroffenheit in der Gesellschaft.
11. *Werden Tiere gequält?*
Tierquälerei, einschließlich grausamer Tierhaltung, zählen zu den Top-Imagekillern.
12. *Besteht weiterhin eine Gefahr?*
Je länger an der Lösung gesucht wird, je länger dauert die Krise.
13. *Wird irgendetwas verheimlicht?*
Im investigativen Journalismus und den sozialen Medien gibt es wenig Chancen für Verheimlichungen.
14. *Wie geht das Unternehmen mit dem Thema um?*
Versteckt oder offensiv, Teilwahrheiten oder ehrlich, technokratisch oder menschlich?

Fassen wir zusammen:

Jede Krise ist einzigartig. Sie kann Frühwarnsignale haben oder aus dem Nichts entstehen. Sie kann große oder kleine Ursachen haben. Die Ursachen können menschlich, technisch, finanziell oder organisatorisch begründet sein. Auf die Wirkung kommt es an. Am Ende reden wir über den kritischen Zustand eines Unternehmens oder einer Organisation, in der die Funktionsfähigkeit und Stabilität so beeinträchtigt ist, dass die Gefahr eines Reputationsverlustes, eines ernstes wirtschaftlichen Schadens oder gar ein Zusammenbruch droht. Krisenmanagement ist dann erfolgreich, wenn die speziellen Ursachen der Krise schnell erkannt und überzeugend abgestellt werden.

Was das Krisenmanagement so bedeutsam - und wohl auch spannend - macht, ist in der Tat die strategische Chance, das Schlimme zum Guten zu wenden. Nur wir Menschen, mit der einzigartigen Fähigkeit der bewussten Informationsverarbeitung und Entscheidungsfähigkeit ausgestattet, können komplexes Krisenmanagement leisten. Insofern ist Krisenmanagement als Chancenmanagement verstanden, etwas überaus Positives und Erfüllendes für jeden Manager.

1.5. Gesamtpolitische Rahmenbedingungen

1.5.1 Gefahren durch Globalisierung

Die Globalisierung der modernen Industriegesellschaften führt zu einer gestiegenen Risikobereitschaft für Fusionen und Joint Ventures. Oftmals geht das ohne eine ausreichende Due Dilligence⁷ einher. „In den letzten 50 Jahren ist die Zahl der multinationalen Unternehmen von 7.000 auf fast 104.000 gestiegen. Bis 2020 wird es voraussichtlich 140.000 multinationale Unternehmen geben, was die Risikokomplexität weiter erhöht. Ein Risiko kann viele andere nach sich ziehen. Naturkatastrophen und Cyberangriffe zum Beispiel können zu Betriebsunterbrechungen führen, die nicht nur einem Unternehmen, sondern einer ganzen Branche oder Infrastruktur schaden

⁶ VW Abgas-Skandal 09/2015

⁷ Als „Due Diligence“ bezeichnet man eine mit „gebotener Sorgfalt“ durchgeführte Risikoprüfung.

Betriebsunterbrechungen (BU), Cyberrisiken, politische Unruhen, technologische Innovationen und Klimawandel sind die größten Risiken im Jahr 2015 und darüber hinaus,⁸

Eine weitere sicherheitsrelevante Veränderung erfährt die Welt durch die Zunahme der umweltbedingten Katastrophen. Die globale Erwärmung, die gigantischen Umweltschäden und die stetig wachsende Weltbevölkerung haben zu einem rapiden Anstieg der Häufigkeit und Schwere von Naturkatastrophen geführt. Verschärft werden diese Umweltprobleme durch soziale Probleme - wie die wachsende Armut in den Entwicklungsländern oder kurz gesagt durch das Wohlstandsgefälle.

Die wirtschaftliche Abhängigkeit von diesen Risiken und damit auch die sicherheitsrelevanten Risiken für Unternehmen aller Größenordnungen werden weiter steigen.

1.5.2 Gefahren durch Migration als Folge von Kriegen, Hunger und Armut

Nie zuvor waren so viele Menschen auf der Flucht.⁹ Die Gefahren von außen sind signifikant, weil Europas südliche Grenzen nicht wirksam geschützt werden können. Der wirtschaftlich reichste Völkerverbund der Erde ist inzwischen auch ein kriminal-geographischer Großraum mit gemeinsamen Problemen geworden, die zu einer intensiven gemeinsamen Bekämpfungsstrategie zwingen. Kriminelle, die aus dem Ausland in die europäische / deutsche Wirtschaft und Gesellschaft einwirken, haben hohe Chancen für die erfolgreiche Ausübung ihrer Tat nicht gefasst zu werden. Innerhalb Europas haben sich die Chancen für „Schläfer“ verbessert, nicht erkannt zu werden, zumal die personellen Möglichkeiten der Datenerfassung mit der rasanten gesellschaftlichen Entwicklung nicht Schritt halten.

Der Umbruch der Gesellschaften in Mittel-, Ost- und Südeuropa hat enorme Flüchtlingsbewegungen in die westlichen Länder ausgelöst, die dazu führten, dass einzelne Staaten ihre Grenzen schlossen, um der Einwanderungsflut Herr zu werden. Besonders deutlich wurde dieses bei der Flüchtlingswelle mit Beginn 2015 als Folge der Kriege in Syrien, im Irak und in Afghanistan.

War es bisher schon ein Problem für die Sicherheitsbehörden mit der neuen grenzüberschreitenden Kriminalität fertig zu werden, so war es bei diesem Ansturm unmöglich, jeden Ankommenden zu erfassen, schon gar nicht sicherheitstechnisch. Als 2015 über 1,2 Millionen Flüchtlinge nach Deutschland einreisten, war den deutschen Behörden die Identität von knapp dreihunderttausend Flüchtlingen nicht bekannt.¹⁰ Die Situation führte bis in das Jahr 2016 zu einem beängstigenden Kontrollverlust und wird auch die Sicherheitslage über Jahre prägen. Inzwischen hat sich bestätigt, dass unter den Einreisenden nach Europa auch kriminelle Dschihadisten waren.

Die Sorge der Sicherheitsbehörden sind zudem groß, dass Flüchtlinge, die zu lange in Unsicherheit und ohne Arbeit in Flüchtlingsunterkünften leben, unter dem Einfluss von Salafisten oder Kriminellen gelangen und straffällig werden. Diese Gefahr der Manipulation besteht besonders bei Heranwachsenden.

Die Zahl der Umweltflüchtlinge liegt weit höher als die der politisch Asyl-Suchenden oder der sogenannten Wirtschaftsflüchtlinge. Naturkatastrophen stehen im im Risk Barometer eines Versicherungskonzern an 2. von 10 Stellen.¹¹ Derzeit leben auf der Erde ca. 7,4 Milliarden Menschen. „Jede Sekunde wächst die Weltbevölkerung um durchschnittlich 2,6 Erdenbürger“.¹²

⁸ https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz-Risk-Barometer-2015_DE.pdf

⁹ Insgesamt beziffern die Vereinten Nationen die Zahl der Menschen, die sich auf der Flucht befinden und Sicherheit und neue Lebensperspektiven suchen, auf derzeit ca. 100 Millionen. Das internationale Rote Kreuz schätzt, dass die Zahl der Flüchtlinge weltweit um die Jahrtausendwende auf über 500 Millionen anwachsen wird.

¹⁰ Leiter des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge, Frank-Jürgen Weise, zitiert im Tagesspiegel vom 1.10.2015

¹¹ Top 10 : 1. Betriebs- und Lieferkettenunterbrechung, 2. Naturkatastrophen, 3. Feuer, Explosion, 4. Rechtliche Veränderungen, 5. Cyberkriminalität, 6. Reputationsrisiken, 7. Marktstagnation, 8. Verschärfter Wettbewerb, 9. Politische/soziale Unruhen/Krieg, 10. Diebstahl, Betrug und Korruption.

(https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz-Risk-Barometer-2015_DE.pdf)

¹² <http://www.weltbevoelkerung.de/> vom 23.12.2015

Das Immigrationsproblem wird weltweit mit zunehmendem Wohlstandsgefälle und als Ausfluss von Hunger, Naturkatastrophen, politischen Unruhen, Konflikten und Bürgerkriegen von Süd nach Nord eher zunehmen. Die mangelnde Bereitschaft der reichen Staaten, in die unterentwickelten Länder zu investieren, kommt nun, wie der Nahe und Mittlere Osten zeigen, wie ein Bumerang zurück und wird langfristig unübersehbare kritische Folgen für unseren Wohlstand und unsere Sicherheit haben.

1.5.3 Gefahren durch rechtsradikale Veränderungen in der Gesellschaft

Der Wunsch nach größtmöglicher individueller Freiheit, der Drang zum Individuellen, der Egoismus des Einzelnen und die Sicherung des Besitzstandes haben die westlichen Gesellschaften über Jahrzehnte geprägt. Entwicklungen, die das Erreichte gefährden könnten, seien sie real oder das Ergebnis diffuser Ängste, haben unmittelbare Auswirkungen auf die gesellschaftlichen Entwicklungen.

So führen Angst vor jeglichen Fremdeinfluss als Teil unserer Wertekultur verstärkt zu rechtsextremen Bewegungen; oftmals verbunden mit Ausschreitungen und Anschlägen gegen Asylanten und deren Infrastrukturen. Dieser neue Nationalismus ist in Europa nicht neu, aber er bekam spätestestens ab 2015 neue Fahrt durch den Ansturm von Kriegs- und Wirtschaftsflüchtlingen auf das (noch) reiche Europa. Nationalismus und Angst vor Islamisierung und vor allem Fremden führen in verschiedenen europäischen Ländern zu einer wachsenden Fremdenfeindlichkeit und inzwischen auch veränderten Parteienlandschaft mit entsprechend hoher rechtspopulistischer Präsenz in nationalen Parlamenten sowie im Europaparlament.¹³ In Deutschland erlangte im Frühjahr 2016 die rechtspopulistische Partei „Alternative für Deutschland“ (AFD) zweistellige Ergebnisse bei den Landtagswahlen.

Rechte Propaganda in Deutschland ist inzwischen landesweit Alltag. Soziale Netzwerke mit der Möglichkeit von Hassangriffen spielen dabei eine zunehmende Rolle.

Gleichzeitig zeigen andere Entwicklungen – wie die Willkommenskultur bei der Begrüßung der Flüchtlinge – ganz andere, höchst soziale Eigenschaften. Doch das kann sich schnell ändern, wenn es den Bürgern im Land selbst nicht mehr gut geht und Eigeninteressen in den Vordergrund rücken.

Für die Entwicklung der Inneren Sicherheit ist die Veränderung einer Gesellschaft in eine Zweiklassenschicht höchst gefährlich. Es gibt bereits jetzt zu viele Menschen, die zu wenig zum gesicherten Leben haben und immer mehr, die im Überfluss leben. Viele können nur mit mehreren Jobs überleben, und da die Mittel für eine private Altersvorsorge fehlen, ist das soziale Abseits im Alter vorprogrammiert. Niedrig- oder Nullzinsen reduzieren zusätzlich den Anreiz, freies Geld für die soziale Absicherung auszugeben. Das Geld selbst wird als Wertschöpfung in Frage gestellt. Immer mehr Menschen sind auf staatliche soziale Leistungen angewiesen. Zudem befinden wir uns in einem demografischen Wandel¹⁴. Die Lebenserwartung steigt, und es gibt zu wenig junge und zu viele ältere Menschen, so dass auch hierdurch das Potential für soziale Konflikte wachsen könnte. Die Migration dürfte diese Entwicklung nur leicht abmildern.

Nichts ist mehr auf Dauer, so sicher wie es jahrzehntelang war. Selbst große Traditionsnamen im Industrie – und Bankenbereich kämpfen um die Bestandserhaltung. Die Krisen sind dabei vielfach

¹³ 2015 waren in 7 EU-Ländern rechtspopulistische Parteien in den Regierungen beteiligt. (<https://de.wikipedia.org/wiki/Rechtspopulismus>, Stand 18.3.2016)

¹⁴ „2030 geht die Einwohnerzahl um 5,7 % zurück. Es wird 17 % weniger Kinder geben. Die Personen im erwerbsfähigen Alter – heute üblicherweise zwischen 20 und 65 Jahren – werden um ca. 15 % beziehungsweise 7,5 Millionen Menschen zurückgehen. Die Altersgruppe der 65-Jährigen und Älteren wird hingegen um rund ein Drittel (33 %) von 16,7 Millionen im Jahr 2008 auf 22,3 Millionen Personen im Jahr 2030 ansteigen.“
(Quelle: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/DemografischerWandel/BevoelkerungsHaushaltsentwicklung5871101119004.pdf?__blob=publicationFile)

bedingt durch hausgemachte Managerfehler, durch den Druck der Kapitalmärkte und durch politische Entscheidungen.¹⁵

Im Jahr 2002 (als die 1. Auflage dieses Buches geschrieben wurde), stellten jährlich über 30.000 Betriebe in Deutschland ihren Betrieb wegen Insolvenz ein. Dieser Wert ist angesichts der soliden Wirtschaftslage in den Jahren bis 2015 auf ca. 12.000 zurückgegangen. Die letzten 20 Jahre haben allerdings insgesamt gezeigt, dass wir uns wirtschaftlich, sozial und sicherheitspolitisch und auch ökologisch auf sehr dünnem Eis bewegen. Es gibt kurzfristige Erfolge aber keine Nachhaltigkeit und schon gar nicht Garantien für eine sichere Zukunft für die kommenden Generationen. Globale Fehler, wie Staatsverschuldung, Nichtbeachtung des Süd-Nordkonfliktes und die verheerenden Kriegsfolgen im Irak und Syrien werden auch die ferne Zukunft bestimmen.

1.5.4 Gefahren durch Terrorismus

Wer geglaubt hatte, die Sicherheitslage würde nach der Beendigung des Kalten Krieges besser werden, musste sich angesichts der Bedrohung durch islamistische Terrormilizen neu orientieren. Während die Terrororganisation Al Quaida unverändert präsent ist aber nach der Tötung von Osama bin Laden (2011) weltweit an Einfluss verlor, entstand im Wesentlichen als Folge des amerikanischen Krieges (2003)¹⁶ und einer falschen Nachkriegsordnung für den Irak der sogenannte „Islamische Staat“ (IS). Ehemalige sunnitische Kommandeure von Saddam Hussein bauten ein islamistisches Kalifat auf, das durch einen menschenverachtenden Terror und Expansionen eine ganze arabische Region in Angst und Schrecken versetzt und mit Hilfe einer ausgeklügelten Propagandamaschine innerhalb von wenigen Jahren für einen ungebremsen Zustrom an willigen Kämpfern aus aller Welt sorgt.

Im Zuge der neuen Bedrohung formieren sich der Iran, Saudi-Arabien und die Türkei mit neuen machtpolitischen Ansprüchen, während an den Flanken diverse Splittergruppen wie Boko Haram und die Al-Nusra-Front Kriege führen.

Der religiös geführte Krieg - Sunniten gegen Schiiten – und besonders der Krieg in Syrien haben zu einem Flächenbrand im Nahen Osten geführt, der zur Zerstörung von Städten mit Hundertausenden Toten und den Exodus der Bevölkerung Syriens führte.

Russland setzte mit der Annexion der Krim und der Besetzung der Ostukraine in einer bisher so nicht praktizierten hybriden Kriegsführung in Syrien konsequent den Weg fort, auf die Weltbühne zurück zu gelangen. Angesichts der Vielzahl gegeneinander kämpfender Gruppierungen im Nahen Osten¹⁷, der gewaltigen Ölressourcen in der Region und der Radikalisierung des Islams zur Durchsetzung machtpolitischer Ziele, darf man davon ausgehen, dass einige Staaten langfristig von der Karte verschwinden oder mindestens die Grenzen etlicher Staaten nicht mehr die von heute sein werden. Ein wesentlicher Grund, warum der Iran, die Türkei und Russland langfristige strategische Interessen im Nahen Osten verfolgen. Erschwerend kommt hinzu, dass der NATO-Partner Türkei mit fast allen Nachbarländern Probleme hat und durch das ungelöste Kurdenproblem Krieg im eigenen Land führt.

Auch wenn durch das militärische Eingreifen westlicher Staaten diese Brandherde, insbesondere der „Islamische Staat“ und der Bürgerkrieg in Syrien einmal beendet werden sollten, es wird neue Problemländer mit fanatischen islamistischen Kämpfern geben. Die terroristische Saat des sogenannten „Heiligen Krieges“ ist längst gesät. 2015 war nach Jahren der relativen Ruhe mit über 18 Terroranschlägen und fast 1000 Toten ein Jahr der Eskalation. Dieser Trend setzte sich 2016 fort. Al Quaida, für einige Jahre vom „Islamischen Staat“ in die zweite Rolle gedrängt, nutzt die Krise des IS und verstärkt seine Terrorangriffe insbesondere im Maghreb und zentralafrikanischen Ländern. Sämtliche terroristischen Organisationen wie IS, Al Quaida, Boko Haram und PKK, haben das Angriffsziel gegen die erklärten Feinde der Gotteskrieger auf sogenannten „weichen Ziele“ verlagert.

¹⁵ Beispiele: Atompolitische Kehrtwende der deutschen Bundeskanzlerin 2011

¹⁶ Bezeichnung „Operation Freedom“

¹⁷ Hier verstanden als Arabische Halbinsel Levante und Nordafrika sowie Iran, Türkei, Irak und Autonome Region Kurdistan

Es geht ihnen darum, die höchstmögliche internationale Aufmerksamkeit durch die Ermordung möglichst vieler Touristen aus möglichst vielen Nationen zu erreichen und Angst zu verbreiten. Dieses wird durch jeden weiteren Anschlag oder auch nur durch eine Terrorwarnung erreicht, wengleich die reale Bedrohung für den Einzelnen mit der gefühlten Bedrohung in keiner Weise übereinstimmt.

Europa ist zum einen durch Kämpfer gefährdet, die für einen Anschlag vorbereitet in unsere Länder einreisen. Zum anderen durch Dchihadisten, die nie im „Islamischen Staat“ waren, sondern den „Heiligen Krieg“ auf eigene Faust ohne Anweisungen durchführen. Wie sprechen hier vom „führerlosen Dschihad“. Beide Varianten wurden bereits realisiert.¹⁸ Die zweite Variante dürfte die in Zukunft gefährlichste sein. Als Ziel sind alle Länder betroffen, die unmittelbar und mittelbar am Krieg gegen die islamistische Terrormiliz beteiligt sind.

Terroristische Anschläge betrafen, so schlimm die Auswirkungen waren, bisher lokal begrenzte Gebiete. Eine entscheidende Veränderung in der Qualität des Terrorismus würde eintreten, wenn Terroristen in der Lage wären, biologische, chemische und auch atomare Kampfmittel einzusetzen. Chlor- und Senfgas, offensichtlich aus dem Arsenal von Saddam Hussein, wurden durch den syrischen Präsidenten Baschar al-Assad wie auch durch den IS eingesetzt. Angesichts der Proliferation von gefährlichen biologischen und chemischen Mitteln und Kernmaterial auf dem Weltmarkt sowie des Zulaufes an hochqualifizierten Experten in die Terrorszene ist nicht auszuschließen, dass der Terror bei uns auch flächendeckend katastrophal zuschlägt.

1.5.5 Gefahren für „Kritische Infrastrukturen“

Nie zuvor waren Staaten so anfällig für Störungen ihrer lebenswichtigen Adern. Wenn man in Zukunft ein modernes Industrieland lähmen und auch abwehrlos machen will, dann muss das nicht mit traditioneller Waffengewalt geschehen. Cyberangriffe gegen die Wirtschaft und Staaten schlechthin werden wesentliche Mittel der modernen Kriegsführung sein. (Auch deswegen wird in diesem Werk ein besonderes Gewicht auf den Stellenwert der IT gelegt).

Das Bundesinnenministerium hat die sensiblen Ressourcen als Kritische Infrastrukturen (KRITIS) definiert. Diese sind Institutionen und Einrichtungen mit wichtiger Bedeutung für das staatliche Gemeinwesen, bei deren Ausfall oder Beeinträchtigung nachhaltig wirkende Versorgungsengpässe, erhebliche Störungen der öffentlichen Sicherheit oder andere dramatische Folgen eintreten würden. Im Einzelnen:

- Energie (Strom, Mineralöl, Gas)
- Informationstechnik und Telekommunikation
- Transport und Verkehr
- Gesundheit
- Wasser
- Ernährung
- Finanz- und Versicherungswesen
- Staat und Verwaltung
- Medien und Kultur

¹⁸ Am 7.1.2015 töteten 2 Terroristen, die sich zu Al Quaida bekannten, insgesamt elf Personen in den Räumen der Satirezeitschrift Charlie Hebdo sowie einen Polizisten. Die Täter waren im Jemen ausgebildet worden. Zwei Tage später überfiel eine Täter, der sich zum IS bekannte, im Osten von Paris einen Supermarkt, tötete 4 Menschen und nahm Geiseln. Tags zuvor hatte der Täter eine Polizisten erschossen. Der Täter war kein vom IS ausgebildeter Dschihadist. Er handelt auf eigene Faust (führerlos).

Das BMI hat unter den potentiellen Gefährdungen auch „vorsätzliche Handlungen mit terroristischem oder sonstigem kriminellen Hintergrund“ aufgeführt¹⁹ und ein Risiko- und Krisenmanagement zum Schutz von KRITIS entwickelt.²⁰ Der Schutz lebenswichtiger Anlagen und Systeme findet zunehmend auch Eingang auch in die nationalen Sicherheitskonzepte von Staaten.

Der Einsatz von militärischen Spezialeinsatzkräften in hybriden Konflikten – wie in der Ukraine - gewinnt besondere Bedeutung.²¹

Zu den durch National Security Strategy 2015 aufgezählten Zielen zählen u. a. „Umfassende Angriffe katastrophischen Ausmaßes auf die Vereinigten Staaten oder deren kritische Infrastrukturen.“²² An ähnlichen Konzepten der veränderten Kriegsführung arbeiten andere Staaten, wie Russland und Großbritannien. Auch das neue Weißbuch der Bundeswehr dürfte diese Gefährdungen wie auch Gefährdungen durch hybride Konflikte aufnehmen.

1.5.6 Gefahren durch mangelnde Zusammenarbeit in der EU

Die Terroranschläge der Jahre 2015 und 2016 haben auf erschreckende Weise offenbart, dass es keine zentrale Terrordatei gibt, die von allen 28 EU – Staaten bedient wird.²³ Terroristen können sich frei in Europa bewegen, ohne, dass die Sicherheitsbehörden darüber ein vollständiges Bild haben. Die Bewegungsfreiheit im Schengenraum wird für deren Bürger zur Sicherheitsfalle, weil die Länder untereinander nicht das Vertrauen zur Datenweitergabe haben. Doch die mangelnde Koordination in der Terrorkämpfung ist nur ein Symptom für den brüchigen Zusammenhalt in der EU. Das nationalstaatliche Verhalten der Mitgliederstaaten in der Flüchtlingspolitik hat dieses offenbart.

Die Europäische Union, das reichste Völkerbündnis der Erde, befindet sich seit 2014 in der größten gesellschaftspolitischen Entwicklung nach dem zweiten Weltkrieg. Es steht zugleich vor der größten sicherheitspolitischen Herausforderung und angesichts nationalistischer Bestrebungen vor einer Zerreissprobe. Der Austritt einzelner Länder aus der EU ist wahrscheinlicher als je zuvor. Am Ende könnte es ein Europa mit einigen wenigen Kernstaaten und umliegender Partnerstaaten geben.

Es kann nicht Aufgabe dieser Einführung sein, einen Masterplan für die EU darzustellen, der die Lösung der genannten Problem präsentiert. Gleichwohl darf angemerkt sein, dass der Rückfall in Nationalstaaten in einer vernetzten Welt nicht nur wirtschaftlich, sondern auch sicherheitspolitisch ein Rückfall ins politische Mittelalter wäre. Ziel muss es sein, zunehmend nationale Souveränitätsansprüche aufzugeben und ein Europa anzustreben, in dem Wirtschaft, Außenpolitik, Verteidigung, Umwelt, etc. aus einer europäischen Hand erfolgt.

Wenn die neue Kleinstaaterei aufhört, die Vereinigten Staaten von Europa einmal wie eine „Nation“ regiert werden, dann könnten die Ressourcen gebündelt werden, die zur Bewältigung der sozialen, umweltspezifischen, wirtschaftlichen und sicherheitsrelevanten Gefahren für den europäischen Großraum erforderlich sind.

19 Schutz Kritischer Infrastrukturen – Risiko- und Krisenmanagement Leitfadens für Unternehmen und Behörden
https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2008/Leitfaden_Schutz_kritischer_Infrastrukturen.pdf?__blob=publicationFile

20 unter Beteiligung der Trauboth Risk Management GmbH (Frank Tesch).

21 Bei der sogenannten hybriden Kriegsführung kombinieren staatliche oder nicht-staatliche Akteure konventionelle und verdeckte militärisch-strategische Mittel. Dazu werden neben konventionellen Waffen, Einheiten und Techniken auch irreguläre Mittel eingesetzt, die bis hin zu kriminellen und terroristischen Mitteln reichen können. Das Spektrum reicht von Partisanentaktiken über energiepolitische Maßnahmen bis hin zur Cyber-Kriegsführung.
(<http://www.welt.de/politik/ausland/article137341869/Experten-warnen-vor-hybrider-Kriegsfuehrung.html>)

22 Field Manual 3-18 –Special Forces Operations -, Headquarters Department of the Army, Washington, D.C., 28.May 2014

23 Es gibt keine Datenbank in Europa, in der zentral alle Namen von allen Auslandskämpfern, Gefährdungen und potenziellen Terroristen gespeichert sind“, klagt Terrorexperte Peter Neumann (King’s College London). Quelle:
<http://www.bild.de/politik/inland/terrorismus/warum-hat-die-eu-keine-terror-datenbank-45054190.bild.html> vom 23.03.2016

Fassen wir zusammen:

Unsere Welt befindet sich vor alten und neuen Risiken, die die Sicherheit Einzelner, der Gesellschaft und von Bündnissen gefährdet. Die wesentlichen Risiken liegen in den Gefahr aus Globalisierung, Migration, nationalistischen Bestrebungen und Terror. Europa befindet sich in der größten gesellschaftspolitischen Entwicklung nach dem zweiten Weltkrieg und steht zugleich vor der größten sicherheitspolitischen Herausforderung. Die Exekutive Europas muss unter Verzicht nationaler Souveränitätsansprüche massiv gestärkt werden.

1.6. Typische sicherheitsrelevante Unternehmenskrisen

Alle Krisen in Wirtschaftsunternehmen haben gemeinsam, dass der vitale Nerv des Unternehmens durch ein oder mehrere Ereignisse kritisch getroffen ist. Dies kann sich überraschend, schleichend oder in Wellen vollziehen. Krisenursachen sind immer auch Ausdruck der jeweiligen politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und sozialen Situation. Ökologisches Bewusstsein, Globalisierung, offene Grenzen, soziale Schere, Produktionsverlagerungen und Fusionen sind nur einige Entwicklungen, die erhebliches Konflikt - und Krisenpotential für Unternehmen in sich bergen. Die Ursachen von Krisen kommen vom inneren eines Unternehmens oder werden von außen hineingetragen, wobei die Grenzen fließend sind. (Abbildung 1.2)

Typische sicherheitsrelevante Unternehmenskrisen

- Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen für das Unternehmen
- Anhaltende Produktionsstörungen
- Arbeitsniederlegung, Demonstrationen, Streiks
- Ausfall kritischer Infrastruktur
- Angriff durch aggressive Medien
- Einsatz der Gentechnik
- E-Business und Internetrisiken
- Erpressung
- Fehlentscheidungen des Managements
- Fusionen, Teilschließung oder Schließung von Unternehmen
- Geiselnahme, Entführung
- Hijacking
- Industriespionage
- Informationsdiebstahl, Computer Hacking
- Joint Venture mit kriminellen Partnern
- Kontamination, manipulierte Lebensmittel
- Produkthaftungen
- Rückrufaktionen
- Korruption, Untreue, Compliance-Verstöße
- Krankheitserreger
- Kriegerische Auseinandersetzungen
- Kriminelle Anschläge
- Liquiditätsprobleme
- Migrationsprobleme (Integration)
- Naturkatastrophen
- Politische Krisen, ethnische und religiöse Konflikte
- Pressure Group²⁴ gegen das Unternehmen

²⁴ Duden: „Interessengruppe, die [mit Druckmitteln] besonders auf Parteien, Parlament und Regierung Einfluss zu gewinnen sucht“

- Produktpiraterie
- Produktionsverlagerung in sicherheitskritische Regionen oder Risikoländern Mobbing
- Produktfehler, Produkthaftungsfälle
- Reisen in Krisengebiete
- Reputationsverlust Schwerer Betrug
- Softwaremanipulation
- Staatliche Eingriffe auf das Unternehmen
- Steuerflucht
- Störfälle oder Unglücke
- Terroristische Angriffe
- Unsichere Atomkraftwerke
- Umweltverschmutzungen
- Unerlaubter Wettbewerb
- Veränderung der politischen Situation im In-und Ausland
- Veruntreuung
- Verrat von Geschäftsgeheimnissen
- Werkstofffehler
- Wettbewerbsverletzungen

Abbildung 1.2 Typische sicherheitsrelevante Unternehmenskrisen

Nicht jedes Problem muss zu einer unternehmerischen Krise führen. Das sehen Medien oft anders. Eine vermeintlich schlechte Nachricht ist kaum zu stoppen. Nur noch wenige Medien können sich einen investigativen Journalismus leisten.²⁵ Der Druck, Nachrichten im Minutentakt z. B. über soziale Medien wie Twitter zu produzieren, führt auch dazu, ein einzelnes Problem fälschlicherweise als „Krise“ zu definieren und darüberhinaus zu schnell von „Mafia“, „organisierter Kriminalität“ und „islamistischem Hintergrund“ zu mutmaßen. Krisenauswirkungen kann man bekanntlich auch herbei reden.

Gleichwohl wird die Zahl der unternehmerischen Krisen eher zunehmen, wie auch der Bedarf an gut ausgebildeten und krisenfesten Managern steigen wird.

1.7. Die Herausforderungen an den Krisenmanager

Die Unternehmen und Organisationen stehen bei der Beurteilung von krisenrelevanten Fragen mehr denn je vor der Aufgabe, in einer zunehmend schwerer zu beurteilenden Umwelt und mit oft reduzierten Ressourcen die richtigen Antworten in der Vorbeugung und Abwehr von sicherheitsrelevanten Bedrohungen zu finden. Ein Krisenverantwortlicher muss je nach Ausrichtung seines Unternehmens oder der Organisation prüfen, welche typischen Krisenverursacher drohen.

Krisenverursacher können sein: ein mangelhaftes Risiko- oder Qualitätsmanagementsystem, ein fehlender Background Check, eine fehlende Due Dilligence, ein krimineller Joint Venture-Partner, eine fehlende Analyse vor wichtigen Investitionsentscheidungen, eine falsche Sicherheitsanalyse Ausland, eine fehlende Gefährdungsanalyse in Schule, Krankenhäusern oder Arztpraxen, eine fehlende bzw. schlechte Krisen - PR oder schlichtweg fehlende Kontrollsysteme. Ist die Krise eingetreten, kommt die Frage: Wie konnte das passieren? Wenn nicht akutes Fehlverhalten vorliegt, geht es fast immer um Vorsorge und Kontrolle, die nicht installiert waren oder versagten. Krisenverursacher sind so alt, wie es Menschen gibt. Sie können eine Organisation über einen längeren Zeitraum oder an einem einzigen Tag in die Katastrophe stürzen.

Die Aufgabe des Krisenverantwortlichen ist es in die Gegenwart und in die Zukunft seines Unternehmens oder seiner Organisation zu schauen, nicht „mit dem Bauch“, sondern basierend auf der bestmöglichen Informationsbasis mit dem Ziel einer möglichst gesicherten Lageanalyse. Seine

²⁵ Siehe hierzu vertiefende Auswirkungen in Kapitel 4

wesentlichen Fragen zur Beurteilung der Sicherheitslage in mittelständischen Unternehmen werden dabei sein:

- Wie sieht die Top 10 - Disaster-Liste meines Unternehmens aus?
- Durch welche sicherheitsrelevanten Ereignisse kann das Unternehmen besonders stark getroffen oder existenziell bedroht werden?
- Wie hoch ist die Eintrittswahrscheinlichkeit der größten Risiken?
- Welche Ressourcen haben wir, um dagegen zu halten?
- Wie sieht die Gefährdung mittel- und langfristig aus in Bezug auf:

Diese Fragestellungen münden in eine Risikoanalyse (siehe nächstes Kapitel), die auch in einer Arztpraxis, in einer Schule oder Behörde geleistet werden kann, auch wenn Sicherheit quasi nebenamtlich in Personalunion wahrgenommen wird.

Ein Preis der Industrialisierung, Technisierung und Globalisierung ist, dass katastrophale Ereignisse - und damit Krisen - mehr denn je unser Leben bestimmen werden. Selbst wenn wir in unserem Arbeitsbereich alles durchgeplant haben, es bleiben Restrisiken. Zu sehr sind wir mit Transporten, Energien und Technologien vernetzt. Eine Schule mag noch ein überschaubares Risikoumfeld haben, eine Arztpraxis auch. Eine Klinik muss bereits weite in die Zukunft denken wie ohnehin das kleine und große mittelständige Unternehmen. Doch wie sicher sind heute noch Prognosen in unserer schnelllebigen Welt?

Niemand hätte sich – außer in Hollywood - vorstellen können, dass durch terroristische Anschläge ein World Trade Center zusammenstürzt und der Terrorismus spätestens von nun an zur latenten Gefahr werden würde. Kaum jemand hätte vorhersagen können, dass Russland die Krim annektiert, ein „Islamischer Staat“ aus dem Nichts entsteht, Flüchtlingsströme zu einer Völkerwanderung führen und Deutschland sich an Kriegen beteiligt. Niemand vermag heute verlässlich voraussagen, welche Richtung die politische, soziologische, militärische, ökonomische und ökologische Entwicklung im Inland, geschweige denn im internationalen geschäftlichen Wirkungsbereich, nehmen wird. Wie nie zuvor werden wir durch Einflüsse von außen in Veränderungen hineingezogen und gezwungen, visionär zu denken und uns selbst zu verändern, wenn wir in der Zukunft bestehen wollen.

Dabei sind realistische Prognosen heute nicht mehr über Jahre, oft nur noch über einen Zeitraum von Monaten möglich. Dieses bedeutet, dass bei größeren Investitionen über lange Vorlaufzeiträume zugleich die Risiken für unternehmerische Fehlentscheidungen wachsen. (Beispiel: Rüstungsindustrie).

Wie also will ein Krisenverantwortlicher in dieser Hochgeschwindigkeitswelt verlässlich planen? Funktioniert das überhaupt noch? Selbstverständlich ja. Wie könnte sonst z.B. ein Versicherungsunternehmen bestehen, wenn nicht auf der Grundlage einer Risiko-Analyse über die wahrscheinlichen Schadensfälle in den nächsten fünf bis zehn Jahren?

Die Antwort kann also nicht heißen, dass in dieser Zeit der Schnelllebigkeit nur noch die „Feuer gelöscht“ werden, d. h. nur noch reagiert wird. Im Gegenteil. Heute ist es wichtiger denn je, erkannten Sicherheitsrisiken und Krisenherden durch Vorsorge zu begegnen damit im Notfall entsprechend professionell gehandelt werden kann. Dafür braucht es auch Phantasie sich vorzustellen, was im eigenen Bereich passieren könnte. (Abbildung 1.2. Fallbeispiele für Krisen)

Fallbeispiele für Krisen

- Ein mittelständischer Milchproduzent findet Glassplitter in seinem Produkt. Das QM-System hat versagt. Die Abteilung QM ist unterbesetzt. Schaden 10 Millionen Euro und Reputationsverlust.
- Zwei Mitarbeiter werden entgegen der Warnung des Auswärtigen Amtes von ihrem Unternehmen für eine lukrative Auftragsbeschaffung in ein Gebiet der islamistischen Terrormiliz entsandt. Öffentliche Erpressungen mit Enthauptungsdrohungen lähmen das Unternehmen über Monate. Beide Mitarbeiter kommen gegen Lösegeldzahlung frei.
- Der Mitarbeiter eines Geheimdienstes verlässt das Unternehmen mit gestohlenen Daten und agiert als Whistleblower. Es gelingt nicht, den ins Ausland geflüchteten Mitarbeiter festzusetzen. Der Schaden für die Behörde und das betroffene Land ist hoch und schwer abschätzbar.
- Eine bisher nicht auffällige 15 – jährige Schülerin stürzt sich vor einen fahrenden Zug und stirbt. Die Ermittlungen ergeben, dass sie den Selbstmord bei Mitschülern und im Internet angedeutet hat. Von dem Umfeld wurde das als jugendliche Wichtigmache beurteilt. Der Suizid stürzt Eltern und Schule in eine tiefe Krise mit traumatischen Folgen für Betroffene.
- Ein Patient wird an der Wirbelsäure operiert. Die Behinderungen sind schlimmer als vor der Operation. In einem erregten Gespräch droht er dem Krankenhausarzt an, ihn umzubringen. Die Tötungsdrohung wertet der Arzt als erste emotionale Reaktion. Am nächsten Tag erscheint der Patient im Sprechzimmer des Arztes und erschießt ihn, anschließend sich selbst. Im Krankenhaus gibt es weder ein Bewusstsein für den Umgang mit derartigen Drohungen noch Sicherheitssysteme, die einen Zugang in das Arztzimmer verwehrt hätten.
- Einer kleine Brauerei wird in einem Medienbericht vorgeworfen, dass das benutzte Quellwasser kontaminiert sei. Da das Unternehmen über keine Krisenmanagementkompetenz verfügt, übergibt der Brauereibesitzer die Information der Medien und Verbraucher an die untersuchende Lebensmittelbehörde. Die externe Kommunikation der Behörde führt zu einem negativen Kaufverhalten und Imageverlust des Unternehmens bis an den Rand der Insolvenz. Später stellt sich heraus, dass der Vorwurf unbegründet und (vermutlich aus Wettbewerberkreisen) gezielt lanciert war.

Abbildung 1.3 – Fallbeispiele Krisen

Nicht nur die Ereignisse laufen schneller und globaler ab, sondern auch die Reaktionen der Kunden, als Reaktion auf ein negatives oder positives unternehmerisches Krisenverhalten. Im Kampfflugzeug wird Höchstgeschwindigkeit durch Aktivieren des Nachbrenners (Afterburner) aktiviert. Wir leben bezüglich des Informationsaufkommens und der Bewältigung in einer Art „Afterburnergesellschaft“. Viele Krisen entstehen aus dem Augenblick und bedürfen der sofortigen Hochleistungsreaktion. Denn Krisen, und das ist das fatale an der Informationsgier, werden in den ersten Stunden entschieden. Wer darauf nicht professionell vorbereitet ist, bringt das Unternehmen schnell in die Opferrolle. Ein Beispiel ist das von den Medien sarkastisch formulierte „Dieselgate“ in Anlehnung an den Betrugshintergrund von „Watergate“. (Abbildung 1.4)

Absturz eines Fahrzeugkonzerns in die Krise durch vorsätzliche Manipulation von Software²⁶

Im September 2015 stürzt der VW – Konzern durch Softwaremanipulation an Dieselfahrzeugen in die größte Krise der Unternehmensgeschichte. Innerhalb von 7 Tagen fällt der Aktienkurs vom 80 Mrd. auf 55 Mrd. Euro. Der Vorstandsvorsitzende und weitere Vorstände werden zwei Tage nach Bekanntwerden aus ihren Ämtern entlassen. Dem Unternehmen drohen internationale Strafzahlungen, Schadensersatzforderungen, Rückrufaktionen, Prozesskosten und ein Umsatzeinbruch. Neben dem wirtschaftlichen Schaden ist der Reputationsschaden erheblich (sofort wurde das Wort „Dieselgate“²⁷ erfunden). Der Betrug wirft zudem ein negatives Licht auf deutsche Ingenieurskunst und das Label „Made in Germany“. Fachleute gehen wegen der langen Abwicklungsverfahren davon aus, dass VW das Ziel, weltgrößter Automobilhersteller zu werden, in die ferne Zukunft verschieben muss und noch einige Jahre mit den Auswirkungen des Betrugsfalles zu tun haben wird.

Abbildung 1.4 – Krise Volkswagen „Dieselgate“ 2015

Andererseits bieten die Möglichkeiten unserer Kommunikationsgesellschaft auch dem Krisenverantwortlichen - trotz aller Imponderabilien der Vorhersage - nie dagewesene Möglichkeiten der Entscheidungsfindung. Er steht vor dem durchaus zeitgemäßen Problem, aus der Fülle der Daten die richtigen Informationen herauszufiltern. Der Druck, zeitnah richtig zu agieren zwingt den

²⁶ Sachstand der Darstellung 3/2016.

²⁷ Der Spiegel 40/2015

Krisenverantwortlichen zu einer ganzheitlichen Beurteilungssicht aller Faktoren, die wesentlichen Einfluss auf die Sicherheit seines Unternehmens der seiner Organisation haben.

1.8. Sicherheitsrelevantes Risikomanagement für große und kleine Organisationen

1.8.1. Risiken und Risikomatrix²⁸

Bevor wir über das Risiko-Management sprechen, fragen wir uns wie überhaupt Risiken typischerweise entstehen. Das Potential für sicherheitsrelevante Krisen erwächst aus internen und externen Unternehmensrisiken. (Abbildung 1.5.)

Interne Risiken²⁹
Menschliche:
 Veruntreuung von Geschäftsgeheimnissen, schwerer Diebstahl von Sachwerten oder Informationen. Schwerer Betrug, Untreue, Korruption, Mobbing, Arbeitskampf.
Betriebliche:
 Technische Störungen, Betriebsunterbrechungen, schwere Unfälle, Produktkontamination, Sabotage.

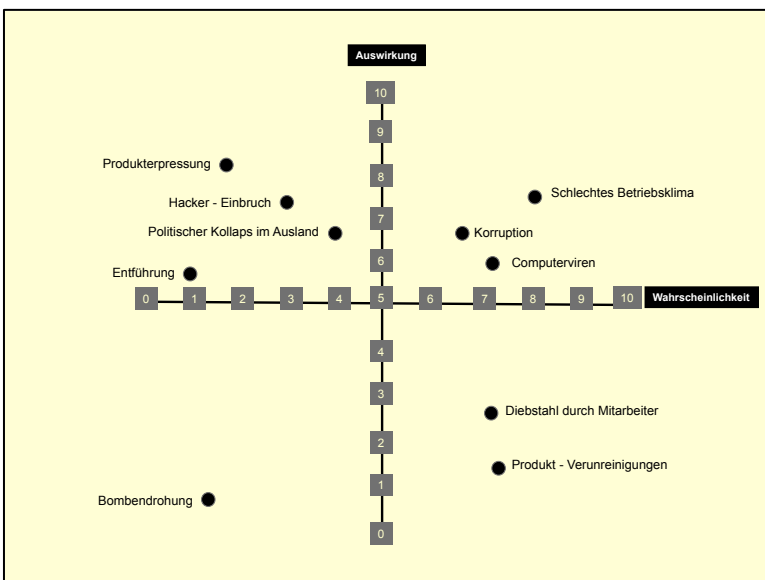
Externe Risiken
 Erpressung, Produktpiraterie, Pandemie, Gefährdung der eigenen oder Kritischen Infrastruktur durch Anschläge. Verleumdung. Angriff des Unternehmens durch Hasskampagne oder Pressure Groups. Änderung der Sicherheitssituation für Mitarbeiter im Ausland, Entführung und Verschleppung.

Abbildung 1.5: Krisenpotentiale (Beispiele)

Wenn eine Organisation fehlt, die den Fall professionell handhabt, wird ein kritischer Vorfall in kleinen Betrieben oder kleineren Organisationen schnell eskalieren. Das ist häufig der Normalfall. Kritische Ereignisse müssen dann mit der vorhandenen Struktur oder in Nebentätigkeit bewältigt werden. Eine zugegeben nur schwer lösbare Herausforderung, wenn persönlich betroffene gleichzeitig die Krise managen sollen.

Um so wichtiger ist es, dass mögliche (sicherheitsrelevante) Ereignisse bereits im Vorfeld erfasst werden, damit diese in einem Notfall – und Krisenplan behandelt werden können.

Für die Erfassung und Gewichtung von Risiken mag bereits eine einfache Matrix helfen, die auf die spezielle Gefährdungssituation zugeschnitten ist. Selbst, wenn eine computergestützte Risikoanalyse, z. B. mit einer Relevanzbaumanalyse, nicht verfügbar ist und die Eintrittswahrscheinlichkeiten und Auswirkungen auf die Organisation mangels empirischer Daten nur abgeschätzt werden können, ein vertretbarer Anfang für den Start der Krisenplanung ist auch mit einer Matrix gemacht. (Abbildungen 1.5 Lebensmittelindustrie und 1.6 Schulen)

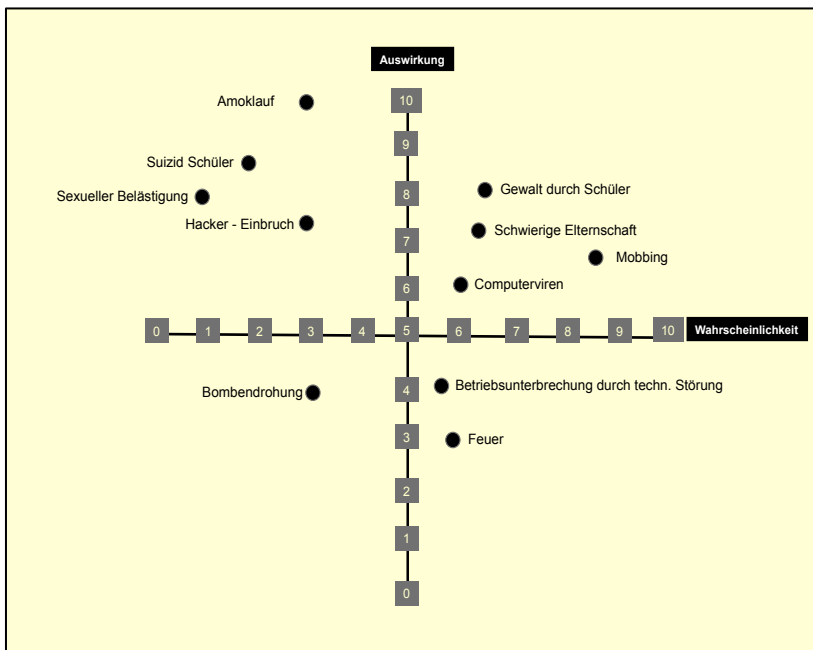


Risikosammlung (A-Z)

- Ausland
- Betriebsklima
- Bombendrohung
- Computerviren
- Diebstahl
- Entführung
- Hacker-Einbruch
- Korruption
- Produktverunreinigungen

- Produkterpressung

Abbildung 1.6 – Risiko-Matrix für ein Unternehmen der Lebensmittelindustrie



Risikosammlung (A-Z)

- Amoklauf
- Betriebsunterbrechung
- Bombendrohung
- Computerviren
- Feuer
- Gewalt durch Schüler
- Hacker Einbruch
- Mobbing
- Schwierige Elternschaft
- Sexuelle Belästigung
- Suizid Schüler

Abbildung 1. 6 – Risiko-Matrix für Schule

1.8.2 Systemischer Ansatz des Risikomanagements nach KonTraG

Kein Unternehmen fängt im Riskmanagement³⁰ bei Null an. Richtig ist auch, dass jedes Unternehmen unterschiedlich systematisch mit dem Management der Risiken umgeht. Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)³¹ als verpflichtende Vorgabe für das Riskmanagement bietet die Chance, einen ganzheitlichen Riskmanagementansatz zu vollziehen und sich dabei auf das Wesentliche, das „Bestandsgefährdende“, zu konzentrieren. Das System soll hier kurz vorgestellt werden, um Interessierten einen Eindruck zu vermitteln, wie in großen bzw. börsennotierten Unternehmen mit dem Riskmanagement umzugehen ist und anregen, das System in vereinfachter Form im eigenen Bereich anzuwenden. Unter dem *Unternehmensrisiko* wird die Gefahr verstanden, dass Ereignisse oder Handlungen ein Unternehmen daran hindern seine strategischen Ziele zu erreichen bzw. seine Strategien erfolgreich umzusetzen.

Hierbei ist von Bedeutung, dass sich der Risikobegriff nicht nur auf die Gefahr bezieht, dass etwas Negatives eintritt, sondern auch auf die Möglichkeit, dass etwas Positives nicht eintritt, was aber zur Bestandssicherung zwingend erforderlich ist. Der Risikomanagementprozess nach KonTraG

³⁰ Risikomanagement ist nach der Norm ISO 31000: eine Führungsaufgabe, in der die Risiken einer Organisation identifiziert, analysiert und bewertet werden. Hierzu sind übergeordnete Ziele, Strategien und Politik der Organisation zum Risikomanagement festzulegen. Im Einzelnen betrifft das die Festlegung von Kriterien, nach denen die Risiken eingestuft und bewertet werden, die Methoden der Risikoermittlung, die Verantwortlichkeiten bei Risikoentscheidungen, die Bereitstellung von Ressourcen zur Risikoabwehr, die interne und externe Kommunikation über die identifizierten Risiken (Reporting) sowie die Qualifizierung des Personals für das Risikomanagement. Eine formale Ausbildung und Zertifizierung zum Risikomanager kann dem Stand der Technik entsprechend gemäß ONR 49003 "Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Anforderungen an die Qualifikation des Risikomanagers – Anwendung von ISO/DIN 31000 in der Praxis" erfolgen.

³¹ Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom Deutschen Bundestag am 5.3.1998 beschlossen, zielt darauf, die Corporate Governance deutscher Unternehmen zu verbessern. Dieses schließt ein „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“. Siehe auch Kapitel 4, Ziffer 4.

beinhaltet alle Aktivitäten zum systematischen Umgang mit Risiken. Dazu zählen die Risikoidentifikation, Risikoanalyse und nachfolgende Bewertung, die Steuerung der Risiken als Konsequenz der Bewertung und die Überwachung und Kontrolle des Erfolges

Es ist ein ganzheitlicher und wiederkehrender Prozess. (Abbildung 1.7)

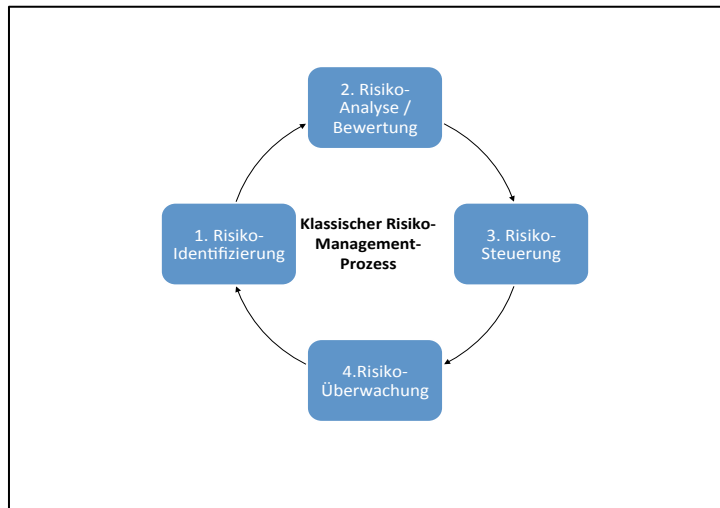


Abbildung 1.7 - Ganzheitlicher Risiko Management Prozess

Phase 1: Risikoidentifizierung

Die Risiko-Früherkennung als primäres Gebot des KonTraG ist nichts anderes als ein mit dem militärischen AWACS³² vergleichbaren Frühwarnsystem, in dem Spezialisten in der Luft suchen, identifizieren, das wesentliche vom unwesentlichen unterscheiden und das Ergebnis an die auswertende Stelle melden. Wird das identifizierte Objekt als „threat“ erkannt, wird dieses sogleich durch angemessene Reaktionsmaßnahmen bekämpft. Durch gezielte Kontrollmaßnahmen wird sichergestellt, dass die vitalen Interessen der eigenen Seite nicht weiter ernsthaft bedroht sind.

Auch im Unternehmen geht es um die rechtzeitige, angemessene und effiziente (im militärischen: flexible) Reaktion auf unerwünschte Entwicklungen.

Dieses bedarf der umfassenden Bestandsaufnahme aller Risiken. Hier muss jedes Unternehmen selbst entscheiden, wie breit und wie tief angesetzt wird. Die Identifizierung der Risiken setzt auf der Vorstandsebene / Geschäftsführerebene an und führt in einem „top down approach“ durch das Unternehmen.

Phase 2: Risikoanalyse und Risikobewertung

Nachdem die Risiken identifiziert wurden, müssen sie nun vertiefend untersucht und bewertet werden. Ziel der Risikoanalyse ist die qualitative Beurteilung der Risiken und ihre quantitative Messung, um so das Risikospektrum des Unternehmens abzubilden. Folgende Fragen sollen beantwortet werden:

- Welche Bedrohungen sind zu erwarten?
- Wie ist die Anfälligkeit zu beurteilen?
- Wie ist die Eintrittswahrscheinlichkeit zu bewerten?
- Wie hoch ist das zu erwartende Schadensausmaß?

Die Prognose der Eintrittswahrscheinlichkeit ist besonders schwer. Die internationalen Norm IEC 61508 setzt einen Zusammenhang zwischen

³² Airborne Warning And Control System – Fliegendes Frühwarnsystem der NATO mit Allwetter, Command und Control Befähigung

- der Häufigkeit (Häufig, wahrscheinlich, gelegentlich, zukünftig, unwahrscheinlich, Eintritt nicht vorstellbar) und
- der Bedeutung (katastrophal, kritisch, geringfügig, unbedeutend)

Auch die Risikoklassen werden definiert:

- **I** Inakzeptables Risiko
- **II** Nur akzeptabel, wenn Risiko nicht reduzierbar ist oder die Kosten für die Reduzierung unverhältnismäßig hoch sind
- **III** Tolerierbares Risiko, wenn die Kosten für den Schadensfall tolerierbar sind
- **IV** Kein relevantes Risiko

Auch in kleinen Organisationen und auch ohne rechnergestützte Programme lässt sich mithilfe dieser Kriterien durchaus eine erstaunlich fundierte Risikoanalyse durch Interviews oder eigene Abschätzungen durchführen.

Phase 3: Risikosteuerung

Mit der Risikosteuerung wird die Phase der Erfassung und Bewertung abgeschlossen, und es beginnt das aktive Risikomanagement. Ziel dieser Phase ist es, die Eintrittswahrscheinlichkeit zu verringern bzw. die Auswirkungen von Risiken zu begrenzen.

In der Reaktion wird die Grundüberlegung sein, ob ein Risiko zu ertragen, zu vermindern oder zu vermeiden ist. Risiken mit geringen Auswirkungen - gleich welcher Eintrittswahrscheinlichkeit - mögen akzeptabel sein. Risiken mit einem hohen Schadenpotential erfordern Einzelfallentscheidungen, selbst, wenn die Eintrittswahrscheinlichkeit gering ist.

Phase 4: Risikoüberwachung /Risikokontrolle

Ziel der letzten Stufe im Kreislauf ist es, die Risikosteuerungsmaßnahmen operativ wirksam zu kontrollieren. Bei einer Verkennung oder Fehleinschätzung von Risiken wird der Regelkreis neu in Gang gesetzt, indem Risiken identifiziert, analysiert und neu bewertet werden.

Fassen wir zusammen:

Die Voraussetzung für die Fertigung eines Krisenplanes ist es, die möglichen Risiken zu erfassen und ihre Wirkungen auf die unternehmerische Gefährdung durch Gewichtungen zu bewerten. Dieses ist mit computergestützten Verfahren aber auch mit einer einfachen Risiko-Matrix möglich. Hieraus entwickelt man die wichtigsten bestandgefährdenden Risiken und konzentriert sich in den operativen Handlungsmaßnahmen auf deren Bewältigung.