



Whitepaper Krisenfrüherkennung

Inhalt



03
EINLEITUNG



04
DEFINITION UND BEGRIFFLICHKEITEN



06
NORMATIVE VORGABEN



07
ARTEN VON OPERATIONELLEN KRISEN



08
VORHANDENE KENNZAHLEN NUTZEN



11
EINBINDUNG VON KFE IN DAS UNTERNEHMEN



13
STAATLICHE UND WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNGEN



16
HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

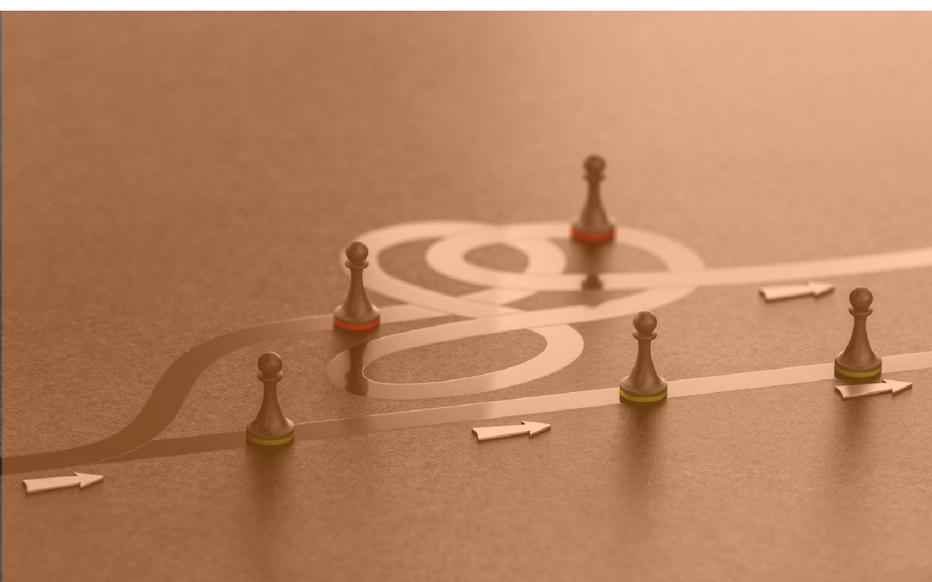


18
ZUSAMMENFASSUNG

Einleitung



Nur selten entstehen Unternehmenskrisen über Nacht. Meist geht dem Punkt akuter Unternehmensprobleme oder sogar der drohenden Insolvenz eine längere Vorgeschichte voraus. Einige Krisen haben bereits unternehmensinterne Vorgeschichten, die, rechtzeitig erkannt, eine Schiefelage vermeidbar machen. Das Spektrum reicht hier von Liquiditätsengpässen über Personal- und Gebäudemängel bis hin zu IT-Herausforderungen. Wer erinnert sich nicht an die teilweise extrem verschleppte Umstellung von Windows 7 auf die Nachfolgesysteme mit entsprechend schwerwiegenden Folgen. Aber auch die aktuell notwendigen Absicherungen z. B. durch eine solide Bearbeitung der (Sicherheits-)Patches und aktives Geo-Blocking zur Abwehr von Cyber-Attacken gehören dazu.



Weil es vielen Unternehmen an einem Frühwarnsystem mangelt, finden sich Unternehmen oft scheinbar unversehens in einer Krisensituation wieder. Ist die Krise dann eingetreten, ist der Handlungsspielraum des Unternehmens, der negativen Entwicklung entgegenzutreten, begrenzt. Krisenfrüherkennung (KFE) und -prävention sollten daher nicht als bloße „neue“ Pflicht der Geschäftsleitung

verstanden werden, sondern noch über die strategische Sinnhaftigkeit hinaus als valides Mittel, das Überleben von Unternehmen zu sichern.

Dieses Whitepaper stellt die hierfür notwendigen Informationen dar und zeigt Ihnen, wie Sie Ihr Unternehmen mit oder ohne einem bestehenden Krisenmanagement-System besser aufstellen können.

Definition und Begrifflichkeiten



In der Literatur lassen sich zwei unterschiedliche Begriffsausprägungen finden: Frühwarnung und Früherkennung.

Die (Krisen-)Frühwarnung konzentriert sich auf die Analyse potentieller Gefährdungen. Diesbezüglich ist die Frühwarnung sehr eng mit dem Risikomanagement verbunden, welches ebenfalls die systematische Erfassung und Bewertung von Risiken für den Geschäftsbetrieb eines Unternehmens umfasst.

In Abgrenzung hierzu umfasst die (Krisen-)Früherkennung das Beobachten von Entwicklungen, die zu krisenhaften Situationen führen können. Zudem wird im Rahmen der Früherkennung eine Einschätzung darüber getroffen, ob sie das Potenzial haben, sich zu vollwertigen Krisen weiterzuentwickeln und entsprechende Bewältigungsstrategien und -maßnahmen geplant. Die Früherkennung geht mithin neben einer reinen Warnfunktion von einer frühen Erkennung von Gelegenheiten aus und folgt damit dem Ziel der Auseinandersetzung mit positiven und negativen Zukunftszuständen.

Die strategische Voraussicht, aufziehende Krisen möglichst frühzeitig zu identifizieren, um im besten Fall noch präventiv tätig werden zu können, stellt den Kern der Krisenfrüherkennung dar. Die hierbei identifizierten Risiken und Chancen, können in einem etablierten Krisenmanagement und/oder Business Continuity Management (BCM) bewertet und konstruktiv zur Abwendung von Gefahren genutzt werden.

Normative Vorgaben



Neben entsprechenden allgemeinen und spezialgesetzlichen Vorschriften zur Umsetzung von Notfall-, Krisen- und Business Continuity Management-Maßnahmen ist der Gedanke der Früherkennung von Risiken und Krisen bereits lange normativ verankert.

Bereits der im Zuge des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) eingeführte § 91 Abs. 2 AktG sieht vor, dass der Vorstand geeignete Maßnahmen zu treffen und insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten hat, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.



Ungeachtet der Reichweite dieser Verpflichtung und der Anwendbarkeit in Bezug auf operationelle Risiken, fühlte sich der Gesetzgeber nunmehr veranlasst die Geschäftsleiter haftungsbeschränkter Unternehmens-träger explizit zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement zu verpflichten.

Das am 1. Januar 2021 in Kraft getretene Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen, kurz Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG), stellt allein schon aufgrund der im Gesetzestext gewählten Begrifflichkeiten ein Novum für Krisenmanager dar.

Der Gesetzgeber nimmt in § 1 Abs. 1 S. 1 StaRUG die Geschäftsleitung allgemein und rechtsformübergreifend in die Pflicht, fortlaufend über diejenigen wirtschaftlichen und finanziellen Entwicklungen zu wachen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden können (Krisenfrüherkennungspflicht). Zeichnen sich gefährdende Entwicklungen ab, muss die Geschäftsleitung gem. § 1 Abs. 1 S. 2 StaRUG geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen (Krisenmanagementpflicht) und die zur Überwachung der Geschäftsleitung berufenen Organe unverzüglich über die sich abzeichnende Krise in Kenntnis setzen. Ist für die Ergreifung der Maßnahmen nach § 1 Abs. 1 S. 2 StaRUG die Mitwirkung anderer Organe (bspw. die der Gesellschafterversammlung) erforderlich, wird der Geschäftsleitung nach § 1 Abs. 1 S. 3 StaRUG aufgetragen, unverzüglich auf deren Befassung hinzuwirken.

Normative Vorgaben



Detaillierte Vorgaben, wie die Krisenfrüherkennung und das Krisenmanagement erfolgen sollen, hat der Gesetz- und Richtliniengeber nicht geregelt.

Es bleibt auch zu beachten, dass das Gesetz systematisch eindeutig insolvenzrechtlicher Natur ist. Daher stellt sich die Frage, welche Arten von Krisen in den Augen des Gesetzgebers frühzeitig erkannt werden sollen. Das Insolvenzrecht kennt Krisenbegriffe u.a. nach den §§ 17-19 InsO, namentlich Zahlungsunfähigkeit, Drohende Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung.



Diese insolvenzrechtlichen Krisenbegriffe sind in ihrer Tendenz den operationellen Krisen, die im folgenden Abschnitt näher beschrieben werden, zeitlich nachgelagert.

Umgekehrt erscheint es jedoch sinnvoll, die Krisenfrüherkennungspflicht zeitlich so weit nach vorne gelagert zu verstehen, dass beispielsweise Krisen entgegnet werden kann, wie sie aufgrund eines Cyber-Angriffs, einer Naturkatastrophe oder einem aufgrund akuten Gasmangels eingetretenen Produktionsausfalls, der Ausfluss einer geopolitischen Verwerfung ist, entstehen. Eine drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung kann sich auch als unmittelbare Folge der letztgenannten erweisen.

Der Sinn und Zweck der Norm, Krisen durch Analyse frühzeitig zu antizipieren und die Geschäftsleitung in der Krise frühzeitig zum Handeln zu bewegen, spricht dafür, dass auch operationelle Risiken bzw. Krisen in den vom Umfang der Krisenfrüherkennungspflicht nach § 1 Abs. 1 StaRUG umfasst sind.

Arten von operationellen Krisen



Im Wesentlichen lassen sich zwei Arten von Krisen unterscheiden, auf die Unternehmen sich vorbereiten können und sollten: Akute Krisen und schleichende Krisen. Zu den sogenannten akuten Krisen gehören alle plötzlich auftretenden Ereignisse, die zu einer Störung der Betriebsabläufe führen können, wie z. B.

- Naturkatastrophen, wie Erdbeben, Fluten, Hagelstürme u. Ä.
- Finanzkrisen, z. B. Firmen- oder Bankenzusammenbrüche
- Unfälle
- Epidemien/Pandemien, z. B. bei Ausfall eines großen Teils der Belegschaft durch eine Grippewelle
- Diebstahl, Betrug, Wirtschaftsspionage
- Insolvenz wichtiger Lieferanten oder Kunden.

In Abgrenzung zu den akuten haben die sogenannten schleichenden Krisen eine längere Vorlaufzeit und können vielfach bereits im Vorfeld erkannt werden. Dennoch werden die Warnzeichen oft lange ignoriert, bis die Auswirkungen ein unübersehbar großes Ausmaß erreicht haben.

Zu den schleichenden Krisen gehören z. B.

- steigender Konkurrenzdruck durch Globalisierung und Digitalisierung
- Umstrukturierungen
- technischer Wandel
- demografischer Wandel
- Fachkräftemangel
- politische und gesellschaftliche Veränderungen mit Auswirkungen auf Produktion und/oder operatives Geschäft

Akute Krisen sind eher selten. Sie erfordern ein schnelles Handeln in einer unerwarteten und oft auch unbekanntem Situation. Schleichende Krisen stellen dagegen oft einen Dauerzustand dar, an den man sich so gewöhnt, dass die Schwelle zur akuten Krise oft nicht mehr rechtzeitig wahrgenommen wird. So kann aus einer schleichenden, vorhersehbaren und beherrschbaren Krise ein scheinbar akutes Notfallereignis werden. Gerade für schleichende Krisen ist ein präventives Vorgehen empfehlenswert und vor Allem auch möglich.

Vorhandene Kennzahlen nutzen



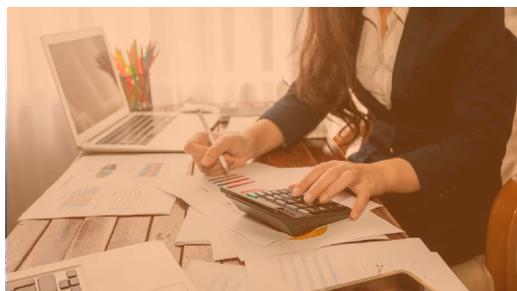
Für die Ereignisse, die mit einer hohen Wahrscheinlichkeit eintreten können und die eine starke Auswirkung auf die Unternehmen hätten, können Warnsignale identifiziert werden. Für diese Warnsignale sollte jeweils ein Schwellenwert festgelegt werden, ab dem es kritisch werden kann, sodass Gegenmaßnahmen ergriffen werden können. Etablierte Krisenmanagement-Systeme nutzen diese Schwellenwerte vielfach um auf dessen Grundlage einen Eskalationsprozess innerhalb der (Krisen-)Organisation zu etablieren. An dieser Stelle könnte die Krisenfrüherkennung eines Unternehmens demnach gut mit dem Krisenmanagementsystem verknüpft werden. Diese Warnsignale können sehr unterschiedlich sein: Umsatzzahlen, Krankenstände, Krisen in Absatzländern, politische und gesellschaftliche Änderungen, Innovationen im Markt, gesetzliche Veränderungen u. Ä.

Zur Früherkennung einer drohenden Unternehmenskrise können **harte und weiche Faktoren** herangezogen werden. Im Zuge der Unternehmensbewertung müssen stets beide Seiten betrachtet werden, um eine realistische Einschätzung treffen zu können.

Die **harten Faktoren** basieren auf quantitativ verifizierbaren Zahlen. In der Regel werden **Jahresabschlüsse, Lageberichte und selbst gewählte Kennzahlen** zugrunde gelegt, um die aktuelle wirtschaftliche Situation zu überprüfen und Aussagen über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens treffen zu können.

Harte/quantitative Faktoren der KFE

- Eigenkapitalquote
- Fremdkapitalquote
- Deckungsgrad
- Verschuldungsgrad
- Vermögensumschlag
- Kapitalrückflussquote



Daneben sollten auch die Lieferanten- und Kundenziele, der Lagerbestand inkl. Supply-Chain-Betrachtung und die Kapitalbindung im Umlaufvermögen in die Betrachtung eingebunden werden.

Vorhandene Kennzahlen nutzen



Weiche Faktoren (qualitativ) richten sich hingegen nach den **Informationen** und **Beobachtungen** von Unternehmensleitung, Mitarbeitern und ggf. weiteren externen Beteiligten. Die Unternehmensleitung sollte eine klare Strategie für den Umgang mit Beobachtungen, Meldungen und generell eingehenden Informationen haben. Ein regelmäßiger und bestenfalls offener Austausch kann helfen negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und diesen frühzeitig entgegenzuwirken. Einen weiteren weichen Faktor stellt die Zukunftsfähigkeit der eigenen Produkte dar.

Weiche/qualitative Faktoren der KFE

- Fluktuationsrate
- Krankenstand
- Presseberichte
- Missverständnisse und Gerüchte im Mitarbeiterkreis
- anhängige Rechtsstreitigkeiten
- Streitigkeiten im Gesellschafterkreis



Ein Unternehmen sollte ständig an der Verbesserung seiner Produkte und der Optimierung der Abläufe interessiert sein. Das Gleiche gilt für die regelmäßige Kontrolle der Kosten und der Mittelverwendung. Die meisten weichen Faktoren lassen sich zwar konzeptionell durch das Management überwachen und regeln, eine geeignete Umsetzung kann jedoch nur in Verbindung und im ständigen Austausch mit den Mitarbeitern gelingen.

Wie erfolgt die Kommunikation intern und extern?

Welcher Führungsstil wird gewählt?

Wie werden die Zuständigkeiten verteilt?

Wie wird mit Fehlern umgegangen?

Die Beantwortung dieser Fragen obliegt dem Management, welches aber nur im Austausch mit seinen Mitarbeitern die richtigen Antworten finden kann.

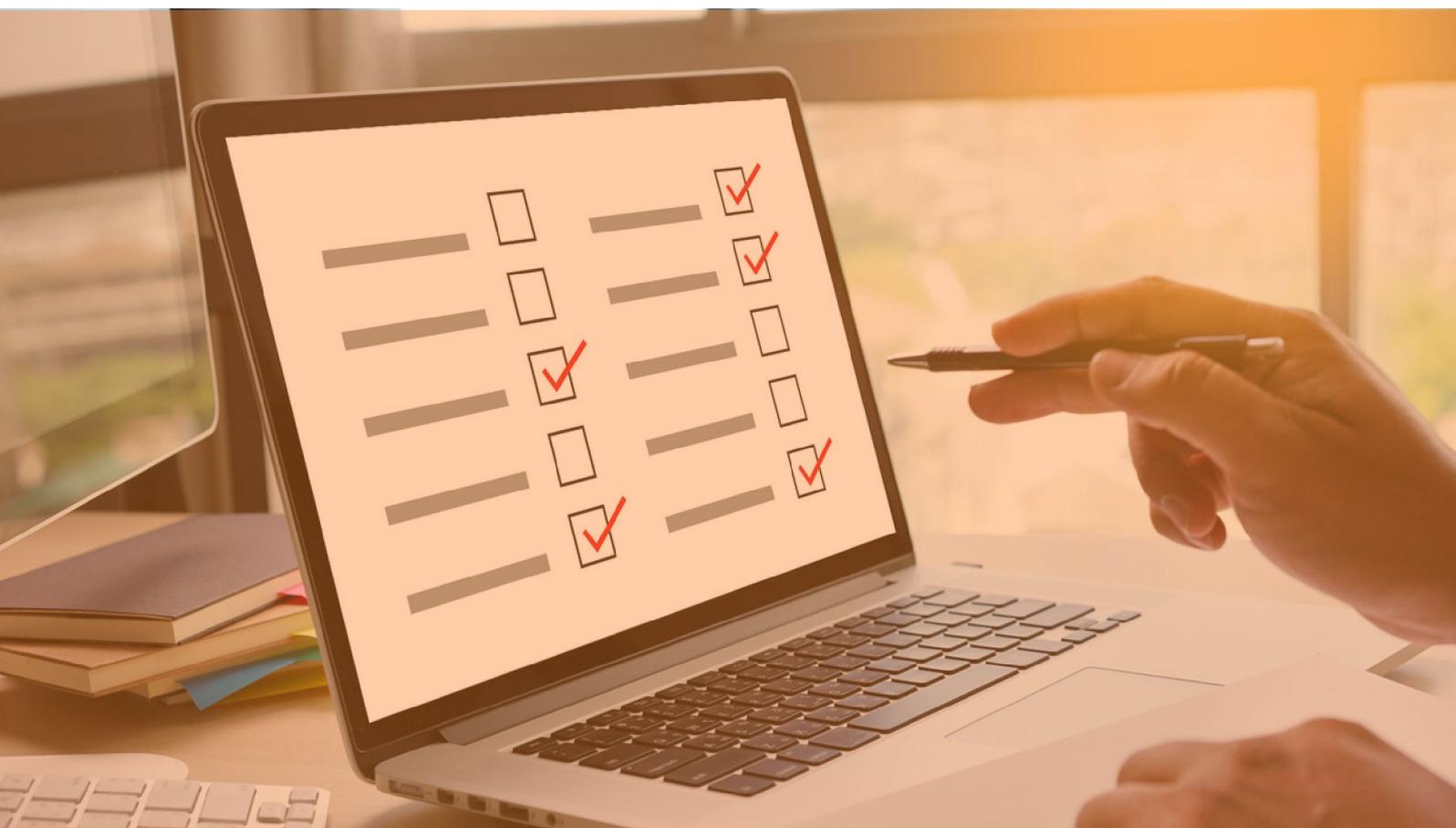
Vorhandene Kennzahlen nutzen



Auch etablierte Identifikations- und Erhebungsverfahren müssen nicht gänzlich verändert, sondern können punktuell angepasst werden. In der Literatur werden bspw. zahlreiche Methoden zur Identifikation von Risiken vorgeschlagen. Dabei wird zwischen Kollektionsmethoden und Suchmethoden unterschieden.

Kollektionsmethoden sind geeignet, um offensichtliche oder bereits bestehende Risiken zu sammeln. Dies kann beispielsweise anhand von Checklisten, SWOT-Analysen, Interviews oder Befragungen erfolgen. **Suchmethoden** dienen der proaktiven Identifikation künftiger Risiken. Hier sind neben analytischen Methoden wie Fragenkatalogen, Fehlermöglichkeits- und Einflussanalysen, Baumanalysen oder morphologischen Verfahren vor allem auch Kreativitätstechniken wie Brainstorming, Brainwriting, Szenario-Analysen, Synektik und die Delphi-Methode hilfreich.

Beide Methoden bieten Anknüpfungspunkte für die KFE, wobei insbesondere vorhandene Suchmethoden aufgrund ihrer vorrausschauenden Charakteristik aufgegriffen werden können.



Einbindung von KFE in das Unternehmen



KFE sollte nicht als selbstständige Disziplin innerhalb des Unternehmens durchgeführt werden. Oftmals werden die zuvor dargestellten Faktoren und Indikatoren zur Frühdetektion von negativen Unternehmensentwicklungen bewusst oder unbewusst bereits erhoben. Sowohl die Schonung von Ressourcen als auch die Einheitlichkeit der Erhebung sprechen für eine Implementierung von KFE basierend auf etablierten Prozessen und Disziplinen. Erst wenn Risiken und Anforderungen an das Unternehmen vollständig und korrekt interpretiert und deren Bewertungen regelmäßig auf Grundlage aktueller Informationen verarbeitet werden, kann die Integration von KFE optimal gelingen.

Hierbei sollte sich die Krisenfrüherkennung auf die Daten folgender Fachbereiche stützen:

- Krisenmanagement (KM)
- Risikomanagement
- Business Continuity Management
- Controlling inkl. Supply-Chain-Betrachtung
- Human Resources
- Corporate Security (physische Sicherheit/Reisesicherheit)
- Compliance
- Unternehmenskommunikation
- Recht

Eine initiale Zusammenziehung dargestellter Fachbereiche kann die Akzeptanz von KFE als zusätzliche Disziplin innerhalb des Unternehmens festigen und deren Mehrwert gegenüber den dargestellten Fachbereichen einordnen. Hierbei können vorhandene Daten und etablierte Erhebungen dargestellt und frühzeitig Synergien identifiziert werden. Die KFE ist nämlich maßgeblich auf die Unterstützung weiterer Akteure angewiesen um mit deren Unterstützung einen strategischen Fernblick zu wagen, der nur auf Basis einer fundierten Datenbasis valide sein kann.

Hierzu wird ein zentraler Anlauf- und Koordinationspunkt also ein konkreter Funktionsträger im Unternehmen benötigt, welcher bestenfalls bereits das KM verantwortet oder zumindest in den weiteren oben dargestellten Schnittstellenthemen beheimatet ist.

Einbindung von KFE in das Unternehmen



KFE und Krisenmanagement

Die schnelle Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit eines Unternehmens bei einem beliebigen unternehmensgefährdenden Ereignis sicherzustellen liegt im Fokus des Krisenmanagements. Diese Fähigkeiten werden maßgeblich durch organisatorische,



personelle und materielle Prävention sichergestellt. Um diese Prävention und entsprechende Ressourcen bestmöglich zu planen, sind Informationen über potentielle Krisenentwicklungen und deren Eintrittswahrscheinlichkeit von entscheidender Bedeutung. Die Generierung, Sammlung und Analyse dieser Informationen mit den in einem Krisenmanagementsystem (KMS) etablierten Methoden des Schnittstellen- und Informationsmanagements kann man ideal für den Prozess der KFE nutzen. Aus diesem Grund hat die KFE mit dem KM des Unternehmens einen

wesentlichen Partner. Die frühzeitige Identifikation von Krisen oder negativen Entwicklungen mit Krisenpotenzial kann einen maßgeblichen Einfluss auf die Struktur, Strategie und den Ressourcenaufwand des reaktiven KM haben. Idealerweise kann die KFE mit den Möglichkeiten des KMS und/oder BCM genau diese negative Entwicklung bereits vor der Krise aufhalten.

Aus diesem Grund sollte die KFE in alle relevanten Phasen und Prozesse des KM eingebunden werden und stellt insbesondere beim proaktiven Schnittstellenmanagement des verantwortlichen Krisenmanagers einen wesentlichen Mehrwert dar. Wenn das KM auf einem Management-Cycle beruht, ist es sinnvoll, die KFE in den einzelnen Cycle-Phasen mit dem Management zu verknüpfen. Dazu empfiehlt es sich, die aktuelle Dokumentation zu prüfen und ggf. weiterzuentwickeln, damit der Prozess in allen Phasen (inkl. auch beim Testen und Üben als Gradmesser für die unternehmensgenaue Umsetzung) gelebt werden kann.

Staatliche und wirtschaftliche Entwicklungen



Absolute Sicherheit kann es aufgrund der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Schnelllebigkeit sowie der scheinbar unbegrenzten Schadenpotentiale heutzutage weder für den Menschen noch für Unternehmen geben. Die hohe technische Abhängigkeit und damit verbundene Verwundbarkeit beinhalten jedoch auch Chancen, die einen großen Mehrwert für die Früherkennung von Krisen leisten kann. Wer heute erkennen will, wo auf der Welt es sich zuspitzt oder auf welchen Bedrohungen der aktuelle Fokus liegen sollte muss vor allem die zahlreichen Daten und Medien im Auge behalten. In größeren Unternehmen und Behörden wird dieses Medienmonitoring etablierter KMS bereits systematisch und professionell von der Krisenkommunikation betrieben.

Technologien der Künstlichen Intelligenz (KI) sind bereits in der Lage vielfältige und massive Datenströme aus Sensoren, Kameras, Wetterstationen und Mobilfunknetzen und sozialen Medien aufzunehmen und zu verarbeiten. Hierdurch können komplexe Lagen besser verstanden, Veränderungen zeitnah überwacht und ungewöhnliche Ereignisse erkannt werden.



Das Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) hat am 1. Oktober 2020 zusammen mit der Universität der Bundeswehr München ein **Kompetenzzentrum Krisenfrüherkennung** (KompZ KFE) als Pilotprojekt am Hochschulstandort in Neubiberg gestartet.

Mit dem KompZ KFE forcierte das Forum den Aufbau von Methodenkompetenz im Bereich der quantitativen Krisen- und Konfliktforschung. Außerdem leistet es einen Beitrag zur Weiterentwicklung von speziellen digitalen Assistenzsystemen, mit deren Hilfe Fachleute Krisenpotenziale früher erkennen und besser beurteilen können. Diese Informationstechnik-Instrumente verarbeiten unter Rückgriff auf fortschrittliche Technologien (Advanced Analytics) verschiedenste Informationen und Datenquellen, um unter anderem Prognosehinweise zur Eskalationswahrscheinlichkeit von Krisen in unterschiedlichen Zusammenhängen zu liefern.

Staatliche und wirtschaftliche Entwicklungen

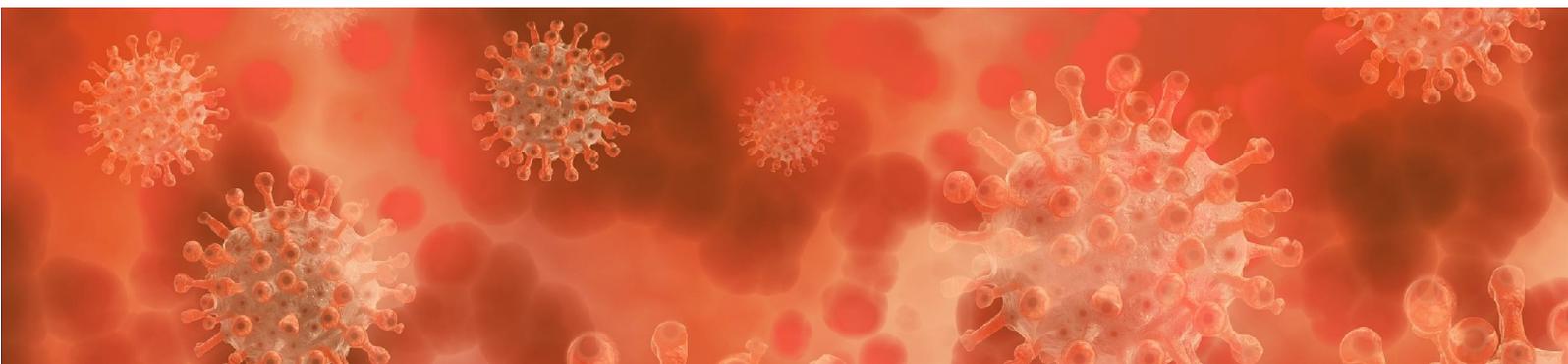


Zum Aufgabenkatalog des KompZ KFE gehört allerdings auch die Erschließung und Ausschöpfung von Synergiepotenzialen zwischen vergleichbaren Instrumenten der Bundesressorts, z. B. im Hinblick auf ihre Interoperabilität oder die gemeinsame Nutzung von geeigneten Daten für die Krisenfrüherkennung. Die Ergebnisse des KompZ KFE sollen zudem zu einem präziseren gesamtstaatlichen Lagebild sowie zur Ableitung zielgerichteter Handlungsempfehlungen beitragen – und somit auch zum präventiven Krisenmanagement der Bundesregierung. Daher soll auch anderen Ministerien die Möglichkeit einer gleichberechtigten Partizipation am KompZ KFE offenstehen, die mittelfristig oder indirekt dann auch für Unternehmen zugänglich sein könnten.

Auch das aktuelle **Weißbuch 2016 der Bundeswehr** schreibt der Krisenfrüherkennung eine besondere Bedeutung für die Aufklärung als zentrales Fähigkeitsmerkmal zu. In der Bundeswehr wird die strategische Vorausschau als ein perspektivisches Analyse-, Bewertungs- und Planungsinstrument genutzt. Sie soll (Mega-) Trends erfassen, Szenarien konstruieren, Entwicklungen und Fähigkeiten beschreiben und Zielmarken für Langfristperspektiven liefern.

Die oben dargestellten qualitativen Faktoren konzentrieren sich weitestgehend auf unternehmensnahe Parameter. Oftmals sind es jedoch unvorhergesehene Ereignisse und Faktoren, die gerne frühzeitig erkannt worden wären. Für diese Szenarien bereitet man sein Unternehmen und seine Mitarbeiter, bspw. im Rahmen eines Business Continuity Management-Systems (BCMS), ausgiebig vor – und dies obwohl das entsprechende Szenario rein Wahrscheinlichkeitsstatistisch max. alle 10 Jahre auftritt. Auch Die COVID-19-Pandemie und damit einhergehende Umbrüche in der Arbeitswelt konnten schwerlich hervorgesehen werden. Das ein oder andere Unternehmen war hierfür vorbereitet, genauso wie auf Amokläufe, Terroranschläge, und Naturkatastrophen – zumindest auf dem Papier.

Wieviel umfangreicher hätte diese Vorbereitung aber aussehen können, wenn die COVID-19-Krise frühzeitig und vor Allem von vielen Unternehmen einheitlich erkannt worden wäre?



Staatliche und wirtschaftliche Entwicklungen



Das **Auswärtige Amt (AA)** analysiert mit dem Datentool PREVIEW öffentlich verfügbare Daten zur politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lage sowie zu Konflikten und Gewalt auf Anzeichen für krisenhafte Entwicklungen. Dafür nutzt PREVIEW verschiedene computergestützte Werkzeuge. Beispielsweise machen Visualisierungen wie Informationsgrafiken mit zusätzlichen Daten angereicherte Landkarten Konfliktlagen auf einen Blick sichtbar und verständlich. Trendanalysen zeigen den möglichen Verlauf politischer und gesellschaftlicher Entwicklungen und Konflikte auf. Auch Methoden des maschinellen Lernens werden genutzt, um in großen Datenmengen Konflikt- und Krisenmuster zu erkennen. Ergebnisse dieser Verfahren können das Auswärtige Amt dabei unterstützen, Handlungsoptionen und Strategien für das deutsche Krisenmanagement zu entwickeln.

Die Aufstellung ließe sich fortsetzen mit weiteren Analysen und Empfehlungen von weiteren Behörden (Polizei, Feuerwehr) und Institutionen. Wer ein bisschen im eigenen Umfeld mit konkreter Unternehmensperspektive sucht, findet sicher systematische Anknüpfungspunkte.

Neben der strategischen Vorausschau von Militär und Außenpolitik haben auch private Unternehmen den Bedarf einer erweiterten Früherkennung bereits erkannt. Die Dienstleistungen reichen von der Erfüllung rechtlich-geforderter Minimalanforderungen bis hin zur unternehmensweiten Versorgung von weltweiten aktuellen Entwicklungen. Von persönlichen und individuellen Beratungen vor Ort bis hin zur toolgestützten und über alle Endgeräte abrufbare Datenbanken. Der Bedarf und die Eignung richten sich hierbei natürlich nach dem individuellen Unternehmensprofil und den verfügbaren Ressourcen des Unternehmens. Oft gibt es auch bereits strategische und taktische Anknüpfungspunkte im Unternehmen wie zu den bereits oben dargestellten Schnittstellenthemen sowie insbesondere zum Medienmonitoring einer etablierten Krisenkommunikation. Ein geeigneter Weg und Umfang zur Implementierung ist essentiell, um die bereits verfügbaren Daten und Akteure des Unternehmens richtig einzubinden und die Zweckmäßigkeit, Qualität und Zielausrichtung der zusätzlichen Erkenntnisse sicherzustellen.

Handlungsempfehlungen für Unternehmen



- Prüfen und kommunizieren Sie Ihre Verpflichtung zur frühzeitigen Identifikation von aufkommenden Krisen
- Findet Krisenfrüherkennung vielleicht bereits unbewusst statt? Sei es in den Köpfen der Mitarbeiter, Geschäftsleitung oder in vereinzelt konzeptionellen Erarbeitungen – Krisenfrüherkennung kann bei jedem einzelnen Mitarbeiter im Rahmen der morgendlichen Nachrichtenberichterstattung beginnen. In initialen Workshops könnte dies erörtert und für das Thema sensibilisiert werden
- Welche Informationen werden bereits erhoben und von wem? (z. B. Krisenmanagement, Risikomanagement, Business Continuity Management, Controlling inkl. Supply-Chain-Betrachtung, Human Resources, Corporate Security (Physische Sicherheit / Reisesicherheit), Compliance, Unternehmenskommunikation, Recht)
- Welche Methoden, Kontakte und Quellen zur Früherkennung von Krisen können genutzt werden? (Kooperationen mit lokalen oder branchenähnlichen Firmen; Abstützung auf Lagebilder der Länder, Bundesregierung usw.)
- Werden Risiken in mehreren Bereichen des Unternehmens erhoben und ergeben sich hierdurch Synergien, Einsparpotenziale oder Erweiterungen des Risiko-Lagebilds?
- Welche Potenziale und welchen Anpassungsbedarf gibt es bei einer gemeinsamen Betrachtung der relevanten Bereiche (Risikomanagement, Controlling, Corporate Security etc.)?
- Welche Ressourcen sind notwendig und zur Verfügung, um geeignete Informationsquellen einzubinden? (OSINT, Risikomonitoring intern/extern, behördliche Kontakte etc.)
- Wurden in der Vergangenheit bereits negative Entwicklungen erkannt und dahingehend sensibilisiert? Hier könnte das Thema für das Unternehmen greifbar gemacht werden ein Ansatzpunkt zur Verankerung generiert werden.

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

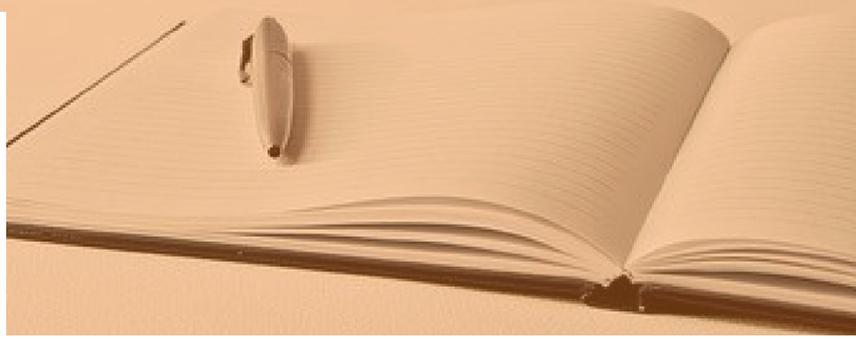


- Welche Versicherungen und Rücklagen existieren, falls Krisen nicht rechtzeitig erkannt werden?
- Kann das bisherige Krisenmanagement durch eine Krisenfrüherkennung ergänzt werden oder müssen hier Verfahren angepasst werden? Gibt es ggf. andere geeignete Managementsysteme, die das leisten können?
- Möchte Ihr Unternehmen in diesem Themenfeld mitlaufen oder vorangehen? (Tool-gestütztes Monitoring, Big Data, KI etc.)

Mögliche Vorgehensweise bei der Ausgestaltung eines Systems zur Krisenfrüherkennung:

- Tiefgehende Analyse Ihres Unternehmens bzw. Ihres Geschäftsmodells
- Sammeln und Bewerten von Informationen
- Definition geeigneter Frühwarnindikatoren in Form von Kennzahlen
- Unterteilung in quantitative und qualitative Indikatoren (beispielhaft)
- Erstellung und Implementierung eines geeigneten Prozesses / Erweiterung eines bestehenden Prozesses (z.B. Nutzung der Krisenmanagement-Organisation)
- Analyse und ggf. Erweiterung des Schnittstellenmanagements
- Anbindung an die existierenden Meldewege / Schaffung sinnvoller Eskalationsstufen und Meldewege
- Bewertung und ggf. Erweiterung Ihres Methodenpools
- Bewertung und ggf. Einbindung von Tools und Systemen
- Bewertung und Nutzung sinnvoller externer Informationen (siehe Kapitel "Staatliche und Wirtschaftliche Entwicklungen")
- Bewusstseinsbildung

Zusammenfassung



Geschäftsführungen und Führungskräfte stützen sich bei ihren Entscheidungen seit jeher auf prägnante Daten, die bestenfalls in Form von Kennzahlen präsentiert werden. Dies gilt ebenso für die Abwehr oder zumindest Eingrenzung negativer Entwicklungen. Etablierte Fachbereiche liefern hierfür geeignete Auswertungen, die negative Entwicklungen im eigenen Aufgabengebiet vielfach geeignet widerspiegeln. Dieser Beitrag bezieht sich zumeist auf die Erhebung von wirtschaftlichen Kennzahlen und ist somit eng an die monetären Entwicklungen des Unternehmens geknüpft. Dies gilt auch für themennahe Bereiche wie das Risikomanagement oder das Controlling, deren finanzieller und operativer Horizont durch die KFE noch erweitert werden kann.

Neben diesen Kennzahlen können auch regionale, politische und weitere weniger „greifbare“ Rahmenbedingungen zur Identifikation von kommenden Störungen, Notfällen oder sogar Krisen betrachtet werden. Rahmenbedingungen, die mitunter auf riesige Schadensereignisse (z.B. Terroranschläge, Politische Unruhen/Angriffe, Epidemien/Pandemien) hinweisen, die aufgrund ihrer fehlenden Belastbarkeit jedoch missachtet oder gar nicht erst betrachtet werden. Dazu gehört auch die konstruktive Nutzung oder Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, bei der jeder einzelne Mitarbeiter verantwortungsbewusst und angemessen Informationen mit geeigneten Ansprechpartnern thematisiert und diese im konkreten Fall auch eskaliert werden.

Aktuelle und Zukunftstrends, die sich vielfach mit der Erhebung und Verarbeitung großer Datenmengen (Big Data) sowie der automatischen Erkennung von Gefahren (KI) befassen, lassen jedoch den Gedanken zu, dass insbesondere diese Worst-Case Szenarien in die KFE von Unternehmen einfließen sollten. Die aufgezeigten Aktivitäten im Umfeld der Bundesministerien zeigen auf, dass entsprechende Erkenntnisse politisch bereits gewonnen wurden. Eine Nutzung entsprechender Entwicklungen könnte zukünftig auch für Unternehmen zur Verfügung stehen und deren Präventionsarbeit erweitern. Unabhängig von staatlicher Unterstützung, sollten Unternehmen jedoch die höheren Ansprüche des Gesetzgebers (StaRUG) zum Anlass nehmen, um Verfahren der Krisenfrüherkennung zu implementieren oder anzupassen. Damit schützen Sie Ihr Unternehmen vor vermeidbaren krisenhaften Ereignissen und Sie werden noch resilienter und zukunftsfähiger.



Controllit AG
Kühnehöfe 20
22761 Hamburg
Deutschland
www.controll-it.de

Stand: Oktober 2022

Die Controllit AG ist Ihr Partner für Business Continuity Management (BCM). Seit unserer Gründung entwickeln wir integrative Konzepte und Produkte für das Business Continuity Management, IT Service Continuity Management, Information Security Management und Krisenmanagement. Wir helfen Ihnen mit strategischen, organisatorischen und technischen Konzepten, Ihre Geschäftsprozesse gegen Bedrohungen abzusichern und für Notfälle vorzusorgen.

© Copyright Controllit AG