

Veröffentlicht in

GRC aktuell

Heft 3 / 2021

Blum, U. / Gleißner, W. / Kamarás, E. (2021):

„Führen in der Krise und die Bewältigung interdependenter Risiken – Eine unternehmerische und wirtschaftspolitische Herausforderung“, S. 92 – 100

Mit freundlicher Genehmigung der
Linde Verlag Ges.m.b.H., Wien

www.lindeverlag.at/grc-aktuell

Führen in der Krise und die Bewältigung interdependenter Risiken

Eine unternehmerische und wirtschaftspolitische Herausforderung

Ulrich Blum / Werner Gleißner / Endre Kamarás



Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Blum ist emeritierter Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftspolitik und Wirtschaftsforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg sowie ebendort Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des Institute for Technologies and Economics of Lithium (ITEL) – Deutsches Lithiuminstitut.

Die Weltfinanzkrise, die COVID-19-Pandemie und auch die mit dem Klimawandel verbundenen Auswirkungen haben gezeigt, dass Risiken, die nicht rechtzeitig bewältigt worden sind oder nicht bewältigt werden konnten, zu krisenhaften Erscheinungen führen können. Die Interdependenzen mit anderen Risiken, zB die Nichtverfügbarkeit von Gütern, zeigt, dass im Risikomanagement an das gemeinsame Eintreten scheinbarer oder tatsächlich unabhängiger Ereignisse gedacht werden muss. Dies gilt insb dann, wenn diese auf das Unternehmen oder die Gesellschaft in einer destabilisierend wirkenden Form durchschlagen können.

1. Risikomanagement und Krisenbewältigung als Führungsaufgabe

Es ist zunächst zu klären, welche Ereignisse überhaupt risikobehaftet sind oder gegebenenfalls als Ungewissheit – schwarzer Schwan – jenseits einer kalkulierbaren Absicherungsstrategie stehen. Risiken besitzen zwei Seiten. Den vorteilhaften Teil, *Upward-Risk*, also zufällige Erträge oberhalb des Mittelwerts, und *Downward-Risk*, also den Schaden, der negativ durchschlägt. Wirkt ein negatives Risiko auf eine Wirtschaft, so kann es diese aus dem Gleichgewicht bringen. Damit stellt sich die erste Frage: In welcher Art Gleichgewicht befindet sich das Objekt der Krisenanalyse? Ist es ein stabiles Gleichgewicht, bei dem eine Auslenkung nach einiger Zeit hin zum alten Status konvergiert? Gibt es einen Anstoß, der die Entwicklung zu immer divergierenderen Effekten führt? Könnten kleine Auslenkungen bewältigt werden, größere aber destabilisierend wirken, und wenn ja: Ab wann? Und schließlich, gemäß der Katastrophentheorie: Gibt es Faltungen, bei denen lange Zeit eine stabilisierende Reaktion erfolgt, die plötzlich wegbricht? Schließlich sind auch mehrfache Gleichgewichte möglich, wodurch das System in ein neues – erwünschtes oder unerwünschtes – Gleichgewicht gedrückt wird.

Die zweite Frage lautet, wie stark die Risiken als systematisch, allgemein auf alle wirkend, oder unsystematisch, spezifisch auf das Unternehmen wirkend, zu qualifizieren sind, was wiederum Folgen für die Strategien der Risikobewältigung hat. Es besteht dann die Möglichkeit, das Risiko entweder zu versichern, zu diversifizieren, zu tragen oder zu vermeiden.

Das hängt wiederum davon ab, wie stark systemisch das Risiko wirkt, also welche Wirkungskanäle existieren. In der Finanzkrise unterschied man den realen, den finanziellen und den psychologischen Kanal. Diese Unterscheidung scheint auch für eine allgemeine Anwendung als zweckmäßig.

Zudem ist zu prüfen, ob das negative Risiko symmetrisch oder asymmetrisch wirkende Schocks auslöst. Denn damit lassen sich effiziente wirtschaftspolitische Maßnahmen im größeren Rahmen treffen, zB in einem Nationalstaat oder in einem starken Verbund wie der Europäischen Union.

Gerade die aktuelle Lage im Sommer 2021 – vierte Welle der COVID-19-Krise, Lieferkettenkrisen, militärische und Bündniskrise in Afrika mit dem Potenzial, sich zu einer geostrategischen Krise zu entwickeln – zeigt, dass Krisenpolitik im Staat oder im Unternehmen eine strategische Führungsaufgabe ist.

Dieser Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Am Anfang stehen ein Überblick über die Krisentypen und das Klären deren Zusammenhänge mit Risiken – vor allem auch mit (scheinbar) unabhängigen. Da Krisen offensichtlich ein System aus dem statischen oder dynamischen Gleichgewicht bringen, werden anschließend die entsprechenden Konzepte mit Anleihen aus der Physik entwickelt. Die erforderliche Bündelung wird sodann als Führungsaufgabe im Sinne von Strategie und Zweck in der Krisenbewältigung sowie als Managementaufgabe in Bezug auf die konkreten Maßnahmen, mit Risiken angemessen umzugehen, dargestellt. Dabei wird „Robustheit“ als Leitbild skizziert.

2. Krisentypen und die faktische Wirkungsinterdependenz statistisch unabhängiger Risiken

Die vielleicht wichtigste Botschaft der COVID-19-Krise ist, dass den Menschen, Staaten und Unternehmen immer wieder Krisen drohen. Die Empirik zeigt, dass die in den letzten zwei Jahrhunderten beobachteten schweren makroökonomischen Krisen auf eine überschaubare Anzahl von „Standard-Krisentypen“ zurückgeführt werden können, mit denen auch der weitere Verlauf und Folgekrisen der COVID-19-Krise eingeschätzt werden können.



Prof. Dr. Werner Gleißner ist Vorstand der FutureValue Group AG und Honorarprofessor an der Technischen Universität Dresden.



Endre Kamarás leitet den Bereich Softwareentwicklung der FutureValue Group AG in Leinfelden-Echterdingen.

Unternehmenskrisen lassen sich häufig davon ableiten, sie sind also die Folge derartiger gesamtwirtschaftlicher Verwerfungen, können darüber hinaus ihre Ursache aber auch in einem ungenügenden Risikomanagement haben. Tatsächlich zeigt die Geschichte, dass unternehmerische und gesamtwirtschaftliche Krisen interdependent sind. In der Weltfinanzkrise waren die Auslöser gleichermaßen unsolide finanzierte Staaten mit eigentlich soliden Banken (Griechenland) und, umgekehrt, ein unsolides finanziertes Bankensystem bei soliden Staatsfinanzen (Irland). Offensichtlich bedarf es für die Krisenfestigkeit der Robustheit von Unternehmen¹ und des Staats².

2.1. Kategorisierung von Risiken

*Gleißner/Kamarás*³ haben folgende Risikotypen identifiziert: Realzinskrise, Währungs- und Staatsschuldenkrise, Vertrauens- und Bonitätskrise im Finanzsystem (Bankenkrise), Versorgungskrise (zB Pandemie, Rohstoffkrise, Blackout), Nachfrageinflation, Asset-Price-Krise, Deflationskrise, Ertragsrückgangskrise, sonstige politische Krisen (zB Kriege), Umweltkatastrophe, Transport- und Handelskrise.

Dabei sind je nach Krisentyp verschiedene volkswirtschaftliche Größen, wie zB Volkseinkommen (BIP) oder Zinsen, (direkt) betroffen, die wiederum die Unternehmenserfolge beeinflussen. In der Zukunft denkbare Spezialfälle der genannten Krisentypen sind zB Cyberangriffe als ein Auslöser von Versorgungskrisen mit der Konsequenz eines großflächigen Ausfalls der Stromversorgung, die Ablösung des Euros durch nationale Währungen (Währungskrise), eine Klimakatastrophe durch einen gravierenden Vulkanausbruch (siehe den Ausbruch des Tambora-Vulkans im Jahr 1815) oder ein gegen Deutschland oder die EU gerichtetes Handelsembargo anderer Staaten (sonstige politische Krise und – als Folge – wiederum eine Versorgungskrise).

Abb 1 zeigt mögliche Interdependenzen von Krisen. So hatte die Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 auch deshalb eine so schwerwiegende Wirkung, weil zwei Krisentypen gleichzeitig eingetreten sind: eine geplatzte Asset-Preis-Blase (am amerikanischen Immobilienmarkt bzw bei Subprime-Krediten) iVm einer „Finanzmarkt-Vertrauenskrise“ (insb durch die Insolvenz von *Lehman Brothers*). Die Ursache lag innerhalb des Finanzsystems selbst, somit war die Krise eine endogene Krise.⁴ Die COVID-19-Pandemie ab 2020 gehört zur Gruppe der „Versorgungskrisen“, zu der neben Pandemien als Gesundheitskrisen zB auch ein Blackout und Krisen durch Rohstoffmangel (wie Öl) gehören.⁵ Bei einer Versorgungskrise steht eine für die Produktion wesentliche Ressource nur noch in eingeschränktem Umfang zur Verfügung, was zu einer Verringerung der Produktion und/oder zu steigenden Preisen führen kann (wie zB bei der Ölkrise in den 1970er-Jahren). In der „Corona-Krise“ steht aufgrund von Gesundheitsmaßnahmen als Folge der Notwendigkeit einer Reduzierung der Ausbreitungsgeschwindigkeit der Infektion der wichtigste Produktionsfaktor, nämlich die Mitarbeiter, nur noch eingeschränkt zur Verfügung.⁶ Aktuell werden in Deutschland diese Interdependenz und das sich „Durchfressen“ der ursprünglichen pandemischen Ausgangskrise in immer neue Bereiche fühlbar, weshalb das Krisenmanagement – und damit auch das dahinterstehende Risikomanagement – vermehrt auf Abhängigkeiten achten muss. Die Folgen der Pandemiekrise finden sich in Problemen bei der Zuverlässigkeit von Lieferketten wieder, zudem – aufgrund unzureichender Infrastrukturinvestitionen – in einer Digitalkrise, die sich besonders im Bildungssystem manifestiert.

Manche Ereignisse können „schlummernde“ Risiken wecken, ua kann dadurch ein bisher nicht vorhandenes Risiko neu ausgelöst werden. So galten bisher die globalen Lieferketten als ausgesprochen stabil, auch unter Bedingungen strategischer Auseinandersetzungen, zB im Bereich der seltenen Erden, wo sich die Lage nach etwa zwei Jahren wieder stabilisiert hatte. Auch die Weltfinanzkrise zeigte, dass die Stabilität vergleichsweise hoch war. Die Pandemie lässt die Probleme aber weit deutlicher zutage treten als bisher gedacht. Klimarisiken wiederum werden zunehmend sichtbar und sind von Naturkatastrophen unabhängig (allerdings können sich beide verstärken).

Klimarisiken zeigen sich in einer erhöhten Anzahl und Intensität von Flut- und Sturmrisiken. Diese schlagen auch auf Ratingeinschätzungen und damit auf Unternehmensfinanzierungen durch, können damit Unternehmen in die Insolvenz treiben. Scheinbar unabhängige Risiken können sich verstärken; vgl die Ansteckungsgefahr bei Pandemien im Rahmen der Aufräumarbeiten als Folge einer Umweltkatastrophe (Problem der Ansteckung von Rettungspersonal bei den Hilfemaßnahmen

¹ *Gleißner*, Strategisches Management unter Unsicherheit: Das robuste Unternehmen, Rethinking Finance 1/2021, 33.

² *Blum/Gleißner*, Die Corona-Krise und andere Extremrisiken: eine Bewertung der Robustheit Deutschlands, in *Thomaschewski/Völker* (Hrsg), Standort Deutschland – Herausforderungen und notwendige Reformen (2021) 249.

³ *Gleißner/Kamarás*, Volkswirtschaftliche Risiken und deren betriebswirtschaftliche Konsequenzen (Teil 1), Der Betrieb 2020, 1689 (1690).

⁴ Für das endogene Risiko war 2008 typisch – nicht allzu verschieden von den Krisen von 1914, 1866 und sogar 1766; vgl *Danielsson/Macrae/Vayanos/Zigrand*, The coronavirus crisis is no 2008 (2020), <https://voxeu.org/article/coronavirus-crisis-no-2008> (Zugriff am 20. 9. 2021).

⁵ Ungeachtet des Sachverhalts, dass man möglicherweise den primären Auslöser in den Bereich der Naturkatastrophen verlegen mag; in Anlehnung an *Gleißner/Kamarás*, Der Betrieb 2020, 1689 (1745).

⁶ Glücklicherweise primär wegen der staatlichen Maßnahmen, die die Geschäftstätigkeit zB in der Touristikbranche und der Gastronomie fast unmöglich gemacht und in anderen Branchen eingeschränkt haben, und nicht wegen krankheitsbedingter Ausfälle oder gar einer großen Anzahl von Todesfällen.

in Deutschland bei der Flutkatastrophe, im Mittelmeerraum bei den Feuerkatastrophen oder nach dem Erdbeben in Haiti).

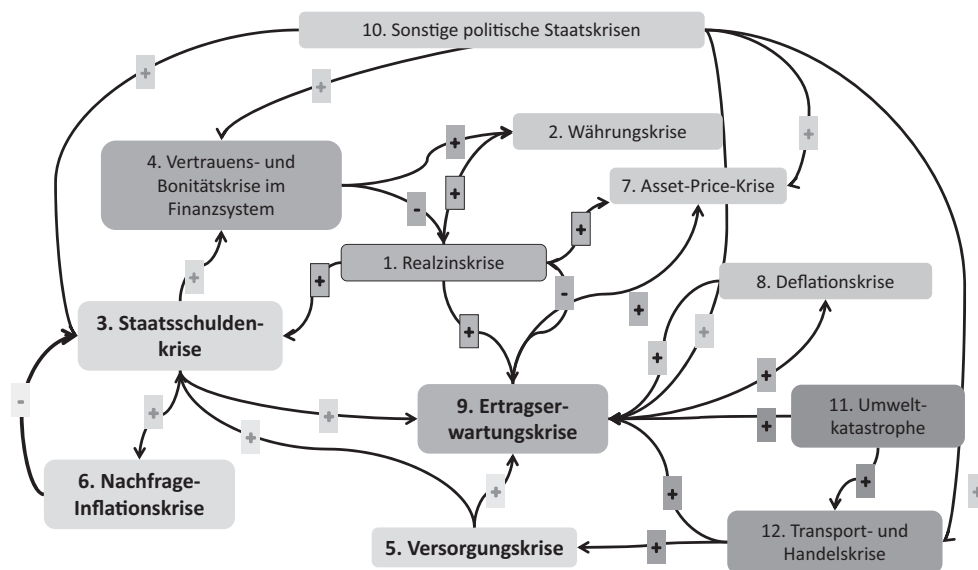


Abb 1: Beispielhafte Zusammenhänge zwischen einzelnen Krisentypen; Quelle: eigene Darstellung

2.2. Vier beispielhafte Risiken

Die oben erläuterte Strukturierung von Risiko und Krisentypen führt zur naheliegenden Frage: Welche gravierenden Risiken haben das Potenzial, die nächsten Krisen auszulösen? Es ist kaum möglich, eine exakte Aussage darüber zu treffen, welche Krise nach einem solchen Risiko die nächste sein wird – oder welche Krisen zB in den nächsten fünf Jahren definitiv eintreten werden. Es bleiben nur Wahrscheinlichkeitsaussagen. Allerdings ist zumindest eine plausible Experteneinschätzung darüber möglich, welche gravierenden – und vielleicht bisher unterschätzten – Risiken zB in den nächsten zehn Jahren zu einer schweren Krise führen könnten. Vier aus Sicht der Autoren besonders wesentliche und tendenziell unterschätzte Risiken, auf die sich die Menschen, Unternehmen und Staaten tendenziell besser vorbereiten sollten, werden nachfolgend skizziert (hierbei wird natürlich auch eine weitere oder fortgesetzte Pandemie einbezogen):

2.2.1. Risiko eines Blackouts

Ein Blackout ist, wie auch die Pandemie, eine spezifische Variante der Versorgungskrisen. Sie ist dadurch charakterisiert, dass ein für die Menschen und Unternehmen essenzielles Angebot der Infrastruktur nicht mehr verfügbar ist. Nachfolgend wird hier mit der „Blackout-Krise“ speziell der mögliche längerfristige und großflächige Ausfall der Stromversorgung und/oder des Internets (was naheliegendermaßen eng miteinander verknüpft ist) betrachtet.⁷ Dieses Risiko hat sich in den letzten Jahren nicht nur für Deutschland deutlich erhöht. So nimmt die Abhängigkeit der gesamten Gesellschaft von der Stromversorgung und der Verfügbarkeit des Internets immer weiter zu. Die Pandemie hat zu einer verstärkten Digitalisierung geführt und damit die Abhängigkeit von digitalen Lösungen und vom Internet nochmals erhöht.

Die zunehmende Substitution fossiler Energieträger durch Strom, wie auch immer bereitgestellt, erhöht die Empfindlichkeit gegenüber einem Stromausfall, der wiederum einen Zusammenbruch der Kommunikation, speziell des Internets, zur Folge hat. Auslöser können neben Cyberattacken auch durch Solarstürme⁸ (vor diesen wird regelmäßig gewarnt, und sie betreffen auch geschützte Unterseekabel) oder durch militärisch ausgelöste elektromagnetische Schocks⁹ sein. Denkbar erscheinen Experten zufolge Szenarien, bei denen zB der Strom und/oder das Internet in großen Teilen Europas eine Woche oder länger ausfallen könnte.¹⁰ Wie sich durch die zunehmende Elektrifizierung dieses Risiko im Zeitverlauf erhöht, kann man an einem einfachen Beispiel zeigen: Strombetriebene Polizeiwagen würden in einer Krise viel schneller an die Grenzen ihrer Einsatzfähigkeit kommen als mit Diesel oder Benzin betriebene Autos.

⁷ Siehe dazu auch zB Saurugg, Ein europaweiter Blackout – das unterschätzte Katastrophenszenario, Controller Magazin 11/12/2017, 54.

⁸ Jiothi, Solar superstorms: planning for an internet apocalypse, SIGCOMM 2021 (23.–27. 8. 2021) 692.

⁹ Pry, Russia: EMP Threat – The Russian Federation’s Military Doctrine, Plans, and Capabilities for Electromagnetic Pulse (EMP) Attack, MP Task Force on National and Homeland Security, Washington DC (2021).

¹⁰ Man siehe zu einer literarischen Umsetzung Elsberg, Blackout – Morgen ist es zu spät (2012).

2.2.2. Das Risiko einer starken Zinserhöhung

Eine unmittelbare Folge der aktuellen Gesundheitskrise infolge der COVID-19-Pandemie waren ein Wirtschaftseinbruch und steigende Staatsschulden. Zur Stabilisierung der Unternehmen und der staatlichen Schuldner erleben wir seit Beginn der Krise eine extrem expansive Geldpolitik. Diese Politik verschärft wiederum die Inflationsrisiken. Inflationäre Tendenzen infolge aufgestauter Nachfrage am Ende der akuten Gesundheitskrise und umgekehrt ein reduziertes Angebot sind, wie die Zahlen für 2021 zeigen, ohnehin zu erwarten. Sollten sich die erhöhten Inflationsraten in Anbetracht der stark expandierten Geldmenge in nachhaltig höhere Inflationserwartungen und dann auch steigende Löhne umsetzen, kommt es zu nachhaltig höheren Inflationsraten – wie nach dem Ölpreisschock in den 1970er-Jahren.

Werden diese erhöhten Inflationsraten seitens der Zentralbanken nicht dauerhaft akzeptiert, sind Zinserhöhungen das klassische Gegenmittel (wie zuletzt im Jahr 1981). Das Ergebnis ist eine „Zinskrise“ mit hohen nominalen und wohl auch realen Zinssätzen. Diese führt zu einem starken Einbruch der Nachfrage, insb nach langlebigen Konsum- und Investitionsgütern, und zu einer Abwertung von Aktien, Unternehmensbeteiligungen und Immobilien. Weiters erhöhen sich die Finanzierungskosten, die insb höherverschuldete Unternehmen hart treffen werden. Die Konsequenz sind zB Wertberichtigungen bei Unternehmensbeteiligungen (Impairment-Abschreibungen), Insolvenzen, steigende Arbeitslosigkeit und natürlich ein starker Nachfrageeinbruch.

2.2.3. Das Risiko eines Handelsembargos

Politische Krisen treten – anders als obige Zinskrise – oft ohne Vorwarnung auf. Problematisch sind sie zB dann, wenn sich daraus ein massiver Handelskonflikt mit Embargo ergibt. Schon Anfang 2021 wurde eine problematische Belastung der Lieferketten vieler Unternehmen mit Lieferengpässen bis zu Produktionsausfällen deutlich. Ganz andere Dimensionen hätte eine politische Krise, wenn zB China in einem Konflikt – potenziell zB im Bezug zu Taiwan – aktiv über Wochen oder Monate sämtliche Exporte nach Europa und die USA unterbindet. Die dadurch ausgelösten wirtschaftlichen Schäden wären viel größer als die Probleme in China selbst – was den Einsatz dieser ökonomischen Waffe bei einem schweren Konflikt aus der Sicht Chinas durchaus erwägenswert macht.¹¹ Wie auch gegenüber vielen anderen Krisen wäre Deutschland hier sehr verwundbar.¹²

2.2.4. Gravierende Naturkatastrophe

Eine gravierende Naturkatastrophe hat weltweit beträchtliche wirtschaftliche Auswirkungen. Sie würde das letzte schwere Erdbeben in Japan, das bereits zu globalen Lieferengpässen geführt hat, weit übertreffen. Man denke hier zB an ein katastrophales Erdbeben in Kalifornien, das die Wirtschaft dieses US-Bundesstaats zerstören oder zumindest nachhaltig lähmen würde. Die Auswirkungen wären ähnlich wie bei der politischen Krise unter Pkt 2.2.3.; vermutlich hätten sie nicht die gleiche Dimension, sie wären aber auch nicht durch ein Entgegenkommen wie in einem politischen Konflikt zu beenden.

Der Kern aller Risiken, die mit einer Zerstörung von Infrastrukturen verbunden ist, besteht im Verlust an Führungsfähigkeit in der Krise, wenn nicht alternative Führungskanäle existieren. So waren früher UKW-Sender so gepuffert, dass ein längerer Betrieb auch ohne öffentliche Stromversorgung auf ausgewählten Frequenzen möglich blieb – und das Batterieradio zu Hause war eine Selbstverständlichkeit. Der Ausfall eines WLAN-Netzes legte ein großes Automobilunternehmen vor einigen Jahren lahm; sämtliche Frühwarnsysteme versagten bei der jüngsten Flutkatastrophe, nachdem der Strom unterbrochen war, und batteriegepufferte Sirensysteme gab es nur noch in Ausnahmefällen.

2.3. Umgang mit Risiko

Wie geht man mit bestehenden volkswirtschaftlichen Risiken um? Im Grunde sind auch diese Risiken wie alle anderen (betriebswirtschaftliche oder sonstige) Risiken und sind wie solche zu betrachten, bis auf den Punkt der Eintrittswahrscheinlichkeit. Während die Eintrittswahrscheinlichkeit von unternehmerischen Risiken vom Unternehmen selbst durch verschiedene Maßnahmen beeinflusst werden kann, ist der Eintritt von Krisen (normalerweise) vom Unternehmen selbst nicht beeinflussbar. Sehr wohl steuern hingegen kann es die Stärke der Wirkung auf das Unternehmen bzw wie robust das Unternehmen sich in Bezug auf diese Risiken aufstellt.

Es gibt diverse Methoden der Risikobewältigung,¹³ und eine grundlegende Regel lautet, dass man ein Portfolio nie so bilden soll, dass es stark korrelierten Risiken ausgesetzt ist. Kritische Abhängigkeiten sollten durch Sicherung alternativer Handlungsmöglichkeiten vermieden werden. Beispiele solcher Vermeidung kritischer Abhängigkeiten waren zB die Bagdad-Bahn, mit der das Deutsche Reich vor dem Ersten Weltkrieg versuchte, der Umklammerung durch England an der Nordsee zu

¹¹ Blum, Wirtschaftskrieg – Rivalität ökonomisch zu Ende denken (2020).

¹² Siehe Blum/Gleißner in Thomaschewski/Völker, Standort Deutschland, 249.

¹³ Gleißner, Grundlagen des Risikomanagements³ (2017).

entgehen; für China besitzt die Seidenstraße in Bezug auf das Südchinesische Meer eine annähernd gleiche Rolle. Unternehmen, insb Original Equipment Manufacturer, haben infolge des Tohoku-Erdbebens in Japan gelernt, mindestens zwei Beschaffungsquellen bei strategischen Gütern in möglichst wirtschaftlich und sicherheitspolitisch unterschiedlichen Regionen beheimatet zu haben. Die anhaltenden Lieferkettenprobleme im Rahmen der COVID-19-Pandemie bzw der Suez-Blockade Anfang 2021 haben aber gezeigt, dass in bestimmten Bereichen immer noch – oder erneut – sehr hohe Abhängigkeiten mit kaum vorhandenen Handlungsalternativen vorhanden sind.

Dabei müssen die Übertragungskanäle nicht nur in der Realwirtschaft liegen: Darüber hinaus existiert der Finanzkanal, aktuell zB sichtbar im Austrocknen der Finanzierung von kohleintensiven Industrien durch neue Verfahren der Bewertung von Finanzprodukten und zivilgesellschaftlichen Druck, und der psychologische Kanal gegenwärtig sichtbar in der Hysterie der Konsumenten bzw Unternehmen beim Horten möglicherweise künftig knapper Güter (Toilettenpapier, mikroelektronische Bauteile), was den zu vermeidenden Mangel erst erzeugt.¹⁴

Diversifikation ist für Unternehmen extrem wichtig, um nicht vermeidbare bzw versicherbare Risiken abzufedern, stoßen aber für Nationalstaaten schnell an Grenzen: Die Wirtschaftspolitik kann nämlich selten durch Mikromanagement effizient erfolgen, da asymmetrisch wirkende Schocks, die zB in einem Sektor oder einer Region zusätzliche Erwerbsmöglichkeiten eröffnen (Versandhandel oder Pharmazie in der COVID-19-Krise), in anderen hingegen erhebliche Einbrüche erzeugen. Damit zerstören sektor- bzw regionenspezifische Eingriffe das „*level playing field*“. Sie stellen damit ordnungswirtschaftliche Sünden dar. Aktuell besteht darin das Problem der Politik der Europäischen Zentralbank: Die Nordstaaten benötigen eigentlich seit Jahren erhöhte Realzinsen, für die Südstaaten sind die negativen Zinsen immer noch zu hoch, sodass sich erhebliche Wohlstandsverschiebungen ergeben, die demokratisch nicht legitimiert sind.

2.4. Risikoerfahrungen und Schwellen der Systemstabilität

Risikoerfahrungen, besonders extrem traumatische, erhöhen die Risikoscheu erheblich und damit den Willen, die Bereitschaft und die Fähigkeit, Vorsorge zu treffen.¹⁵ Allerdings geraten große Risikoereignisse auch schnell in Vergessenheit.¹⁶ Schließlich können Krisen ein gewisses Niveau überschreiten, sodass die endogenen Stabilisierungsmöglichkeiten nicht mehr ausreichen und zur Systemstabilisierung Hilfe von außen zwingend notwendig wird. Wie das Beispiel Haiti belegt, spielt die Resilienz der Institutionen eine zentrale Rolle.¹⁷ Gleiches gilt für Unternehmen, wie die Existenz zehntausender Zombie-Unternehmen in der COVID-19-Pandemie belegt, die nur durch großzügige Insolvenzregeln nicht vom Markt verschwunden sind, aber durch ihre Existenz gesunden Unternehmen das Überleben erschweren und damit zu einem ganz neuen Risikofaktor werden.¹⁸

3. Systemstabilität und Führen in der Krise

Unternehmen oder Staaten sollten Schocks durch eingetretene Risiken so handhaben können, dass sie nicht instabil werden. Vielmehr sollten Mechanismen greifen, die sich stabilisieren, um dem alten Gleichgewicht wieder zuzustreben – oder gegebenenfalls ein neues zu erreichen. Tatsächlich ist das nur dann der Fall, wenn die entsprechenden Reserven der Unternehmen oder Staaten hinreichend groß sind, also Resilienz oder Robustheit erreicht wird.

Ein Gleichgewicht kann dabei stabil, ein Ausbrechen in einen anderen Zustand nicht möglich oder metastabil sein, wodurch Robustheit gegenüber kleinen Schocks besteht, sich bei größeren hingegen ein neues Gleichgewicht ergibt. Bei labilen Gleichgewichten führen kleinste Auslenkungen zu einem Zusammenbruch, und die Divergenz des ursprünglichen Gleichgewichtspunkts wird stetig größer. In der COVID-19-Pandemie sind derartige Prozesse als exponentielles Wachstum der Infizierten sichtbar, allerdings nur solange, bis die Ressource, von der sie abhängen, nämlich die Gesunden, verbraucht ist, also entweder alle durchseucht oder verstorben sind. Bei indifferenten Gleichgewichten führt der Schock zu einer Veränderung, der alte Gleichgewichtspfad wird verlassen, die neue Situation ist aber weder besser noch schlechter. Für ein Unternehmen wäre dies der nahtlose Ersatz eines Markts durch einen anderen.

Besonders interessant sind mehrfache Gleichgewichte. Eine Auslenkung aus einem Zustand führt möglicherweise dann zu einem anderen Zustand, wenn eine Rückkehr zur ursprünglichen Lage nicht mehr möglich ist. In politischer Hinsicht unterscheidet sich der Gleichgewichtszustand in Afghanistan vor dem 15. 8. 2021 von dem neuen Gleichgewichtszustand danach. Beide dürften ge-

¹⁴ Das Modell von *Kornai* (Economics of Shortages [1980]) über den sich kumulativ verstärkenden Mangel in einer Zentralverwaltungswirtschaft beschreibt diese Entwicklungen in einer kapitalistischen Krisenökonomie bestens.

¹⁵ *Cassar/Healy/von Kessler*, Trust, Risk, and Time Preferences After a Natural Disaster: Experimental Evidence from Thailand, *World Development* 2017, 90; *Gründler/Hackenberger/Harter/Potrafke*, Impfungen gegen Covid-19: Wie Krisenerfahrung die Präferenz für Impfungen und die Impfgeschwindigkeit bestimmt, ifo Schnelldienst 8/2021.

¹⁶ *Bauch*, Die Magdalenenflut 1342 am Schnittpunkt von Umwelt- und Infrastrukturgeschichte 2019, *Zeitschrift für Geschichte der Wissenschaft, Technik, Medizin* 27/2019, 27, 273.

¹⁷ *Freeman et al*, Disaster Risk Management, Inter-American Development Bank, Washington DC (2003).

¹⁸ Zur Zombifizierung und deren Risikowirkungen vgl *Blum*, *Wirtschaftskrieg*, Kapitel 12.

wisse Stabilitätseigenschaften haben, auch wenn sie ständig durch Schocks unter Druck gesetzt werden. In der Physik sind derartige Reaktionssysteme bekannt, zB wenn Flüssigkeiten ihre Farbe oszillierend ändern.¹⁹ In der Ökonomie kennen wir derartige oszillierende Entwicklungen aus der Wachstumstheorie: Produktinnovationen durchdringen den Markt. Sobald dieser gesättigt ist, müssen Unternehmen die Kosten senken, brauchen Verfahrensinnovationen, bis auch hier die Nachfrage bei günstigeren Preisen abgedeckt ist, und müssen dann wieder auf Produktinnovation umsteigen, um nicht unterzugehen.

Institutionenökonomisch bzw aus Sicht der unternehmerischen Governance sind derartige Mehrgleichgewichtssysteme besonders interessant, leiten sie doch direkt über zur Frage, wie unter Krisenbedingungen geführt werden muss.

Gemäß der Interdependenz der Ordnungen²⁰ lassen sich die politische und die wirtschaftliche Ordnung eines Landes bzw die Governance und die Technologie²¹ eines Unternehmens gegenüberstellen. Dann ergeben sich zwei stabile und zwei instabile Strukturen.²² Im politischen System sind das entweder stabile Autokratien mit einer Kommandowirtschaft oder stabile Demokratien mit liberaler Wirtschaftsordnung. Problematisch sind die beiden anderen Quadranten, die entweder eine autoritäre politische Ordnung mit offener Wirtschaft zeigen – wie das ursprüngliche Modell China – oder das Gegenteil – das ursprüngliche Modell Russland. Entscheidend ist, welcher Weg im Übergang gewählt wird, welche Fessel also zuerst gesprengt wird, die ökonomische oder die politische – und ob dies gelingt. Denn die autoritären Systemträger müssen einsehen, dass sie durch Öffnung profitieren – also auf lange Sicht zu einer positiven Risikoeinschätzung kommen, weshalb bisherige autokratische Systemstabilisatoren oft „herausgekauft“ werden müssen (Begünstigung bei der Privatisierung, hohe Altersrenten etc). Derartige Übergänge tragen ein erhebliches Risiko des Scheiterns in sich, und wie die praktischen Beispiele China und Russland zeigen, sind diese Mischsysteme Ursache stetiger Krisen. Die Intervention der chinesischen Regierung in die Digitalkonzerne mit Rückwirkungen auf die globalen Aktienmärkte und die Lieferketten gibt ein Beispiel hierfür.

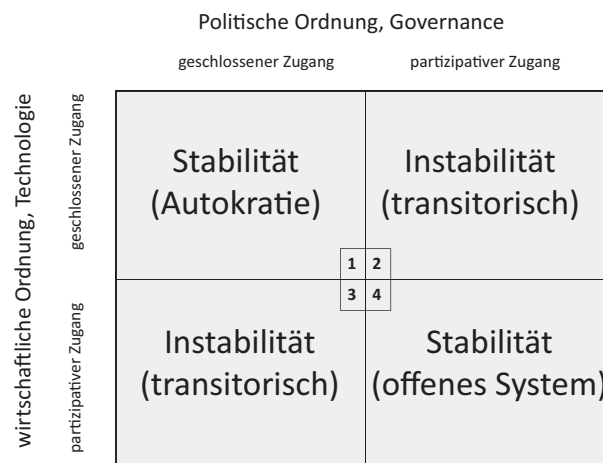


Abb 2: Portfolio der gesellschaftlichen und unternehmerischen Entwicklungsoptionen; *Quelle:* eigene Darstellung in Anlehnung an *Blum*, Wirtschaftskrieg, 219

Im unternehmerischen Bereich benötigen innovationsgetriebene Systeme eine offene Governance – man kann Erfinden nicht befehlen. Allerdings lässt sich der Kohleabbau autoritär organisieren, weshalb Bergbauunternehmen während der industriellen Revolution militärisch – und oft auch von Militärs – organisiert worden sind. Hier ist der Übergang ebenso schwer. Kleine Unternehmen gehen im Wachstumsprozess oft unter, weil die Leistungsführer – Führen durch Vorbild, also durch direktes Einwirken – nun zu Vertrauensführern werden müssen – Führen durch Stäbe, durch Delegation, durch Übergabe von Verantwortung. Ein eindrückliches Beispiel für ein derartiges Management-scheitern ist *Q-Cells* im Solar Valley von Bitterfeld, dessen Führungsstruktur sich nicht mit dem Wachstum änderte.

Tatsächlich werden in obigem Beispiel Übergänge gezeichnet, bei denen sich die Frage stellt, ob unter Krisenbedingungen Governance und Unternehmenstechnologie bzw Wirtschaftsordnung und politische Ordnung zusammenpassen.

¹⁹ ZB *Belousov-Zhaobotinsky*-Reaktion.

²⁰ Siehe *Eucken*, Die Grundlagen der Nationalökonomie⁵ (1947); *Eucken*, Grundsätze der Wirtschaftspolitik (1952).

²¹ Wir verstehen hier Technologie in einem sehr breiten Sinn, also die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation als Architektur des Unternehmens, dessen Ausfüllung mit Einrichtungen und Anlagen (Technik), und damit auch die Fertigungsprozesse.

²² Vgl hierzu auch *Pies*, Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Diskussionspapier Nr 8, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (2008).

4. Führen in der Krise und Management des Risikos

Führung und Management interagieren beim Umgang mit Risiken und beim Bewältigen der dadurch ausgelösten (oft Kaskaden von) Krisen. Dabei sind beide, wie gleich auszuführen sein wird, strikt zu unterscheiden. Effizientes Führen setzt zunächst eine Strategie voraus, wobei folgende Punkte zu beachten sind:

1. Strategie ist „die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen, die Kunst des Handelns unter dem Druck der schwierigsten Bedingungen“;²³ und ordnet sich damit in den letzten Zweck des politischen bzw. unternehmerischen Handelns ein – den Erhalt eines Gemeinwesens oder einer Unternehmung.
2. Zweck allen Führens ist es, eigene oder gemeinsame Ziele durch Motivation Dritter zu verwirklichen, was zunächst voraussetzt, über die Ziele zu entscheiden und systematisch und planvoll den Mittel-Raum-Zeit-Informationen-Führungsprozess zu realisieren und mit den erforderlichen Persönlichkeitseigenschaften zu untersetzen. Führung bedeutet zugleich immer Verantwortung für andere und impliziert ein Minimum an Hierarchie. Netzwerke ohne Führung, die eine erkennbare Entwicklungsdynamik entfachen, werden im Gegensatz zu Systemen unter Führung als Schwarm bezeichnet, möglicherweise von einer Schwarmintelligenz geleitet.²⁴ Insb beim Bewältigen von Krisen vor Ort kann sie, wenn Strategie und Zweck sowie Ziel und Auftrag bekannt sind, infolge hoher Flexibilität außerordentliche Leistungen vollbringen. Der bekannte US-General Norman Schwarzkopf sagte einmal:²⁵ „Führung ist eine kraftvolle Mischung aus Strategie und Vertrauen. Aber wenn Du ohne eines von beiden auskommen musst, verzichte auf die Strategie.“ Führung ist essenziell auf Legitimität angewiesen: „Wer glaubt, führen zu können, ohne dass ihm die Leute folgen, geht nur spazieren.“ Diese kann nur erzeugt werden, wenn eine Einheit von Führung und Verantwortung vorhanden ist und auch eingefordert werden kann. Politisch sah man im Sommer 2021 in der Afghanistan-Krise, dass diese Einheit in den obersten politischen Bereichen fehlte. Golden Handshakes für Bankmanager, die durch Verfehlungen ihren Unternehmen Milliardenkosten aufgebürdet haben, sind ähnliche Beispiele – auch sie hätten durch gutes, bei Unternehmen verpflichtendes, im Bereich der Politik bisher nicht vorhandenes Risikomanagement verringert oder vermieden werden können.
3. Im Führungsprozess sind auf drei Ebenen, für deren Ordnung Zweck und Ziel entscheiden sind, Aufgaben und Verantwortlichkeiten vom Allgemeinen zum Speziellen zu ordnen; dies folgt oft den organisatorischen Ebenen. Taktik ist die Lehre vom Gebrauch der einzelnen Mittel (Personal, Material, Raum usw), Strategie ist die Lehre vom Gebrauch der einzelnen Auseinandersetzungen (Gefechte beim Militär, feindliche Übernahmen in der Wirtschaft usw), um in der Rivalität dominant zu sein. Strategie beschreibt die übergreifende Sicht, also alle Lebensbereiche zum Erreichen vorher definierter Ziele; erzwingend immer neben der Entry- auch eine Exit-Strategie. Wann ist ein Kriegseinsatz, eine (feindliche) Übernahme, ein Forschungsprojekt abzubrechen? Bei der Betrachtung von Risiko und Krise: Welche Formen der Risikobewältigung (Vermeidung, Versicherung, Diversifikation, Tragen durch Eigenkapital usw) sollen bis zu welchem Punkt genutzt werden? In welchem Umfang ist Krisenprävention sinnvoll?

Offensichtlich müssen viele Fragen des Risikomanagements auf der taktischen und operativen Ebene gelöst werden. Im Einzelnen sind das die Risikoidentifikation, die Analyse des Umfelds, das Einordnen in den Handlungsrahmen und die Prüfung, welche Trigger- oder Verbundeffekte existieren, sowie die notwendigen Schlussfolgerungen. Aber ohne Ziel ist das nicht möglich oder vereinfacht: Ohne Ziel stimmt jede Richtung. Tatsächlich muss der Führungsprozess aber die Richtung vorgeben, weshalb die Strategie genau hier ansetzen muss. Denn ohne den strategischen Rahmen ist alles Handeln ohne Zweck.

Die zu beantwortenden vorgelagerten strategischen Fragen lauten: Warum ist es zur Krise gekommen? Worin bestand die eigene Verantwortung in der Entry-Strategie? Wie sahen die Risikobewertungen aus? Hat man sich rechtzeitig Gedanken zu einer Exit-Strategie gemacht? Ein gutes Beispiel dafür ist die Übernahme von *Monsanto* durch *Bayer*: Entry hieß Fusion bzw Übernahme und damit das Einhandeln erheblicher, bereits bekannter, aber angesichts der Unwägbarkeiten amerikanischer Gerichte kaum kontrollierbarer Risiken.

5. Das Ziel: robuste Institutionen – Unternehmen und Staat

Ziel von Risikomanagement und Führung im Hinblick auf die Krise und auch in der Krise muss sein, robuste Strukturen zu erzeugen und zu bewahren. Dazu im Einzelnen:

- Im Kern steht die finanzielle Nachhaltigkeit des Unternehmens bzw des Staats – beim Erstgenannten mit der Eigenkapitalposition verbunden, beim Zweitgenannten mit der Verschuldung und der Schuldentragfähigkeit.

²³ Von Moltke, Geschichte des deutsch-französischen Krieges von 1870–1871² (1891).

²⁴ Vgl hierzu Surowiecki, The Wisdom of Crowds (2004).

²⁵ Zitiert nach Sprenger, Von der Leyen war immer eine Fehlbesetzung, Die Welt vom 4. 4. 2017, 4.

- ▶ Die Strategie baut Erfolgspotenziale auf und gibt vor, welche Führungsphilosophien und damit -prozesse im Unternehmen greifen sollen, um dieses in einem dynamischen Gleichgewicht zu halten. Beim Staat ordnen sich hier die politischen Ziele, die dann in Ressorts institutionalisiert werden. Damit besitzt mit der Strategie das Durchsetzen von Führungsverantwortung hohe Priorität.
- ▶ Daraus leiten sich dann der kompetente Umgang mit Unsicherheit,²⁶ die Risikofrüherkennung und gut vorbereitete Entscheidungen zum Führen unter den Bedingungen einzelner, aber auch sich kontaminierender Risiken und damit Krisen ab.

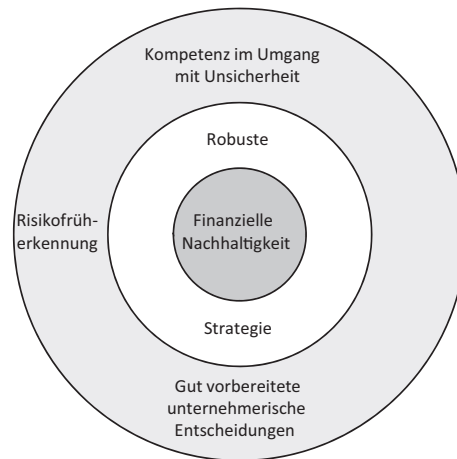


Abb 3: Robustes Unternehmen; Quelle: eigene Darstellung

Eine zentrale Rolle fällt dabei auch den finanziellen Kennzahlen zu (vgl Abb 4).²⁷

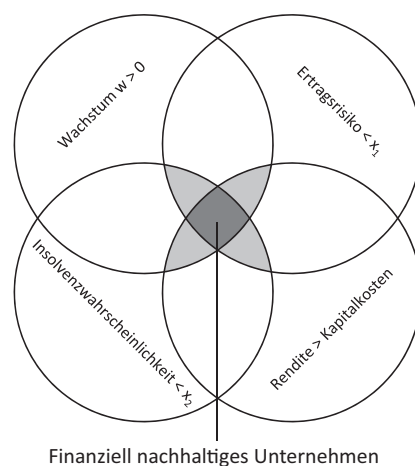


Abb 4: Kennzahlen der finanziellen Nachhaltigkeit bei Unternehmen; Quelle: eigene Darstellung

Wie oben ausgeführt, sollten Unternehmen gerade im strategischen Management konsequent die immer mit unternehmerischer Tätigkeit verbundenen Chancen und Gefahren (Risiken) adäquat berücksichtigen. Das Risikomanagement beschäftigt sich damit, geeignete Verfahren im Umgang mit prinzipiell identifizierbaren und quantifizierbaren Risiken zu entwickeln. Es hat damit große Bedeutung für die Absicherung von Zukunftsfähigkeit und Überlebensfähigkeit. Nach Möglichkeit sollte man in der oben angerissenen Weise eine strategische robuste Aufstellung des Unternehmens wählen, die sogar mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Überleben beim Eintritt von Risiken ermöglicht, mit denen man gar nicht gerechnet hat. Das strategische Leitbild eines robusten Unternehmens zielt darauf ab, genau diese Voraussetzung zu schaffen und das Unternehmen möglichst gut darauf vorzubereiten, die Auswirkungen einer breiten Menge ganz unterschiedlicher Risiken zu überstehen – und dabei möglichst noch ausreichend erfolgreich zu sein.²⁸

²⁶ Zu nennen wäre hier auch der gute Umgang mit Ungewissheit, vor allem Ungewissheit aus unternehmerischer Sicht. Unternehmer im Sinne des Entrepreneurs haben hierfür möglicherweise ein besonders gutes Händchen.

²⁷ Siehe zu den Kennzahlen Günther/Gleißner/Walkshäusl, What happened to financially sustainable firms in the Corona crisis? NachhaltigkeitsManagementForum 3/2020, 83, und zur Anwendung für die Messung von Zukunftsfähigkeit im umfassenden Q-Score-Konzept Gleißner/Wolfrum/Weissman, Das kapitalmarktfähige Familienunternehmen: eine ideale Symbiose, Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie 2/2021, 71.

²⁸ Gleißner, Cost of capital and probability of default in value-based risk management, Management Research Review 11/2019, 1243; Gleißner, Rethinking Finance 1/2021, 33.

Die Sicherung der finanziellen Nachhaltigkeit erfordert eine robuste Strategie.²⁹ Eine robuste Strategie basiert auf Kernkompetenzen, die langfristig wertvoll, schwierig kopierbar und vielfältig nutzbar sind. Diese Kernkompetenzen ermöglichen es – orientiert an den Kundenwünschen – Wettbewerbsvorteile aufzubauen, die zu einer Differenzierung von Wettbewerbern und zur langfristigen Bindung von Kunden beitragen. Wichtig sind hier die Verfügbarkeit einer starken Marke, eine herausragende Technologie (Patente), eine kritische Masse mit Netzwerk- oder Kostendegressions-effekten oder gut abgesicherte Kundenbeziehungen (hohe Wechselkosten). Dies schafft Preissetzungsmacht und die Möglichkeit, Kostenschwankungen auf Geschäftspartner zu übertragen. Unattraktive Tätigkeitsfelder oder Kundengruppen werden gemieden, ebenso kritische Abhängigkeiten (zB durch Diversifikation). Die Wertschöpfungskette ist so gestaltet, dass nur Aktivitäten im Unternehmen erbracht werden, die nicht besser zugekauft werden können. Zudem sichern Redundanzen und Reserven die organisatorische Resilienz.

Ergänzend zur robusten Strategie ist ein leistungsfähiges Risikofrüherkennungssystem nötig, das speziell strategische Risiken – wie Bedrohungen der Erfolgspotenziale und makroökonomische Risiken – früh erkennt, also zu einem Zeitpunkt, zu dem überlegtes Handeln noch möglich ist. Zudem ist es notwendig, bei unternehmerischen Entscheidungen die mit diesen verbundenen Risiken zu berücksichtigen, um Krisen durch übersehene Risiken zu vermeiden.³⁰

Auf den Punkt gebracht

In diesem Beitrag wurde auf die Bedeutung von Risiken hingewiesen, die zu schweren Krisen führen können, und daran erinnert, dass solche Krisen zB zu völlig neuen Entwicklungen – Gleichgewichten – führen können. Mit dem Konzept des robusten Unternehmens, das neben finanzieller Nachhaltigkeit eine robuste Strategie und ausgeprägte Fähigkeiten im Umgang mit Risiken aufweist, wurde eine Leitlinie für die Absicherung gegenüber einer Vielzahl von Risiken skizziert. Nachfolgend sind insb für die Unternehmenspraxis einige wichtige, praktisch umsetzbare Implikationen knapp und thesenförmig zusammengefasst:

- ▶ Unternehmertum ist immer mit Risiken verbunden. Die Existenz von Risiken sollte daher nicht verdrängt werden, sondern sollte im Unternehmen gezielt die Fähigkeiten im Umgang mit Unsicherheit – Chancen und Gefahren – verbessern.
- ▶ Ein Leitbild für die Verbesserung von Zukunfts- und Überlebensfähigkeit eines Unternehmens ist das robuste Unternehmen. Neben der durch Kennzahlen ausdrückbaren finanziellen Nachhaltigkeit weist es eine robuste Strategie und gute Fähigkeiten mit Unsicherheit aus (siehe Abb 1).
- ▶ Das Risikomanagement eines Unternehmens sollte sich insb mit strategischen Risiken, wie den Bedrohungen von Erfolgspotenzialen, und möglichen Krisenszenarien infolge makroökonomischer Risiken befassen. Zu solchen Krisen gehören zB die skizzierte „Zinskrise“, die „Blackout-Krise“ sowie schwere Naturkatastrophen oder aus einer politischen Krise hervorgehende Handelskonflikte, die zu gravierenden Versorgungsproblemen und einem Kollaps der Produktion führen können.
- ▶ Das Risikomanagement eines Unternehmens sollte nicht als bürokratische Organisation verstanden werden, sondern als integrativer Ansatz für den adäquaten Umgang mit Chancen und Gefahren – insb auch bei der Vorbereitung wichtiger unternehmerischer Entscheidungen.³¹ Ein Risikomanager benötigt Kreativität und zeitlichen Spielraum, um mögliche, bisher nicht beachtete Zukunftsszenarien zu durchdenken und mit der Geschäftsleitung diskutieren zu können. Er sollte dabei auch Anregungen außerhalb der traditionellen betriebswirtschaftlichen Techniken, wie zB Science-Fiction, nutzen und seine Rolle dabei teilweise auch ähnlich der eines „Hofnarren“ auffassen, der unkonventionelle Gedanken und Ideen einbringt und auf Risiken verweist, die sonst übersehen würden.
- ▶ Ein Nachdenken über Chancen und Gefahren ist elementarer Bestandteil der strategischen Unternehmensführung, die idealerweise ein Gesamtbild der Risikolage mit den Interdependenzen und Abhängigkeiten zwischen den zentralen Elementen der Unternehmensstrategie und den Risiken sowie den Interdependenzen der Risiken entwickelt. Viele Risiken sind miteinander verknüpft, und durch Krisen ausgelöste volkswirtschaftliche Krisen ziehen meist

²⁹ In Anlehnung an Gleißner, Rethinking Finance 1/2021, 33.

³⁰ Gleißner, Management Research Review 11/2019, 1243.

³¹ Siehe Gleißner, Unternehmerische Entscheidungen – Haftungsrisiken vermeiden (§ 93 AktG, Business Judgement Rule), Controlling Magazin 1/2021, 16; Gleißner, Integratives Risikomanagement – Schnittstellen zu Controlling, Compliance und Interner Revision, Controlling 4/2020, 23. Siehe zur Risikoblindheit Gleißner, Risikoblindheit – Facetten, Ursachen, Auswirkungen und Gegenmaßnahmen, Zeitschrift für Risikomanagement 1/2020,10; Gleißner, Risikoblindheit: Der Umgang mit Risiken ist unangenehm ... (2020), abrufbar unter <https://www.controllerakademie.de/news/management/risikoblindheit-der-umgang-mit-risiken-ist-unangenehm/> (Zugriff am 20. 9. 2021).

Folgekrisen nach sich (zB kann aus einer Pandemie eine Inflationskrise und dann eine Zinskrise entstehen). Besonders betrachtet werden sollte dabei, dass es nach einer schweren Krise möglicherweise nicht mehr zu einer Rückkehr zum alten Status bzw zum alten Gleichgewicht kommt, sondern völlig neue Entwicklungen und Zustände manifestiert werden.

- Neben der Analyse von Risiken und der Entwicklung einer robusten Strategie ist eine adäquate Vorbereitung auf risikobedingt mögliche Krisen erforderlich. Diese Vorbereitung umfasst nicht nur ein traditionelles Krisen- und Katastrophenmanagement, sondern einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem zB auch über die finanziellen Auswirkungen massiv steigender Zinsen oder über grundsätzliche alternative Strategievarianten oder Geschäftsmodelle nachgedacht wird. Bei einem solchen strategischen Krisenmanagement sollten die häufigen Führungsprobleme in einer Krise möglichst präventiv durchdacht werden, um unter dem Zeitdruck einer Krise strategische Handlungsfähigkeit zu sichern.

Risikomanagement und Agilität

Andreas Niederbacher / Philipp Dibelka

„Die einzige Konstante ist die Veränderung.“ Diese oft zitierte Weisheit des Philosophen Heraklit beschäftigt Risikomanager gegenwärtig wie selten zuvor. Nicht nur, dass dies zumeist in den zugrunde liegenden Standards ohnedies gefordert wird – Stichwort „Continuous Improvement“ –, sie stehen oftmals auch vor der Herausforderung, das Risikomanagement im Unternehmen neu denken zu müssen, weil die bestehenden Prozesse den unterschiedlichen Anforderungen oftmals nicht gerecht werden. Dieser Beitrag zeigt, wie die Entwicklung des Risikomanagements im Bereich Informationssicherheit unternehmensweit integriert und optimal genutzt werden kann.

1. Risiken der Informationssicherheit: Sind Sie darauf vorbereitet?

Informationssicherheit hat den Schutz von Informationen als Ziel.¹ So einfach und verständlich sich diese Definition auch lesen mag, so herausfordernd ist die Erfüllung dieses Ziels in angemessener Form und insb unter Berücksichtigung der budgetären Vorgaben. Auch die Tatsache, dass die Erfüllung des Ziels niemals nur als Projekt definiert sein darf, sondern stets als integrativer Bestandteil des Unternehmens, stellt sowohl internationale Konzerne als auch kleine und mittelständische Unternehmen vor große Herausforderungen. Doch warum ist das so? Ein Blick auf die zentralen Aspekte der Informationssicherheit bringt mehr Klarheit.

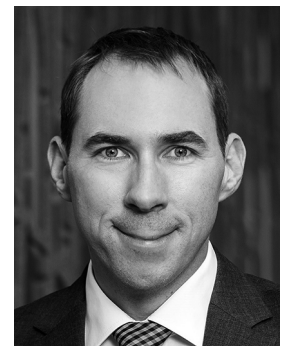
1.1. Assets (Informationswerte)

Was muss geschützt werden? Im Fall der Informationssicherheit sind dies die Informationswerte des Unternehmens, die als Services, Hardware, Software oder Personen klassifiziert werden können. Häufig wird dies im Rahmen eines Informationssicherheits-Implementierungsprojekts strukturiert aufgenommen. Das eingeführte Register aller Assets kann bei Projektabschluss jedoch schon veraltet sein. Es ist schwierig, den Überblick über die Informationswerte zu behalten, da durch Projekte und Initiativen

wie die Nutzung neuer Tools oder Softwareerweiterungen sehr schnell Adaptierungen vorgenommen werden müssen. Sollten dafür nicht die notwendigen Vorkehrungen getroffen werden, wäre das vergleichbar mit einem Hirten, der nicht weiß, wie viele und welche Schafe er zu hüten hat. In Zeiten von Multi-Cloud-Architekturen und dem Einsatz vieler spezifischer Tools für Business-Anforderungen kann hier schnell der Überblick verlorengehen.

1.2. Threats (Bedrohungen)

So unterschiedlich die Informationswerte, so vielfältig sind auch die Bedrohungen, die einen negativen Einfluss auf Informationswerte haben können. Manche Bedrohungen sind seit Langem bekannt und eher statisch, wie zB Naturkatastrophen. Der Blick in den täglichen Pressepiegel und aktuelle Trends wie IoT (Internet of Things), Robotics oder Artificial Intelligence zeigen aber, dass insb im Bereich der Informationssicherheit sehr viel Dynamik in den Bedrohungen steckt. Vor ein paar Jahren sprach man noch von Bedrohungen durch Betrugsmaschinen in Form von falschen Identitäten (zB der CEO Fraud). Gegenwärtig diskutiert man häufig Ransomware-Angriffe. Es zeichnet sich ab, dass man schon bald ausschließlich mit Unterstützung durch Managed Services, wie zB Threat Intelligence Centers, nahezu in Echtzeit über die aktuellen Bedrohungen informiert sein muss, weil diese häufig bereits nach wenigen Stunden durch Hacker ausgenutzt werden.



Mag. Andreas Niederbacher ist Senior Manager und Informationssicherheitsexperte bei Deloitte Österreich.



Dipl.-Ing. Philipp Dibelka berät im Risikomanagement und bei GRC-Softwarelösungen bei Deloitte Österreich.

¹ Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, BSI-Standard 100-2 (2008) 12.