

Österreichisches Jahrbuch

Risikomanagement 2021

Impressum

Österreichisches Jahrbuch für Risikomanagement 2021

Herausgegeben vom TÜV AUSTRIA
in Kooperation mit der FUNK Stiftung

Medieninhaber:

TÜV Österreich

Deutschstraße 10 | 1230 Wien

Tel.: +43 5 0454-0 | info@tuvaustria.com | www.tuvaustria.com

Idee, Konzept und Produktionsleitung:

Thomas Goiser und Michael Thomas

Grafik: Doris Zemann

Coverfoto: Adobe Stock

Herstellung: Gerin Druck

© 2021 TÜV Österreich

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwertung – dem Medieninhaber vorbehalten.

Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm, Scan oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Medieninhabers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Haftungsausschluss: Trotz sorgfältiger Prüfung sämtlicher Beiträge in diesem Werk sind Fehler nicht auszuschließen. Die Richtigkeit des Inhalts ist daher ohne Gewähr. Eine Haftung des Herausgebers oder des Autors ist ausgeschlossen.

Wurde in einzelnen Beiträgen zur leichteren Lesbarkeit die männliche Form gewählt, gelten selbstverständlich alle Formulierungen für Frauen und Männer in gleicher Weise

Inhalt

Teil 1 – Gesellschaft und Risiko

Spielerische Krisenbewältigung	13
Österreichs Weg zu krisenfestem Wachstum	25
COVID-19: Hat unser Risikomanagement funktioniert?	33
Ein Ökosystem der Risikoprävention	45
Tappen Sie nicht in die Krisenkommunikationsfalle!	59
Der Einflussfaktor Mensch in Krisen.....	71
Risk Assessment aus forensischer Sicht	79
Whistleblowing als Chance für die Compliance-Kultur an Hochschulen	87
Bildungsarmut als gesellschaftliches Risiko	99
Aus- und Weiterbildung	107
IT Security-Trends 2021	113

Teil 2 – Digitalisierung

DigitalBarometer	119
APA – Das Medien-Herz muss immer schlagen	129
Unbemannte Fluggeräte als Innovationstechnologie für unsere Zukunft	139
Schatztruhe Social Media.....	149
Raus aus dem Risiko – rein in die Digitalisierung	159

Teil 3 – Sicherheit global

Megatrends: Ihre Bedeutung und ihre Wirkung	169
Wirtschaftliche Auswirkungen der Corona-Krise	177
Künstliche Intelligenz im Risikomanagement	193
Historische Grundlagen für das Bewachungsgewerbe.....	207
Wünsche und Erwartungen an das geplante SDLG in Deutschland	211
Idlibs Schicksal	217



Dr. Margarete Schramböck
Bundesministerin für Digitalisierung
und Wirtschaftsstandort



BKA/Andy Wenzel

Cybersecurity: Bewusstseinsbildung im digital vernetzen Zeitalter

Wir leben im Übergang in ein digital vernetztes Zeitalter. Die Werkzeuge und Medien, die uns täglich begleiten, entwickeln sich in enormem Tempo weiter. Das bringt Herausforderungen, Risiken, aber auch Chancen für uns alle mit sich. Gerade was die Risikoabwehr angeht, konnten wir im aktuellen Regierungsprogramm deutliche Akzente setzen. Das Kapitel Cybersicherheit und Digitalisierung gibt uns eine klare Ausrichtung vor. Ich selbst konnte beispielsweise die „Cyber Security Quiz“-App vorstellen. Mit dieser App trainieren unterschiedliche Zielgruppen, wie Lehrlinge, um ihr Handeln im Netz besser zu überblicken und die Folgen richtig einzuschätzen. Ein adaptiver Lernalgorithmus wählt Fragen mit dem individuell richtigen Schwierigkeitsgrad aus. Wir wollen damit beispielsweise Lehrlinge in der Wirtschaft von Beginn an unterstützen, das Bewusstsein betreffend Cybersicherheit zu erhöhen.

Mit dem „Digitalen Aktionsplan“ verankern wir diese und viele weitere Maßnahmen, um in Summe eine erfolgreiche digitale Transformation über Ressortgrenzen hinweg zu erreichen.

Gerade das Cybersicherheits-Prinzip der digitalen Souveränität stellt sich in Krisensituationen, wie wir sie heuer erlebten, als immer wichtiger heraus. Eine Weichenstellung dafür ist die Ö-Cloud, mit deren Realisierung wir die digitale Souveränität Österreichs entscheidend verbessern können. Insgesamt folgten 15 Rechenzentrumsbetreiber meiner Einladung, gemeinsam eine Allianz der österreichischen Cloudanbieter zu entwickeln. Hier ist für mich einmal mehr die Kooperation mit der Wirtschaft der entscheidende Erfolgsfaktor.

Ich freue mich sehr, dass mit dem Österreichischen Jahrbuch für Risikomanagement ein umfassendes Nachschlagewerk zu diesem spannenden Thema vorgelegt wurde. Denn wir brauchen mehr Sensibilität und Risikobewusstsein, damit wir Gefahren frühzeitig erkennen, richtig bewerten und gut vorbereitet auf sie reagieren können.

Karl Nehammer, MSc
Bundesminister für Inneres



BKA/Andy Wenzel

Resilienz und Krisenmanagement

Mitten in einer der größten Herausforderungen seit dem Zweiten Weltkrieg wird deutlich, was Resilienz und Krisenmanagement bedeutet. Als Bundesregierung durften wir aus erster Hand erfahren, wie wichtig es ist, nicht nur reaktiv gegen die Folgen von Krisen und Katastrophen vorzugehen, sondern auch aktiv Risiken einzuschätzen, zu erfassen und dann anhand von Analysen zu managen.

In Österreich sind die Kapazitäten und Elemente des Risikomanagements traditionell hoch ausgebildet, deswegen konnte und kann die Corona-Lage in Österreich vergleichsweise gut bewältigt werden.

Ehrenamtliche Einrichtungen, die gut ausgebildeten Einsatzorganisationen sowie die Planung auf den Ebenen Gemeinde, Bezirk, Land und Bund sind wichtige Säulen, die im Zusammenspiel mit dem Staatlichen Krisen- und Katastrophenmanagement (SKKM) im Innenministerium die Risikomanagementfähigkeit Österreichs tragen.

Der TÜV AUSTRIA ist in diesem Gefüge ein wichtiger Partner im Bereich Risikomanagement und trägt durch seine Prüfungen, Zertifizierungen und Fortbildungen zur Sicherheit der Menschen in Österreich bei.

Einheitliche Sicherheitsstandards sind essenziell für die Aufrechterhaltung wichtiger Infrastruktur in Ausnahmesituationen oder Krisenfällen. Dieses Buch bietet dahingehend Best Practice-Beispiele und veranschaulicht aktuelle Entwicklungen auf diesem wichtigen Gebiet.

In diesem Sinne wünsche ich eine interessante Lektüre.



Saskia Jonach Photography

Nachhaltiges Risikomanagement sichert Unternehmenserfolg

Die Corona-Pandemie mit all ihren Auswirkungen wurde zu einem weltweiten und anhaltenden Stress-Test für Regierungen und Unternehmen. Das eingetretene Risiko trägt dazu bei, Risikomanagement im Bewusstsein von Wirtschaft und Gesellschaft stärker zu verankern – für eine bessere Zukunft. Durch den Einsatz entsprechender Methoden und Maßnahmen leistet Risikomanagement nicht nur einen entscheidenden Beitrag zum Schutz von Menschen, sondern vor allem auch zu Stabilität, zur Resilienz von Unternehmen, Organisationen, sowie Bundes-, Landes- beziehungsweise kommunalen Einrichtungen.

So wichtig es ist, auf Erfahrungen und Maßnahmen zur Risikosteuerung aus der Vergangenheit zurückzugreifen, erfolgreiches Risikomanagement braucht heutzutage eine vorausschauende und umfassende Risikokultur hinsichtlich Identifikation, Bewertung, Kommunikation und Steuerung von Risiken.

Die aktuelle Ausgabe des Jahrbuchs für Risikomanagement beleuchtet viele Facetten und gibt Anleitungen zur Fehlervermeidung. Der Sammelband will aber auch dazu einladen, über den eigenen Tellerrand hinaus zu blicken und daraus gewonnene Erkenntnisse in die Überlegungen des eigenen Risikomanagements miteinzubeziehen. Die Autorinnen und Autoren aus Österreich, Deutschland und der Schweiz zeigen, dass es sich auszahlt, ein leistungsfähiges und effizient geführtes Corporate Risk Management zu haben. Denn das sichert unternehmerischen Erfolg.

Ich freue mich, dass die Funk Stiftung in Hamburg die Herausgabe dieses Jahrbuchs bereits zum dritten Mal unterstützt und wünsche der Publikation eine gute Aufnahme bei allen Leserinnen und Lesern, denen Sicherheit ein wichtiges Anliegen ist.



Diplom-Betriebswirt Hendrik F. Löffler
Vorstandsvorsitzender der Funk Stiftung

Mario Heinisch
Geschäftsführender Gesellschafter
Funk International Austria,
Repräsentant der Funk Stiftung für Österreich

Zukunftsgerichtetes Risikomanagement-System

Unternehmerisches Handeln ist unweigerlich mit dem Eingehen von Risiken verbunden. Richtiges Einschätzen und Managen von Risiken gewinnt bei gleichzeitig kontinuierlich wachsenden Herausforderungen immer mehr an Bedeutung. Das gilt nicht erst seit Ausbruch der Corona-Pandemie. So beinhalten sämtliche Themen des digitalen Wandels aufgrund ihrer zunehmend komplexen Vernetzung ein hohes Maß an Sicherheitsanforderungen. Die Digitalisierung von Produktions- und Geschäftsprozessen erfordert Datensicherheit, Wirtschaft und Gesellschaft brauchen Schutz vor Cyber-Kriminalität.

Ein richtig gestaltetes und durchgängig gelebtes Risikomanagement-System schützt und steigert Unternehmenswerte. Dazu ist es wichtig, Risikoaspekte nicht nur für einzelne Unternehmensfunktionen und Prozesse zu betrachten, sondern Risikobewertungen in der Unternehmensstrategie zu verankern, bereits in der Planung zu berücksichtigen und in allen relevanten Prozessen umzusetzen. Das gewährleistet die Nutzung aller Chancen am Markt und die Bewältigung damit verbundener Risiken. Dynamische Veränderungen bieten nämlich gleichzeitig immer eine Vielzahl an neuen Möglichkeiten. Das Risikomanagement-System muss sich dem anpassen und mitwachsen.

Wir freuen uns, mit Unterstützung des neuen Jahrbuchs für Risikomanagement, gemeinsam mit dem TÜV AUSTRIA, wichtige Impulse für das Corporate Risk Management setzen zu können und wünschen jede Menge Inspiration für die eigenen Risikomanagement-Strategien.



Jakob Boerner



privat





Gesellschaft und Risiko

Spielerische Krisenbewältigung –

Das Management Adventure der Funk Stiftung als Grundlage für Risiko- und Krisenmanagement

Benedikt T. Brahm | Herbert Lienhard

Sei es auf dem Smartphone in der Bahn, auf dem Weg zur Arbeit oder auf der Konsole am Fernseher zuhause – fast jeder zweite Deutsche spielt Computer- und Videospiele.¹ Der jährliche Gesamtumsatz für Computer- und Videospiele sowie Spiele-Hardware in Deutschland steigt von Jahr zu Jahr und lag im Jahr 2018 bei mittlerweile rd. 4,4 Mrd. €.²

Doch zunehmend steht nicht mehr nur Unterhaltung im Vordergrund. Auch Lernspiele, sogenannte „Serious Games“, erfreuen sich immer größerer Beliebtheit. Dabei wird in realitätsnahen Simulationen Wissen zu bestimmten Themen vermittelt – unterstützt und gefördert durch den Unterhaltungsfaktor eines Spiels.³ Gamification heißt die zu Grunde liegende Vorgehensweise, um seriöse Wissensvermittlung spielerisch zu gestalten bzw. Spielgeschehen um wissens- und kompetenzfördernde Inhalte anzureichern.

Im Zuge der Förderung schwerpunktmäßig wissenschaftlicher und praxisbezogener Projekte rund um die Themen Risikoforschung und Risikobewältigung hat die Funk Stiftung das Serious Game Management Adventure zum Thema Risikomanagement, Produktsicherheit und Produktrückruf sowie Krisenmanagement entwickelt. Es soll den Blick auf Produktrisiken und ihre Bewältigung spielerisch schärfen und gleichzeitig eine unterhaltsame Wirtschaftssimulation aus der Perspektive eines Unternehmenslenkers sein. Zudem bildet es in der Beratung die Grundlage für den Aufbau eines fundierten Risiko- und Krisenmanagements im eigenen Unternehmen.

Die nachfolgenden Ausführungen beleuchten das produktbezogene Krisenmanagement, ordnen das Management Adventure als Serious Game in dieses Feld ein und bieten einen Einblick in die Dynamiken des Spiels. Des Weiteren werden Grundzüge des Risiko- und Krisenmanagements aufgezeigt.

1 Vgl. game – Verband der deutschen Games-Branche e. V. (2019): Jahresreport der deutschen Games-Branche 2019. Berlin, S. 6.

2 Vgl. game – Verband der deutschen Games-Branche e. V. (2019): Jahresreport der deutschen Games-Branche 2019. Berlin, S. 12.

3 Vgl. Abt, Clark C. (1970): Serious Games. New York, Viking Press, S. 6.

Grundzüge von Risikomanagementsystemen

Noch nie war die Vielfältigkeit an Risiken und besonders ihre Ursachen so groß wie heute. Dabei zählen Feuer und Betriebsunterbrechungen nach wie vor zu den Top-Risiken unserer Zeit. Neu hinzugekommen sind Cyber-Risiken, die gerade in den letzten Jahren immens an Bedeutung gewonnen haben.⁴ Kürzere Entwicklungszyklen aufgrund verkürzter Produkt-Lifecycles setzen Unternehmen zusätzlich unter Druck. Und auch die Produktions- und Montageprozesse von Unternehmen werden immer effizienter gestaltet – mitunter leidet dann die Prozess- und Produktqualität. Die Anzahl an Rückrufen ist in den letzten Jahren angestiegen und tritt primär in Massenmärkten bei den Endkonsumenten auf. Betroffen sind dabei vor allem Lebensmittel und elektrische Kleingeräte, die von Haushaltsgeräten, Werkzeugen und Gartengeräten bis hin zu Kinderspielzeug reichen.⁵

Der Umgang mit Risiken ist daher eine originäre unternehmerische Aufgabe, heute mehr denn je. Es ist notwendig, klare Prozesse und Verantwortlichkeiten zu definieren sowie strukturierte Vorgehensweisen zu schaffen. Der Geschäftsführung obliegt die Verantwortung, die Rahmenbedingungen des Risikomanagement-Systems zu definieren. Sie befasst sich mit der grundsätzlichen Risikoausrichtung des Unternehmens und setzt damit auch die Rahmenbedingungen für den Aufbau des Risikomanagement-Systems. Wesentliche Aspekte der Umsetzung und Anwendung werden konkretisiert und definiert. Das interne Kontrollsystem ist oft ein integraler Bestandteil des Risikomanagementsystems.

Risikomanagement ist ein ganzheitlicher Managementprozess, mit dessen Hilfe sowohl durch die Definition klarer Rollen als auch Verantwortlichkeiten sowie Analysetechniken die Identifikation und Handhabung von Unternehmensrisiken professionell gestaltet werden. Die wichtigsten Detailziele des Risikomanagements sind deshalb u. a. die Wahrung des guten Rufes des Unternehmens nach innen und außen, Koordinierung von Unternehmensstrategie, Risikomanagement und internen Kontrollen, Optimierung von Entscheidungen im Zusammenhang mit der Reduzierung (Mitigation) oder dem Akzeptieren von Risiken, Identifizierung und Beherrschung von unternehmensweiten Risiken und die Verbesserung des Risikobewusstseins im Gesamtunternehmen.

⁴ Vgl. Allianz Global Corporate & Specialty (2020): Allianz Risk Barometer 2020. München.

⁵ Vgl. Wirtschafts Woche (9.1.2020): Mehr Lebensmittlrückrufe als je zuvor – <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/keime-und-fremdkoerper-mehr-lebensmittlrueckrufe-als-je-zuvor/25400280.html> (Zugriff: 20.1.2020).

Zusammengefasst umfasst das Risikomanagement-System daher alle innerbetrieblichen Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen, die angewendet werden, um:

- die wirtschaftliche Umsetzung der geplanten strategischen und operationellen Unternehmensziele zu gewährleisten, das Unternehmensvermögen zu schützen und Vermögensschäden zu verhindern oder aufzudecken,
- die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der Buchführung und der finanziellen Berichterstattung zu gewährleisten,
- gesetzeskonformes, unternehmerisches Handeln zu gewährleisten, indem die geltenden Gesetze und Regelungen durch alle Mitarbeiter des Unternehmens eingehalten werden.

Organisatorische Regelungen unterstützen die Unternehmen dabei, Risikomanagement strukturiert, effektiv und effizient durchzuführen. In den meisten Unternehmen trägt der Geschäftsführer bzw. der Vorstand die oberste Verantwortung für das Risikomanagement, unterstützt durch den Risikomanager. Dieser führt seine Tätigkeit in dessen Auftrag aus. Der Risikomanager trägt somit die Gesamtverantwortung für den Risikomanagementprozess und übernimmt damit die Aufgabe, das Risikomanagement zu einem effizienten System auszubauen und die Funktionsfähigkeit des Systems insgesamt zu gewährleisten.

Dabei wird der Risikomanager von den so genannten Risikoeignern („Risk Owner“) unterstützt, die sich um die Überwachung von Risikofeldern und Einzelrisiken kümmern und die wichtigsten Risiken in ihren Verantwortungsbereichen steuern.

Die Umsetzung des Risikomanagements erfolgt nach einem standardisierten Prozess, der gemäß nachfolgender Abbildung im Wesentlichen die folgenden Schritte erfasst:

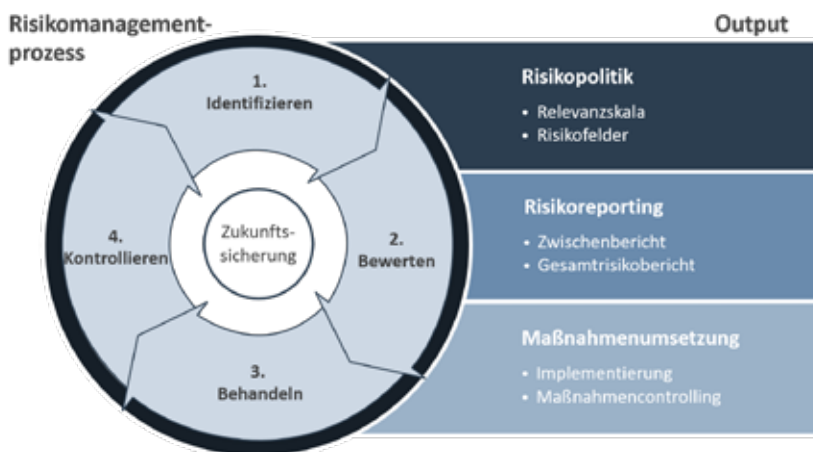


Abbildung 1: Risikomanagementprozess ⁶

⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an die Norm ISO 31000.

Steigende Relevanz einer Krisenorganisation für den Unternehmenserfolg

In der heutigen Zeit, in der die Abhängigkeiten von Lieferketten und IT, aber auch von Personal, Infrastruktur und Produktionsanlagen immer mehr steigen, können Ausfälle oder längere Unterbrechungen bei Unternehmen zu großen finanziellen Schäden, aber auch einem Reputationsschaden führen. Damit die kritischsten Prozesse auch bei einer längeren Unterbrechung aufrechterhalten werden können, muss das in der täglichen Arbeit gelebte operative Management von Risiken um ein unternehmensweit einheitliches Krisenmanagement methodisch ergänzt werden. Die Summe der potenziellen Schadensereignisse wird durch festgelegte Maßnahmen reduziert, so dass die Unabhängigkeit zu keinem Zeitpunkt gefährdet ist. Zudem kann mit einer effektiven Ablauforganisation z. B. die Einhaltung von regulatorischen Vorgaben wirksam unterstützt werden.

Krisen gehen in der Regel mit einem enormen Handlungs- und Entscheidungsdruck einher, dem eine unvollständige oder mehrdeutige Informationslage zugrunde liegt. Zudem können sie erhebliches Medieninteresse bzw. öffentliche Aufmerksamkeit erzeugen. Ohne entsprechende Bewältigungsmechanismen können sie sich aufgrund ihrer Auswirkungen mit häufig strategischer Bedeutung schnell zu einer existentiellen Gefährdung von Unternehmen entwickeln, wobei die genauen Auswirkungen zu Beginn nicht exakt beurteilt werden können. Krisen erfordern daher besondere Bewältigungsstrukturen, die eine flexible, kreative, strategische und kontinuierliche Reaktion ermöglichen.

Krisenmanagement ist darum ein ganzheitlicher Managementprozess, mit dessen Hilfe betroffene Unternehmensbereiche professionell auf ein Ereignis reagieren, das eine Bedrohung für ein Unternehmen, Interessengruppen oder die allgemeine Öffentlichkeit darstellt. Es ist eine Grundstruktur für die Erweiterung des heutigen Risikomanagements oder für lokale Notfallplanungen, um durch die Vorbereitung auf potenzielle Krisen, die Fähigkeit zu einer wirksameren Reaktion auf bedrohliche Ereignisse zu erreichen. Krisenmanagement unterstützt die Fähigkeit einer Organisation, trotz einer Störung, Produkte und/oder Dienstleistungen auf einem akzeptablen, vordefinierten Level liefern zu können.

In erster Linie geht es darum, mit dem Aufbau von Krisenmanagement-Strukturen sowie vordefinierten und eingespielten Prozessen die rasche Reaktionsfähigkeit in Krisensituationen sicherzustellen und die Strategie zur Wiederherstellung des Betriebs umzusetzen. Das Krisenmanagement dient der Vorbereitung für besondere sowie außerordentliche Lagen und damit in erster Linie der Bewältigung von kritischen Ereignissen mit existenzgefährdenden oder strategischen Implikationen. Das Krisenmanagement ist die höchste Eskalationsebene. Um auf Krisensituationen schnell und umfassend reagieren zu können, ist ein Krisenmanagementsystem zu entwickeln. Die oberste Führungsebene initiiert hierfür eine Leitlinie und weitere Basisdokumente, die die wesentlichen Eckpunkte

des Krisenmanagements beschreiben. Im Rahmenwerk wird die Leitlinie zum Krisenmanagement konkretisiert und wesentliche Aspekte der Umsetzung und Anwendung definiert. Hier werden die Mindestanforderungen an die Krisenorganisation und das Prozessmodell sowie die wesentlichen Bestandteile des Krisenmanagements beschrieben. Das Rahmenwerk definiert Vorgaben für alle übergeordneten Aspekte der Prävention und der Krisenbewältigung (Krisenreaktion). Durch ein Krisenorganisationshandbuch wird das Rahmenwerk weiter konkretisiert. Es umfasst die Beschreibung der wesentlichen Konzepte und Funktionen des Krisenmanagementsystems. Weiterhin regelt es die wesentlichen organisatorischen Bestimmungen zum Krisenmanagement und die jeweiligen Zuständigkeiten, Kompetenzen und Entscheidungsregeln.

Die im Risikomanagement-Prozess identifizierten Gefährdungen und abgeleiteten Risiken dienen als Anforderung für die Entwicklung und Umsetzung der Krisenorganisation. Hierbei werden die Szenarien definiert, die in der Krisenprävention mit zu berücksichtigen sind. Im Rahmen der Definition der Krisenorganisation werden alle notwendigen Gremien, Stellen und Personen definiert. Weiterhin werden die wesentlichen organisatorischen Bestimmungen zum Krisenmanagement schriftlich festgehalten und die erforderlichen Hilfsmittel festgelegt. Anschließend werden die Anforderungen an die Infrastruktur für die Wahrnehmung der Aufgaben bestimmt. Des Weiteren werden die spezifischen Vorgehensweisen und Methoden, die in der Krisenorganisation angewendet werden, erörtert und erarbeitet. Schließlich werden für die zugrundeliegenden Inhalte, Regelungen und Konzepte geeignete Schulungs- und Übungsmaßnahmen abgeleitet, um die tatsächliche Handlungsfähigkeit und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Krisenorganisation zu gewährleisten.

Den Kern der Krisenorganisation bildet der Krisenstab. Der Krisenstab führt die durch eine Krise betroffenen Unternehmensbereiche und löst in diesen Fällen die Verantwortung der Linienorganisation ab (Krisenstab ist gegenüber den betroffenen Bereichen weisungsbefugt). Der Vorstand (bzw. der Geschäftsführer) entscheidet über ein Vorliegen einer Krise und definiert die betroffenen Unternehmensbereiche. Wesentliche Aufgabe des Krisenstabs ist die Steuerung von Sofortmaßnahmen mit dem Ziel, die Kontrolle über die Krise schnellstmöglich zurückzugewinnen. Der Krisenstab dokumentiert das Vorgehen, koordiniert die Kommunikation nach innen und außen (Stakeholder, z.B. Kunden, Lieferanten, Behörden, Anwohner, Medien), achtet auf die Einhaltung der Compliance und leitet Maßnahmen zur Klärung der Krisenursache ein. Auch die Entscheidung über eine Beendigung der Krise trifft der Vorstand/der Krisenstab und leitet die Rückkehr zu einem (vorläufigen) Normalzustand ein. Sodann übernimmt die Linienorganisation die weiteren Entscheidungsprozesse.

Tritt eine Krise ein, liegt neben der reinen Bewältigung in der Regel ein Schwerpunkt auf der Krisenkommunikation. Durch eine angemessene Kommunikation

wenden Unternehmen reputativen und damit auch wirtschaftlichen Schaden ab. Die Krisenkommunikation stellt damit die Schnittstelle zu den Interessengruppen bei Eintritt einer Krise dar. Die Krisenkommunikation ist abhängig von der Situation und den aktuellen Rahmenbedingungen sowie dem tatsächlich eingetretenen Ereignis. Aus diesem Grund wird durch den Krisenmanager, als eine wichtige Vorsorge- und Vorbereitungsmaßnahme, ein Krisenkommunikationskonzept erstellt. Dazu gehört beispielsweise, Mediennetzwerke aufzubauen und zu pflegen, Informationsmaterialien zu planen und auszuarbeiten sowie auch die Klärung, welche Krisenstabsmitglieder welche Aufgaben in einer Krise übernehmen, wer die Abstimmungen mit betroffenen Interessensgruppen übernimmt oder wer intern/extern in einer Krise informiert.

Durch die Krisenkommunikation beabsichtigt der Krisenmanager letztlich „vor die Lage zu kommen“ und dadurch die Entscheidungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit der Pressearbeit zu erhöhen. Dadurch behält der Krisenstab die Deutungshoheit über das Ereignis und reduziert/begrenzt drohende Reputationsschäden. Krisenkommunikation bedingt eine intensive Verzahnung und Abstimmung aller Involvierten bei Krisensituationen.

Eine effektive Krisenorganisation ist damit häufig der Schlüssel zum Erfolg und bietet Unternehmen die Grundlage zum zielgerichteten Manövrieren durch die Krise. Doch wie ist es möglich, Krisen zu simulieren und Krisenorganisationen und besonders ihre Verantwortlichen auf die Probe zu stellen?

Das Serious Game Management Adventure adressiert diese Herausforderung unmittelbar. Es richtet sich in erster Linie an Produktmanager und Kommunikationsexperten sowie an Führungskräfte, die ihr Wissen über Risikomanagement, Produktsicherheit sowie Krisenmanagement ausbauen wollen. Dabei besteht die größte Herausforderung an gute Unternehmensführung darin, Umsatzziele und Effizienzsteigerungen zu erreichen und gleichzeitig zielführende Antworten auf den Umgang mit potentiell krisenrelevanten Risiken zu finden. Es gilt, mögliche Risiken zu erkennen, diese abzuwägen und in ein aktives Risiko- und Krisenmanagement zu überführen

Dafür stehen zwei Spielvarianten mit unterschiedlichem Branchenbezug zur Verfügung:

- Variante 1 umfasst die Leitung der fiktiven Süßwarenfirma Bong Bong Süßwaren GmbH. Die Spielenden stellen sich den für die Lebensmittelwirtschaft typischen Herausforderungen wie globalisierten Rohstoffmärkten, intensivem Wettbewerb und hohen Anforderungen an Produktsicherheit.
- In der Variante 2 verantworten die Spielenden die Leitung des fiktiven Elektronikgeräteherstellers Casalinghi GmbH.

Management Adventure zeichnet ein hoher Grad an fachlicher Genauigkeit sowie die realistische Abbildung von unternehmerischen Entscheidungssituationen aus. Neben marktbezogenen Investitionen müssen die Spieler zwischen einer Vielzahl von Risikomanagement-Maßnahmen abwägen. Um diese Realitätsnähe herzustellen, hat die Funk Stiftung für die Entwicklung ein agiles Team von internen und externen Expertinnen und Experten aus den Bereichen Lernanwendungen, Game Design, Haftpflicht/Produktschutz, industrielle Feuer- und Cyber-Versicherung sowie Risk Consulting zusammengestellt.⁷ Das Spiel kann kostenfrei über den Browser auf der Homepage der Funk Stiftung abgerufen werden: <https://www.funk-stiftung.org/de/projekte/tools/>

Des Weiteren werden – aufbauend auf dem Serious Game Management Adventure – Workshops zum Thema Risiko- und Krisenmanagement durch Funk angeboten. Dabei bildet das Spiel die Grundlage für die Wissensvermittlung und für das praxisorientierte Erlernen des Umgangs mit Krisensituationen. Ausgehend davon können Krisenmanagementpläne erstellt und ein aktives Risikomanagement eingeführt werden.

Zielsetzungen von Gamification und Serious Games am Beispiel Management Adventure

Es liegt in der Natur des Menschen, zu spielen und sich im Wettbewerb zu messen. Daher übertragen Serious Games klassische Spiele-Mechanismen auf spielfremde Umgebungen, um so den „Spieltrieb“ der Spielenden zu aktivieren und den Spaß an einem Produkt, Service oder Thema zu steigern.⁸ Gamification verpackt somit spieltypische Elemente und Vorgänge in meist spielfremde Zusammenhänge, mit dem Ziel der Verhaltensänderung und Motivationssteigerung bei den Spielenden. Spieltypische Inhalte sind dabei Beschreibungen (z.B. Ziele, Beteiligte, Regeln, Möglichkeiten), Punkte oder Credits, das Erringen von Preisen und virtuellen Gütern sowie das Bewältigen von Aufgaben durch individuelle oder kollaborative Leistungen auf verschiedenen Spielebenen (Levels). Wichtig ist zudem, dass Elemente und Prozesse professionell, wirksam und stimmig umgesetzt sind.⁹ Dabei muss die Ausgewogenheit zwischen Unterhaltungswert und Informations- bzw. Wissensvermittlung beachtet werden. Ziel ist, dass die Spielenden in einem virtuellen Spielszenario etwas lernen, das sie auf die Realität übertragen oder konkret anwenden können – und dadurch langfristig Routine gewinnen.¹⁰ Gamification spielt dabei eine zentrale Rolle, indem reale Szenarien

7 Vgl. Funk Stiftung (2017): Pressemitteilung – Funk Stiftung fördert Serious Gaming zum Thema Risikomanagement. Hamburg, S. 1.

8 Vgl. Ringel, Jens (2019): Spielerisch zum Erfolg – Gamification & Nudging. Zeitschrift für Versicherungswesen, Nr. 21/2019, S. 661.

9 Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: Gamification – <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gamification-53874> (Zugriff: 18.1.2020).

10 Vgl. Michael, David; Chen, Sande (2006): Serious Games. Games that educate, train and inform. Boston.

in die virtuelle Welt übertragen werden. Serious Games finden u.a. in so unterschiedlichen Feldern wie Sport und Gesundheit, Politik und Gesellschaft sowie Wirtschaft und Technik Anwendung.¹¹

Management Adventure nimmt als Serious Game den Trend von Gamification auf. Durch dieses Format wird erreicht, dass sich die Spielenden – hineinversetzt in die Rolle der Geschäftsleitung – intensiv mit dem Risiko- und Krisenmanagement eines Unternehmens auseinandersetzen. Unterschiedliche Spielverläufe, die durch individuelle Spielentscheidungen ausgelöst werden, ermöglichen es, diverse Szenarien durchzuspielen und so die Sensibilität der Spielenden für das Management von Risiken, Krisen und Rückrufen sukzessive zu erhöhen. Letztlich wird durch den in sich schlüssigen Gesamtkontext die Aufmerksamkeit für die Wirkungszusammenhänge gefördert.

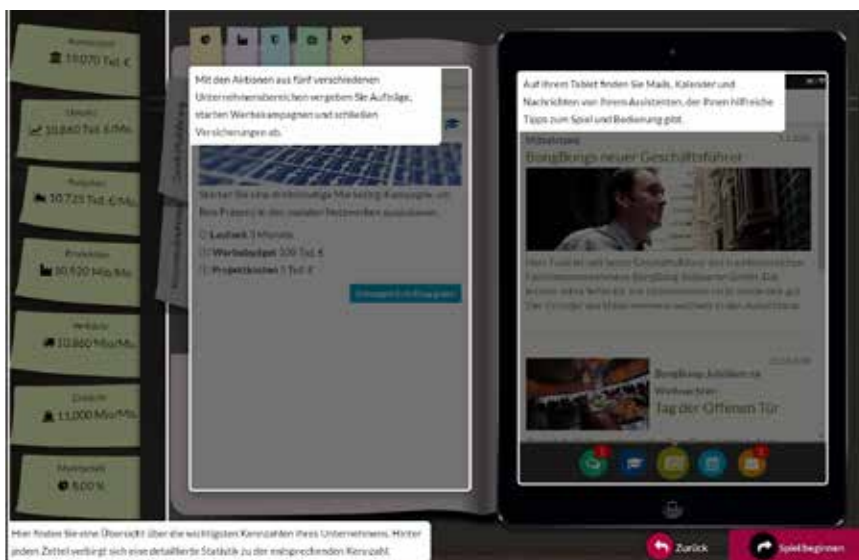


Abbildung 2: Aufbau der Spielekonsole von Management Adventure¹²

Management Adventure vermittelt auf diese Weise spielerisch die Grundlagen guter Unternehmensführung. Das Erreichen von Umsatzzielen und der zielgenaue Ausbau des Risikomanagements eines Unternehmens stehen hierbei im Vordergrund. Begleitet werden die Entscheidungen durch Wissens-Input aus einem integrierten „Wirtschaftslexikon“ und einem durchgehenden Controlling mit Grafiken zu allen wichtigen Wirtschaftsfaktoren. Dadurch erlernen die

¹¹ Einen Überblick über Serious Games und ihre diversen Anwendungsfelder bietet <http://www.serious-games.de/> (Zugriff: 28.1.2020).

¹² Screenshot, Funk Stiftung: Management Adventures – <https://www.funk-stiftung.org/management-adventure/bongbong/> (Zugriff: 20.1.2020).

Spielenden selbstständig, ein Unternehmen unter Einbeziehung von relevanten Kennzahlen zu steuern und sich auf eine Krisensituation vorzubereiten. Eine solche – in jedem Spielverlauf eintretende – Krisensituation müssen sie zudem parallel zu der strategischen Unternehmensführung bewältigen und die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit treffen.

Management Adventure als Beispiel für entscheidungsorientiertes Risiko- und Krisenmanagement

Zum Start von Management Adventure werden die Spielenden als neue Geschäftsführung eines Unternehmens eingeführt – mit dem Ziel, den Unternehmensumsatz innerhalb der nächsten fünf Jahre um 10 % zu steigern (ca. 20 Spielzüge). Um dies zu erreichen, können in jeder Spielrunde Entscheidungen in unterschiedlichen Bereichen getroffen werden:

- im Marketing zur Steuerung von Nachfrage und Marktanteilen,
- in der Produktion zur Steuerung von Einkauf, Produktionskapazitäten und Qualität der Produkte und
- im Risiko- und Versicherungsmanagement zur Risiko- und Krisenabsicherung.

Im Laufe des Spiels werden die Spielenden immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt und mit Krisen konfrontiert, auf die sie situativ reagieren müssen. Dabei sehen sich die Spielenden sowohl wirtschaftlichen Risiken, wie steigenden Rohstoffpreisen und erhöhtem Preisdruck, als auch klassischen Risiken, wie Feuer, Betriebsunterbrechungen, oder Cyber-Attacken, gegenüber. Erfolgt die Reaktion nicht im notwendigen bzw. geeigneten Umfang, wirkt sich dies auf den weiteren Unternehmenserfolg aus. Ein virtueller Aufsichtsrat kontrolliert die Entscheidungen und die Unternehmensentwicklung zusätzlich, virtuelle Mitarbeiter geben den Spielenden hilfreiche Tipps oder weisen auf Probleme im Unternehmen hin. Die Spielenden müssen also eine Komplexleistung aus klassischer Unternehmensführung, laufender Kontrolle der Unternehmensziele, proaktivem Risiko- und Krisenmanagement und situativer Reaktion auf neue Szenarien erbringen.

Zum besseren Verständnis der Abhängigkeiten wurden die Zusammenhänge in Management Adventure in einem System Dynamics Modell¹³ analysiert, sodass der Einfluss der Stellgrößen und Entscheidungen auf den Spielverlauf nachvollziehbar wird. Dabei verfolgt System Dynamics das Ziel, mit meist grafischer Modellierung die relevanten Systemstrukturen zu erfassen und das Verhalten des Systems zu erklären. Dafür wird auf fünf Kernelemente geachtet:

¹³ System Dynamics (SD) oder Systemdynamik ist eine von Jay W. Forrester Mitte der 1950er Jahre am MIT entwickelte Methodik zur ganzheitlichen Analyse und Simulation komplexer und dynamischer Systeme, vgl. <https://www.risknet.de/wissen/rm-methoden/system-dynamics/> (Zugriff 20.1.2020).