

Sicherheitsmanagement im Mittelstand

# Die optimale Lösung für KMU: Krisenstab mit externen Experten

**Viele kleinere und mittlere Unternehmen sind inzwischen ähnlichen Risiken ausgesetzt wie Konzerne. Sie machen Geschäfte in Krisenregionen, stehen bei Cyberkriminellen weit oben auf der Zielliste und müssen mit Partnern zusammenarbeiten, deren Bonität und Zuverlässigkeit nicht einfach abzufragen ist. Doch anders als bei großen Unternehmen gibt es bei KMU in der Regel keinen CSO. WIK sprach mit Christian Schaaf, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Corporate Trust, München, über den Weg zu einem professionellen Sicherheitsmanagement für den Mittelstand.**

Innenminister und die Präsidenten der Sicherheitsbehörden appellieren seit Jahren an den Mittelstand, mehr für ihre Sicherheit zu tun. Vergeblich?

**Christian Schaaf:** Man darf hier nicht verkennen, dass Security für den Mittelstand meist nur ein Nebenthema ist. Ein Aufgabenbereich, den der Personalleiter, das Facility Management – oder wer auch immer die Aufgabe zugewiesen bekam – neben seiner Hauptaufgabe erledigen soll. Es zeigt sich aber in der Praxis, dass das Sicherheitsbewusstsein in den Unternehmen trotz dieser nicht idealen Rahmenbedingungen wächst. Auch in den mittelständischen Betrieben wird mit zunehmenden Erfahrungen im globalisierten Geschäft immer häufiger erkannt, dass die bisher vorhandene Kapazität und Kompetenz in Sicherheitsfragen nicht ausreicht. Insbesondere natürlich, wenn ein Unternehmen unmittelbar kritischen Situationen ausgesetzt war.

Wäre es nicht am einfachsten, ähnlich wie bei juristischen Streitfällen, bei Steuerfragen oder im Patentwesen, das Thema weitgehend auszulagern und einen externen Sicherheits-Chef zu beauftragen?

**Christian Schaaf:** Das ist grundsätzlich richtig, geht aber nur teilweise. Sicherheitsentscheidungen und -maßnahmen sind normalerweise eng an die betrieblichen Strategien und Prozesse geknüpft. Der Vorteil der höheren Sicherheitsexpertise eines externen Sicherheits-Profis alleine reicht nicht aus, die Nachteile durch die fehlende Einbindung in

das Unternehmen auszugleichen. Sicherheitsentscheidungen sollten im Unternehmen getroffen und mitgetragen werden. Ohnehin stellen wir fest, dass gerade in den oft eigentümergeführten Unternehmen des Mittelstands viele Inhaber nicht bereit sind, sich völlig aus dem Thema auszubinden und einem externen Dienstleister so weitgehende Befugnisse zu überlassen. Der bessere Weg ist es, wenn Mittelständler sich genau jene Kompetenz und Dienstleistungen „zukaufen“, die sie benötigen.

Benötigt wird Unterstützung ja meist erst, wenn etwas passiert. Ist das ein guter Ansatz?

**Christian Schaaf:** Es ist ein realisti-



Christian Schaaf ist Geschäftsführer des Sicherheitsberatungsunternehmens Corporate Trust, Business Risk & Crisis Management GmbH, München.  
Kontakt: info@corporate-trust.de

scher Ansatz. Wenn ein Unternehmen noch keine Sicherheitskrise zu bewältigen hatte, ist Sicherheit ein Randthema. Das wird anders, wenn Mitarbeiter im Ausland in militärische Konflikte verwickelt werden, Produkterpressungen eingehen oder in Medien über Datenabflüsse berichtet wird. Wenn dann die Bordmittel zur Bewältigung nicht reichen – und das dürfte bei vielen mittelständischen Unternehmen der Fall sein – geht es nicht mehr ohne externe Unterstützung. Und das kann und sollte dann auch die Grundlage für einen dauerhaften Support sein.

Wie könnte eine solche Begleitung aussehen?

**Christian Schaaf:** Die Suche nach qualifizierter Assistance im Ereignisfall, etwa wenn Mitarbeiter im Ausland möglichst schnell und sicher aus einer Krisensituation heraus geholt werden müssen oder ein Datenleck schnellstmöglich gestopft werden muss, ist in einer Drucksituation schwierig. Eine Google-Suche wird dann nur zufällig zu guten Lösungen führen. Die Unternehmen sollten deshalb unabhängig von einer konkreten Krise entweder selbst oder – noch besser – zusammen mit Experten festlegen, bei welchen Sicherheitsrisiken sie künftig externe Unterstützung benötigen. Die Basislösung, die eigentlich jedes Unternehmen nutzen kann – und sollte – ist eine 24/7 Krisen-Hotline zu einem Dienstleister, eine Art Erste Hilfe bei allen Sicherheitsproblemen, bei der das Unternehmen rund um die Uhr ►

auf ein weltweites Netzwerk an Sicherheitsspezialisten zugreifen kann und Hinweise bekommt, was ad hoc zu tun ist und welches weitere Vorgehen gegebenenfalls empfehlenswert ist.

Das lassen Sie sich aber bezahlen.

**Christian Schaaf:** Ja, aber es ist auch bezahlbar. Unser Basis-Paket mit einer 24/7-Hotline kostet im Monat 500 €. Auch andere Pauschalregelungen sind möglich, etwa in Abhängigkeit von der Mitarbeiterzahl oder der Anzahl der Reisenden.

Was kann das Unternehmen von einer solchen Hotline erwarten?

**Christian Schaaf:** Das ist je nach Anbieter unterschiedlich. Wir garantieren bei uns beispielsweise, dass binnen zehn Minuten nach Aufnahme des Anrufs durch die Hotline ein Expertenrückruf erfolgt. Erfahrungsgemäß können dabei viele Probleme eingedämmt oder auch gelöst werden. In jedem Fall werden dem Unternehmen die anschließenden Handlungsalternativen aufgezeigt. Kommt es zum Auftrag an uns, arbeiten wir zu ermäßigten Tagessätzen weiter.

Das Unternehmen muss also selbst entscheiden, wie es weitergeht?

**Christian Schaaf:** Ja, anders geht es auch nicht, denn Krisenmanagement ist kein stures Abarbeiten von To-Do-Listen, sondern ein Prozess, der oft mit weitreichenden Entscheidungen verbunden ist, die den Unternehmenserfolg stark beeinflussen können. Wir können in dem Kontext nur Berater sein.

Ein Beispiel: Kürzlich wurden zwei Mitarbeiter eines deutschen Baumaschinen-Herstellers, die auf einer Großbaustelle in Vietnam tätig waren, vom Militär aus ihrem Hotelzimmer geholt. Die lokale Regierung hatte die Baustelle nach der Ermordung von zehn Chinesen geschlossen und die überwiegend ausländischen Arbeiter in einem Notquartier unter dem Schutz des Militärs untergebracht. Das weitere Vorgehen des Militärs und die Dauer des Verbleibs in dieser Unterkunft waren völlig unklar. Hintergrund der zugespitzten Lage ist der Konflikt um von China annektierten Inseln im südchinesischen Meer. In dieser Situation musste das Unternehmen entscheiden, ob es dem Wunsch der Mitarbeiter entsprechen soll, dass sie das Land möglichst rasch verlassen können. Eine Konsequenz waren hohe Ausfallkosten gegenüber Vertragspartnern und die Evakuierungskosten. Die Ausreise mit „normalen“ Reisemitteln stellte sich schwierig dar, denn zeitgleich wollten wegen der zugespitzten Situation rund 5.000 weitere ausländische Arbeitskräfte Vietnam verlassen.

Die Entscheidung – das Unternehmen hat sich trotz der Kostenfolgen für die sofortige Evakuierung durch einen Spezialdienstleister entschieden – hätte dem Unternehmen kein externer Sicherheitsberater abnehmen können.

In anderen Fällen kann es sogar um die Frage einer dauerhaften Schließung eines Auslandsbüros oder – nach Entführung eines Mitarbeiters – um Leib und Leben und sehr hohe Lösegeldzahlungen gehen. Entscheidungen darüber sollte kein Außenstehender treffen.

Unsere Schlussfolgerung ist, wenn – wie bei Krisen der Normalfall – für das Unternehmen, für dessen Image oder auch für die rechtliche Position der Geschäftsleitung sehr viel auf dem Spiel steht, dann ist der Part für einen externen Sicherheitsexperten die sachgerechte Beratung – nicht die Entscheidung.

*Im Betriebswirtschaftsstudium lernt der Manager ja eher nicht den Umgang mit Problemen außerhalb der Handelsusancen oder der jeweils geltenden Gesetze. Wie kommt die Geschäftsführung in Krisen trotzdem zu sachgerechten Entscheidungen?*

**Christian Schaaf:** Wir empfehlen den Unternehmen zunächst eine Art Bestandsaufnahme, eine Analyse der Geschäftsprozesse auf mögliche Risikofelder. Zu Beginn des Prozesses sollte ein vom externen Sicherheitsberater vorbereitetes und moderiertes Treffen des Top-Managements stehen. Ein Tag reicht in der Regel dafür aus, um herauszufinden, bei welchen Risiken besondere, eventuell permanente Aufmerksamkeit erforderlich ist und wo es ausreicht, erst im Ereignisfall jemand hinzuziehen zu können.

Wer global und mit eigenen Mitarbeitern an wechselnden Orten tätig ist, benötigt beispielsweise regelmäßige aktuelle Informationen zur Sicherheitslage in den unterschiedlichen Ländern (eine sog. Risk Map). Für mittelständische Unternehmen ist es heute wichtig, bereits im Vorfeld detaillierte Hinweise zu Konflikten und Krisen, der medizinischen Versorgung, der Investitionssicherheit oder dem Risiko eines Informationsabflusses an den Zielorten zu erhalten. Idealerweise sollte dies direkt mit dem betrieblichen Reisemanagement verknüpft sein: Bei einer Reisebuchung wird dann automatisch in der aktuellen Datenbank des Sicherheitsdienstleisters nach Informationen gesucht. Je nach Vorgaben des Unternehmens können dann bei kritischen Lagen Hinweise zur Reise-sicherheit gegeben, entsprechende Vorkehrungen getroffen oder Notfallruffnummern mitgeteilt werden. Wenn ein sehr hohes Risiko vorhan-

## Anforderungen an die Mitglieder eines Krisenstabs

- Hohe Fachkompetenz in der zugewiesenen Funktion
- Sehr gute Vernetzung innerhalb des Unternehmens
- Hohe psychische und physische Belastbarkeit (auch über einen längeren Zeitraum)
- Ausgeprägte Teamfähigkeit
- Hohe Sozialkompetenz und interkulturelles Verständnis
- Bereitschaft zur konstruktiven Auseinandersetzung bei unterschiedlichen Standpunkten
- Objektivität und emotionsfreie Beurteilungsfähigkeit
- Schnelle Erfassung und Einschätzung komplexer Lagen und Lageveränderungen
- Ausgeprägte Fähigkeit, das Business Continuity Management auf unternehmensstrategischer Ebene zu verstehen
- 100%ige Integrität und Erfüllung der Unternehmens-Compliance-Regeln

Quelle: Corporate Trust

den ist, sollte dadurch auch geregelt sein, dass Reisen nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Geschäftsleitung möglich sind.

*Und wenn trotz Vorbereitung eine Krise eintritt?*

**Christian Schaaf:** Dann benötigt auch der Mittelstand einen Krisenstab – also ein Beratungs- und Entscheidungsgremium, das neben dem Alltagsgeschäft, das ja weiter laufen muss, zu Entscheidungen kommt. Die Einrichtung kann knifflig sein, denn beispielsweise ist auch ein kaufmännischer Geschäftsführer oder geschäftsführender Gesellschafter nicht zwangsläufig krisenfest und damit der ideale Leiter. In jedem Fall sollte sich ein Unternehmen vorab, unabhängig von einer aktuellen Krise und ohne Druck, Gedanken über die Zusammensetzung machen. Und fast ebenso wichtig ist ein gelegentliches Üben unter realitätsnahen Bedingungen. Realitätsnah heißt hier, dass – und das ist krisentypisch – überraschende Ereignisse einfließen, die das Unternehmen nicht steuern und kaum beeinflussen kann. Auch hier kommt der „Trainer“ am besten von Außen. In aller Regel bildet sich im Rahmen solcher Trainings dann bereits Vertrauen, so dass der externe Berater dann auch bei realen Krisenlagen seine Sicherheits- und Stabexpertise in die Krisenstabsarbeit einbringen kann. Der Leiter des Krisenstabs sollte jedoch aus dem Unternehmen selbst kommen.

*Wie aufwendig ist dies?*

**Christian Schaaf:** Einen Krisenstab im Mittelstand zu etablieren, ist keine Herkulesaufgabe. Es gilt, die richtigen Personen zu finden und die vorhandenen Informations- und Kommunikationsstrukturen für den Krisenfall vorzubereiten. Dazu braucht man Zeit fürs Üben. Hinzu kommen die externen Kosten für den Trainer. Aber am Ende lohnt sich der überschaubare Aufwand. Der Baumaschinenhersteller kam bei der Frage: „Hole ich unsere Mitarbeiter aus Vietnam oder nicht?“ mit einer einzigen Krisenstabssitzung aus. Danach stand die Entscheidung: Wir verlassen die Baustelle sofort – und überlassen die Evakuierung einem Dienstleister. Wir mussten dann nur noch den Vollzug melden.

*Das hört sich nach dem Kundenbindungsprogramm eines Sicherheitsberaters an?*

**Christian Schaaf:** Externe Sicherheitsberater sind unternehmensnahe Dienstleister. Wie Wirtschaftsprüfer oder Anwälte arbeiten sie umso effizienter, je stärker und frühzeitiger sie in die Unternehmensprozesse einbezogen sind. Auch der Kunde profitiert deshalb von einer auf Dauer angelegten Geschäftsbeziehung. Wenn wir die speziellen Bedürfnisse kennen, dann ist es für uns sehr viel leichter, auch spezielle kundenspezifische Risiken frühzeitig zu identifizieren. Auch wenn wir den internen Verantwortlichen – idealerweise einen Inhouse-Security-Manager – nicht ersetzen können, mit proaktiver Beratung nähern wir uns dessen Rolle an. Dazu gehört dann auch, dass unsere mittelständischen Kunden selbstverständlich neben unserer Hotline auch meine direkte Rufnummer haben, die sie jederzeit nutzen können.

# Was ist der Unterschied zwischen Tag und Nacht?

## Es gibt keinen.

Selbst bei Dunkelheit liefert die Kamera ausgezeichnete Farbbilder.

Das liegt daran, dass Axis Netzwerk-Kameras mit der Lightfinder-Technologie ausgestattet sind. Sie sind so lichtempfindlich, dass ich sogar bei ganz schwacher Beleuchtung klare Farbbilder erhalte – das erleichtert die Erkennung von Personen, Fahrzeugen und Objekten zu jeder Tages- und Nachtzeit. Für mich als Sicherheitsmanagerin eines Einkaufszentrums ist das ein großer Schritt nach vorn.

In der interaktiven Übersicht von Axis unter [www.axis.com/imageusability](http://www.axis.com/imageusability) erfahren Sie mehr über Lightfinder, die Benutzbarkeit des Bildes und die für Sie passende Überwachungslösung.

