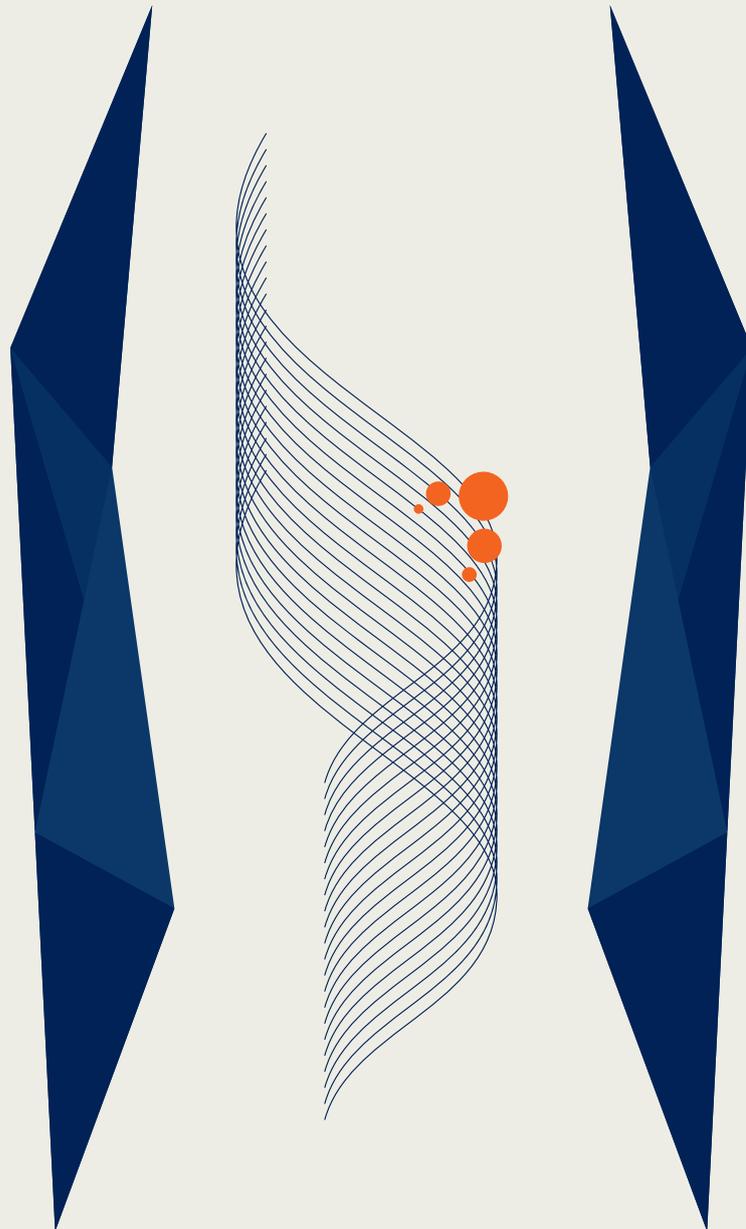


Wie Unternehmen Krisen managen

Studie Crisis Management 2018



In Kooperation mit:

EBS  Law School

COMP.
Center for Corporate Compliance

Noerr



Vorwort

Mit diesem Bericht legen Noerr und das Center für Corporate Compliance der EBS Law School die Ergebnisse ihrer ersten Studie zum Thema Crisis Management vor.

Der Begriff „Crisis Management“ bzw. „Krisenmanagement“ gewinnt im Bereich Compliance zunehmend an Sichtbarkeit. Dies gilt für Beratungspraxis und Wissenschaft gleichermaßen. Das unternehmensinterne Verständnis von Krisenprävention und -reaktion scheint sich weg vom in sich unabhängigen Bereich hin zum Teil eines ganzheitlich verstandenen operationalen Crisis Management zu entwickeln.

Vor diesem Hintergrund haben wir die Entscheider in deutschen privatwirtschaftlichen Unternehmen gefragt: Was verstehen Sie unter einer Krise? Wie entsteht sie und welche Konsequenzen zieht sie nach sich? Wie sind Sie gegen den Eintritt einer solchen Situation gewappnet und was wird in Ihrem Unternehmen im Fall des Falles konkret getan?

Die Ergebnisse von über 200 Interviews haben Eingang in den vorliegenden Bericht gefunden. Er soll gleichermaßen eine Bestandsaufnahme darstellen als auch zum Nachdenken anregen:

Crisis Management – quo vadis?

Dr. Julia Sophia Habbe

Dr. Lars Kutzner

Prof. Dr. Michael Nietsch

Inhalt

Vorwort	3
1. Executive Summary	5
2. Krisensituationen und -auswirkungen	6
2.1 Besonderer Fokus auf Data Security & Cyber Risks als potenzielle Krisensituationen	6
2.2 Umsatzeinbußen und Imageschäden stellen die wesentlichen Krisenauswirkungen dar	10
3. Fallstricke beim Umgang mit Krisensituationen	11
4. Best Practices in der Organisation des Krisenmanagements	13
4.1 Existenz einer Krisenmanagementfunktion wirkt präventiv	13
4.2 Krisenmanagement ist Chefsache – unter Einbindung aller relevanten Abteilungen	14
4.3 Prävention und Reaktion sind gleichsam unverzichtbar	15
4.4 Erfahrung macht klug – betroffene Unternehmen erkennen Mehrwert von Maßnahmenplänen	17
5. Studiendesign	18
Über das Center for Corporate Compliance	20
Über Noerr	21
Autoren	22

1. Executive Summary

Cyber-Security-Vorfälle als Top-Risiko

Ganze **72 Prozent** der Großunternehmen waren in den letzten zwei Jahren von mindestens einem der insgesamt 19 untersuchten Krisenfälle betroffen. Während das Ausmaß je nach Krisensituation sehr unterschiedlich ausfällt, sticht insbesondere die durchgehend breite Risikowahrnehmung der Unternehmen ins Auge („Eintritt ist in den nächsten zwei Jahren möglich“). Dies lässt auf einen **großen Bedarf an Krisenvorsorge-Know-how** in den entsprechenden Bereichen schließen.

Die **Verletzung von Datenschutzbestimmungen** ist auf Basis der Risikoeinschätzung für die nächsten zwei Jahre das Unternehmensrisiko mit dem größten Bedrohungspotenzial. Die seit Mai 2018 geltenden EU-weiten Datenschutzbestimmungen im Rahmen der DSGVO leisten einen nicht unwesentlichen Beitrag zu dieser ausgeprägten Verunsicherung.

Legt man die Erfahrungen der jüngsten Vergangenheit sowie die künftige Risikoeinschätzung zugrunde, sind **Cyber-Security-Vorfälle** aus Sicht der Unternehmen ebenfalls ein **Top-Risiko**. Das Gesamtrisikopotenzial von Krisensituationen, die in der einen oder anderen Form durch **Non-Compliance** mit Gesetzen, Vorschriften und Richtlinien ausgelöst werden, wird in etwa ebenso groß eingeschätzt wie das von Cyber-Security-Vorfällen. Die häufigsten **Unternehmensrisiken am Kapitalmarkt** betreffen Aktionen, die Unternehmen den **Vorwurf des Insiderhandels** einbringen können.

Krisenauswirkungen sind vielfältig

Umsatzeinbußen sind die häufigste unmittelbare Einzelauswirkung von Unternehmenskrisen und betreffen fast die Hälfte der von Krisen betroffenen Großunternehmen. Vor allem mit der Verschlechterung des **Unternehmensimages** und der Abwanderung qualifizierter Mitarbeiter bergen Krisen daneben aber auch häufig langfristiges Schadenspotenzial. Obwohl nur 20 Prozent der betroffenen

Unternehmen mit einem **Bußgeld** belegt wurden, ist die absolute Belastung angesichts einer zunehmend umsatzabhängigen Bemessung der Geldbußen als dennoch hoch einzustufen.

Krisenmanagement ist Chefsache

In drei von fünf Großunternehmen in Deutschland existiert eine **unternehmensintern planmäßig angelegte Funktion** oder Abteilung für Krisenmanagement. In zwei von fünf Unternehmen ist diese direkt dem Unternehmensvorstand unterstellt, in vier von fünf Unternehmen ist die Vorstandsebene zumindest personell beteiligt. Krisenmanagement ist damit in den allermeisten Unternehmen **Chefsache**.

Konkrete Maßnahmenpläne für Krisensituationen (bspw. Dawn Raids Guidelines) existieren in drei von fünf Großunternehmen. Sie enthalten fast alle eine Auflistung von Ansprechpartnern und Zuständigkeiten für die verschiedenen Krisensituationen sowie Angaben über die einzuhaltenden Kommunikationswege und begegnen damit den beklagten Kommunikationsmängeln und unklar definierten Verantwortlichkeiten in Krisensituationen. Dem Krisenmanagement kommen damit nicht nur reaktive, sondern insbesondere auch präventive Aufgaben zu.

Unternehmen mit Krisenmanagementfunktion seltener von Krisen betroffen

Unternehmen mit einer speziellen Abteilung oder Funktion für Krisenmanagement sind dabei in verschiedenen Bereichen seltener von Krisensituationen betroffen als Unternehmen ohne eine solche Abteilung oder Funktion. Dies legt nahe, dass die Existenz einer solchen Koordinationsstelle auch eine krisenvorbeugende Wirkung erzielen könnte. Jedes zweite Unternehmen nimmt im Rahmen des Krisenmanagements zudem die **Dienste externer Berater in Anspruch**, welches das Risiko von einer Krise betroffen zu sein, noch zusätzlich senkt.

2. Krisensituationen und -auswirkungen

Bei der Betroffenheit von Krisensituationen auf der einen und bloßen Befürchtungen auf der anderen Seite zeigt sich: Bislang nicht betroffene Unternehmen identifizieren vorrangig die Bereiche Datenschutzrecht und Cyber Risks als potenzielle Krisen (hierzu 2.1). Bei kapitalmarktorientierten Unternehmen verschiebt sich der Fokus erwartungsgemäß in Richtung kapitalmarkt- und aufsichtsrechtlicher Vorgaben. Unabhängig von der Kapitalmarktorientierung gehen Krisen bei den meisten befragten Unternehmen mit Umsatzeinbußen und Imageschäden einher (hierzu 2.2).

2.1 Besonderer Fokus auf Data Security & Cyber Risks als potenzielle Krisensituationen

Die Verletzung von Datenschutzbestimmungen ist auf Basis der Risikoeinschätzung für die nächsten zwei Jahre das Unternehmensrisiko mit dem größten Bedrohungspotenzial. Knapp die Hälfte der Befragten befürchtet hier Verstöße. Dies stellt die größte Steigerung gegenüber tatsächlichen Verstößen dar. So hat es nur in 6 Prozent der befragten Unternehmen in den letzten beiden Jahren Verstöße gegen Datenschutzbestimmungen gegeben. Die ab Mai 2018 geltenden EU-weiten Datenschutzbestimmungen im Rahmen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) werden einen nicht unwesentlichen Beitrag zu dieser ausgeprägten Verunsicherung leisten.

In den letzten zwei Jahren davon betroffen (%)



Frage: Ich nenne Ihnen jetzt einige Situationen, die in Unternehmen als „Krisensituationen“ aufgefasst werden können. Sagen Sie mir bitte jeweils, ob Ihr Unternehmen in den letzten zwei Jahren davon betroffen war oder ob Sie den Eintritt dieser Situation in den nächsten zwei Jahren für möglich halten.

Basis: 201 Unternehmen, Angaben in Prozent.

In den nächsten zwei Jahren möglich (%)



Frage: Ich nenne Ihnen jetzt einige Situationen, die in Unternehmen als „Krisensituationen“ aufgefasst werden können. Sagen Sie mir bitte jeweils, ob Ihr Unternehmen in den letzten zwei Jahren davon betroffen war oder ob Sie den Eintritt dieser Situation in den nächsten zwei Jahren für möglich halten.

Basis: 201 Unternehmen, Angaben in Prozent.

Legt man die Erfahrungen der Unternehmen in den letzten zwei Jahren und ihre Risikoeinschätzung für die nächsten zwei Jahre zugrunde, ist **Cyber Security aus Sicht der Großunternehmen in Deutschland das Risiko mit dem zweitgrößten Bedrohungspotenzial**. Mehr als jedes dritte Unternehmen ist in den letzten beiden Jahren bereits einmal Opfer einer Hacker-Attacke oder anderer Cyber-Security-Vorfälle geworden. Hinzu kommen noch einmal fast 50 Prozent, die dies in den nächsten zwei Jahren für möglich halten, auch wenn sie in den letzten zwei Jahren nicht betroffen waren. Insgesamt gelten damit in gut vier von fünf Unternehmen Cyber-Security-Risiken als potenzielle Auslöser von Unternehmenskrisen.

Das durch **operative Risiken** bedingte Versagen technischer Einrichtungen oder betrieblicher Verfahren ist die am **dritthäufigsten** genannte Krisensituation in deutschen Großunternehmen: Fast drei Viertel der Unternehmen waren in den letzten zwei Jahren davon betroffen oder schließen dies für die nächsten zwei Jahre nicht aus.

Jedes fünfte Unternehmen war in den letzten Jahren schon einmal von staatsanwaltlichen oder

aufsichtsbehördlichen Ermittlungen, wie z.B. der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht oder ausländischer Aufsichtsbehörden, betroffen. Mit Ausnahme von Naturkatastrophen und Produktfehlern, die entweder mehrheitlich oder von knapp jedem zweiten Unternehmen als Risiko wahrgenommen werden, handelt es sich bei allen übrigen Szenarien um Krisensituationen, die in der einen oder anderen Form durch **Non-Compliance** mit Gesetzen, Vorschriften und Richtlinien ausgelöst werden. **In der Summe der verschiedenen Spielarten von Non-Compliance stellen sie ein großes Risiko für Unternehmenskrisen dar:** Mehr als vier von fünf Unternehmen (83 Prozent) haben solche Krisensituationen in der einen oder anderen Form in der jüngeren Vergangenheit bereits durchgestanden oder halten sie in den nächsten beiden Jahren im eigenen Unternehmen für möglich. **Damit ist das Gesamtrisiko von Non-Compliance in etwa so groß wie das von Cyber-Security-Vorfällen.**

Insgesamt lässt sich feststellen, dass fast alle Bedrohungsszenarien von größeren Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern deutlich häufiger wahrgenommen werden als von kleineren Unternehmen (in der Regel rund 10 Prozentpunkte höhere Nennungsanteile).

Da mit zunehmender Unternehmensgröße zum einen die Anzahl der handelnden Personen zunimmt und zum anderen die Anzahl der Bereiche, in denen krisenauslösende Szenarien denkbar sind, überrascht dieses Ergebnis nicht. Dies bedeutet aber auch, dass größere Unternehmen durch die Vielzahl möglicher Krisenszenarien einer größeren Zahl von Risiken ausgesetzt sind und entsprechend auf mehreren Ebenen Vorkehrungen zur Krisenvorsorge und -bewältigung treffen müssen als kleinere Unternehmen.

Im Hinblick auf die Betroffenheit von Krisensituationen fällt zudem auf, dass **Unternehmen mit einer speziellen Abteilung oder Funktion für Krisenmanagement in verschiedenen Bereichen seltener von Krisensituationen betroffen sind** als Unternehmen ohne eine solche Abteilung oder Funktion.

Vor allem bei arbeitsrechtlichen Konflikten, operativen Risiken, Produktfehlern, Verstößen gegen Sicherheitsbestimmungen oder Korruption von innen zeigt sich dies (jeweils um 8 bis 11 Prozentpunkte niedrigere Inzidenzen). Die Existenz einer solchen Koordinationsstelle geht also auch mit einer gewissen **krisenvorbeugenden Wirkung** einher.

Sind im Rahmen einer solchen planmäßig angelegten Krisenmanagementfunktion **auch externe Spezialisten (z.B. Rechtsanwälte, Steuerberater,**

Kommunikationsdienstleister, forensische Dienstleister etc.) personell eingebunden, verstärkt sich dieser Präventiveffekt noch: Diese Unternehmen sind generell seltener von Krisensituationen betroffen als solche, die nicht durch externe Dienstleister beraten werden (65 gegenüber 74 Prozent). Die Mehrzahl der Unternehmen versucht, den Bedarf an professioneller Krisenvorsorge durch die Einrichtung einer unternehmensintern angelegten Abteilung oder Funktion für Krisenmanagement zu decken. Ein erheblicher Teil beteiligt auch externe Dienstleister und Berater, die über die erforderliche Erfahrung mit den jeweiligen Krisensituationen und entsprechendes Know-how verfügen (vgl. Kapitel 4.1 und 4.3).

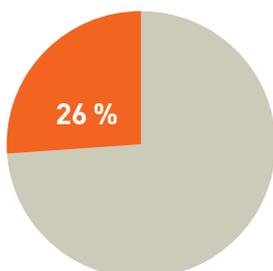
Rund ein Viertel der befragten kapitalmarktorientierten Unternehmen hat ein geringes Vertrauen in ihre Kapitalmarkt-Compliance, obwohl nur wenige der befragten Führungskräfte von tatsächlichen Fällen in der jüngsten Vergangenheit berichten.

Nur 2 bis 3 Prozent der kapitalmarktorientierten Unternehmen berichten über entsprechende aktuelle Krisenszenarien. Das Risikopotenzial solcher Compliance-Verstöße basiert also in allen Fällen zum allergrößten Teil auf Befürchtungen des Eintretens dieser Situationen in näherer Zukunft, in den meisten Fällen sogar ausschließlich.

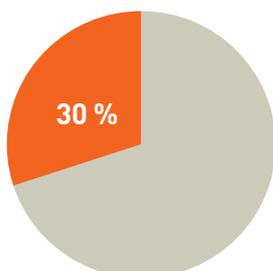
In der Vergangenheit von Krisensituationen nicht betroffen

Befragte Unternehmen ...

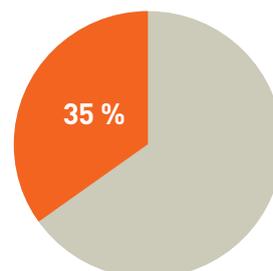
... ohne Krisenmanagementfunktion



... mit Krisenmanagementfunktion



... mit Krisenmanagementfunktion unter Beteiligung externer Dienstleister



Frage: Von welchen Krisensituationen war Ihr Unternehmen in den letzten zwei Jahren betroffen? (n=201) Gefiltert nach: „Existiert in Ihrem Unternehmen eine unternehmensintern planmäßig angelegte Funktion oder Abteilung für Krisenmanagement?“ (n=201) und „Wer ist bei Ihnen am Krisenmanagement personell beteiligt?“ (n=120)

Hintergrund dürften die zunehmende Regulierung des Kapitalmarktes, ihre Komplexität sowie die Vielzahl unbestimmter Rechtsbegriffe im Rahmen der prinzipienbasierten Regelsetzung unter gleichzeitiger Ausweitung des Sanktionsspektrums sein. Für den Bedarf an Know-how hinsichtlich einer angemessenen Krisenvorsorge in den entsprechenden Bereichen gilt prinzipiell das Gleiche wie für Krisensituationen im Allgemeinen: Er ist vergleichsweise groß.

Börsennotierte Unternehmen wurden auch nach spezielleren Krisenfällen gefragt, die ihnen als Akteure am Kapitalmarkt möglicherweise begegnen. Bei allen dieser Krisensituationen geht es in der einen oder anderen Form um Compliance-Verstöße. Insgesamt waren **zwei von fünf börsennotierten Unternehmen** (41 Prozent) entweder in den vergangenen zwei Jahren **selbst von einer solchen Situation betroffen oder halten mindestens eine davon in den nächsten zwei Jahren für möglich**. Die **häufigsten** Unternehmensrisiken am Kapitalmarkt betreffen

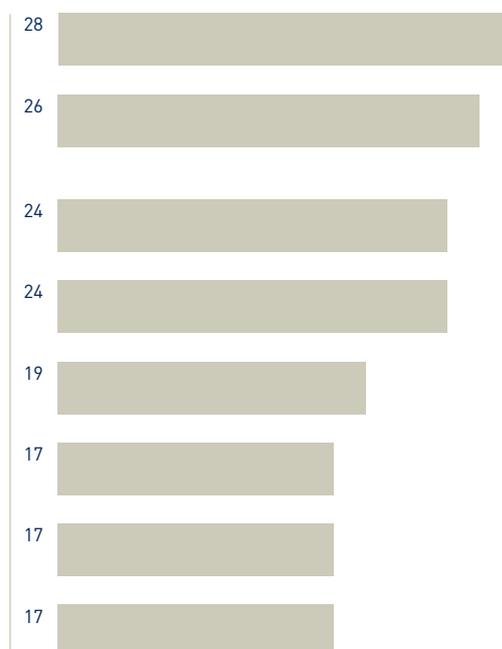
dabei **Aktionen, die Unternehmen den Vorwurf des Insiderhandels einbringen können**. Dies kann etwa in der unbefugten Weitergabe von Insiderinformationen, dem Versäumnis der Veröffentlichung von Ad-hoc-Mitteilungen über Insiderinformationen, die den Börsenkurs beeinflussen könnten, oder Insidergeschäften selbst liegen.

Jedes vierte kapitalmarktorientierte Unternehmen hält in den kommenden zwei Jahren auch die Beanstandung der Nichtbeachtung aufsichtsrechtlicher Verlautbarungen im Rahmen von Wirtschaftsprüfungen für möglich. Das Versäumnis von Pflichtmeldungen bei Beteiligungsveränderungen nennt jedes fünfte börsennotierte Unternehmen als potenzielle Gefahr und jedes sechste Unternehmen hält andere Verstöße gegen die Marktmissbrauchsverordnung im eigenen Unternehmen zumindest für möglich (z.B. Nicht-Erstellung oder Unvollständigkeit von Insiderlisten oder von Meldungen über Directors' Dealings, Kursmanipulation oder Verstöße gegen Level-II-Maßnahmen oder ESMA-Guidelines).

In den letzten zwei Jahren betroffen (%)



In den nächsten zwei Jahren möglich (%)



Frage: Speziell im Fall Ihres Unternehmens als Akteur am Kapitalmarkt: Von welchen Krisensituationen war Ihr Unternehmen in den letzten zwei Jahren betroffen bzw. welche dieser Situationen halten Sie in den nächsten zwei Jahren für möglich?

Basis: 58 kapitalmarktorientierte Unternehmen, Angaben in Prozent.

2.2 Umsatzeinbußen und Imageschäden stellen die wesentlichen Krisenauswirkungen dar

Als Krisen wahrgenommene Situationen haben **für fast die Hälfte der betroffenen Großunternehmen** in Deutschland (47 Prozent) in der einen oder anderen Form **Umsatzeinbußen** zur Folge. Verlorene Umsätze sind damit die häufigste Auswirkung von Unternehmenskrisen.

Umsatzeinbußen sind für kleinere Unternehmen dabei offenbar häufiger Kennzeichen einer Unternehmenskrise als für größere: So resultieren Krisenfälle für fast 60 Prozent der Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern in verlorenen Umsätzen, bei den größeren Unternehmen beklagen dies nur 42 Prozent. Ob diese Differenzen darauf zurückgehen, dass größere Unternehmen ausgeprägtere Kompensationsmöglichkeiten haben oder kleinere Unternehmen Krisenfälle schlicht enger auf Umsatzauswirkungen beziehen, lässt sich nicht abschließend klären.

Als weitere relevante Krisenauswirkungen werden Reputationsschäden, arbeitsrechtliche Konsequenzen, die Abwanderung qualifizierter Mitarbeiter und Schadensersatzansprüche genannt: Jeweils et-

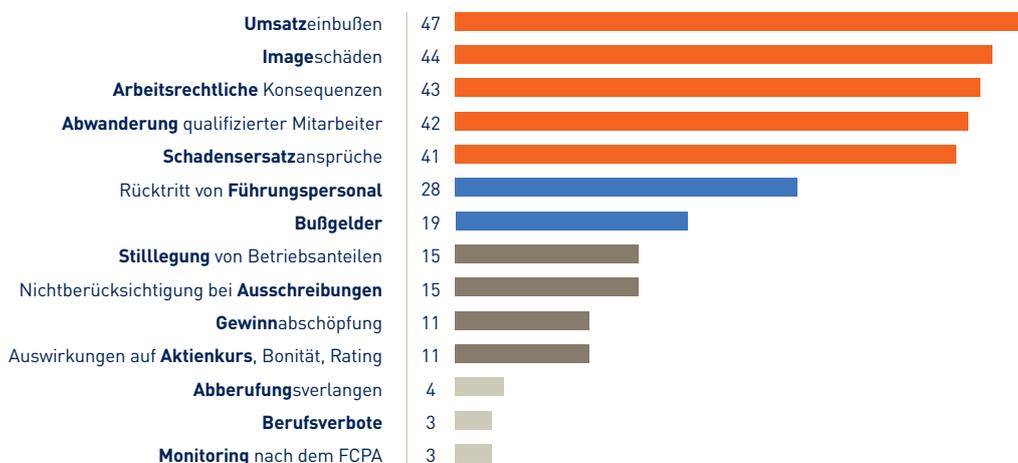
was mehr als zwei von fünf der von Krisen betroffenen Unternehmen berichten davon.

Vor allem mit der Verschlechterung des Unternehmensimages und der Abwanderung qualifizierter Mitarbeiter bergen Cyber-Angriffe, Betriebsausfälle, Compliance-Verstöße und ähnliche Krisen neben ihren unmittelbaren finanziellen Schäden – wie Umsatzeinbrüchen und Schadensersatzansprüchen von Kunden oder Zulieferern – auch **langfristiges Schadenspotenzial**, verursachen also Schäden, die sich mitunter **erst lange nach Eintreten des Krisenereignisses bemerkbar** machen können.

Aber auch **behördliche bzw. aufsichtsrechtliche Zwangsmaßnahmen und Ermittlungen** – wie etwa Bußgelder, Stilllegungen, Gewinnabschöpfungen oder Abberufungsverlangen – sind **oft Folge von Unternehmenskrisen**: Über 40 Prozent der Unternehmen mit Krisenfällen in der jüngsten Vergangenheit waren von mindestens einer dieser Non-Compliance-bedingten Maßnahmen betroffen. Am häufigsten handelte es sich um Bußgelder oder die Stilllegung von Betriebsteilen, nur selten dagegen um Berufsverbote oder gar ein Monitoring nach dem Foreign Corrupt Practices Act (FCPA).

Betroffene Unternehmen: Krisenauswirkungen

Verlorene Umsätze spielten bei Krisenfällen am häufigsten eine Rolle



Frage: Welche Auswirkungen haben Situationen, die in Ihrem Unternehmen in der Vergangenheit als Krisen wahrgenommen wurden?

Basis: 144 Unternehmen, die in den letzten zwei Jahren von Krisensituationen betroffen waren, Angaben in Prozent, Mehrfachangaben möglich.

Diese vergleichsweise geringe Bußgeldsensibilität erstaunt: In den letzten Jahren haben vor allem die von amerikanischen Behörden verhängten Bußgelder schwindelerregende Höhen erreicht. So verpflichtete das amerikanische Justizministerium im Jahr 2014 die französische Großbank BNP Paribas zur Zahlung einer Rekordgeldbuße in Höhe von 8,9 Milliarden Euro. In der Praxis der amerikanischen Strafverfolgungsbehörden sind Bußgelder in dreistelliger Millionenhöhe auch sonst keine Seltenheit. Wesentlich moderater sind derzeit die Sanktionsmöglichkeiten nach deutschem Ordnungswidrigkeitenrecht: Gemäß den §§ 130, 30 des Gesetzes über Ordnungswidrigkeiten (OwiG) können gegen Unternehmen Geldbußen in Höhe von maximal 10 Millionen Euro verhängt werden. Allerdings stellt die Einziehung ein nicht zu unterschätzendes Risiko dar. So musste Volkswagen jüngst 995 Millionen Euro an das Land Niedersachsen zahlen. Dies zeigt, dass der Umfang von einzuziehenden Beträgen durchaus für Unternehmen und Konzerne signifikante Auswirkungen haben kann. Auch die teilweise als vergleichsweise milde wahrgenommene Bußgeldpraxis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)

dürfte angesichts der nunmehr umsatzabhängigen Bemessung von Geldbußen der Vergangenheit angehören. Das gilt auch für Verstöße beim Datenschutz. So sieht etwa die DSGVO in Art. 84 umsatzabhängige Geldbußen für Datenschutzverstöße vor. Auch die verschiedenen Reformpläne zu Einführung eines Unternehmensstrafrechts enthalten entsprechende umsatzabhängige Sanktionsmöglichkeiten.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass **Unternehmen, die über eine feste Krisenmanagementfunktion verfügen, in einem geringeren Ausmaß von einschneidenden Krisenfolgen berichten** als Unternehmen ohne eine solche institutionalisierte Stelle. So sind etwa deutlich weniger dieser Unternehmen von Umsatzeinbußen, Mitarbeiterabwanderung, Führungspersonalrücktritten oder Stilllegungen betroffen als andere Unternehmen (jeweils zwischen 11 und 17 Prozentpunkten niedrigere Inzidenz). Dieses Ergebnis spricht durchaus für die Effektivität eines etablierten Krisenmanagementinstruments: Offensichtlich konnte das Krisenmanagement in einer Reihe von Ernstfällen tatsächlich **Schlimmeres verhindern**.

3. Fallstricke beim Umgang mit Krisensituationen

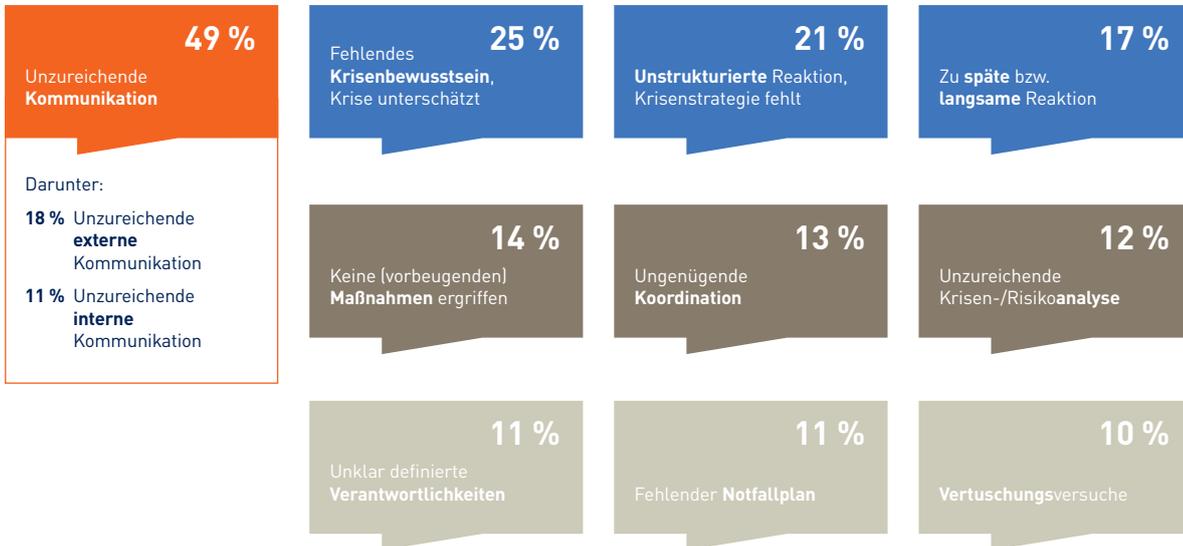
Zahlreiche Fehlerquellen erschweren Unternehmen in der Praxis den Umgang mit einer Krisensituation. Ein Mangel wird jedoch in unterschiedlicher Weise immer wieder beklagt: der einer unzureichenden – teils gar völlig fehlenden – oder zumindest mangelhaften Krisenkommunikation. Sei es die Kommunikation im Allgemeinen (30 Prozent) oder die interne (11 Prozent) bzw. die nach außen gerichtete (18 Prozent) im Speziellen: **Jedes zweite Großunternehmen in Deutschland zählt Kommunikationsdefizite spontan zu den größten Fehlern, die im Unternehmen angesichts einer Krise gemacht werden können**. Die Anteile fallen dabei in den einzelnen relevanten Untergruppen recht ähnlich aus. Lediglich bei den größeren Unternehmen gilt das Kommunikationsthema in Krisensituationen noch deutlich häufiger als Schwachstelle als in kleineren

Unternehmen (ab 1.000 Mitarbeitern: 53 Prozent, im Übrigen: 41 Prozent). Jedes vierte bis sechste Unternehmen zählt außerdem fehlendes Krisenbewusstsein sowie planlose oder zu späte Reaktionen zu den häufigsten Fehlern.

Während die meisten Nennungen damit **Fehler** beschreiben, **die das unmittelbare Echtzeitmanagement der Krise betreffen**, erkennen viele Unternehmen auch **Mängel im Vorfeld**: von nicht getroffenen vorbeugenden Maßnahmen über unzureichende Risikoanalysen bis hin zu unklar definierten Verantwortlichkeiten oder dem fehlenden Notfallplan. Jeweils mehr als jedes zehnte Unternehmen zählt diese fehlenden prophylaktischen Maßnahmen zu den größten unternehmerischen Fehlern im Hinblick auf mögliche Krisensituationen.

Fehler beim Umgang mit Krisensituationen

Vor allem Krisenkommunikation gilt als Schwachstelle



Frage: Was sind Ihrer Ansicht nach die größten Fehler, die im Umgang mit einer Krisensituation im Unternehmen gemacht werden können?
 Basis: 201 Unternehmen; dargestellt: die zehn häufigsten Spontanantworten, Mehrfachangaben möglich.

Dabei **nehmen Entscheider verschiedener Verantwortungsbereiche im Unternehmen die relevanten Fehlerquellen durchaus unterschiedlich wahr:** Während die Verantwortlichen in den Kommunikationsabteilungen größeres Augenmerk auf die ungenügende Koordination der einzelnen Bereiche und die unklaren Verantwortlichkeiten richten (22 bzw. 20 Prozent), beklagen Leiter von Compliance- und Risikomanagementabteilungen vor allem die unstrukturierten, planlosen Reaktionen und fehlenden Notfallpläne (33 bzw. 19 Prozent).

Schließlich führt auch die Erfahrung mit eigenen Krisensituationen zu einer spezifischen Wahrnehmung: So bemängeln Unternehmen, die in den letzten zwei Jahren selbst in der einen oder anderen Form von Krisen betroffen waren, vor allem das Fehlen einer Krisenstrategie mit dementsprechend planlosen Reaktionen (26 Prozent gegenüber 11 Prozent bei Unternehmen ohne entsprechende Krisenerfahrung).

4. Best Practices in der Organisation des Krisenmanagements

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen verfügt über eine Krisenmanagementfunktion (hierzu 4.1). Deren Wirksamkeit kann durch die Zusammenarbeit zwischen den wesentlichen Fachabteilungen und externen Beratern noch gesteigert werden (hierzu 4.2). Generell gilt, dass den Krisenmanagementfunktionen neben ihrer reaktiven auch eine starke präventive Funktion zukommt. Eine besondere Rolle nehmen in diesem Zusammenhang Maßnahmenpläne für Krisensituationen ein. Unternehmen, die in jüngster Vergangenheit von Krisen betroffen waren, verfügen häufiger über entsprechende Maßnahmenpläne, als Unternehmen, die in den letzten zwei Jahren nicht von Krisen betroffen waren (hierzu 4.3).

Verbreitung in näherer Zukunft nicht signifikant ansteigen wird.

In größeren Unternehmen sind Krisenmanagementstellen öfter anzutreffen als in kleineren (ab 1.000 Mitarbeitern: 63 Prozent, unter 1.000 Mitarbeitern: 53 Prozent). Der Unterhalt einer festen Krisenmanagementabteilung nimmt aus Sicht der Betroffenen dauerhaft personelle Ressourcen in Anspruch und bedarf mithin auch einer entsprechenden finanziellen Ausstattung. Diese ist von größeren und umsatzstärkeren Unternehmen offenbar eher zu leisten als von kleineren und umsatzschwächeren Unternehmen.

4.1 Existenz einer Krisenmanagementfunktion wirkt präventiv

In der Mehrheit der Großunternehmen in Deutschland existiert eine in der Organisationsstruktur planmäßig angelegte Funktion oder Abteilung für Krisenmanagement, in rund jedem zweiten Unternehmen sogar schon seit mehr als zwei Jahren.

Da nur wenige Unternehmen, die bisher noch keine solche Krisenmanagementstelle eingerichtet haben, dies in absehbarer Zeit planen zu tun (4 Prozent), ist allerdings **davon auszugehen, dass deren**

Interessanterweise gibt es nur eine minimale Korrelation – nämlich lediglich 5 Prozent – zwischen der Betroffenheit von einer Krisensituation innerhalb der vergangenen zwei Jahre und der Existenz einer Krisenmanagementfunktion. Dies könnte zwar darauf hindeuten, dass für die Einrichtung einer solchen Funktion weniger ein „Lerneffekt“ aus Krisen der vergangenen Jahre verantwortlich ist als eher eine strategisch-proaktive Entscheidung der jeweiligen Unternehmensführung. Zu beachten ist hier der Umstand, dass die Existenz von Krisenmanagementabteilungen auch eine prophylaktische, krisenvorbeugende Wirkung hat (vgl. Kapitel 2.1).

Existenz einer Krisenmanagementfunktion

In sechs von zehn Großunternehmen ist das Thema fest in der Organisationsstruktur verankert – und das meist schon seit Jahren

60 %

der Unternehmen verfügen über eine **Funktion oder Abteilung für Krisenmanagement**



Existenz nach **Mitarbeiterzahl**



Existenz nach **Krisenbetroffenheit**

51 % seit mehr als zwei Jahren

8 % seit höchstens zwei Jahren

63 % ab 1.000 Mitarbeiter

53 % bis 1.000 Mitarbeiter

58 % in den letzten zwei Jahren betroffen

63 % in den letzten zwei Jahren nicht betroffen

Frage: Existiert in Ihrem Unternehmen eine unternehmensintern planmäßig angelegte Funktion oder Abteilung für Krisenmanagement?

Basis: 201 Unternehmen.

4.2 Krisenmanagement ist Chefsache – unter Einbindung aller relevanten Abteilungen

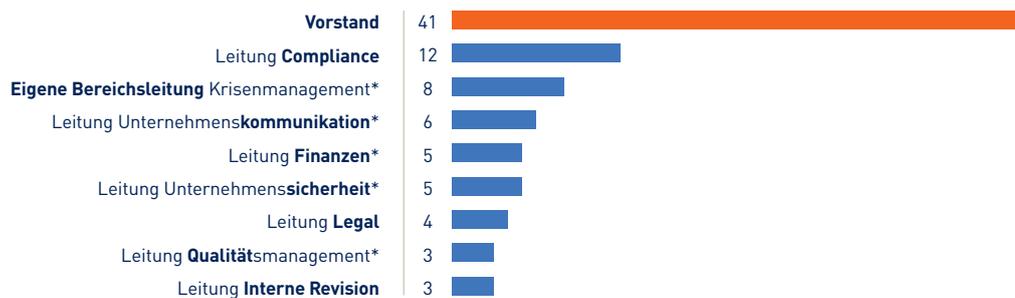
In den meisten Unternehmen ist die Krisenmanagementabteilung direkt dem Unternehmensvorstand unterstellt. In zwei von fünf Unternehmen mit einer solchen Abteilung oder Funktion wird diese vom Vorstand geleitet. Sehr viel seltener übernimmt stattdessen die **Compliance-Abteilung** die Federführung in Bezug auf die Krisenmanagementfunktion. In jedem achten Unternehmen (12 Prozent) mit einer solchen Funktion sind die Verantwortlichkeiten so

geregelt. Bei den überwiegend international tätigen sowie den börsennotierten Unternehmen ist dieser Anteil mit 18 bzw. 19 Prozent noch etwas höher.

Nur in 8 Prozent der Fälle gibt es eine eigene **Bereichsleitung** für das Krisenmanagement. Vor allem bei den Unternehmen, die börsennotiert sind, ist dies etwas häufiger als im Durchschnitt der Fall (14 Prozent). In den übrigen Unternehmen liegt die Leitung in den Händen jeweils anderer Abteilungen, von der **Kommunikations- über die Rechtsabteilung bis zur Internen Revision**.

Krisenmanagementfunktion: Leitung

Zumeist berichtet das Krisenmanagement direkt an den Vorstand – daneben existieren viele unterschiedliche Modelle



Frage: Wer leitet diese Abteilung?

Basis: 120 Unternehmen, die eine Funktion/Abteilung für Krisenmanagement haben; dargestellt: Nennungen ab 3 Prozent, *) Spontanennungen.

Krisenmanagementfunktion vorhanden: personelle Beteiligung

Breite Einbeziehung relevanter Stellen



Frage: Wer ist bei Ihnen am Krisenmanagement personell beteiligt?

Basis: 120 Unternehmen, die eine Funktion/Abteilung für Krisenmanagement haben, Angaben in Prozent, Mehrfachangaben möglich.

Neben der in der konkreten Krisensituation jeweils operativ zuständigen Abteilung ist eine Vielzahl von Stellen in die Aufgaben der Krisenmanagementabteilungen eingebunden. **In vier von fünf Fällen ist darüber hinaus auch die Vorstandsebene direkt beteiligt.** Auch wenn diese keine unmittelbar leitende Funktion hat, zeigt sich durch diese strukturelle Einbindung vor allem, dass **Krisenmanagement in den allermeisten Unternehmen Chefsache ist.**

In etwa drei Vierteln der Unternehmen mit planmäßig angelegter Krisenmanagementfunktion sind darüber hinaus aber auch **die dem operativen Geschäft übergeordneten Abteilungen eingebunden**, wie etwa die Rechts-, Kommunikations-, Compliance- und Personalabteilung.

Alle anderen Abteilungen sind in weniger als jedem zweiten Unternehmen mit fester Krisenmanagementfunktion eingebunden. Mit jeweils über 40 Prozent am vergleichsweise häufigsten sind das noch die Abteilungen, die dem operativen Geschäft zuzuordnen sind (Produktion, Logistik, Einkauf und Vertrieb, Marketing). Investor-Relations-Abteilungen sind dagegen eher selten involviert (19 Prozent).

Jedes zweite Unternehmen nimmt im Rahmen des Krisenmanagements zudem die Dienste externer Berater, wie z.B. auf Krisensituationen spezialisierter Rechtsanwälte, Steuerberater, PR-Agenturen, Forensiker, in Anspruch. Wie bereits festgestellt wurde (vgl. Kapitel 2.1), geht die Einbindung externer Fachleute mit einem messbaren Präventionseffekt im Hinblick auf die Betroffenheit von Krisenfällen einher. Auffällig ist, dass in Unternehmen, die externe Dienstleister in ihr Krisenmanagement einbinden, überdurchschnittlich häufig auch eine Vielzahl anderer Abteilungen personell beteiligt ist. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass externe Berater die Notwendigkeit erkennen, verstärkt auf die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachabteilungen hinzuwirken und diese ebenfalls in das Krisenmanagement einzubinden.

4.3 Prävention und Reaktion sind gleichsam unverzichtbar

Die Aufgaben von Krisenmanagementabteilungen lassen sich im Wesentlichen in zwei funktionale Bereiche einteilen: die unmittelbare **Krisenreaktion**, also die Anwendung und Koordination angemessener Maßnahmen im Ernstfall, die Krisensituationen im Unternehmen bestmöglich begrenzen und ent-

schärfen sollen, und die **Krisenvorsorge** mit Maßnahmen, die das Unternehmen und seine Mitarbeiter auf potenzielle Krisen vorbereiten sollen.

Beide Aufgabenbereiche werden von den festen Krisenmanagementstellen in Unternehmen in etwa gleichem Maße abgedeckt: So gehören z.B. die Erstellung von im Ernstfall sofort verfügbaren **Notfallplänen** für eventuelle Krisensituationen (Krisenvorsorge) sowie die **Koordination der Maßnahmen** und notwendigen Untersuchungen im Krisenfall (Krisenreaktion) fast immer zu den Aufgaben der Krisenmanagementabteilung, und zwar unabhängig von Größe und Art des Unternehmens.

Hier ist allerdings zu beobachten, dass die genannten Notfallpläne, die offenbar sehr weit verbreitet sind, offensichtlich keine umfassenden Ablauf- oder Maßnahmenpläne für Krisenfälle darstellen, sondern eher eine rudimentärere Form eines Krisenplans. Detailliertere Maßnahmenpläne, wie beispielsweise Dawn Raids Guidelines, gibt es in Unternehmen mit Krisenmanagementfunktion deutlich seltener, wie sich später noch zeigen wird (vgl. Kapitel 4.4).

In mehr als vier von fünf der betreffenden Unternehmen fungiert die Krisenmanagementstelle auch zugleich als **zentrale Melde- und Notfallstelle**, an die sich Mitarbeiter im Krisenfall wenden können. Diese Funktion ist zwar entscheidend für eine zeitnahe *Krisenreaktion*, sie kann aber nur im Rahmen der *Krisenvorsorge* ermöglicht werden: Eine Notrufnummer etwa erfüllt ihren Sinn nur dann, wenn sie den Mitarbeitern bereits im Vorfeld bekannt gemacht wurde. Diese und andere Maßnahmen, die Mitarbeiter im Hinblick auf Risiken und das Erkennen von Krisensituationen sensibilisieren und ihr Verhalten im Ernstfall optimieren sollen, sind Aspekte, die den Mitarbeitern im Rahmen von Schulungen nahegebracht werden: **In den meisten Unternehmen mit einer Krisenmanagementabteilung führt diese auch entsprechende Präventivschulungen der Mitarbeiter** oder Simulationen von Krisenfällen durch (81 bzw. 72 Prozent).

Die eher zum Bereich *Krisenreaktion* gehörenden Maßnahmen der Rechtskonformität im Krisenfall, der Krisenaufarbeitung und der Vertrauenswiederherstellung gehören meist ebenfalls zu den Pflichten von Krisenmanagementabteilungen (jeweils fast 80 Prozent).

Krisenmanagementfunktion: Aufgaben

In der Regel umfassender Zuständigkeitsbereich



Frage: Welche Aufgaben hat diese Funktion bzw. Abteilung?

Basis: 120 Unternehmen, die eine Funktion/Abteilung für Krisenmanagement haben, Angaben in Prozent, Mehrfachangaben möglich.

Weniger verbreitet – wenn auch immer noch mehrheitlich genannt (60 Prozent) – ist die Erstellung von sogenannten „Failure Lists“, in denen bisherige Krisenfälle, Schäden durch Angriffe und Compliance-Verstöße als Vorbereitung für künftige Vorfälle bzw. deren Vermeidung dokumentiert werden. Da in den Unternehmen für diese Form der Krisendokumentation unterschiedliche Begrifflichkeiten verwendet werden und sich der eine oder andere Befragte unsicher war, was genau mit dem genannten Begriff gemeint ist, besteht daher die Möglichkeit, dass der tatsächliche Anteil der Unternehmen mit einer entsprechenden Dokumentationspraxis unterschätzt wird.

Während die Unternehmen mit einer festen Krisenmanagementfunktion oder -abteilung deren **tatsächliches** Aufgabenspektrum beschreiben sollten, wurden die Entscheider in den Unternehmen ohne eine solche Funktion oder Abteilung nach ihrer **Idealvorstellung** von den Pflichten gefragt, die eine solche Krisenmanagementstelle haben sollte.

Insgesamt zeigt sich bei diesem Soll-/Ist-Vergleich in fast allen Bereichen, dass das gewünschte Leistungsspektrum umfangreicher ist als das tatsächliche. Am größten ist die (positive) Abweichung zwischen Soll und Ist in den Bereichen Präventivschulungen und Risikoeinschätzung (+14 Prozentpunkte) sowie der Erstellung von Failure Lists (+18 Prozentpunkte). Dass ausgerechnet **im Bereich der Prävention und Krisenvorsorge (Schulungen) die tatsächlichen Leistungen deutlich hinter den Erwartungen der Unternehmen an eine Krisenmanagementfunktion zurückbleiben**, zeigt eindrücklich, dass sich die Unternehmen solche Abteilungen **nicht nur als Krisenreaktionsteam** vorstellen, sondern **sich davon durchaus eine echte Krisenvorsorge und -prävention versprechen**.

4.4 Erfahrung macht klug – betroffene Unternehmen erkennen Mehrwert von Maßnahmenplänen

In über 60 Prozent der Großunternehmen in Deutschland existieren konkrete Maßnahmenpläne für Krisensituationen, wie beispielsweise Dawn Raids Guidelines, die regeln, wie im Fall einer überraschenden On-Site-Inspektion von Unternehmens-einrichtungen durch Zoll, Staatsanwaltschaft oder Kartell- bzw. Steuerbehörden vorzugehen ist.

Anders als bei der Einrichtung fester Krisenmanagementabteilungen (vgl. Kapitel 4.1) gibt es hier zudem einen auffälligen Zusammenhang zwischen der Betroffenheit von Krisensituationen in jüngerer Zeit und der Existenz eines konkreten Krisenplans. So verfügen fast zwei Drittel (65 Prozent) der Unternehmen, die in den vergangenen zwei Jahren Krisenfälle erlebt haben, inzwischen über einen solchen Maßnahmenkatalog; bei den nicht krisenbetroffenen Unternehmen ist es dagegen nur etwas mehr als die Hälfte (54 Prozent). Ein Ergebnis, das sicherlich auch hier einem gewissen „Lerneffekt“ bei den Entscheidern in deutschen Großunternehmen geschuldet sein dürfte.

Erwartungsgemäß existieren in Unternehmen, die über eine Krisenmanagementfunktion verfügen, ganz überwiegend auch festgelegte Maßnahmenpläne für den Umgang mit Krisen (73 Prozent). Vorgaben zur Minimierung von Imageschäden sind etwas weniger verbreitet (71 Prozent). Zum einen könnte dies damit zu tun haben, dass die jeweiligen Maßnahmenpläne oft eher der unmittelbaren technischen Krisenbewältigung dienen und Vorgaben zur Vermeidung oder Eindämmung von Reputationsschäden stattdessen eher im Vorfeld von Krisen verortet werden. Zum anderen könnten Unternehmen aber auch der Meinung sein, dass mit einer bestmöglichen Kommunikationssteuerung im Krisenfall bereits alle Möglichkeiten zur Minimierung von Imageschäden ausgeschöpft sind.

Die Entscheider in den Kommunikationsabteilungen bestätigen deutlich häufiger als andere Abteilungen, dass der eigene Krisenplan Vorgaben zur Begrenzung von Reputationsschäden enthält (88 Prozent). Dies deutet darauf hin, dass die Minimierung von Imageschäden vor allem Aufgabe guter Kommunikationssteuerung ist.

Existenz eines Maßnahmenplans für Krisensituationen

Knapp zwei von drei Unternehmen haben entsprechende Vorbereitungen getroffen und das meist schon seit Jahren

62 %

der Unternehmen verfügen über einen **Ablauf- oder Maßnahmenplan** für Krisenfälle



Existenz nach **Krisenbetroffenheit**

65 % in den letzten zwei Jahren betroffen

54 % in den letzten zwei Jahren nicht betroffen



Existenz nach Vorhandensein einer **Krisenmanagementfunktion**

73 % vorhanden

44 % nicht vorhanden

Frage: Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Ablauf- oder Maßnahmenplan für Situationen, die in Ihrem Unternehmen in der Vergangenheit als Krisenfälle wahrgenommen wurden, z.B. eine Dawn Raids Guideline?

Basis: 201 Unternehmen.

5. Studiendesign

Im Auftrag von Noerr sowie dem Center für Corporate Compliance der EBS Law School führte Kantar Emnid, Bielefeld im Zeitraum vom 9. Mai bis zum 22. Juni 2018 telefonische Befragungen von verantwortlichen Personen in Unternehmen in Deutschland durch. Zielgruppe waren die Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene in privatwirtschaftlichen Unternehmen ab 250 Mitarbeitern. Die Fragebögen für die Interviews wurden von Noerr in Zusammenarbeit mit dem Center für Corporate Compliance der EBS Law School erstellt. In diesen Bericht sind die Ergebnisse von insgesamt 201 Interviews eingeflossen, die Kantar Emnid, Bielefeld durchgeführt hat.

Da die dargestellten Anteilswerte auf ganze Zahlen gerundet sind, kann es vorkommen, dass sie sich nicht zu 100 Prozent aufsummieren. Aus demselben Grund können durch Addition zusammengefasste Kategorien (z.B. sogenannte „Top-Two-Werte“ wie: „sehr zufrieden“ und „eher zufrieden“) von der Summe der dargestellten Einzelkategorien abweichen. Bei Fragen mit mehreren Antwortoptionen können die aufaddierten Nennungen 100 Prozent überschreiten.

Über das Center for Corporate Compliance

Das Center for Corporate Compliance an der EBS Law School ist eine Forschungsstelle, die selbstständig oder in Zusammenarbeit mit Unternehmen und Förderern wissenschaftliche Untersuchungen und Veranstaltungen zu Fragen der Unternehmensintegrität durchführt.

Das schließt auch Schnittstellen zur Betriebswirtschaft mit ein. Zugleich dient das Center der Einbeziehung von Compliance in die universitäre Ausbildung in Rechts- und Betriebswirtschaft und dem qualifizierten beruflichen Weiterbildungsangebot.

Forschungsschwerpunkte des Centers sind unter anderem:

- Grundlagen von Compliance
- Bank- und Kapitalmarkt-Compliance
- Compliance-Organisation und Unternehmensverantwortung
- Internationale Compliance

Über Noerr

Noerr ist Exzellenz und unternehmerisches Denken. Mit Teams aus starken Persönlichkeiten findet Noerr Lösungen für komplexe und anspruchsvolle Fragestellungen. Vereint durch gemeinsame Werte, haben die über 500 Berater bei Noerr ein gemeinsames Ziel: den Erfolg der Mandanten. Auf den Rat der Kanzlei vertrauen börsennotierte Konzerne und mittelständische Unternehmen ebenso wie Finanzinstitute und -investoren.

Unternehmerisches Denken

Die Berater von Noerr machen die Herausforderungen ihrer Mandanten zu ihren eigenen. Sie denken nicht nur mit, sondern auch voraus. Dabei sind sie frei in ihren Entscheidungen und übernehmen Verantwortung. Noerr's Anspruch ist es, für den Mandanten immer einen Schritt weiter zu gehen. Und komplexe Fragestellungen mit Erfahrung, Exzellenz und Augenmaß zu lösen.

Innovative Lösungen

In komplexen und dynamischen Märkten sind regelmäßig neue Lösungsansätze gefragt. Von Experten, die neben dem Know-how auch die nötige Leidenschaft mitbringen. Das ist Noerr's Domäne: integrierte und innovative Lösungen, effizient umgesetzt.

Globale Reichweite

Um sich wirklich grenzenlos für Mandanten einsetzen zu können, ist Noerr als eine führende europäische Kanzlei auch international bestens aufgestellt: mit Büros in elf Ländern und einem weltweiten Netzwerk an befreundeten Top-Kanzleien.

Zudem ist Noerr exklusives deutsches Mitglied von Lex Mundi, dem global führenden Netzwerk unabhängiger Kanzleien mit umfangreicher Erfahrung in mehr als 100 Ländern.

Kompetent in Mittel- und Osteuropa

Seit Langem ist Noerr in allen wesentlichen Hauptstädten Mittel- und Osteuropas vertreten. Regelmäßig berät die Kanzlei deutsche und internationale Investoren bei Greenfield Investments, Joint Ventures, Akquisitionen und Desinvestitionen in Mittel- und Osteuropa. Mit über 100 Professionals gehört Noerr zu den führenden Kanzleien in der Region.

Noerr-Gruppe

Noerr LLP – Noerr Consulting AG – TEAM Treuhand GmbH – NOERR AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft

Standorte

Alicante, Berlin, Bratislava, Brüssel, Budapest, Bukarest, Dresden, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, London, Moskau, München, New York, Prag, Warschau

Autoren



Dr. Julia Sophia Habbe
Rechtsanwältin
Partner
T +49 69 971477 252
E-Mail: sophia.habbe@noerr.com



Dr. Lars Kutzner
Rechtsanwalt
Partner
T +49 30 2094 2393
E-Mail: lars.kutzner@noerr.com



Prof. Dr. rer. pol. Michael Nietsch
Prodekan Forschung EBS Law School
Lehrstuhl für Bürgerliches Recht,
Unternehmensrecht und Kapitalmarktrecht
Leiter Center for Corporate Compliance
T +49 611 7102 2235
E-Mail: michael.nietsch@ebs.edu

Herausgeber

Noerr LLP
Briener Straße 28
80333 München
T +49 89 28628-0
www.noerr.com

EBS Universität für Wirtschaft und Recht
EBS Law School
Gustav-Stresemann-Ring 3
65189 Wiesbaden
T +49 611 7102 2238
www.ebs.edu
www.ebs-compliance.de



Alicante
Berlin
Bratislava
Brüssel
Budapest
Bukarest
Dresden
Düsseldorf
Frankfurt/M.
Hamburg
London
Moskau
München
New York
Prag
Warschau

noerr.com