

POLITISCHE RISIKEN FÜR UNTERNEHMEN IM IN- UND AUSLAND



Pascal Michel,
Geschäftsführer,
SmartRiskSolutions GmbH,
Grünwald

Unsicherheiten bei Investoren nach dem Putschversuch in der Türkei, die Verstaatlichung westlicher Firmen in Venezuela, Produktionsstillstand durch bewaffnete Auseinandersetzungen in Libyen sowie Terroranschläge in Belgien und Deutschland. Die aktuelle Lage im In- und Ausland stellt Unternehmen vor besondere Herausforderungen. Mit Versicherungspaketen im Bereich Political Risk können Firmen zwar die Folgen etwas abfedern, doch dies alleine reicht den Unternehmen nicht aus. Sie möchten bereits vor der Werkseröffnung im Ausland oder im Vorfeld einer Großveranstaltung in Deutschland Hilfestellung bei der Bewertung der Risiken und der Implementierung von Präventionsmaßnahmen durch fachkundige Spezialisten erhalten.

Erhöhtes Terrorismusrisiko für Unternehmen – nicht nur im Ausland

Auch wenn es in einigen westlichen Ländern staatliche Pools im Hinblick auf Terrorismusversicherungen gibt (Extremus in Deutschland), decken diese in erster Linie Schäden an Gebäuden und Betriebsunterbrechungen ab – und auch nur im jeweiligen nationalen Territorium. Wird beispielsweise die Niederlassung eines deutschen Unternehmens in Pakistan durch die Explosion einer Autobombe

beschädigt, greift diese nicht. Firmen benötigen daher zusätzliche Deckungen – möglicherweise auch für andere politische Risiken, wie die Verstaatlichung von Produktionsstätten oder den Entzug von Lizenzen.

Terroristen verlagern auch in Europa ihre Anschläge vornehmlich gegen weiche Ziele. Bei Terroranschlägen wie in Ansbach, Paris oder Mumbai sind die Gebäudeschäden relativ gering, dafür werden zahlreiche Menschen durch den Einsatz von Schusswaffen und Selbstmordattentäter getötet oder verwundet.

Die Terrorgefahr nimmt weltweit zu, auch in Europa. Starben im Jahr 2000 knapp über 3.000 Menschen weltweit durch Terroranschläge, so waren es 2015 weit über 30.000, was den höchsten Stand der letzten Jahrzehnte darstellt.

Noch dramatischer sind die Steigerungen bei den Kosten, die durch Terrorismus entstehen. Waren es nach dem Global Terrorism Index im Jahr 2013 noch 32,9 Milliarden US-Dollar, so beliefen sich ein Jahr später die Kosten auf 52,9 Milliarden US-Dollar – was eine Steigerung von 61% darstellt. Alleine die Zahl der Todesopfer bei Anschlägen, die sich gegen Firmen richteten, stieg innerhalb eines Jahres um 24%. Nicht eingerechnet sind Geschäftsreisende und Mitarbeiter, die bei anderen Anschlägen zu den Opfern zählten, beispielsweise bei der Explosion an einem öffentlichen Platz. Schätzungsweise 20% der weltweiten Terroranschläge richten sich direkt gegen Unternehmen.

Herausforderungen, die ein Terroranschlag an betroffene Unternehmen stellt

Zunächst geht es für das betroffene Unternehmen darum, schnell einen Überblick über die Lage zu erhalten. Welche Mitarbeiter befinden sich gerade vor Ort, welche sind gerade auf dem Weg in das Land? Handelt es sich um eine anhaltende Gefahrenlage oder ist diese abgeschlossen? Ein Geschäftsreisender, der unbehelligt den Bombenanschlag im Brüsseler Flughafen überstand, stieg in die Metro und kam dort eine Stunde später

bei einem Selbstmordanschlag in seinem Zugabteil ums Leben. Das Mobilfunknetz und Internet brechen phasenweise zusammen. Zahlreiche Gerüchte vernebeln das eigentliche Lagebild und die Realität, insbesondere befeuert durch Meldungen in sozialen Netzwerken. Möglicherweise sind auch Schlüsselpersonen eines Unternehmens betroffen, die sich in einem Hotel zu einer Gesellschaftertagung befanden. Nach den koordinierten Anschlägen von Paris hatte ein Unternehmen eine Sitzung der Geschäftsleitung und der Unternehmerfamilien – die Frage, die noch in der Nacht aufkam, war, ob man die Veranstaltung durchführen soll oder nicht.

Schnell gilt es zu klären, ob die Fortführung von Geschäftsaktivitäten betroffen ist. Dies kann auch der Fall sein, wenn ein wichtiger Zulieferer von einem Terroranschlag betroffen ist. Daher sollte das Thema Business Continuity bei Terroranschlägen und politischer Gewalt dahingehend analysiert werden, ob die Geschäftspartner entsprechend vorbereitet sind – durch präventive Maßnahmen, aber auch in der Krisenvorsorge und -reaktion.

Der Anschlagort wird zum Tatort. Die Geiselnahme in der Westgate Shoppingmall in Nairobi dauerte vier Tage. Teile der Anlage waren zerstört oder stark beschädigt. Aber auch Gebäude in unmittelbarer Nähe waren betroffen, denn die polizeiliche Absperrung umfasste ein größeres Gebiet. Erst nach fast zwei Jahren wurde das Einkaufszentrum wieder eröffnet – mit sehr aufwendigen Sicherheitsvorkehrungen.

Bei der Explosion einer Autobombe mit 1.500 kg Sprengstoff in Manchester waren im Umkreis von 800 Metern um den Explosionsort rund 400 Geschäfte betroffen. Die Instandsetzung der beschädigten Gebäude kostete circa 1,5 Milliarden Euro und dauerte drei Jahre. 40 Prozent der betroffenen Unternehmen überstanden den direkten oder in der Folge entstandenen wirtschaftlichen Schaden nicht.

Das Krisen- und Notfallmanagement bei einem Terroranschlag bindet enorme personelle Ressourcen. Bei der mehrtägigen Geiselnahme in einer Gasanlage in Algerien durch islamistische Terroristen war



auch die norwegische Firma Statoil betroffen. Zur Bewältigung dieser Lage waren über 350 Mitarbeiter tagelang im Krisen- und Notfallmanagement gebunden. Alleine für die Betreuung der Familienangehörigen der 17 betroffenen Mitarbeiter waren mehr als 90 Mitarbeiter im Einsatz. Das Unternehmen führte in kurzer Zeit 17 Pressekonferenzen und -briefings durch. Statoil hatte aber nicht schnell genug die externe Krisenkommunikation gestartet. Andere waren bereits in der Kommunikation und damit Meinungsbildung aktiv, als sich das norwegische Unternehmen dem zuwandte. Viele Firmen unterschätzen die Dimension der Krisenreaktion und sind nicht einmal im Ansatz personell auf ein solches Ausmaß vorbereitet.

Möglichkeiten des Schutzes

Schutzmaßnahmen im Hinblick auf Terroranschläge und andere Szenarien politischer Gewalt im In- und Ausland bestehen aus vier Segmenten:

- Der Prävention, die dazu dient, das Risiko des Schadenseintrittes zu minimieren.
- Der Krisenvorsorge, die auf das Handeln im Falle eines kritischen Vorfalles vorbereitet.

- Das Krisen- und Notfallmanagement, welches bei einem Vorfall in Aktion tritt.
- Die Krisennachsorge, die nicht nur der Optimierung von Abläufen dient, sondern auch der Betreuung von Opfern und Angehörigen nach einem kritischen Ereignis.

Präventionsmaßnahmen

Zur Prävention bei politischen Risiken gehört zunächst eine detaillierte Risikoanalyse. Diese geht unter anderem folgenden Fragestellungen nach: Wie ist die Risikolage in dem Land, der Stadt und dem Stadtteil, wo der neue Standort errichtet werden soll? Wer sind die Akteure, von denen ein Risiko ausgeht und was sind deren Fähigkeiten? Gibt es potentielle Anschlagziele in der Nähe? Sind im direkten Umfeld Plätze, an denen es häufig zu Demonstrationen und Protesten kommt? Wie wird die Tätigkeit der Firma bei politischen Parteien, der Bevölkerung und den Anwohnern gesehen? Wie stabil ist die Regierung? Welche Risikoprognose ist für die nächsten Monate oder Jahre möglich?

Basierend auf der Risikoanalyse und ggf. einer Auditierung der physischen Absicherung und der Situation vor Ort

erstellen Sicherheitsberater ein Sicherheitskonzept. Es umfasst in der Regel alle Ebenen eines Unternehmens: Die Ebene der Firmenzentrale, die der einzelnen Standorte und die Ebene der Mitarbeiter.

Im Hinblick auf Terroranschläge ist eine sogenannte PML-Analyse (Probable Maximal Loss) sinnvoll. Denn selbst bei der Explosion einer Autobombe kommt es sehr selten zur vollständigen Zerstörung des Firmengebäudes. Anhand der in der Region üblichen Modus Operandi möglicher Täter sowie des Abstandes zu dem Ort, wo die Täter einen größeren Sprengsatz deponieren können, lässt sich das tatsächliche Risiko im Worst Case bewerten. Die Druckstärke einer Sprengstoffexplosion umfasst bereits nach drei Metern nur noch 12,5 Prozent der ursprünglichen Stärke. Dies ist sicherlich immer noch viel, zeigt aber, dass jeder Meter Sicherheitsabstand eine wichtige Komponente beim Schutz bildet. Aber auch die vorhandenen Schutzmaßnahmen, die Geländebeschaffenheit sowie die Bauweise und Struktur des Gebäudes spielen hierbei eine Rolle.

Zur Prävention kann aber auch ein firmenweites Reisesicherheitsmanagement

gehören, einschließlich Sicherheitstrainings für Mitarbeiter am Standort, Geschäftsreisende und Expats.

Krisenvorsorge

Da die Risiken nur auf ein bestimmtes Level reduziert werden können, ist die Vorbereitung auf den Schadenseintritt auch Bestandteil der Konzeption. Wie gut ein Unternehmen auf den Eintritt eines kritischen Ereignisses vorbereitet ist, zeigt sich in der Krisenreaktion. Wenn ein Risiko vorhersehbar ist, haben Öffentlichkeit, Medien, Kunden und die Justiz wenig Verständnis dafür, dass ein Unternehmen keine Vorsorge getroffen hat.

Die Krisenvorsorge umfasst insbesondere:

- Einen regelmäßigen Abgleich zu Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt sein könnte und die Überprüfung, ob die bestehenden Abwehrmaßnahmen ausreichen, z.B. in Form eines regelmäßig tagenden Risk Committee unter Einbindung der Unternehmenskommunikation
- Ein Frühwarnsystem mit kurzen aber effizienten Melde- und Alarmierungswegen
- Die Etablierung eines unternehmensweiten Krisen- und Notfallmanagements mit einem Krisenstab, Krisenhandbuch, Krisenkommunikation und designierten Räumlichkeiten
- Das Vorhandensein lokaler Notfallteams an den Standorten
- Das regelmäßige Training der Krisen- und Notfallteams in Form von Schulungen und szenariobezogenen Krisenstabsübungen

- Die Fähigkeit, im Krisenfall Mitarbeiter und Angehörige professionell zu betreuen

Zur Krisenvorsorge gehören möglicherweise aber auch lokale Notfallpläne, wie beispielsweise Evakuierungspläne, um Mitarbeiter schnell außer Landes zu bringen, wenn die Lage kippt. Oft ist dies nicht vorhersehbar, wie 2006 die israelischen Luftangriffe im Libanon oder der Vorstoß des sogenannten Islamischen Staates 2014 im Irak, der selbst Geheimdienste überrascht haben dürfte. Wer aber entsprechende Vorbereitungsmaßnahmen getroffen hat, ist deutlich im Vorteil und bleibt aktionsfähiger.

Krisenreaktion

Der Krisenstab soll die Krise vom Rest des Unternehmens isolieren. Ziel ist es, dass die Firma weiterhin ihren Kernaufgaben nachkommen kann und ein kleines Team sich um das kritische Ereignis kümmert, ohne das gesamte Unternehmen zu „infizieren“.

Wichtig ist insbesondere eine schnelle Reaktion. Diese wird nur funktionieren, wenn zuvor eine Krisenvorsorge implementiert wurde. In einem Krisenfall eines europäischen Unternehmens in Südamerika wurde die Konzernzentrale erst am dritten Tag über das Ereignis informiert. Auf lokaler Ebene wurden bis zu diesem Zeitpunkt mehrere schwerwiegende Fehler begangen. Ein klarer Meldeweg mit entsprechenden Triggern hätte dies vermieden.

In der heutigen Zeit bleiben einem Unternehmen nicht mehr mehrere Stunden zur Reaktion. Da jeder Mensch mit einem Smartphone zum „Journalisten“ werden kann, ist es zunehmend eine Frage von Minuten, bis die Öffentlichkeit informiert ist, teilweise bevor das betroffene Unternehmen Kenntnis von dem Vorfall hat.

Die Krisenreaktion muss die Bedürfnisse aller Stakeholder berücksichtigen und nach Prioritäten adressieren. Oft konzentriert man sich auf die externe Krisenkommunikation, vergisst aber die Kommunikation mit der eigenen Belegschaft.

Krisennachsorge

Nach der Krise ist vor der Krise. Der Krisenstab hat während einer Krise sehr viel gelernt. Es gilt, diese mühevollen Erfahrung in die Optimierung des bestehenden Krisenmanagements einfließen zu lassen. Wie gut funktionierte die Alarmierung? Wurden Akteure zu spät informiert? War die personelle und materielle Ausstattung zweckmäßig und ausreichend?

Zur Nachsorge gilt aber auch die mittel- und langfristige Betreuung der Mitarbeiter, Familienangehörige sowie der Mitglieder der Krisen- und Notfallstäbe.

Fazit

Versicherungen im Bereich Political Risk und Beratungsleistungen ergänzen sich zu einer umfassenden Lösung. Sicherheits- und Krisenberater, mit der entsprechenden Spezialisierung, Fachkenntnis und Erfahrung helfen Versicherern, Maklern und Firmenkunden in allen Phasen des Umgangs mit politischen Risiken – von der Prävention, über die Reaktion bis zur Nachsorge. ■

Versicherungswirtschaft – Jetzt Premiumkunde werden

Ein Jahresabonnement bis 31.10.2016 abschließen und registrieren unter vw-jubilaum.de



Versicherungs
wirtschaft