



Risikomanagement aktuell

Resilienz – Nachhaltigkeit – Legal Compliance – Methoden

Impressum

Risikomanagement aktuell

Resilienz – Nachhaltigkeit – Legal Compliance – Methoden

ISBN 978-3-903255-68-5

Autorinnen und Autoren: Gerald Bauer | Bundesministerium für Landesverteidigung; Erich Cibulka | Berater, Speaker, Autor; Marco Felsberger | Experte für Resilienz und Risikomanagement, Christian Zeindlhofer & Christoph Moser; René Forsthuber | Risk Manager und Versicherungsmakler; Therese Frank | Rechtsanwältin; Andreas Köberl & Alexander Zeppelzauer | TÜV TRUST IT TÜV AUSTRIA GMBH; Manuela Kohl | TÜV AUSTRIA Group; Georg Konetzky & Michael Stern | Sektion Nationale Marktstrategien Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft; Andreas Oberweger | TÜV AUSTRIA Group; Christian Paul | Österreichische Post AG; Georg Rauchenwald | Treibacher Industrie AG; Matthias Rizzi | EHS Experts; Josef Schröfl | Hybrid CoE; Hugo Seitz | TÜV AUSTRIA Expert Services GmbH; Florian Traußnig | KOBAN Südvers GmbH; Bernhard Traxl | ABC-Abwehrzentrum des Österreichischen Bundesheeres; Peter Trost | Analyst im Krisen- und Sicherheitsbereich; Franz Christian Wenighofer | I4L Consulting GmbH; Georg Winter | GrECo International Holding AG; Lina Xu-Fenz | Helvetia Versicherungen AG Österreich

Medieninhaber: TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH

Leitung: Mag. (FH) Christian Bayer, DI (FH) Andreas Dvorak, MSc

2345 Brunn am Gebirge, TÜV AUSTRIA-Platz 1

+43 5 0454-8000

akademie@tuv.at | www.tuv-akademie.at

Produktionsleitung: Mag. Judith Martiska

Layout: Markus Rothbauer, office@druckwelten.at

Grafiken: lucedesign

Herstellung: druckwelten.at, 1180 Wien

Cover: Markus Rothbauer, Motiv: © Grispb – stock.adobe.com



© 2024 TÜV AUSTRIA AKADEMIE GMBH

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

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

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 der Autoren ist ausgeschlossen.

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit und eines erleichterten Verständnisses verzichten wir in unseren Publikationen auf eine geschlechterspezifische Differenzierung und verwenden für Personenbezeichnungen das generische Maskulinum. Wir verstehen dieses als neutrale grammatikalische Ausdrucksweise, mit der wir ohne jegliche Diskriminierung alle Menschen gleichermaßen ansprechen.

Risikomanagement? Risiko managen!



© Saskia Jonasz

Es ist noch gar nicht so lange her, da war Risikomanagement für viele ein etwas sperriger und theoretischer Begriff. Viele Unternehmen haben sich zwar damit beschäftigt, das Bewusstsein, die „Awareness“, für die Relevanz dieses Themas war allerdings nicht immer gegeben.

Spätestens seit 2020 ist unsere Welt aber eine andere geworden. Zunächst hat die Covid-19-Pandemie unsere Welt auf den Kopf gestellt und seit dem Beginn des Krieges in der Ukraine 2022 wissen wir, dass Frieden in Europa nicht selbstverständlich ist, sondern ein hohes Gut, das es zu verteidigen gilt.

Diese beiden Risiken, die die allermeisten Unternehmen entweder gar nicht antizipiert hatten oder als wenig relevant eingestuft haben, sind schlagend geworden. Die Auswirkungen auf unser Leben und die Weltwirtschaft waren und sind signifikant. Einschränkungen des öffentlichen Lebens, enorm hohe Krankheitsquoten, Energiekrise, Störungen der Lieferketten, hohe Inflation usw. waren nachgelagerte Folgen, die uns bis heute massiv beschäftigen.

Wir haben gelernt, mit diesen Krisen umzugehen, sie – nachdem sie ausgebrochen sind – zu managen.

Um wieviel leichter wäre uns diese Übung gefallen, wenn wir ein echtes Risikomanagement etabliert hätten? Ein Risikomanagement, das relevante Risiken identifiziert und vorab entsprechende Maßnahmen zur Mitigation festlegt?

Ich denke, spätestens jetzt sollte allen klar sein, dass sich Risikomanagement wirklich auszahlt. Risiken wird es immer geben. Lassen Sie uns darauf möglichst gut vorbereitet sein!

In diesem Sinne wünsche ich dem vorliegenden Fachbuch *Risikomanagement aktuell* eine möglichst weite Verbreitung. Möge es einen Beitrag dazu leisten, dass das Managen von Risiken für uns alle selbstverständlich wird.

Dipl.-Ing. Dr. Stefan Haas
CEO TÜV AUSTRIA GROUP

Risikomanagement geht nur gemeinsam!

Wir sind überzeugt, dass Risikomanagement nur gemeinsam erfolgreich gemeistert werden kann.



© TÜV AUSTRIA Akademie

1. Ein unternehmensweites Risikomanagement funktioniert nur, wenn alle Mitarbeitenden über grundlegende Gefährdungen und deren Abwehr Bescheid wissen.
2. Resilienz, die Fähigkeit, mit Risiken umzugehen und eine Krisensituation auszuhalten und zu meistern, gelingt nur mit einer gemeinsamen Vorbereitung und Anstrengung aller Mitarbeitenden.
3. Erfolgreiches Risikomanagement hängt ab vom laufenden Informationsaustausch und der Vernetzung mit Partnern, Stakeholdern und Verbündeten.

Das vorliegende Buch *Risikomanagement aktuell* bringt eine breite Sicht auf Themen des Risikomanagements – von der Analyse bis zu Konzepten, von Naturgefahren bis zu IT-Risiken, von Risikobewusstsein bis zu Resilienz.

Der TÜV AUSTRIA will damit seinem Grundauftrag seit 1872 nachkommen: eine Plattform für Sicherheit bieten, für Austausch, Aus- und Weiterbildung sowie Vernetzung.

Danke an alle Autorinnen und Autoren für ihre Beiträge – wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Mag. (FH) Christian Bayer
Geschäftsführer TÜV AUSTRIA Akademie

Schlüsselfunktion: Risikomanager/in!



Risiken begleiten jedes Unternehmen – wirtschaftlich, technisch, rechtlich, politisch. Entscheidend ist, wie mit ihnen umgegangen wird, denn Erfolg oder Misserfolg für die Organisation resultieren daraus. Sie können vermieden, minimiert, überwältigt oder akzeptiert werden.

Risikomanager/innen spielen dabei eine zentrale Rolle. Sie sind dafür verantwortlich, Risiken proaktiv zu identifizieren, zu analysieren und geeignete Maßnahmen zur Bewältigung zu entwickeln. Dabei arbeiten sie eng mit der Geschäftsführung, den Abteilungen und sonstigen relevanten Stakeholdern zusammen, um ein ganzheitliches Verständnis für das Risikomanagement in der Organisation sicherzustellen und eine angemessene Risikokultur zu fördern.

Doch wie wird man eigentlich zum Risikomanager, zur Risikomanagerin?

Nicht selten „stolpert“ man als Quereinsteiger/in ins Risikomanagement. Viele der Absolvent/innen unserer „Ausbildung zum/r zertifizierten Risikomanager/in nach ÖNORM D 4903 TÜV®“ kommen ursprünglich aus dem Personalmanagement, Qualitätsmanagement, Einkauf, Supply Chain Management oder der Rechtsabteilung.

Es sind also Personen, die ausgeprägtes unternehmerisches Denken mitbringen, komplexe Prozesse und Situationen beherrschen, analytisch vorgehen und sich und ihre Organisation stetig weiterentwickeln.

Mit diesem Buch und unserem Portfolio an Aus- und Weiterbildungen im Bereich Risiko- und Krisenmanagement wollen wir Ihnen als aktuelle und zukünftige Risikomanager/innen einen vertiefenden Einblick in die Welt des Risikomanagements ermöglichen und Ihnen praktische Werkzeuge für die Ausübung Ihrer Schlüsselfunktion mitgeben!

Carina Duchon-Schildknecht, BA
Programmverantwortung TÜV AUSTRIA Akademie

Inhalt

Resilienz	9
Staatliche Resilienz und Versorgung erhöhen	11
Wirtschaftliche Resilienz als Beitrag zur Umfassenden Landesverteidigung	25
Unterschätzte Schlüsselkonzepte im Risiko- und Resilienzmanagement ..	37
IT/OT Business Continuity Management und das Spannungsfeld zwischen IT und OT	49
Resilienzmanagement vs. Business Continuity Management – Was ist Teil wovon?	57
Nachhaltigkeit	67
Die Eintrittswahrscheinlichkeit als Herausforderung des Risiko- managements für Naturgefahren im Zeichen des Klimawandels	69
Naturgefahren – Herausforderungen durch den Klimawandel	77
Risikomanagement in Zeiten des European Green Deals und unter Bedachtnahme der ESG-Kriterien	91
Legal Compliance	101
Likes und Leitlinien – So klappt die rechtssichere Nutzung von Social Media	103
Rechtsrisikomanagement mit Unterstützung durch Legal Tech	115
Risikomanagement im Licht von European Green Deal und Nachhaltigkeitsberichtserstattung – Wie werden sich Nachhaltigkeits- und Risikomanagement künftig verschmelzen?	123

Methoden	133
Black Box Risk Management – aus Sicht der Versicherung	135
Systematische Risikobeurteilung als Quelle von Fakten für das Risikomanagement	145
Qualifikation und Kompetenzerwerb als Teil des betrieblichen Risikomanagements – Ein Konzept eines integrierten Aus- und Weiterbildungskonzepts für sicherheitsrelevante Schulungen am Beispiel der chemischen Industrie	157
Hybrid Threat Scenario and its Development during Hybrid Campaigns with Special Consideration of Cyber Space	169
Die ABC-Risikoanalyse – Fachberatung in militärischen Einsätzen im Hinblick auf die ABC-Bedrohung	179
Qualitative Prognose einer Krise – Fiktion oder Realität?	191
Transversale Risikobetrachtung im SGA-Management: Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit	203
„The time is out of joint“: Risikotransformation und die Auswirkungen der 4 Risk Changers auf Unternehmen	213
Prüfung KI-basierter Systeme	223





Resilienz

Staatliche Resilienz und Versorgung erhöhen

Georg Konetzky und Michael Stern

Einleitung: Staatliche Resilienz – ein Sinneswandel nach Corona und globalen Umbrüchen

Internationale Krisen wie die Corona-Pandemie oder der Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine führten weltweit und für den österreichischen Wirtschaftsstandort zu großen wirtschaftlichen Herausforderungen. Damit einhergehend sind Themen wie Krisenfestigkeit und die Resilienz von Unternehmen besonders ins Zentrum gerückt.

Es ist daher auch von staatlicher Seite sinnvoll, sich intensiv mit der Stärkung der Resilienz des österreichischen Wirtschaftsstandorts zu beschäftigen. Vor allem Klein- und Mittelstandsunternehmen gilt es zu unterstützen. In vergangenen Krisen hat sich gezeigt, dass gerade KMU sowie mittelständische Betriebe aufgrund ihrer langfristigen Ausrichtung, flexiblen, anpassungsfähigen Strukturen und regionaler Verbundenheit als stabilisierende Faktoren gewirkt haben. Die wirtschaftliche Krisenvorsorge und Resilienzmanagement für und in Unternehmen ist als umfassendes Konzept zu verstehen, das von der konkreten Versorgung der Bevölkerung bis zu Instrumenten der Unternehmensunterstützung geht.

Kriseninduzierte Veränderungen, die eine internationale Dimension haben, rücken das System der wirtschaftlichen Krisenvorsorge in den Fokus. Durch unvorhergesehene Ereignisse können jederzeit Engpässe auftreten, die in der Akutsituation einer Krise zu managen sind. Die Resilienz der österreichischen Wirtschaft gilt es daher zu bewahren respektive zu stärken, und es hat sich zudem gezeigt, dass die österreichische Wirtschaft prinzipiell widerstandsfähig ist.

Wirtschaftliche Krisenvorsorge

Wirtschaftliche Krisenvorsorge stellt sich als umfassendes Konzept dar, das in viele Bereiche hineinwirkt. Sie hat zum Ziel, Störungen der Wirtschaftsprozesse frühzeitig zu erkennen, soweit wie möglich zu vermeiden und bei Eintritt eines Krisenfalles zu bewältigen. Die Versorgung mit relevanten