



Bundesamt für
Verfassungsschutz



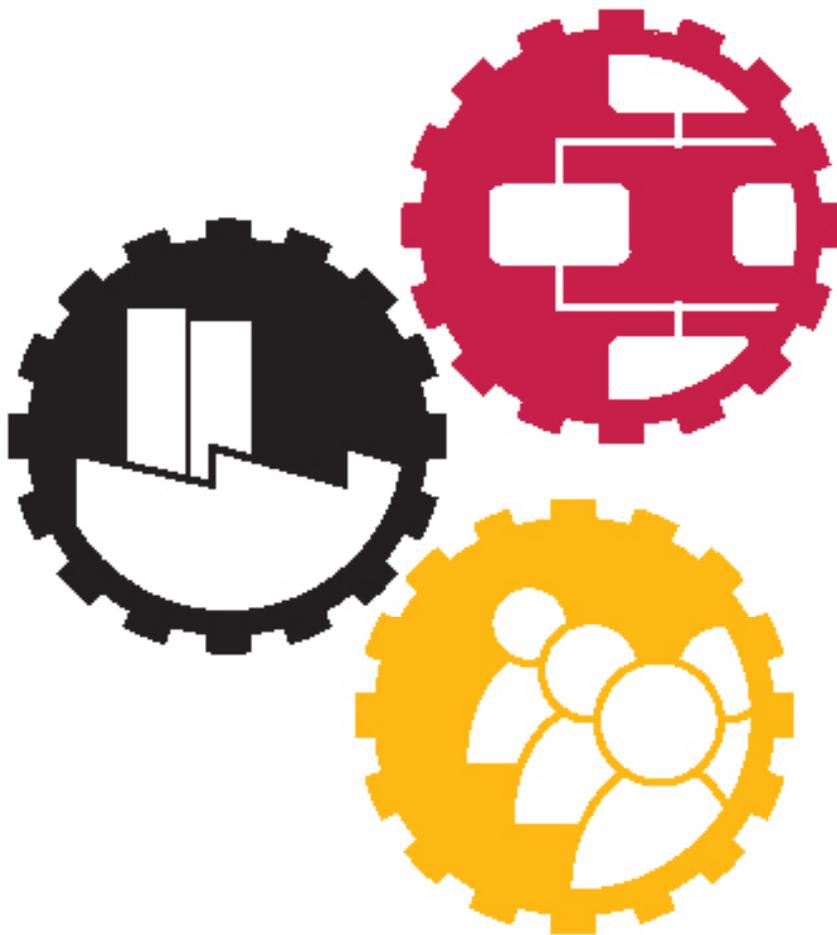
Bundesamt
für Sicherheit in der
Informationstechnik



Bundesverband

Wirtschaftsgrundschutz

Baustein ÜA4 Krisenmanagement



1

Relevanzentscheidung für diesen Baustein

1. Ist die Institution aufgefordert, ein **Risikomanagementsystem** zu betreiben?
2. Unterliegt die Institution **gesetzlichen oder regulatorischen Anforderungen**, die ein **Krisenmanagement** unumgänglich machen?
3. Ist die Institution **vertragliche Verpflichtungen** eingegangen, die eine **definierte und garantierte Servicegüte** erfordern?
4. **Fordern Kunden und Geschäftspartner** ein angemessenes **Risikomanagementsystem** oder explizit ein **Krisenmanagementsystem**?
5. Ist sich die Leitung der Institution über etwaige **persönliche Haftungsrisiken** aufgrund eines **Organisationsverschuldens** bewusst?

Die **Gefährdungen** für Institutionen sind äußerst **vielfältig**, und die **sich daraus** für die Institution **ableitenden Risiken entwickeln** sich ebenso **weiter** wie die Möglichkeiten der Prävention und des Schutzes. Insbesondere aus der Vielfältigkeit der Gefährdungen und der Tatsache, dass **Krisen**, also die Existenz der Institution gefährdende Situationen, sich aufgrund der Einmaligkeit bzw. Seltenheit des Vorfalls **nicht individuell vorplanen** lassen, ergibt sich die **Herausforderung** für die Institution, eine **Organisationsstruktur** zu **schaffen**, die mit solchen Vorfällen qualifiziert umgehen kann. Eines der wesentlichen Ziele des Krisenmanagements ist es daher, die **Entscheidungsfähigkeit und -sicherheit** der verantwortlichen Personen zu **erhöhen**.

Zielsetzung des
Krisenmanagements

Damit wird unter anderem die **Handlungsfähigkeit** der Institution trotz der Krise **sichergestellt**, durch **angemessenes strukturiertes Handeln** das Ausmaß der Krise **begrenzt** und die Institution vor weiterem **Schaden** durch eine unkontrolliert eskalierende Situation oder nachfolgende Haftungsfragen geschützt.

Ein **erfolgreiches Krisenmanagement** erfordert **flexible Strukturen** und bedarf in der Regel besonderer Lösungsansätze, die gegebenenfalls auch außerhalb der normalen Betriebsabläufe oder des Geschäftsumfelds liegen.

Dieser Baustein richtet sich unter anderem an die **Leitung** der Institution, die die **Gesamtverantwortung für ein Krisenmanagementsystem als zentrales Element eines modernen Risikomanagements** trägt.

Des Weiteren sind die Rollen in der Institution angesprochen, die für die Implementierung eines auf die Bedürfnisse der Institution abgestimmten Krisenmanagementsystems verantwortlich sind.

Der Baustein liefert demzufolge eine **Orientierungshilfe für den Aufbau und die Weiterentwicklung** und unterstützt durch die **Darstellung der grundsätzlichen Herausforderungen im Krisenmanagement** sowie durch die Identifizierung **praktischer Maßnahmen zur Verbesserung des Krisenmanagementsystems**.

Der Anwender wird so bei **Aufbau, Optimierung und Weiterentwicklung eines Managementsystems zur Bewältigung von kritischen, die Existenz der Institution gefährdenden Vorfällen** aktiv unterstützt.

Inhalte und Zielsetzung
dieses Bausteins

2

Beschreibung

Unter **Krisen** werden **einzigartige, seltene, unvorhergesehene oder unzureichend behandelte Vorfälle** verstanden, die insbesondere **die strategischen Ziele, die Reputation oder die Existenz** der Institution gefährden¹. Diese können entweder **direkt** aus einem bestimmten Szenario **oder indirekt** aus einem unzureichend behandelten Vorfall oder aus einer **Kombination** unterschiedlicher **Vorfälle oder Risiken** hervorgehen. Diese Vorfälle stellen eine **außergewöhnliche Herausforderung** für eine Institution dar, da Krisen die Überprüfung, Anpassung oder Verteidigung von Entscheidungen, Politiken, Strategien oder der Kultur (möglicherweise unter öffentlicher und medialer Kontrolle) forcieren können. Sie können daher **nicht** in angemessenem Umfang **durch vordefinierte Lösungen oder Maßnahmen bewältigt** werden, sondern **erfordern vorfallbezogene individuelle Bewältigungsstrategien sowie weitreichende Entscheidungskompetenzen**.

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

Definition Krise

¹Vgl. ergänzend Glossar Wirtschaftsgrundschutz.

Krisen sind darüber hinaus durch folgende Merkmale charakterisiert:

- dringende **Notwendigkeit von Handlungsentscheidungen**
- drohende/eingetretene **Imageschäden**
- enormer **Zeitdruck** und **psychischer Druck**
- erhebliche **Einflussnahme durch Behörden**
- erheblicher **finanzieller Schaden**
- erhebliche **Verunsicherung der Mitarbeiter**
- erhöhtes **Medieninteresse**
- **gestörte Kommunikationswege**
- **widersprüchliche Informationen**
- **widersprüchliche Maßnahmen**
- **Kontrollverlust**

Das Krisenmanagement dient somit dem Umgang mit und damit in erster Linie der Bewältigung von kritischen Vorfällen mit existenzgefährdenden oder strategischen Implikationen. Das **Krisenmanagement** ist damit auch die **höchste Eskalationsebene** in einer Institution und damit von sonstigen reaktiven Strukturen, wie bspw. dem Notfallmanagement bzw. einer Geschäftsführungsplanung (Business-Continuity-Managementsystem, BCMS), zu unterscheiden. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die vorrangige Aufgabe des BCM darin besteht, vordefinierte Lösungsansätze (Geschäftsführung, Wiederherstellung und Wiederanlauf von Ressourcen) für bestimmte Ausfallszenarien² zu definieren. Gerade bei komplexen Szenarien oder unvorhergesehenen Vorfällen, die über die betrachteten Ausfallszenarien hinausgehen, reichen diese Lösungsansätze nicht mehr aus bzw. können sogar zu einer kontraproduktiven Reaktion führen. Aufgrund dieser Besonderheit und des institutionsübergreifenden Charakters der im Krisenmanagement entstehenden Herausforderungen, werden diese mit einer **Sonderorganisationsform** und einer **eigenen Dokumentation** (Regelwerke und Krisenplan) gelöst. Um hierfür die notwendige **Grundlage** zu schaffen, ist die **Leitung der Institution** für das Krisenmanagement **verantwortlich**. Sie kann hierfür eine verantwortliche **Rolle für die Umsetzung und Aufrechterhaltung** benennen.

Die **Bewältigung komplexer Szenarien erfordert** bei vielen Vorfällen eine **enge Zusammenarbeit zwischen dem Krisen- und dem Notfall-**

Merkmale einer Krise

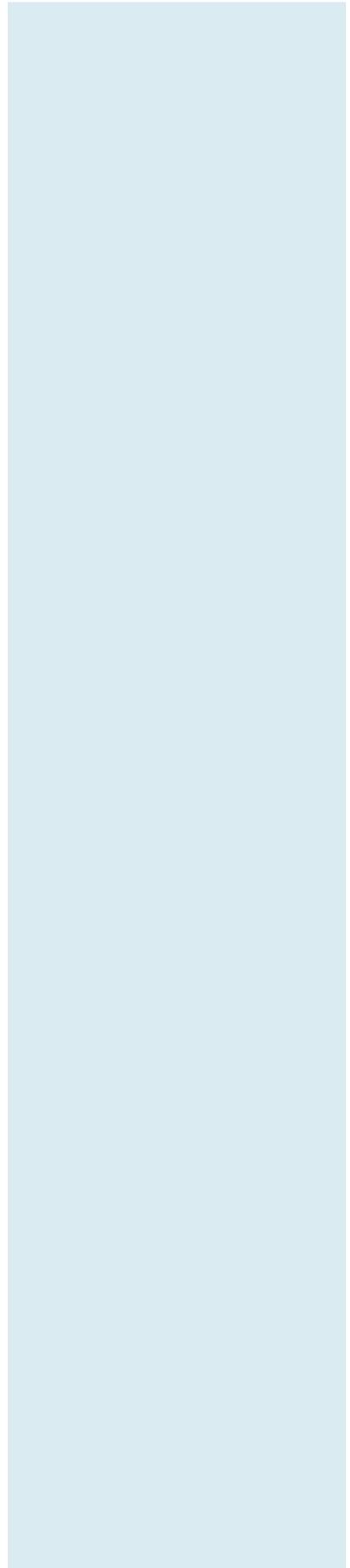
Stellenwert
und Abgrenzung

Verantwortung
der Leitung

Schnittstelle
zum Notfallmanagement

² Im BSI-Standard 100-4 werden die vier übergeordneten Szenarien „Ausfall eines Standorts“, „Ausfall Informationstechnologie“, „Ausfall von Personal“ und „Ausfall eines Dienstleisters“ beschrieben.

management. Die entwickelten Verfahren und Strukturen sind daher aufeinander abgestimmt. Auf diese Weise ist das **gleichzeitige Agieren** des Krisenmanagements, der Notfallorganisation und ggf. weiterer externer Dritter als ein **institutionsweites Reaktionsmanagement** sichergestellt.



3 Gefährdungslage

Institutionen sind **unterschiedlichen Gefährdungen** ausgesetzt, die auf **interne oder externe Vorfälle** zurückzuführen sind. Dabei müssen diese Vorfälle nicht sofort die definierten Indikatoren oder Schwellenwerte einer Krise überschreiten, sondern können sich schleichend aus einzelnen oder mehreren Sicherheitsvorfällen entwickeln, deren Bewältigung entweder im allgemeinen Tagesgeschäft der Fachbereiche oder durch das Notfallmanagement zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr gewährleistet werden kann. **Können diese Vorfälle nicht innerhalb der bestehenden Strukturen bewältigt werden, können sie sich zu einer Krise entwickeln.**

Darüber hinaus involvieren Krisen **nicht zwangsläufig** eine **direkte Gefährdung der körperlichen Unversehrtheit oder materiellen Vermögenswerte**. Sie betreffen **auch**, und manchmal auch ausschließlich, **immaterielle Vermögenswerte**, wie zum Beispiel die **Reputation oder die Marke** einer Institution.

Da es sich beim **Krisenmanagement** um ein **übergreifendes Verfahren für den systematischen Umgang mit Krisensituationen unterschiedlicher Art** handelt, sind grundsätzlich **alle Gefährdungen relevant**, deren Bearbeitung zwar zunächst in die Verantwortung der einzelnen Fachbereiche und Teildisziplinen einer Institutionen fällt, durch diese jedoch **nicht mehr eigenständig bewältigt werden können**.

In der Praxis haben die **folgenden Gefährdungen** besonders **häufig** zu

Situationen geführt, in denen ein **reaktives Krisenmanagement aktiv** wird. Die anschließend aufgeführten Maßnahmen sind dementsprechend so ausgelegt, dass sie in ihrer Gesamtheit zur Bewältigung einer jeden dieser potentiellen Krisen geeignet und im Rahmen der Prävention anzuwenden sind.

- G 1 Sabotage, Anschlag, Vandalismus
- G 2 Nötigung oder Erpressung
- G 3 Entführung, Geiselnahme
- G 4 Bombendrohung
- G 5 Ausfall oder gravierende Störung der Strom- bzw. Gasversorgung
- G 6 Besetzung neuralgischer Infrastrukturen oder ganzer Niederlassungen
- G 7 Verlust von Ansehen oder Vertrauen
- G 8 Massenansturm von Verletzten und Erkrankten (MANV)
- G 9 Diebstahl von Datenträgern mit vertraulichen bzw. sensiblen Informationen
- G 10 Unangekündigte behördliche Hausdurchsuchung
- G 11 Räumung von Gebäuden bzw. baulichen Anlagen
- G 12 Großschadensereignisse (Explosionen, Feuer, ...)
- G 13 Naturkatastrophen (Erdbeben, Erdbeben, Steinschlag, Hochwasser/Überschwemmung, Orkan, Meteoriteneinschlag, ...)
- G 14 Absturz von bemannten oder unbemannten Flugobjekten
- G 15 Produktmängel mit gesundheitlichen Folgen für die Verbraucher

4 Maßnahmen

Organisiertes Krisenmanagement ist die unabdingbare **Voraussetzung** für die **Erreichung der Zielsetzung dieses Bausteins**. Das Krisenmanagement ist hierbei in das Reaktionsmanagement der Institution integriert.

Die **Grundlage** für die Etablierung des Krisenmanagements ist ein **Prozessmodell**, das die zu implementierenden **Verfahrensweisen** und **Methoden zu Konzeption, Umsetzung und Betrieb des Krisenmanagements** abbildet.

Im Rahmen der Definition der **Krisenorganisation** werden **alle notwendigen Gremien, Stellen und Personen** innerhalb der Institution **identifiziert**. Weiterhin werden die **wesentlichen organisatorischen Bestimmungen** zum Krisenmanagement schriftlich festgehalten und die erforderlichen **Hilfsmittel erstellt**. Anschließend sind die **Anforderungen an die Infrastruktur** für die Wahrnehmung der Aufgaben der handelnden Rollen zu **identifizieren**. Schließlich sind die **spezifischen Vorgehensweisen und Methoden**, die die Krisenorganisation anwenden soll, zu **regeln**.

Abschließend sind für die **zugrunde liegenden Inhalte, Regelungen und Konzepte geeignete Schulungs- und Übungsmaßnahmen** zu **definieren**, um die tatsächliche Handlungsfähigkeit und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Krisenorganisation zu gewährleisten.

Die **Maßnahmen** folgen hierbei dem **Plan-Do-Check-Act-Regelkreis**

Krisenmanagementprozess

Vorgehen zur Definition der Krisenorganisation

und unterteilen sich in diese **drei wesentlichen Prozessblöcke**:

1. **Führungsprozess**
2. **Betriebsprozess** (Planung, Umsetzung, Überprüfung, Verbesserung)
3. **Berichts-/Kontrollwesen**

Abbildung 1 stellt dies grafisch dar.

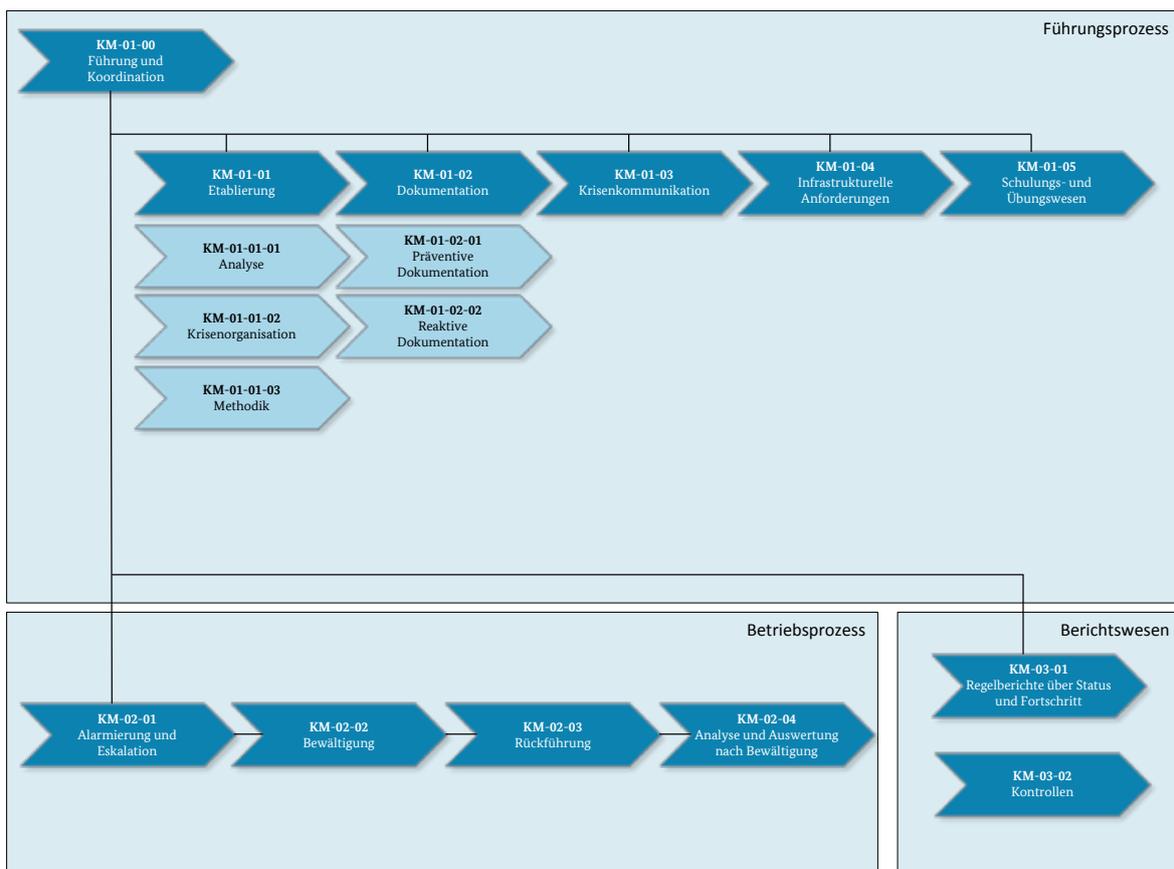


Abbildung 1: Prozessdiagramm Krisenmanagement

Die **Maßnahmen** dieses Bausteins sind **in drei Kategorien eingeteilt**.

Sie richten sich nach dem **erforderlichen Detailgrad** bzw. der gewünschten Ausprägung (siehe Relevanzentscheidung) auf Basis der Anwendungsentscheidung gemäß Standard 2000-1:

A-Kategorie – Basismaßnahmen: unabdingbarer Wirtschaftsgrundschutz

B-Kategorie – Standardmaßnahmen: vollständiger Wirtschaftsgrundschutz

C-Kategorie – erweiterte Maßnahmen: erweiterter Schutz bei hohem Risikopotential

Maßnahmenkategorien

M 1 Identifizieren der Gefährdungen mit besonderem Krisenpotential (A)

Die **Institution** analysiert im Rahmen des Risikomanagements³ die tatsächlichen Gefährdungen und **leitet** hieraus die **Risiken ab**, die **als Anforderung für** die Entwicklung und Umsetzung der **Krisenorganisation** gelten. Hierbei werden die **Szenarien definiert**, die **in der Krisenprävention** besonders zu **berücksichtigen** sind.

Damit betreibt die Institution eine **gezielt** auf ihre Bedürfnisse und ihr individuelles Risikoprofil ausgerichtete **Vorsorge und Schadensprävention**. Werden bspw. die **Schlüsselrisiken** im Rahmen dieser **Vorsorgeplanung** berücksichtigt, kann zum Beispiel das erwartete Schadensausmaß durch die **Verzahnung der Krisenvorsorge und Risikobehandlung** systematisch reduziert werden. Des Weiteren wird dadurch ebenfalls sichergestellt, dass jene Risiken in den Vordergrund der Krisenprävention gestellt werden, die nach Einschätzung der Institution mit einer höheren Wahrscheinlichkeit eintreten können.

Sofern **kein vergleichbarer risikobasierter Ansatz für die Identifikation** der relevanten Szenarien vorliegt, **legt die Leitung** der Institution die **Gefährdungen** mit besonderem Krisenpotential für die Krisenprävention **fest**.

M 2 Definieren einer geeigneten Krisenorganisation (A)

Um Vorfälle zu bewältigen, die die oben genannten Merkmale einer Krise erfüllen, ist eine **geeignete Organisationsstruktur für das Krisenmanagement** erforderlich. Insbesondere **komplexe Szenarien erfordern die Zusammenarbeit von Einheiten aus mehreren Bereichen der Institution**, die zudem in der Regel unterschiedliche Aufgaben in der Krisenreaktion wahrnehmen.

Die Definition einer Krisenorganisation ist somit die Grundlage für ein effektives Krisenmanagement. Im Rahmen der Definition der Krisenorganisation werden die einzelnen **Gremien und Rollen festgelegt** und die mit diesen verbundenen **Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geregelt**. Sie wird von der Leitung der Institution

risikobasierter Ansatz

Krisenmanagement als
Teil des Risikomanagements

Aufgabe der
Institutionsleitung

³ Risikobeurteilung als Teil des Risikomanagements der Institution oder des Sicherheitsrisikomanagements.

freigegeben.

Generell sollte der Krisenstab durch die oberste Leitungsebene geführt werden oder durch diese legitimiert sein. Der Krisenstab setzt sich aus den ständigen und den erweiterten Mitgliedern sowie den szenariospezifischen internen und externen Experten zusammen. Zusätzlich sind unterstützende Funktionen zu berücksichtigen, zum Beispiel für die Protokollierung und die Visualisierung von Informationen. Um Effizienzverluste durch zu komplexe Entscheidungsprozesse zu vermeiden, sollte die Anzahl der Krisenstabsmitglieder so gering wie möglich gehalten werden.

Die **Leitung** der Institution **benennt** eine **verantwortliche Person** für die Definition und Beschreibung der Krisenorganisation.

M 3 Erstellen der Leitlinie und Übernahme der Gesamtverantwortung durch die Leitungsebene (A)

Die **Entwicklung des Krisenmanagementsystems geht von der Leitung** der Institution **aus** und wird mithilfe eines geeigneten **Rahmens** implementiert (vgl. Maßnahme M 4). Dies beinhaltet zunächst, dass durch die **Leitung** der Institution eine **Leitlinie zum Krisenmanagement initiiert, mitentwickelt und freigegeben** wird, die die wesentlichen Eckpunkte des Krisenmanagements in der Institution nachvollziehbar beschreibt. Das **Dokument** dient somit als **Grundlage für alle zukünftigen Aktivitäten**, die sich auf die Planung und Implementierung der Verfahren im Krisenmanagement beziehen.

Die Leitlinie zum Krisenmanagement ist kurz und eindeutig formuliert und enthält mindestens folgende Aspekte:

1. **Geltungsbereich**
2. **Zielsetzung** des Krisenmanagements
3. regulatorische und sonstige **Anforderungen**
4. **Ressourcen**
5. **Maßnahmen zur Überprüfung der Umsetzung**
6. kontinuierliche **Weiterentwicklung**
7. Benennung einer **verantwortlichen Person**

Aufgabe
der Institutionsleitung

Inhalte der Krisenmanagementleitlinie

Die **Leitung** der Institution **setzt die Leitlinie in Kraft und stellt sicher, dass sie allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wird**. Nach Veröffentlichung ist die Leitlinie **in regelmäßigen Abständen** oder bei wesentlichen Änderungen der internen oder externen Rahmenbedingungen **auf erforderliche Anpassungen zu überprüfen**. Darüber hinaus betraut die Leitung der Institution eine verantwortliche Person mit der Erstellung und Pflege der Leitlinie.

M 4 Erstellen eines Rahmenwerks für das Krisenmanagement (B)

Das **Rahmenwerk beinhaltet die Konkretisierung der Leitlinie** zum Krisenmanagement **und definiert wesentliche Aspekte für die Umsetzung und Anwendung**.

Die **Leitung** der Institution **benennt eine verantwortliche Person** für die Erstellung des Rahmenwerks.

Im Rahmenwerk sind die **Mindestanforderungen an die Krisenorganisation** und das **Prozessmodell** sowie die wesentlichen **Bestandteile des Krisenmanagementsystems** der Institution beschrieben. Es definiert **Vorgaben** daher gleichermaßen **für** alle übergeordneten Aspekte der **Prävention** und der **Krisenbewältigung** (Reaktion).

Das Rahmenwerk enthält mindestens folgende Inhalte:

- **Geltungsbereich**
- **Definitionen**
- **Ziele und Umfang** des präventiven und reaktiven Krisenmanagements
- **Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen** in der Prävention
- **Schnittstellen**
- **Ablauf** des Krisenmanagementsystems
- **Planung, Umsetzung, Überprüfung, Verbesserung**

M 5 Erstellen eines Krisenhandbuchs (A)

Durch das Krisenhandbuch wird das Rahmenwerk weiter konkreti-

Aufgaben der
Institutionsleitung

Aufgabe der
Institutionsleitung

Inhalte des Rahmenwerks

siert. Es umfasst die Beschreibung der wesentlichen Konzepte und Funktionen des Krisenmanagementsystems. Es regelt dabei die jeweiligen Zuständigkeiten und Vorgehensweisen.

Das Krisenhandbuch fasst mindestens die nachfolgend aufgeführten Konzepte zusammen:

- Alarmierungskonzept
- Konzept für kritische technische Störungen
- meldepflichtige Sicherheitsvorfälle
- Rollenpläne (Reaktion)⁴
- Krisenkommunikation (vergleiche M 14 Erstellen eines Krisenkommunikationsplans (A))
- Training und Übung

Die Institution kann das **Rahmenwerk Krisenmanagement (M 4)** und das **Krisenhandbuch (M 5)** in einer **zusammenhängenden Dokumentation** erstellen und sich hierbei an die institutionseigenen Dokumentationsvorgaben halten.

M 6 Erstellen einer Geschäftsordnung für den Krisenstab (C)

Die **Geschäftsordnung** des Krisenstabs **enthält eine Zusammenfassung aller notwendigen Maßnahmen zur Installation des Krisenstabs**. Darüber hinaus beinhaltet diese die **Verfahren, Verhaltensregeln, Rechte und Pflichten der Organe und Rollen** in der Krisenbewältigung.

In der Geschäftsordnung sind **zwingend die Grundlagen zur Erweiterung der Kompetenz und die Handlungsbedingungen des Krisenstabs zu definieren**.

Mindestens die folgenden Punkte sind in der Geschäftsordnung **verbindlich zu regeln**:

- **Wie** kommt es zur **Einberufung** des Krisenstabs?
- **Wie, warum und vor allem durch wen** darf eine **Krise ausgerufen** werden?
- **Wie und durch wen** werden **Entscheidungen** im Krisenstab **getroffen** und wie ist seine **Handlungs- und Beschlussfähig-**

Inhalte des
Krisenhandbuchs

Inhalte der
Geschäftsordnung

⁴ Für die einsatzorientierte Aufbereitung der enthaltenen Informationen sei zusätzlich auf die Maßnahme M 10 Erstellen von Rollenkarten (C) verwiesen.

keit definiert?

- Welche weiteren **Rechte und Befugnisse** (bspw. Weisungsbefugnisse) hat der Krisenstab, um seine Entscheidungen innerhalb der Institution umzusetzen?

Die **Geschäftsordnung** stellt den **regulatorischen Rahmen** der Institution **für die Krisenorganisation** und ist daher **unerlässlich, um organisatorischen Pflichten** der Leitungsebene **nachzukommen** und den handelnden Personen einen **sicheren Rechtsrahmen** für ihre Handlungen zu geben.

Die Leitung der Institution gibt die Geschäftsordnung frei.

Aufgabe der
Institutionsleitung

M 7 Erstellen eines Krisenplans (A)

Der **Krisenplan** ist ein **reaktives und einsatzorientiertes Dokument**, das die **wichtigsten Informationen zur Bewältigung und zum systematischen Umgang mit Krisensituationen** enthält. Der Krisenplan **erweitert** dabei das **Krisenhandbuch um** genau diesen **reaktiven Teil** und ergänzt es so zu einer umfassenden Dokumentation mit allen präventiven und reaktiven Informationen und Dokumenten, die im Rahmen des Krisenmanagements entwickelt werden.

Der Krisenplan **stellt die erforderlichen Vorgehensweisen für die einzelnen Themen des Krisenmanagements zusammen:**

- Erstmaßnahmen
- Lagebearbeitung
- Führung
- Deeskalation und Rückführung

Der Krisenplan ist **so kurz wie möglich zu halten** und sollte dem Krisenstab einen **schnellen Einstieg in die Krisenstabsarbeit** ermöglichen. Die Einsatzorientierung des Krisenplans wird durch eine klare Struktur und die Verwendung von Checklisten, Ablaufdiagrammen usw. erreicht. Der Krisenplan **unterscheidet sich dadurch deutlich von** den ausformulierten Abschnitten und formalen Ansprüchen des **Krisenhandbuchs** und stellt bspw. in der Regel gemäß den allgemeinen Anforderungen im Qualitätsmanagement kein eigenständiges

Dokument dar.

Der Krisenplan **umfasst mindestens** die folgenden Schlüsselinformationen:

- **Agenda** für das erste Zusammentreffen des **Krisenstabs**
- **Kompetenzen und Verantwortlichkeiten** für die Entscheidungsfindung und Auswahl von Handlungsoptionen
- **Kontaktinformationen** der Krisenstabsmitglieder und des sonstigen Schlüsselpersonals
- **Krisenstabsraum**, alternative Räumlichkeiten, Ausstattung
- **Struktur und Rollen** der Krisenorganisation
- Übersicht über die **Aktivierung des Schlüsselpersonals** nach Fachgebieten/Szenarien
- Verfahren zur **Aktivierung des Krisenstabs und zur Alarmierung** der Mitglieder
- Verfahren zur **methodischen und szenariospezifischen Arbeit**
- Vorgaben zur **internen und externen Kommunikation**
- Vorlagen für **Krisenstabsprotokoll, Lagebericht, Visualisierung**

M 8 Erstellen eines Alarmierungskonzepts und Alarmierungsplans (B)

Das **Alarmierungskonzept** ist die Beschreibung des **Ablaufs der Alarmierung der Mitglieder der Krisenorganisation** oder weiterer Beteiligter.

Der **Alarmierungsplan** ist die **schematische Darstellung der einzelnen Schritte in der Alarmierung**. Im Alarmierungsplan sind daher **für jeden Zustand** aus der Lagebeurteilung (bspw. Vorfall, Notfall, Krise) die **erforderlichen Einheiten** der Krisenorganisation und die relevanten **Kontaktdaten** der zu alarmierenden Personen hinterlegt. Neben den geschäftlichen Kontaktdaten sollten an dieser Stelle auch private Kontaktdaten, unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen an die Vertraulichkeit dieser Informationen, vorgehalten werden.

Der **Alarmierungsplan kann** je nach Reifegrad des Krisenmanage-

Inhalte Krisenplan

Alarmierungskonzept

Alarmierungsplan

mentensystems auch **spezifische Abläufe für dedizierte Szenarien enthalten**. So könnte bspw. für Hausdurchsuchungen ein eigener Ablauf definiert werden, da hier üblicherweise eine sehr starke juristische Begleitung mit speziellem, oft in der Institution nicht vorhandenem Spezialwissen (bspw. Kartellrecht) erforderlich ist.

M 9 Entwickeln szenariospezifischer Checklisten (B)

Um eine möglichst effiziente Nutzung zu erreichen, steht die Einsatzorientierung des Krisenplans im Vordergrund. Dies bedeutet, dass auf ausformulierte Textblöcke weitgehend verzichtet und der **Inhalt anhand von Checklisten und grafischen Ablaufdiagrammen verdeutlicht** wird.

Im Rahmen der Identifikation der Gefährdungen und der daraus resultierenden Risiken (vergleiche Maßnahme M 1) werden relevante Szenarien für die Institution erkannt und dokumentiert. Diese bereitet die Institution anschließend im Rahmen des Krisenmanagements so auf, dass sie in den **szenariospezifischen Checklisten Erst- und Folgemaßnahmen** sowie **zugehörige kommunikative Aspekte** erfasst.

Gerade für Institutionen, die eine hohe Exposition gegenüber bestimmten Szenarien aufweisen oder sich aus anderen Gründen gezielt auf ausgewählte Einsatzszenarien vorbereiten möchten, bietet sich eine Ergänzung oder Unterteilung des Krisenplans nach Szenarien an. In eigenständigen Kapiteln können so die jeweiligen Besonderheiten der Aufbau- und Ablauforganisation beschrieben werden.

M 10 Erstellen von Rollenkarten (C)

Die **Rollenkarten fassen** kurz und übersichtlich die **wesentlichen Kernaufgaben der beteiligten Rollen der Krisenorganisation zusammen**. Sie basieren auf den in Maßnahme M 4 beschriebenen Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben.

Die **Intention** der Rollenkarte ist es, sowohl den eigentlichen **Rolleninhaber** als auch ggf. andere Personen, die kurzfristig mit der Rolle betraut werden, **mit den konkreten Aufgaben** in dieser Rolle **vertraut**

zu **machen** und so **bei der schnellstmöglichen Ausübung** der Rolle zu **unterstützen**.

Die Institution kann die jeweilige Rollenkarte in einem rollenspezifischen Handout den Mitgliedern der handelnden Krisenorganisation bereitstellen.

M 11 Bereitstellen aller notwendigen Vorlagen und Werkzeuge (C)

Der Krisenplan wird durch alle notwendigen Vorlagen und Werkzeuge ergänzt, um die **Abläufe** und die Arbeit der Krisenorganisation weiter zu **unterstützen bzw. zu standardisieren**.

Die Vorlagen und Werkzeuge, die im Rahmen der Krisenstabsarbeit von Relevanz sein können, identifiziert die Institution im Rahmen des präventiven Krisenmanagements. Zu den möglichen ergänzenden Inhalten zählen unter anderem die folgenden Bestandteile:

- Lagekarten
- Lagebericht, -meldung
- Meldeprotokolle
- Tagebuch, Protokollvorlage
- Aufgabenarten
- Ein- und Ausgangsnachweise
- Einsatzplan
- Beschaffungsübersicht
- Anweisungen und Hilfestellungen für Telefonzentrale

M 12 Bereitstellen geeigneter Räumlichkeiten für den Krisenstab (A)

Der Krisenstab benötigt für seine Arbeit geeignete Räumlichkeiten, die im Rahmen des präventiven Krisenmanagements festgelegt und anschließend den Krisenstabsmitgliedern bekanntgegeben werden. Der **Krisenstabsraum** ist der **designierte Arbeitsraum vor, während und nach der Krise** und **dient als Sammelpunkt für alle Krisenstabsmitglieder**.

Übersicht relevanter
Vorlagen und Werkzeuge

Die **Größe** des Krisenstabsraums **richtet sich nach Größe und Besonderheiten der Institution, der Komplexität der Gefährdungslage sowie Art und Umfang der Aufgaben und Prozesse**. Beispielsweise kann der Hauptsitz einer Institution höhere Anforderungen an die Größe des Raums stellen als kleinere Niederlassungen.

Die Krisenorganisation verfügt über eine **geeignete Ausweichloka- tion, falls ein Standort** aufgrund des eingetretenen Szenarios **nicht genutzt werden kann** bzw. nicht funktionsfähig ist.

Für alle definierten Räumlichkeiten sind verbindliche **Vorgaben für die Mindestausstattung** zu machen sowie die Gremien und Rollen für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben in der Krisenbewältigung auszu-
statten. Zur Minimalausstattung zählen unter anderem:

- Beamer
- Notebooks
- Telefone, Fax
- lokale Drucker
- Weißwandtafeln, Metaplanwände etc.
- DSL-Anschluss
- Fernseher und Radio
- Büromaterial und Batterien
- Krisenmanagementplan

Alle **Räumlichkeiten werden in regelmäßigen Abständen** auf ihre Funktionsfähigkeit für die Krisenorganisation **überprüft**.

M 13 Definieren von Verfahrensweisen im Krisenmanagement (B)

Krisenstabsarbeit setzt auf einer strukturierten und sich wiederholenden Vorgehensweise auf. Die hierfür notwendigen **Verfahrensweisen werden im Rahmen des präventiven Krisenmanagements definiert und beschrieben**. Dies umfasst bspw. Verfahren zu

- Festlegen der Krisenmanagementstrategie
- Durchführen von Lagebeurteilung und -bearbeitung
- Entscheidungsfindung
- Dokumentation und Protokoll

Minimalausstattung
Krisenstabsraum

- Visualisierung
- Schichtwechsel und Lageübergabe

M 14 Erstellen eines Krisenkommunikationsplans (A)

Der **Krisenkommunikationsplan** ist ein vorrangig reaktives Dokument, das die wesentlichen **Verfahrensweisen und Hilfsmittel für die kommunikative Bewältigung der Krise** beschreibt. Einen **zentralen Bestandteil** des Krisenkommunikationsplans stellt das **Kommunikationsmanagement** dar. Im Wesentlichen beschreibt es die **Kontrolle und Steuerung der Informationsflüsse** rund um den Vorfall und die **gesamte interne und externe Kommunikation**.

Der Krisenkommunikationsplan stellt die erforderlichen Vorgehensweisen unter anderem für die folgenden Themen der Krisenkommunikation zusammen:

- Analyse der Interessengruppen
- Medienbeobachtung
- Entwicklung der Krisenkommunikationsstrategie und Auswahl geeigneter Kernbotschaften
- Bereitstellung bzw. Entwicklung der Kommunikationsmittel und -materialien
- interne und externe Kommunikation
- Medienmanagement
- Identifizieren der übergreifenden Ziele

Der Aufbau des Krisenkommunikationsplans folgt einem **strukturierten und modularen Ansatz**. Hierbei stehen vor allem **Übersichtlichkeit und Einfachheit der Anwendung** im Vordergrund. Eine kurze und prägnante Beschreibung der wesentlichen Inhalte stellt eine hohe Nutzbarkeit im Einsatzfall sicher. In einem solchen Plan werden unter anderem die folgenden Inhalte aufgenommen (die Reihenfolge ist alphabetisch und den Bedürfnissen der jeweiligen Institution anzupassen):

- allgemeine **Grundlagen der Krisenkommunikation** und **Kommunikationsregeln**
- **Anweisungen** und Hilfestellungen für die **Telefonzentrale**
- Entwürfe für **Haltebotschaften** (vgl. Krisenkommunikation)

Themen Krisenkommunikationsplan

Inhalte Krisenkommunikationsplan

- **Kommunikationsmittel und -materialien**
- Liste der **Interessengruppen** (Stakeholder-Matrix)
- Überblick über **mögliche Standorte für Pressekonferenzen**
- **vorbereitete Inhalte** (bspw. Mustertexte, FAQ)
- **Vorgaben zur internen und externen Kommunikation**
- (szenariospezifische) **Checklisten** zur Krisenkommunikation
- **Kontaktliste zu Medien/Experten**
- **Kontaktliste der Mitarbeiter** des Kommunikationsteams

M 15 Identifizieren und Analysieren der Interessengruppen (B)

In jeden Krisenvorfall sind unterschiedliche Interessengruppen direkt oder indirekt involviert und stellen daher potentielle Adressaten für die Krisenkommunikation dar. Dabei werden diese auch selbst aktiv und treten in die Kommunikation sowohl mit der Institution als auch untereinander ein. Die **Basis für eine zielgerichtete und adressatengerechte Kommunikation ist eine Erhebung und Analyse der relevanten Interessengruppen** der Institution.

Die Institution kann die Identifikation der Interessengruppen im Allgemeinen und hinsichtlich spezieller Szenarien im Rahmen des präventiven Krisenmanagements vornehmen und die erhobenen Informationen als Ausgangsbasis während der Krisenbewältigung nutzen.

M 16 Festlegen eines Verfahrens für die Medienbeobachtung (C)

Ein effektives Management der Interessengruppen während einer Krise setzt eine kontinuierliche Beobachtung der identifizierten Akteure voraus. Im Rahmen des präventiven Krisenmanagements werden daher geeignete **Verfahren und Analysewerkzeuge für deren aktive Beobachtung** mittels eines kontinuierlichen (Medien-)Monitorings geregelt.

Eine **Echtzeitbeobachtung der Medien** liefert wertvolle Informationen für die **Entwicklung einer geeigneten Kommunikationsstrategie und -botschaften**.

Darüber hinaus dient die **Medienbeobachtung** der **Verdichtung der Lageinformationen** durch die Auswertung aller relevanten Medien und die anschließende Erstellung eines **spezifischen Medienlagebilds**. Die **Erkenntnisse fließen als Ergänzung in das allgemeine Lagebild ein** und **erhöhen** dadurch die **Qualität der Entscheidungsfindung**. Gerade in unübersichtlichen Lagen können bspw. soziale Medien die kritischen Informationen, zum Beispiel Fotos oder Videos einer Unfallstelle, zur Beurteilung der Lage liefern.

Die lagespezifischen Bedürfnisse an die Bereitstellung der erforderlichen Informationen können zu einer Anpassung bereits etablierter Analysen führen (bspw. durch die Kommunikations- oder Presseabteilung).

Geeignete Suchbegriffe und Quellen sind die Basis für eine zweckmäßige Beobachtung. Dies umfasst bspw. nachfolgende Aspekte:

Suchbegriff	Quelle
<ul style="list-style-type: none"> • Schlagworte und Themen • Branchen • Interessengruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Onlinemedien • soziale Medien • Printmedien • Radio • TV

Oftmals ist die Beobachtung vieler unterschiedlicher Quellen mit einem hohen Ressourcenaufwand verbunden und kann nur durch den Einsatz spezialisierter Werkzeuge effizient gestaltet werden. Diese können vor allem dazu verwendet werden, die **Medienberichterstattung in allen Phasen** der Krise effizient **nach** den vergebenen **Parametern** zu **scannen** und **regelmäßige Berichte bereitzustellen**. Gerade Informationen in den sozialen und Onlinemedien lassen sich mit **professionellen Werkzeugen** mit einer **schnellen Reaktionszeit** beobachten und auswerten.

M 17 Definieren der Kommunikationsmittel und -materialien (A)

Für die Durchführung der kommunikativen Maßnahmen stehen wäh-

rend der Krisenbewältigung unterschiedliche Kommunikationsmittel zur Verfügung. Um die **Effizienz und Angemessenheit der internen und externen Kommunikation** auch während der Krisenbewältigung **sicherzustellen**, sind die verschiedenen Maßnahmen im Vorfeld zu definieren.

Die nachfolgende Tabelle gibt beispielhaft einen Überblick über mögliche Kommunikationsmittel und -materialien.

Kommunikationsmittel	Kommunikationsmaterialien
<ul style="list-style-type: none"> interne Stellungnahme Internet-/ Darksite/Shadowsite Internet und soziale Medien Interview (telefonisch, persönlich, schriftlich) Pressekonferenz Pressemitteilung Presseraum 	<ul style="list-style-type: none"> allgemeine Checklisten für offizielle Stellungnahmen Basisleitlinien Fragen und Antworten Haltebotschaft Kernbotschaft

M 18 Erstellen einer Darksite/Shadowsite (B)

Bei einer Darksite bzw. Shadowsite handelt es sich um eine **präventiv entwickelte Website, die bei Eintritt eines (Krisen-)Vorfalles ohne großen Aufwand aktiviert werden kann**. Sie wird primär genutzt, um **wichtige Informationen kurzfristig bereitstellen** zu können. Hintergrundinformationen und Verhaltenshinweise können so frühzeitig einem großen Adressatenkreis zugänglich gemacht werden und dadurch das **Kommunikationsaufkommen durch Anfragen reduzieren**.

In Abhängigkeit von der Art der Krise können folgende Elemente Bestandteil sein:

- Informationen zur aktuellen Lage
- szenariorelevante Informationen über die Institution
- Stellungnahmen und Pressemitteilungen
- Verhaltenshinweise
- häufig gestellte Fragen (FAQs)
- zentrale Ansprechpartner (bspw. Telefonzentrale)

mögliche Kommunikationsmittel und -materialien

Definition Darksite/Shadowsite

mögliche Bestandteile einer Darksite/Shadowsite

- Links zu weiteren Informationsquellen
- Hinweise zur Kanalisierung auf ein bestimmtes Medium (bei Verwendung sozialer Medien)

Die Seite ist mit einer **ausreichenden Server- und Anbindungskapazität** auszustatten, um die Verfügbarkeitsanforderungen aufgrund der zu erwartenden hohen Zugriffszahlen sicherzustellen.

M 19 Identifizieren des Schulungsbedarfs (A)

Der **Schulungsbedarf** der Mitglieder der Krisenorganisation **definiert sich durch** die spezifischen **Anforderungen des institutionseigenen Krisenmanagementsystems** und die **persönlichen Erfahrungen und Fertigkeiten** der Mitglieder.

Der identifizierte Bedarf im Hinblick auf Ausbildung, Weiterentwicklung und Festigung der Fertigkeiten geht als steuernde Grundlage in die konzeptionelle Ausprägung des Schulungskonzepts⁵ ein.

Nachdem die Rollen für die Krisenmanagementorganisation definiert wurden, ist **für alle involvierten Personen eine Analyse des erforderlichen Schulungsbedarfs durchzuführen**. Auf der Grundlage der erhobenen Bedürfnisse der Beteiligten und der Institution werden die Anforderungen an ein Schulungskonzept definiert, das auf die kontinuierliche Weiterentwicklung der Kenntnisse und Fertigkeiten ausgerichtet ist.

M 20 Durchführen von Schulungen (A)

Entsprechend dem Bedarf und dem definierten Schulungskonzept erhalten die bestehenden und vorgesehenen Mitglieder der Krisenorganisation Schulungen. Die Mitglieder der Krisenorganisation erhalten eine **Bestätigung der Teilnahme** an der jeweiligen Schulung. Die Nachweise über erfolgreich absolvierte Schulungen sind entsprechend nachzuhalten.

Die Institution benennt eine verantwortliche Rolle zur Koordination der Schulungen. Stehen interne Schulungsträger zur Verfügung, wird

⁵ Siehe hierzu Wirtschaftsgrundschutz Standard 2000-2, Anhang A2.

geprüft, ob diese für die Umsetzung eingebunden werden können.

M 21 Entwickeln eines Übungsprogramms (B)

Das **Übungsprogramm**⁶ **definiert** die verschiedenen aufeinander **aufbauenden Übungstypen und beschreibt** deren **Komplexität und Häufigkeit**. Das Übungsprogramm umfasst hierbei sowohl eher ablauforientierte Tests als auch handlungsorientierte Übungen. **Grundlage** für die Entwicklung **ist die Identifikation des allgemeinen Übungsbedarfs in der Institution**. Hierfür können die Ergebnisse der Analysephase genutzt werden (vgl. Maßnahme M 1), um die Anforderungen bestimmter Krisenszenarien mit den grundsätzlichen Bewältigungsfähigkeiten der Institution abzugleichen. Das **Übungsprogramm kann somit gezielt auf die Erkenntnisse des Risikomanagements ausgerichtet werden** und dient darüber hinaus folgenden **Zielen**:

- Übung und Überprüfung bestimmter Gefährdungen
- punktuelle Betrachtung einzelner Aspekte des Risikomanagements
- Abgleich mit dem Sicherheitslagebild
- Betrachtung neuer Gefährdungen

Ziele des
Übungsprogramms

M 22 Durchführen von Übungen (A)

Das **praktische Anwenden** des im Rahmen von Schulungen Gelernten **in einer gesicherten Umgebung** ist der **wesentliche Faktor für die erfolgreiche Weiterentwicklung der Krisenorganisation**. Durch Übungen kann diese Möglichkeit für die Bedürfnisse der Krisenorganisation systematisch sichergestellt werden. Eine Übung plausibilisiert und verifiziert zudem die vorhandene Dokumentation und ermöglicht die Identifikation von Optimierungsmöglichkeiten.

Die Institution benennt eine verantwortliche Rolle zur Koordination der Vorbereitung und Durchführung der Übungen.

Die einzelnen Bestandteile eines Übungsprogramms, wie zum Beispiel die verschiedenen Übungsarten oder die Phasen zur Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Übungen, können dem übergeordneten Standard 2000-3 entnommen werden.

⁶ Siehe hierzu Wirtschaftsgrundschutz Standard 2000-3, Kapitel 6.

5 Weiterführende Informationen

Weiterführende Informationen zur Sicherheitsvorfallbehandlung können den nachfolgenden Veröffentlichungen⁷ entnommen werden.

- *BBK: Leitfaden für strategische Krisenmanagementübungen*, http://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Publikationen/Broschueren_Flyer/Leitf_KM_Uebung.pdf?__blob=publicationFile
- *BBK: Schutz kritischer Infrastrukturen – Risiko und Krisenmanagement, Leitfaden für Unternehmen und Behörden*, http://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Publikationen/PublikationenKritis/Leitfaden_Schutz-Kritis.html
- *British Standards Institution: Crisis management - Guidance and good practice BS 11200:2014*
- *Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik: Standard BSI 100-4 Notfallmanagement*, https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/ITGrundschutz/ITGrundschutzStandards/ITGrundschutzStandards_node.html
- *Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik: Umsetzungsrahmenwerk zum Notfallmanagement nach BSI-Standard 100-4*, <https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/ITGrundschutz/ITGrundschutzStandards/Umsetzungsrahmenwerk/umra.html>
- *Bundesministerium des Innern: Leitfaden Krisenkommunikation*, http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2014/leitfaden-krisenkommunikation.pdf?__blob=publicationFile
- *ENISA: Good Practice Guide on National Exercises. Enhancing the Resilience of Public Communications Networks*, https://www.enisa.europa.eu/activities/Resilience-and-CIIP/cyber-crisis-cooperation/cce/cyber_exercises/national-exercise-good-practice-guide
- *International Organization for Standardization: Societal security - Business continuity management systems - Requirements ISO 22301:2012*
- *International Organization for Standardization: Societal security - Emergency management - Requirements for incident response ISO 22320:2011*
- *Thiessen, A. (2011): Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch strategische, integrierte und situative Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.*
- *Töpfer, A. (1999): Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr oder Chance? Grundlagen des Krisenmanagements,*

⁷ Links zuletzt am 13.12.2016 auf Funktionalität geprüft.

Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge. Neuwied, Kriftel: Luchterhand

6 Anlage

Das Wichtigste auf einen Blick (Themenübersicht)

<p>Analyse</p> <p>Identifizieren von Gefährdungen mit besonderem Krisenpotential</p>	<p>Krisenorganisation</p> <p>Organisationsstruktur</p> <p>Aufbau Krisenstab</p> <p>Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben</p>	<p>Dokumentation</p> <p>Leitlinie</p> <p>Rahmenwerk</p> <p>Krisenhandbuch</p> <p>Alarmierungskonzept</p> <p>Geschäftsordnung</p> <p>Krisenplan</p> <p>Alarmierungsplan</p> <p>szenariospezifische Checklisten</p> <p>Rollenkarten</p> <p>Vorlagen und Werkzeuge</p>
	<p>Infrastruktur</p> <p>Krisenstabsraum</p>	
<p>Methodik Krisenstab</p> <p>Hilfsmittel zur Kommunikation und Alarmierung</p>	<p>Krisenkommunikation</p> <p>Analysieren und Auswerten</p> <p>Schulung und Sensibilisierung</p>	<p>Schulungswesen</p> <p>Einbinden von Ermittlungsbehörden</p>
		<p>Übungswesen</p> <p>Einbinden von Ermittlungsbehörden</p>

Maßnahmenübersicht und -kategorien

A - Basismaßnahmen	B - Standardmaßnahmen	C - erweiterte Maßnahmen
M 1 Identifizieren der Gefährdungen mit besonderem Krisenpotential	A +	A und B +
M 2 Definieren einer geeigneten Krisenorganisation	M 4 Erstellen eines Rahmengerüsts für das Krisenmanagement	M 6 Erstellen einer Geschäftsordnung für den Krisenstab
M 3 Erstellen der Leitlinie und Übernahme der Gesamtverantwortung durch die Leitungsebene	M 8 Erstellen eines Alarmierungskonzepts und Alarmierungsplans	M 10 Erstellen von Rollenkarten
M 5 Erstellen eines Krisenhandbuchs	M 9 Entwickeln szenariospezifischer Checklisten	M 11 Bereitstellen aller notwendigen Vorlagen und Werkzeuge
M 7 Erstellen eines Krisenplans	M 13 Definieren von Verfahrensweisen im Krisenmanagement	M 16 Festlegen eines Verfahrens für die Medienbeobachtung
M 12 Bereitstellen geeigneter Räumlichkeiten für den Krisenstab	M 15 Identifizieren und Analysieren der Interessengruppen	
M 14 Erstellen eines Krisenkommunikationsplans	M 18 Erstellen einer Darksite/ Shadowsite	
M 17 Definieren der Kommunikationsmittel und -materialien	M 21 Entwickeln eines Übungsprogramms	
M 19 Identifizieren des Schulungsbedarfs		
M 20 Durchführen von Schulungen		
M 22 Durchführen von Übungen		

Danksagung

Wir bedanken uns bei den vielen Experten, die ihr Fachwissen bei der Erstellung dieses Bausteins einfließen ließen und durch ihr Engagement die Entstehung erst ermöglicht haben. Insbesondere gilt unser Dank folgenden Autoren und Mitwirkenden: Herr Mathias Köppe, Herr Matthias Müller, Herr Robin Kroha, Herr Stefan Nees und Herr Björn Schmelter (HiSolutions AG).

Impressum

Herausgeber

Bundesamt für Verfassungsschutz
Merianstraße 100, 50765 Köln
www.verfassungsschutz.de

Herausgeber

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI)
Godesberger Allee 185-189, 53175 Bonn
www.bsi.bund.de

Herausgeber

ASW Bundesverband
Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft e.V.
Rosenstraße 2, 10178 Berlin
asw-bundesverband.de

Redaktion/Bezugsquelle/Ansprechpartner

Prof. Timo Kob (Gesamtprojektleitung)

Gestaltung, Produktion

HiSolutions AG

Stand

Februar 2017

Auflage

1. Auflage

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.
