

CHF 7.50 / EURO 5.-

Wirtschaftsmagazin von ESPRIT St.Gallen
www.SBR.ch

STUDENT BUSINESS REVIEW

Security
Frühling 2005



Liebe Leser

«Security» hat sich in den letzten Jahren zu einem Modewort entwickelt. Grund dafür ist die Zunahme der wahrgenommenen Gefahren, mit denen wir uns aktuell konfrontiert fühlen. Die schrecklichen Anschläge des 11. September 2001 auf das World Trade Center in New York haben die Welt schockiert; hätte es denn vor diesem terroristischen Angriff jemand für möglich gehalten, dass ein Messer aus dem First Class-Silber indirekt zu einer echten Gefahr für Tausende von Menschen werden könnte? Sicher nicht.

Nicht nur der 11. September 2001 hat die Wahrnehmung von und den Umgang mit Gefahren und das damit aufkommende Bedürfnis nach Sicherheit nachhaltig verändert, sondern auch die Anschläge in Luxor, Zug, Bali, Madrid und Casablanca sowie die Feldzüge gegen Afghanistan und Irak. Der globale Terrorismus ist nicht die einzige Gefahr, die unser Sicherheitsbedürfnis aktiviert; die zunehmende Komplexität der Technik, verbunden mit einer gewissen «Technikhörigkeit», lässt in der heutigen Zeit einen Computerabsturz oder den Zusammenbruch eines IT-Systems zu einer echten Gefahr werden. Hier geht es nicht notwendigerweise direkt um Leben und Tod, wohl aber um zahlreiche Arbeitsplätze und monetäre Gründe. Sicherheit im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie ist essenziell. Welche Folgen dieses hohen Sicherheitsbedürfnisses lassen sich feststellen?

Ein eindrückliches und anschauliches Beispiel liefert jedes Jahr das World Economic Forum (WEF) in Davos. Während das Gipfeltreffen von Staatsmännern, Politikern und Wirtschaftsführern aus sicherheitspolitischer Sicht vor wenigen Jahren kaum wahrgenommen wurde, gleicht Davos während des WEFs heute eher einem Hochsicherheitstrakt als einem Wintersportort.

«Security» wird zum «Big Business»: In den letzten Jahren entstanden viele private Sicherheitsunternehmen, Söldnerorganisationen und Überwachungsgesellschaften. Ebenso reagiert die Versicherungsbranche auf die durch den auf-

kommenden Terrorismus ausgelösten Trends. Grössere Bauten und Anlagen können ohne weiteres gegen Terroranschläge versichert werden. Auf der Technologieseite profitiert man ebenfalls: Unternehmen wie Symantec oder Trend Micro schützen wertvolle Daten vor Cyberterror und bieten vollständige Sicherheitskonzepte für Server.

Inwieweit das Bedürfnis nach Sicherheit bis heute befriedigt worden ist, lässt sich kaum beantworten. Der Trend zeigt uns allerdings, dass Sicherheit in Zukunft noch wichtiger und entscheidender sein wird. Die Grenze wird dann erreicht sein, wenn wir beginnen uns ernsthaft zu fragen, wie viel Freiheitsentzug uns die Sicherheit wirklich wert ist und bis zu welchem Grad dieser erträglich ist. Benjamin Franklin, Mitunterzeichner der amerikanischen Unabhängigkeitserklärung, äusserte sich zu dieser Problematik vor knapp 300 Jahren folgendermassen: «Wer Freiheit aufgibt um Sicherheit zu gewinnen, verdient weder Freiheit noch Sicherheit.»

In dieser Ausgabe der Student Business Review wollen wir zunächst das Thema «Security» aus den klassischen Perspektiven der inneren und äusseren Sicherheit zweier Länder und der europäischen Dimension beleuchten. Die darauf folgenden Beiträge zeigen auf, wie die Privatwirtschaft, allen voran die Versicherungsbranche, auf den Terrorismus reagiert hat. Wir danken den Autoren herzlich für ihre interessanten Beiträge und wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine aufschlussreiche und unterhaltsame Lektüre.

R. Prinz

Roger Prinz

Moritz Kemper

Moritz Kemper

IMPRESSUM

Herausgeber

ESPRIT St.Gallen
Beratung durch Studenten
Gatterstrasse 1A
CH-9010 St.Gallen
Tel. +41 (0) 71 220 14 01
Fax +41 (0) 71 220 14 04
editors@sbr.ch
www.espritstg.ch
www.sbr.ch

Redaktion

Roger Prinz (Chefredakteur)
Moritz Kemper (stv. Chefredakteur)
Thomas Herzig
Karin Mainetti
Hannes Lösch
Arne M. Wiechmann

Inserate

Promotion Verlag AG
Esther Schefold
Industriestrasse 6
CH-8627 Grüningen
Tel. +41 (0) 43 833 80 60
Fax +41 (0) 43 833 80 44
www.promotionverlag.ch
anzeigen@sbr.ch

Layout & Produktion

IEB Ihr externes Büro
Industriestrasse 6
CH-8627 Grüningen

Druck & Distribution

Fotorotar AG
Gewerbestrasse 18
CH-8132 Egg

Design

ESPRIT St.Gallen

Ein Produkt von ESPRIT St.Gallen.
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung von ESPRIT
St.Gallen.

**Adressänderungen bitte unter Angabe
der Kundennummer (siehe Adresslabel)
via E-Mail an
distribution@sbr.ch**

Frühjahr 2005



6 «SECURITY» UND RISIKO-MANAGEMENT – EIN WIDERSPRUCH?

Prof. Matthias Haller

Präsident des Instituts für Versicherungswirtschaft und der
Stiftung Risiko-Dialog



10 SICHERHEITSPOLITIK IST EIN DAUERNDER OPTIMIERUNGSPROZESS

Samuel Schmid

Chef des Eidg. Departements für Verteidigung,
Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) und Bundespräsident



13 ÖSTERREICH UND DER INTERNATIONALE TERRORISMUS

Liese Prokop

Innenministerin Österreich



15 DIE EUROPÄISCHE DIMENSION DER SICHERHEITSPOLITIK – NEUE HERAUSFORDERUNGEN, NEUE CHANCEN

Prof. Andreas Wenger, Victor Mauer

Forschungsstelle für Sicherheitspolitik, Zürich



19 VERSICHERER STOSSEN AN DIE GRENZEN DES DENKBAREN – TERRORISMUS STELLT DIE VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT VOR NEUE HERAUSFORDERUNGEN

Dr. Hans-Jürg Bernet

CEO Zürich Schweiz



24 UNTERNEHMENS SICHERHEIT IM 21. JAHRHUNDERT: ZWISCHEN HYSTERIE UND ÜBERLEBENSNOTWENDIGKEIT

Frank Schurgers, Dr. Christoph Rojahn
Prevent AG, Hamburg



29 WERTEBEWUSSTSEIN HEUTE

Prof. Dr. Fredmund Malik

Verwaltungsratspräsident

Malik Management Zentrum St.Gallen



Prof. Matthias Haller

Präsident des Instituts für Versicherungswirtschaft und der Stiftung Risiko-Dialog

«SECURITY» UND RISIKO-MANAGEMENT – EIN WIDERSPRUCH?

«Security» ist als Thema spätestens seit «9/11» in den Fokus von Politik und unternehmerischem Risiko-Management gerückt. So sehr seine Relevanz allseits anerkannt ist – so wenig ist die Eingliederung in die umfassenden gesellschaftlichen Sicherheitsanliegen gelungen. Woran liegt dies?

«Security»: Die isolierte Entwicklung eines Begriffs

Erscheint der Begriff «Security» im Kontext der Politik oder der Risikopolitik von Unternehmungen, ist ihm eine spezifische Deutung gewiss: Es geht um Schutz vor bössartigen Interventionen, um innere und äussere Bedrohung, um kriminelle oder kriegsrische Handlungen.

„Die so genannte «Sicherheitspolitik» lehnt sich wie selbstverständlich an den gleichen Wortsinn an, obwohl dem Phänomen «Sicherheit» in allen anderen Lebens- und Führungsbereichen eine viel reichhaltigere, meist auch wesentlich positivere Bedeutung zukommt.“

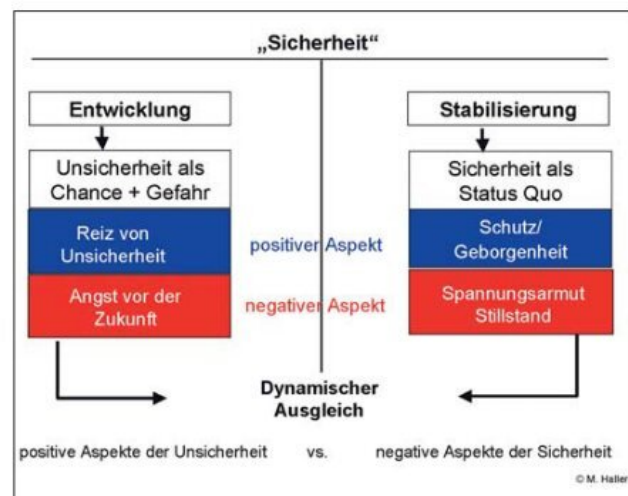
Der Soziologe Xaver Kaufmann schlägt bereits in den Siebzigerjahren vor, bei der Deutung von «Sicherheit» auf den ursprünglichen Wortsinn von securitas (sine cura = ohne Sorge) zurückzugreifen und damit die Sicherheit als Ausdruck einer umfassenden «Gefahrenlosigkeit» zu verstehen: «Objektiv sicher ist der Mensch, dem keine Gefahr droht oder der vor Gefahren geschützt ist. Sicher fühlt sich auch der Mensch, weil er sich nicht durch Ungewissheit und Zweifel gefährdet sieht. Wer sich seiner Fähigkeiten sicher ist, fühlt sich nicht durch sein Versagen gefährdet und stellt somit als Zuverlässiger keine Gefahr für andere dar. Ebenso ist der Harmlose für seine Umgebung ungefährlich. Und schliesslich sind Dinge und Zustände sicher, wenn ihr Bestand nicht gefährdet ist und sie keine Gefahr für den Menschen darstellen.» – Schon in diesem individuellen Ansatz kommt die Vielfalt der Faktoren zum Ausdruck: Äusserliche Schutzkomponenten stehen innerlichen Sicherheitsgefühlen gegenüber, und immer verlangt «Sicherheit» auch die Benennung des Adressaten (für wen?). Solche Vielfalt macht zum vornherein klar, dass «Gefahrenlosigkeiten» nie zur Gänze verwirklicht sind. Dies gilt vor allem für Bedrohungen, an deren Wurzel kriminelle, ja terroristische Akte stehen.

Befreien wir den Begriff der «Security» aus seiner Isolation und rücken ihn in den Gesamtzusammenhang von Sicherheit und Risiko, stellen sich vor allem zwei Fragen:

- Wie steht es um die Beziehung zwischen «Security» und den übrigen Sicherheitsanliegen?
- Wie verhält sich das «Security»-Bestreben mit einer weiteren Sicht von Risiko und von Risiko-Management?

«Security» – im weiteren Kontext von Sicherheit

In ihrer breiten Ausprägung verstanden, bleibt Sicherheit eine Leitidee, auf den ersten Blick als Anliegen positiv belegt. Bei näherer Analyse ist allerdings nicht jede Sicherheit erstrebenswert, so wenig wie Unsicherheit stets negativ zu werten ist. Um diese Spannung im Phänomen Sicherheit zu kennzeichnen, verwenden wir die sog. «Sicherheitsbilanz».



Widersprüchlichkeit von «Security» – im Rahmen der Sicherheits-Bilanz.

In ihr sind im Soll Entwicklung und Veränderung, im Haben Stabilisierungs- und Zustandsgrössen eingetragen. Faktoren der Veränderung stellen sich primär als Unsicherheiten dar, die sich im Prozess als Chance wie als Gefahr manifestieren. Die Chance äussert sich in der Möglichkeit neuer Erfahrungen, im Potenzial, sich in der Herausforderung bewähren zu können. Damit wird Unsicherheit zur Voraussetzung für jede weitere Sicherheitsgewinnung. Dagegen er-

scheint der statische Zustand einer bestimmten, gegebenen Sicherheit zunächst angenehm – aber ohne weitere Herausforderung mündet er in Lethargie und Trägheit, ja gar «tödliche Sicherheit». Aus diesem Grund sind Sicherungsbemühungen im Allgemeinen nicht auf die absolute Sicherheit ausgerichtet; es geht um ein «Fließgleichgewicht» (Hans Ulrich), bei dem in der zeitlichen Abfolge beide Komponenten ihre Bedeutung über eine rhythmische Abfolge erhalten. Folgt allerdings die hier diskutierte Sicherheitspolitik (im Sinne der «Security») solchen grundsätzlichen Erwägungen?

Je grösser die Bedrohung und je intensiver der zeitliche Druck ist, desto mehr neigt sie in ihrer Isolation zur Abschottung und zur Übertreibung einzelner Massnahmen, ohne die indirekten, negativen Wirkungen in Betracht zu ziehen. Was ursprünglich als Massnahme zur Erhöhung der Sicherheit gedacht war, bewirkt dann leicht das Gegenteil, weil die indirekt ausgelösten Verhaltensänderungen im Modell der Sicherung nicht enthalten waren. Diese sog. «Risikokompensation» zeigt sich plastisch am Beispiel der Einführung von Antiblockiersystemen. Die Hersteller der ABS-Systeme rühmten die zunehmende Sicherheit bei verbesserter Fahrzeugbeherrschung. Die Statistik der Versicherer zeigte allerdings ein anderes Resultat; zwar eine reduzierte Unfallfrequenz, jedoch zugleich drastisch erhöhte durchschnittliche Schadenwerte.

Das Phänomen der Risikokompensation lässt sich vor allem in abgegrenzten, hoch spezialisierten Sicherheitsbereichen beobachten. Zudem verstärkt es sich, wenn die (an sich notwendige) Geheimhaltung jene gegenseitige Information verhindert, die mit Blick auf die Vernetzung und die Gesamtsicht des Bedrohungspotenzials unabdingbar wäre. Unrühmliches Beispiel ist die fehlende Koordination der Terrorabwehr im Zusammenhang mit dem 11. September 2001, und die jüngst veröffentlichte Untersuchung zum Geheimdienstdebakel um die Beurteilung der Irak-Bedrohung (Stichwort Curveball, NZZ 4.4.2005) zeigt deutlich, dass sich die Situation seitdem nicht nachhaltig verbessert hat.

„Offene Gesellschaft, Transparenz und umfassende Kommunikation stehen im Widerspruch zur Vertraulichkeit und Geheimhaltung bei der Gefahrenabwehr.“

Dieser Widerspruch ist nicht bloss sachbedingt. Es geht auch um den fundamentalen Unterschied, ob im Zusammenhang mit Unsicherheit die Wahrnehmung von Chancen oder aber der Schutz vor Gefahren angesprochen ist. Der Schutz vor Gefahren ist Führungsmässig jeweils drastisch benachteiligt, denn Einstellung, Motivation und Verhalten sind im negativen Kontext völlig anders gelagert. Leider spielt hier das Phänomen der Risikokompensation auch auf oberster politischer Ebene seine Rolle – etwa dann, wenn im Zeichen einer so genannten «Homeland Security» grundlegende Freiheitsrechte tangiert werden. (Die skurrilste Applikation findet sich wohl

in den US-amerikanischen Patriot Acts, bis hin zum Ausschluss ausländischer Studierender vom sog. «sicherheitsrelevanten» Fächerkanon.)

Unternehmerisches Risiko und «Security»

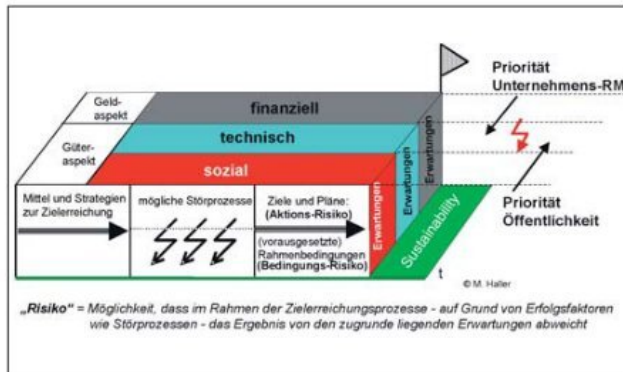
Wenn «Security» bereits für gravierende Widersprüche im Zeichen der gesellschaftlichen Sicherheit steht, so dürfte dies die Frage noch akzentuieren, wie sich die Beziehung zwischen «Security» und unternehmerischem Risiko gestaltet. Hier rückt die Entscheidungssituation ins Zentrum, und man kann (mit Niklas Luhmann) dann von «Risiko» reden, wenn Personen oder Institutionen mögliche negative Effekte auf sich nehmen, um von einer Chance zu profitieren. Dagegen zeichnet sich die «Gefahr» dadurch aus, dass man bloss negative Konsequenzen zu tragen hat, ohne von Positiven zu profitieren. «Security»-Probleme gehören zweifellos zu den Letzteren.

Um solche Aspekte im unternehmerischen Risiko abzubilden und im Risiko-Management anzugehen, interessiert uns vorerst weniger die Wahrscheinlichkeitsverteilung der finanziellen Outcomes, die normalerweise im Fokus der Risikobetrachtung stehen. Vielmehr geht es darum, die «Security»-relevanten Tatbestände (wie Betrug, Kriminalität, Terror usw.) im Kontext der realen, nicht-finanziellen Abläufe abzubilden, indem wir «Risiko» als einen Prozess verstehen, in dem ein Ziel (Chance) anvisiert wird, jedoch zugleich die Möglichkeit besteht, dass aufgrund von Störungen dieses Ziel nicht erreicht wird. «Real» will in diesem Zusammenhang dreierlei heissen:

- Nicht die Störung an sich, sondern der ganze Störprozess steht im Zentrum, um möglichst früh die Risikosituation zu erkennen und – im Sinne der Überwindung – Einfluss zu nehmen;
- Wir unterscheiden das Aktionsrisiko (bewusst eingegangen, auf den Markterfolg bezogen und damit direkt chancenorientiert) vom Bedingungsrisiko, das sich auf die Möglichkeit der Verletzung von Rahmenbedingungen bezieht und nur beschränkt steuerungsfähig ist;
- Und schliesslich wird berücksichtigt, dass «Risiko» in seiner vollen realen Ausprägung stets und gleichzeitig eine psychisch-soziale, eine technisch-leistungswirtschaftliche und eine finanzielle Dimension aufweist.

«Security» manifestiert sich nun unter allen drei Aspekten in einer besonderen Form. Für den Störungsprozess ist die (bewusste, meist bössartige) Auslösung von aussen entscheidend, während unternehmerische Risiken normalerweise auf eigen-initiierten Prozessen basieren; «Security-Probleme» verkörpern sodann die reinste Form von Bedingungsrisiken, gänzlich durch Dritimpulse bestimmt; und schliesslich spielt im Security-Bereich der psychisch-soziale Aspekt die entscheidende Rolle, weil das Bedrohungspotential wie der ausgeführte Akt hoch sensitiv sind.

Die Perzeption von «Security» unterscheidet sich damit deutlich von den «normalen» unternehmerischen Risiken. Der soziale Faktor erhält hier die Priorität, während leistungswirtschaftliche und finanzielle Aspekte nachgelagert sind.



«Security» als Risiko – Perspektiven der Öffentlichkeit und der Unternehmung.

«Security» im Risiko-Management – ein Widerspruch?

Aus den geschilderten Zusammenhängen geht klar hervor, dass die Integration der «Security» in das unternehmerische Risiko-Management ganz besonderer Anstrengungen bedarf. Das Anliegen ist schutz- und nicht chancenbezogen, die Art der Bedrohung führt leicht zur Verdrängung («bei uns doch nicht!»), und die Führungsangehörigen erleben den Störprozess meist als völlige Überraschung.

„Das Problem «Security» ist, weil stark fremdbestimmt, kaum in die normalen Führungsprozesse eingegliedert.“

Ganz abgesehen davon, dass in den wenigsten Unternehmungen soziale oder pekuniäre Leistungsanreize bestehen, um solchen Aspekten des Risikos die nötige Beachtung im Alltag zu schenken.

«Security» unterliegt somit, als Spezialisten-Task, einer ähnlichen Isolierung, wie wir ihr bereits auf der gesellschaftlichen Ebene begegnet sind. Als typisches, ja als extremes Bedingungsrisiko ist es kaum wirklich in das Risiko-Management integriert. Ausnahmen, vor allem in sensiblen Bereichen, mögen die Regel bestätigen.

Diese Einsicht zu haben, ist das eine – doch es schliesst sich die Frage an, wie weit wir uns angesichts der modernen Bedrohungsformen eine solche Situation leisten können. Tatsache ist, dass

- erstens – (unter dem Stichwort der «diseconomies of risk») die Tendenz besteht, dass die geschilderten Bedingungs-

risiken im Verhältnis zu den Aktionsrisiken seit geraumer Zeit weit überproportional zunehmen und in vielen Fällen die einzelnen Risikopotenziale auch die Grenzen der Versicherbarkeit deutlich überschritten haben;

- zweitens – aufgrund der Konzentration und der Optimierung der Wertschöpfungsprozesse – auch die Verwundbarkeit der Systeme und der Organisationen deutlich zugenommen hat, was die Bedeutung von «Security» zusätzlich unterstreicht ;
- drittens – das Element der bösartigen Auslösung von Störungen drastisch an Bedeutung gewonnen hat, und dies nicht erst seit «9/11». Bereits diese wenigen Hinweise deuten darauf hin, dass

**„«Security»
(und mit ihr die Sicherheitspolitik)
nicht eine Frage von blossen Schutz
und von «Abwehr»
bleiben kann und darf.“**

Vielmehr geht es darum, die wesentlichen Risikoaspekte zu vernetzen und – vor allem – die Sicherheitspolitik in den Gesamtzusammenhang von Staatspolitik und Wirtschaftspolitik einzubinden. Dass dabei auch die Unternehmungen eine bedeutende Rolle spielen, steht ausser Zweifel – allerdings weniger über ihre Abwehrmassnahmen als im Zeichen des Corporate Citizenship, sei es auf lokaler oder auf globaler Ebene.

Prof. Matthias Haller

Präsident des Instituts für Versicherungswirtschaft und der Stiftung Risiko-Dialog

Matthias Haller studierte BWL und doktorierte 1972 über wirtschaftspolitische Zielkonflikte. 1976 zum Direktor des Instituts für Versicherungswirtschaft gewählt, übernahm er 1980 die Professur für Risiko-Management und Versicherung und 1987 das Präsidium des I.VW. Zur Vertiefung des Dialogs über Risiken in Wirtschaft und Gesellschaft gründete er 1989 die Stiftung Risiko-Dialog. 1997 wurde Matthias Haller in die Risk Management Hall of Fame in London aufgenommen. Matthias Haller ist Mitgründer des interuniversitären MBA «Financial Services and Insurance». Zudem ist er Mitglied verschiedener Beiräte von Versicherungs- und Risikoorganisationen und hat sich – u. a. im WEF 2002 – vertieft mit den Folgen von «9/11» in Wirtschaft und Versicherung befasst.

**Samuel Schmid**

Chef des Eidg. Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) und Bundespräsident

SICHERHEITSPOLITIK IST EIN DAUERNDER OPTIMIERUNGSPROZESS

Seit dem Ende des Kalten Krieges hat sich das Verständnis von Sicherheit inhaltlich und geografisch ausgeweitet. Die Welt globalisiert und fragmentiert sich gleichzeitig. Die sicherheitspolitischen Risiken wirken unabhängig von Distanzen und nationalen Grenzen. Auch weit entfernte Vorgänge und Akteure haben Auswirkungen auf die Sicherheit der Schweiz: Terrorismus, Weiterverbreitung von Massenvernichtungswaffen sowie organisierte Kriminalität und Wirtschaftskriminalität illegaler Waffen-, Drogen- und Menschenhandel.

Das staatliche Monopol militärischer Gewaltanwendung ist gebrochen. Militärische Gewalt wird heute auch von parastaatlichen und privaten Akteuren eingesetzt, Nichtstaatliche Akteure mit oder ohne Ideologie haben heute Einwirkungsmöglichkeiten von strategischer Tragweite. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sind global vernetzt, der Zugang zu technologischen Errungenschaften und Gewaltmittel ist schwer kontrollierbar, die Verletzlichkeit moderner Gesellschaft ist enorm.

Angesichts der militärtechnischen Überlegenheit westlicher Staaten in der konventionellen Kriegsführung weichen Widersacher auf unkonventionelle Mittel und Methoden aus. Wir sprechen von der asymmetrischen Bedrohung. Während sich bewaffnete Konflikte früher auf einem relativ überschaubaren Gefechtsfeld abspielten, muss heute von einem komplexeren Konfliktraum ausgegangen werden. Dieser umfasst nicht nur das von Land-, Luft- und Seestreitkräften genutzte geografische Umfeld, sondern auch den Weltraum, das elektromagnetische Spektrum und die Informationssphäre.

Welche Lösungsansätze zeichnen sich ab?

In der internationalen Staatengemeinschaft hat sich der Konsens herausgebildet, dass den aktuellen Bedrohungen am wirkungsvollsten mit einer breit abgestützten und umfassenden Präventions- und Stabilisierungsstrategie entgegen getreten werden kann.

„Potenziell gewaltsame regionale Konflikte sollen verhindert werden, bevor ihr Ausbruch grenzüberschreitend wirkende Sicherheitsprobleme generiert.“

Akute Krisenherde sollen durch ein koordiniertes militärisches und ziviles Eingreifen eingedämmt und stabilisiert werden: Kosovo, Afghanistan, Irak als Beispiele. Fragen der Grundrechte, der Menschenrechte, der nationalen Sicherheit werden in den einzelnen Staaten unterschiedlich gewichtet. Freiräume, die unter anderem von der Wirtschaft gefor-

dert werden und grundsätzlich positiv sind, diese gleichen Freiräume werden natürlich auch vom organisierten Verbrechen und der internationalen Kriminalität genutzt.

Die Strategie muss langfristig angelegt sein. Unsere und die kommende Generation werden grundlegende Fragen beantworten müssen. Zum Beispiel:

- Sind Frieden und Sicherheit möglich, solange die grosse Mehrheit der Menschen in Armut, ohne Bildung, ohne medizinische Versorgung leben muss?
- Könnten gezielte Ausgaben zum Ausgleich des Wohlstandsgefälles mehr bringen als die klassischen Sicherheits- und Verteidigungsausgaben?

Und schliesslich sei an die These des Theologen Hans Küng erinnert: Es gibt keinen Weltfrieden ohne Religionsfrieden!

Die europäischen Trends

Die Nato hat sich nach dem Ende des Kalten Krieges von einer Verteidigungsallianz zu einem Instrument zur Eindämmung und Stabilisierung von Krisenherden, auch ausserhalb Europas, gewandelt. Gleichzeitig entwickelt sich die Europäische Sicherheits- und Verteidigungspolitik ESVP weiter. Die EU hat 2003 in Mazedonien erstmals die Verantwortung für eine militärische Friedensoperation übernommen. Im gleichen Jahr übernahm sie eine Operation im Kongo sowie die Polizeiüberwachungsmission in Bosnien und Herzegowina. Die von der Nato geführte SFOR in Bosnien und Herzegowina ist von der EUFOR unter Führung der EU abgelöst worden. Es ist generell zu erwarten, dass friedensunterstützende Einsätze in Europa künftig vermehrt von der EU geführt werden.

Die Partnerschaft für den Frieden und der Euro-Atlantische Partnerschaftsrat bleiben für die Schweiz, die weder der Nato noch der EU angehört, ein wichtiges Instrument der Sicherheitskooperation und der Streitkräfteentwicklung.

Neue Ausrichtung der Streitkräfte

Durch die historische Osterweiterung von Nato und EU wird die Distanz der Schweiz zu militärischen Bedrohungspotenzialen vergrössert. Wegen der asymmetrischen Bedrohungen bringt geografische Entfernung allerdings nur einen vordergründigen Sicherheitsgewinn. Entscheidender ist, dass die EU näher an potenzielle regionale Krisenherde der ehemaligen Sowjetrepubliken und Südosteuropas heranreichen wird und zur Wahrung ihrer Sicherheitsinteressen an der Peripherie militärische Krisenreaktionskapazitäten aufbaut. Die europäischen Streitkräfte richten sich entsprechend weniger auf den klassischen Verteidigungsauftrag aus und mehr auf Stabilisierungs- und Krisenreaktionseinsätze.

„Die Territorialverteidigung im klassischen Sinn wird in vielen westeuropäischen Staaten nicht mehr als realistische Aufgabe der Streitkräfte betrachtet.“

Schweden, Finnland und Österreich haben ihren Status als Neutrale zugunsten der Allianzfreiheit aufgegeben und damit ihre Handlungsfreiheit erweitert, vor allem in Bezug auf die Teilnahme an der Europäischen Sicherheits- und Verteidigungspolitik.

Systematischere Rüstungskooperation

Da die nationalen Rüstungsmärkte in Europa zu klein geworden sind, hat eine Internationalisierung von Anbietern und Märkten eingesetzt. Die europäische Rüstungsindustrie ist von einem Rationalisierungs- und Konzentrationsprozess erfasst worden. Die RUAG, die zu hundert Prozent in der Hand des Bundes ist, wandelt sich immer stärker zu einem zivilen Hightech-Konzern. Die militärtechnologische Entwicklung hat die Forschungs-, Entwicklungs- und Beschaffungskosten für Rüstungsgüter erhöht, so dass sich Nato und EU Gedanken über eine systematischere Rüstungskooperation machen. Die Idee einer europäisch gesteuerten Rüstungskooperation gewinnt auch wegen der wachsenden militärtechnologischen Diskrepanz zwischen den USA und ihren europäischen Verbündeten an Bedeutung.

Die Trends beeinflussen auch die Schweiz

Dies alles sind globale und europäische Trends! Die Schweiz ist ein neutrales Land, das weder der EU angehört noch der Nato beitreten will und – ohne Verfassungsänderung und damit ohne den entsprechenden Volkswillen – auch nicht kann. Es ist aber unsere Pflicht, diese Entwicklungen genau zu verfolgen. Denn direkt oder indirekt haben sie natürlich Einfluss auf unsere Sicherheitspolitik.

Druck auf die Wehrpflichtssysteme – und auf die Finanzen

Unsere Militärsoziologen beobachten zum Beispiel die Auswirkungen des Wertewandels in den modernen westlichen Gesellschaften. Dieser hat tiefgreifende Auswirkungen auf die Streitkräfte.

Das Fehlen einer konkreten militärischen Bedrohungswahrnehmung, die Individualisierung von Werten und Lebensstilen sowie die Globalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft führen zu einem Anpassungsdruck für die Wehrpflichtssysteme. Die Ausrichtung der Streitkräfte auf Krisenreaktions- und Stabilisierungseinsätze sowie die Verkleinerung und Professionalisierung der Streitkräfte haben zu einer Erosion der allgemeinen Wehrpflicht geführt. So haben Frankreich und Spanien den Übergang zur Berufsarmee vollzogen, Italien plant dies für 2007. Die gesellschaftliche Akzeptanz der allgemeinen Wehrpflicht erodiert auch in der Schweiz. Vor Beginn der Rekrutenschule werden bereits bis zu 30 Prozent der Wehrpflichtigen von der Militärdienstpflicht befreit. Bis Ende der Rekrutenschule verlässt ein weiterer Anteil die Armee. Die Zahl der effektiv Dienstleistenden nähert sich der 50-Prozent-Grenze. Dieser Trend stellt nicht nur die Wehrgerechtigkeit in Frage, er führt auch zu einer Verwässerung des Milizgedankens. Nicht nur der Druck auf die allgemeine Wehrpflicht nimmt zu, sondern auch jener auf die Budgets. Die Bereitschaft, finanzielle Mittel für sicherheits- und verteidigungspolitische Belange einzusetzen, wird als Folge des Wegfalls der Bedrohung der territorialen Integrität wahrscheinlich weiter abnehmen.

Die Armee XXI ist so flexibel gestaltet, dass wir sie laufend den neuen Umständen anpassen können. Diese Anpassungen finden natürlich dort ihre Grenze, wo die Aufnahmefähigkeit des «Systems Milizarmee» seine Grenzen hat. Der Planungsstab der Armee hat den Auftrag, Jahre vorauszuschauen, Entwicklungen zu antizipieren. Es wäre falsch, den Planern das Denken zu verbieten ... Ich habe den sicherheitspolitischen Kommissionen beider Räte Planungsüberlegungen erläutert, die auf mehr Effizienz durch eine Aufgabenspezialisierung hinauslaufen. Dies läuft nicht auf eine «Zweiklassenarmee» hinaus.

Worum geht es?

Die Armee XXI wurde so geplant, dass grundsätzlich alle Verbände für die Erfüllung aller Aufträge – mit Ausnahme der Friedensunterstützung im Ausland – ausgebildet, ausgerüstet und eingesetzt werden können. Diese Polyvalenz ist angesichts der aktuellen Bedingungen in Frage gestellt. Die Idee ist, einen Teil der Armee durch Spezialisierung für das heute wahrscheinliche Einsatzspektrum auszurüsten und einzusetzen: Sicherungseinsätze kleineren und grösseren Ausmasses. Der andere Teil würde sich konsequent auf die Erhaltung und Weiterentwicklung eines kleinen Kerns mit Verbänden für die klassische Verteidigung konzentrieren. Mit einem solchen Modell könnten wir gleichzeitig die finanziellen Probleme entschärfen und Ausbildungszeit gewinnen. Der Aufwand für Ausbildung und Ausrüstung jener Verbände, die für Sicherungseinsätze vorgesehen wären, würde sinken.

Ich bin überzeugt, dass Einsätze im Spektrum der Sicherung an Kader und Mannschaft höchste Anforderungen stellen. Die anderen Verbände können sich auf die Erhaltung und

Weiterentwicklung der Kernfähigkeit Verteidigung konzentrieren. Ihr Ausbildungsrhythmus würde nicht mehr durch Sicherungseinsätze unterbrochen. Der finanzielle Aufwand für die Rüstungsbeschaffung würde geringer. Damit könnte das angestrebte Technologieniveau erhalten werden.

Der Start der Armee XXI wurde übersteuert

Zwei wesentliche Komponenten haben den ursprünglich geplanten Start der Armee XXI übersteuert: Die Sparbeschlüsse und die USIS-Entscheide des Bundesrates. Die Armee hat viel dazu beigetragen, den Bundeshaushalt zu entlasten. Von 1998 bis 2007 wurden und werden gegenüber der ursprünglichen Planung rund 2,7 Milliarden Franken eingespart. Als die Armee XXI – zwischen 1999 und 2001 – geplant wurde, konnten wir davon ausgehen, dass ab 2004 rund 4,3 Milliarden Franken für die Verteidigung zur Verfügung stehen würden. Das war die Grundlage des Armeeleitbildes XXI. In Wirklichkeit liegt nun aber das Budget bereits deutlich tiefer und sieht für 2007 3,85 Mrd. Franken vor.

Im November 2002 hat der Bundesrat beschlossen, angesichts der Haushaltlage von Bund und Kantonen die Belastungsspitzen nicht durch die Anstellung von zusätzlichen Bundespolizisten zu meistern, sondern durch ein dauerndes und verstärktes Engagement der Armee für Grenzschutz, Konferenzschutz und Objektschutz. Was bedeutet dies? Die Armee unterstützt heute mit bis zu 300 Berufsmilitärs der Militärischen Sicherheit (vormals Festungswachtkorps) das GWK, das Grenzwachtkorps. Weitere rund 600 Armeeeingehörige, vor allem Milizler, sind täglich im Einsatz zur Bewachung diplomatischer Vertretungen in Genf, Bern und Zürich. Bei Grossereignissen wie G8 oder WEF steigt diese Zahl auf ein Vielfaches.

Diese Einsätze führen bei einer akuten Verschärfung der Lage in die Sicherung von ganzen Räumen, Achsen und Grenzabschnitten hinein. Sie entsprechen dem ordentlichen Armeeauftrag.

„Die Armee muss zur Lösung der realen Probleme hier und heute beitragen, und diese stellen sich eher in der inneren Sicherheit als in einer militärischen Bedrohung von Aussen.“

Die Bevölkerung würde heute nicht mehr verstehen, wenn wir die Armee – wie jahrzehntelang üblich und richtig – nur für den Verteidigungsfall trainierten, der – Weltgeschichte sei Dank! – auf absehbare Zeit der unwahrscheinlichste Fall geworden ist. Die Einsätze, welche die Armee heute im Rahmen ihrer subsidiären Sicherungseinsätze leistet, sind militärisch gesehen eng verwandt mit der Raumsicherung. Letztere umfasst typischerweise die Überwachung grösserer Grenzabschnitte oder den Schutz lebenswichtiger Objekte und strategischer Verkehrsverbindungen. Was die Armee heute leistet, ist quasi eine Teilmenge von Raumsicherungseinsätzen.

Das Ziel nicht aus den Augen verlieren!

Zwei Dinge gilt es festzuhalten:

- Was für die Politik, für die Wirtschaft, für die Kultur, für den Sport, für die Bildung gilt, gilt auch für die Sicherheitspolitik: Auch wenn sich die Schweiz von der Europäischen Union und von der Nato fernhält, ist sie keine Insel. Die globalen und die europäischen Trends haben indirekt oder direkt, früher oder später Auswirkungen auf unsere Sicherheitspolitik.
- Das Tempo der Entwicklung verschärft sich dramatisch. Die Armee 61 hatte 34 Jahre Bestand, die Armee 95 neun Jahre. Die Armee XXI ist seit 16 Monaten in der Umsetzung, und wesentliche Parameter haben sich seit der Parlamentsdebatte zum neuen Militärgesetz bereits verändert.

Was heisst das für uns?

Wir müssen und werden die Armee XXI umsetzen, wie sie vom Parlament gestaltet und vom Volk beschlossen worden ist. Gleichzeitig aber müssen wir offen bleiben für neue Entwicklungen und rasch – vielleicht rascher als bisher und rascher als uns das lieb ist – Kurskorrekturen vornehmen. Das Ziel dürfen wir nicht aus den Augen verlieren: Die Armee, der Bevölkerungsschutz, die Polizeikräfte und alle weiteren zivilen Partner in der Sicherheitspolitik müssen optimal zusammenspielen und den Bewohnerinnen und Bewohnern unseres Landes ein Maximum an Sicherheit bieten.

Samuel Schmid

Chef des Eidg. Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) und Bundespräsident

Samuel Schmid, geboren 1947, studierte Rechtswissenschaften an der Universität Bern mit Abschluss als Fürsprecher (1973) und Notar (1978). Nach kurzer Tätigkeit bei der Eidgenössischen Finanzverwaltung (1973) trat er in ein Anwaltsbüro in Bern ein. Anschliessend arbeitete er als selbstständiger Advokat und Notar (1978). Ab 1998 war er als Rechtskonsulent im Advokaturbüro Kellerhals & Partner in Bern tätig. Schmid war von 1994 bis 1999 Mitglied des Nationalrates, anschliessend Mitglied des Ständerates. 2000 wurde Schmid in den Bundesrat gewählt und steht dem Department für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport vor. Im aktuellen Jahr stellt Samuel Schmid zudem den Bundespräsidenten.



Liese Prokop
Innenministerin Österreich

ÖSTERREICH UND DER INTERNATIONALE TERRORISMUS

Der internationale Terrorismus unserer Tage richtet sich nicht gegen bestimmte Staaten. Sein grausamer, zynischer Kampf gilt den Werten der gesamten zivilisierten Welt. Alle Kulturen und Religionen sind davon betroffen. New York, Djerba, Madrid, Istanbul, Beslan, Bombay und eine Reihe anderer Anschlagorte stehen stellvertretend für diesen Befund.

Die erste und wichtigste Lehre daraus lautet daher:

„Wir müssen unsere Zivilisationen gemeinsam schützen und dem Terror mit vereinten Kräften den Boden entziehen.“

Ein wesentliches Mittel dazu ist ein breiter Dialog der Kulturen und Religionen. Diese sind die Grundlagen unserer Zivilisationen. Wir dürfen sie nicht von Extremisten missbrauchen lassen. Vielmehr müssen die Kräfte der Toleranz und des Dialogs in allen Kulturen und Religionen konsequent gefördert werden.

Eine wichtige Voraussetzung dafür stellen demokratische Staaten dar, die wirtschaftlich und sozial stabil sind und ihren Bewohnern ein selbstbestimmtes, erfolgreiches Leben ermöglichen. Genau so wichtig ist es aber, dass wir die globalen Netzwerke des Terrorismus konsequent auf allen Ebenen der Sicherheitspolitik bekämpfen. Das erfordert ein enges Zusammenwirken unterschiedlicher Instrumente der inneren und äusseren Sicherheit. Aus der Sicht einer Innenministerin kommt dabei dem Austausch von Informationen und polizeilichen Daten eine besondere Bedeutung zu, denn rechtzeitige Informationen und ein möglichst gutes Lagebild sind entscheidend, wenn wir künftige Anschläge verhindern

wollen. Österreich hat daher schon vor den Anschlägen von Madrid eine entsprechende Initiative im EU-Rahmen gesetzt. Am 19. Februar 2004 brachte mein Vorgänger, Dr. Ernst Strasser, ein Grundsatzpapier zur inneren Sicherheit in den EU-Rat der Justiz- und Innenminister ein, in dem eine bessere Koordination, ein verbesserter Informationsaustausch und eine bessere Zusammenarbeit der Nachrichtendienste im Kampf gegen den internationalen Terrorismus sowie ein gemeinsames Lagebild auf der EU-Ebene gefordert wurden.

Die entsprechende Diskussion innerhalb der Europäischen Union gewann nach den Anschlägen von Madrid an Dynamik und hat in der Zwischenzeit zu ganz konkreten Ergebnissen geführt. Diese können im «Haager Programm», dem neuen Mehrjahresplan der EU im Bereich Justiz und Inneres, nachgelesen werden: In dieses sind wichtige österreichische Positionen eingeflossen. Dazu zählen:

- Die erfolgte Schaffung eines Antiterrorismuskordinators der EU;
- Das Ziel eines verbesserten Informationsaustausches, gemäss dem der Austausch strafverfolungsrelevanter Informationen ab dem 1.1.2008 nach dem Grundsatz der Verfügbarkeit erfolgen soll, was bedeutet, dass die Strafverfolgungsbehörden in einem Mitgliedstaat die für ihre Aufgabenerfüllung benötigten, verfügbaren Informationen aus anderen Mitgliedstaaten erhalten können sollen;
- Das Ziel einer verbesserten Zusammenarbeit der Nachrichten- und Sicherheitsdienste, deren Befugnisse nicht nur zur Abwehr von Bedrohungen der eigenen Sicherheit, sondern gegebenenfalls auch zum Schutz der inneren Sicherheit der anderen Mitgliedstaaten genutzt werden sollen;
- Und ein gemeinsames Lagebild, das das EU-Situation-Center ab 1.1.2005 dem Rat in Form einer strategischen Analyse der terroristischen Bedrohung liefern wird, die auf die Erkenntnisse der Nachrichten- und Sicherheitsdienste der Mitgliedstaaten sowie gegebenenfalls auf Informationen von Europol gestützt sein soll.





Jetzt geht es darum, diese Punkte vollinhaltlich in die Praxis umzusetzen. Österreich wird daran insbesondere auch im Rahmen seiner EU-Präsidentschaft im ersten Halbjahr 2006 engagiert mitarbeiten.

„Ein weiterer Schwerpunkt unserer EU-Präsidentschaft ist die Implementierung einer langfristigen EU-Strategie, die Faktoren, die zur Radikalisierung und zur Rekrutierung für terroristische Aktivitäten beitragen, entgegenwirken soll.“

In diesem Zusammenhang muss sowohl die Situation innerhalb der EU entsprechende Beachtung finden, als auch jene im Umfeld der Union. Als österreichische Innenministerin und künftige EU-Ratsvorsitzende werde ich mich dabei bemühen, dass auch die Innenminister einen Beitrag zum Dialog der Kulturen und Religionen leisten. Die Umsetzung einer gesamtheitlichen Anti-Terrorismus-Politik ist damit nicht nur eine Herausforderung für die Innenminister. Gefordert sind vielmehr alle sicherheitsrelevanten Akteure und Institutionen in den Mitgliedstaaten und auf EU-Ebene. Wie wichtig die gemeinsame Annahme dieser Herausforderung ist, zeigt die aktuelle Situation im Terrorismusbereich. Dazu kann grundsätzlich gesagt werden, dass die Terrorismusgefahr insgesamt weniger kalkulierbar geworden ist. Spätestens seit den Anschlägen in Madrid ist die Gefahr, dass auch Europa zum Schauplatz weiterer terroristischer Aktivitäten werden könnte, evident.

Österreich selbst stellt derzeit kein primäres Ziel für Terroranschläge dar. Die weltweit vernetzten terroristischen Strukturen erfordern jedoch eine ständige intensive Beobachtung der Situation. Wir wollen und müssen rechtzeitig alles dafür tun, dass unser Land möglichst sicher bleibt. Hier ist vor allem das seit einigen Jahren bestehende Bundesamt für Verfassungsschutz und Terrorismusbekämpfung (BVT) im österreichischen Innenministerium aktiv, insbesondere auch durch eine entsprechende Zusammenarbeit mit den Nachrichtendiensten unserer Partner in der demokratischen Staatengemeinschaft.



Das Verhältnis des Staates zu den in Österreich bestehenden Religionsgemeinschaften und deren Umgang miteinander stellen weitere wichtige Beiträge dar. So ist der Integrationsprozess des Islams in Österreich verhältnismässig weit gediehen. Die Basis hierfür sind die klare verfassungs- und religionsrechtliche Stellung der islamischen Religionsgemeinschaft in unserem Land, die Schaffung österreichisch-islamischer Institutionen sowie der stets gepflegte Dialog der Kulturen und Religionen.

Diesen Weg, der vor allem durch eine umfassende politisch-gesellschaftliche Prävention sowie eine breite internationale Polizeikooperation gekennzeichnet ist, wird Österreich im Bereich der Terrorismusbekämpfung auch in Zukunft konsequent weiter gehen.

Liese Prokop Bundesministerin für Inneres

Liese Prokop wurde am 27. März 1941 in Wien geboren. Ihr Vater, Hans Sykora, war Bezirkshauptmann in Tulln. Nach der Matura studierte sie Biologie und Sport an der Universität Wien. Die Niederösterreicherin zählt zu den besten Leichtathletinnen in der Nachkriegsgeschichte Österreichs. Sie gewann bei den Olympischen Spielen 1968 in Mexiko die Silbermedaille im Fünfkampf. Ein Jahr später stellte sie den Weltrekord im Fünfkampf auf und wurde Europameisterin in Athen. 1967 wurde sie in Tokio akademische Weltmeisterin.

Ihre politische Karriere begann Liese Prokop im Oktober 1969 als Abgeordnete im niederösterreichischen Landtag, seit April 1981 ist sie Mitglied der Landesregierung und seit Oktober 1992 Landeshauptmann-Stellvertreterin in Niederösterreich. Mit dem Sport bleibt sie unter anderem als Präsidentin der Sport-Union Österreich verbunden.



Prof. Andreas Wenger, Victor Mauer
Forschungsstelle für Sicherheitspolitik, Zürich

DIE EUROPÄISCHE DIMENSION DER SICHERHEITSPOLITIK – NEUE HERAUSFORDERUNGEN, NEUE CHANCEN

Weit mehr als die Terroranschläge auf die New Yorker Zwillingstürme und das Pentagon in Washington vom 11. September 2001 hat das mittlerweile 15 Jahre zurückliegende Ende des Kalten Krieges zu einem grundlegenden sicherheitspolitischen Paradigmenwechsel geführt.

Konflikte und Gefahren, die über Jahrzehnte durch die herausragende Bedeutung des Ost-West-Konflikts überlagert, ja zurückgedrängt wurden, traten an die Oberfläche. Richtig ist jedoch: Der Schock des 11. Septembers 2001 hat die sich in den Neunzigerjahren verstärkenden, weithin jedoch unbeachteten sicherheitspolitischen Trends zur erlebten Realität werden lassen.

Inhaltliche und geografische Ausweitung der Risiken

Heute, am Beginn des 21. Jahrhunderts, ist die Sicherheit eines Staates – verstanden als die Fähigkeit einer Gesellschaft, ihre Werte vor strategischen Bedrohungen zu schützen – mit ganz neuen Herausforderungen konfrontiert. Mit einer direkten Gefährdung der westlichen Staaten durch konventionelle Streitkräfte ist auf absehbare Zukunft nicht zu rechnen. Die internationale Staatenwelt sieht sich vielmehr einer inhaltlichen und geografischen Ausweitung der Risiken und Gefahren ausgesetzt. Asymmetrische Herausforderungen sind zum strukturbestimmenden Faktor der internationalen Beziehungen geworden. Der unipolaren Machtverteilung zugunsten der Vereinigten Staaten im rein militärischen Bereich steht eine zwischen den Gesellschaften zunehmend vernetzte Welt gegenüber. Weil ein wachsender Teil dieser neuen Form der internationalen Beziehungen gleichsam an den Regierungen vorbei geht, werden nicht nur gegenseitige Abhängigkeiten geschaffen, die wiederum mit einer Einschränkung des aussenpolitischen Handlungsspielraums auf rein nationaler Ebene verbunden sind. Damit einher geht auch eine zunehmende Verwundbarkeit des klassischen Territorialstaates, dessen Grenzen sich im System der Globalisierung zwangsläufig immer mehr nach aussen öffnen (Karl Kaiser). Eine strikte Trennung zwischen innerer und äusserer Sicherheit ist damit nicht mehr möglich. Mit anderen Worten:

„Die innere Sicherheit offener demokratischer Staaten ist eng verknüpft mit globaler Stabilität.“

Die alten Spielregeln, nach denen den Bedrohungen und Gefahren auf der Basis von Abschreckung, Eindämmung und rationalem Kalkül begegnet werden konnte, gelten nicht

mehr. Die neuen Risiken sind nicht selten anonym, unvorhersehbar und als transnationale Phänomene häufig nicht an Staaten gebunden. Gerade nichtstaatliche Akteure und Netzwerke, die geschickt mit der globalen Gesellschaft verschmelzen und schwache, zerfallende Staaten für ihre Ziele instrumentalisieren, können die Offenheit der modernen Gesellschaft missbrauchen. Das gilt vor allem für den globalen Terrorismus und die Proliferation von Massenvernichtungsmitteln.

Wenn die innere Sicherheit demokratischer Gesellschaften untrennbar mit globaler Stabilität verknüpft ist, dann bedeutet das zugleich, dass sich der geografische Fokus nationaler und internationaler Sicherheit ausweitet. Im Rahmen des institutionellen Erweiterungsprozesses rückt Europa näher an instabile Regionen heran. Aber auch Risiken, die ihren Ursprung ausserhalb der unmittelbaren Nachbarschaft haben, werden zu unmittelbaren Bedrohungen. Geografisch richtet sich der Blick von den ethnischen Konflikten auf dem Balkan über Zentralasien und den Kaukasus nach Asien und kulminiert in der volatilsten Region der Staatenwelt, dem erweiterten Nahen und Mittleren Osten. Konsequenterweise waren bzw. sind europäische Truppen in Afghanistan, im Kongo und im Irak stationiert; auf dem Balkan und in Afghanistan stellen sie die grössten Truppenkontingente.





Bündelung der Kräfte

Um den neuen Bedrohungen gerecht zu werden, haben Regierungen keine andere Wahl als zu versuchen, den Souveränitätsverlust nach innen durch Zusammenarbeit nach aussen zu kompensieren. Im Rahmen der Europäischen Union ist das Prinzip «Souveränitätsgewinn durch Souveränitätsverzicht» (Helga Haftendorn) zum Grundsatz politischen Handelns geworden. Die Dynamik der neuen Risiken macht eine Bündelung der Kräfte im Rahmen einer umfassenden Präventions- und Stabilisierungsstrategie notwendig. Dabei kommt es zu einer engen Verzahnung von zivilen und militärischen Mitteln. Nicht nur die partielle Bündelung von Aufgaben nationaler Regierungen ist aber Voraussetzung für eine effektive Ausübung hoheitlicher Aufgaben; auch der koordinierte und komplementäre Einsatz auf nationaler und interdepartementaler Ebene wird zum entscheidenden Element einer effizienten Sicherheitsproduktion.

Ausweitung des Verteidigungsbegriffs

Da die neuen Bedrohungen von weit entfernten Regionen ausgehen können, lässt sich die Aufgabe der Verteidigung geografisch immer weniger begrenzen. Der klassische Verteidigungsbegriff, der auf einer Trennung der nach innen bzw. nach aussen wirkenden sowie der zivilen bzw. militärischen Mittel beruhte, gewinnt vor diesem Hintergrund eine ganz neue Bedeutung. Internationale Stabilisierungseinsätze im Rahmen von Konfliktverhütung und Krisenbewältigung und innerstaatliche Raumsicherungseinsätze werden zunehmend als Teil eines umfassenden Verteidigungskonzeptes verstanden.

Wachsende Herausforderungen für die Streitkräfte

Die Beschleunigung der inhaltlichen und geografischen Ausweitung des Risikospektrums bringt zwangsläufig auch eine beträchtliche Ausweitung des Aufgabenspektrums für die Streitkräfte mit sich. Häufig steht aber nach wie vor die Truppenstärke im Widerspruch zu den mit einer Krisenfähigkeit verbundenen Erfordernissen. Die neuen Risiken ebenso wie die technologischen Fortschritte, mit denen diesen Risiken begegnet werden soll, erfordern eine zunehmende Professionalisierung der Streitkräfte. Gestützt auf eine enge Vernetzung der einzelnen Waffensysteme und Einheiten, der dazugehörigen Logistik und Führungsstäbe müssen Aufgaben, Struktur, Ausrüstung und Mittel in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht werden.

„Die Gestaltung militärischer Transformationsprozesse ist zu einer der Hauptaufgaben der NATO und der Partnerschaft für den Frieden geworden.“

Wandel der sicherheitspolitischen Institutionen

Während die Nato zu einem globalen Akteur im Bereich der internationalen Friedenssicherung geworden ist, wächst auch die EU – ungeachtet des Zerwürfnisses im Zusammenhang mit der Irak-Intervention – seit dem Ende des 20. Jahrhunderts zunehmend in die Rolle eines aussenpolitischen Akteurs. Die EU fühlt sich nicht nur einer Politik der Sicherheit durch Integration sowie der Sicherheitsprojektion durch Stabilisierungs- und Assoziierungsprozesse in der unmittel-

baren Nachbarschaft verpflichtet. Im Rahmen einer gemeinsamen Europäischen Sicherheits- und Verteidigungspolitik (ESVP) will sie auf der Basis einer autonomen Handlungsfähigkeit und gestützt auf ein umfangreiches ziviles und militärisches Arsenal an aussenpolitischen Instrumenten verstärkt zur internationalen Friedensförderung beitragen. Eine wesentliche Antriebskraft hinter der ESVP stellt vor dem Hintergrund schrumpfender nationaler Verteidigungsbudgets das Ausschöpfen von Synergie- und Effizienzgewinnen im Rahmen der Umstrukturierungsprozesse der europäischen Streitkräfte und Rüstungsindustrien dar. Der Transformationsprozess in Richtung kleinerer, leichter und mobilerer Streitkräfte wird voranschreiten. Wie im Bereich der Wirtschaft erfordern die wachsende Bedeutung von Information und Kommunikation auch im Bereich der Streitkräfte ein vermehrtes Pooling der Ressourcen, konvergierende Streitkräfte- und Rüstungsplanungen und vermehrtes Nachdenken über Formen einer vertieften Zusammenarbeit. Die ESVP ist nicht weniger als das europäische Integrationsprojekt des 21. Jahrhunderts.

„Das sicherheitspolitische Umfeld der Schweiz hat sich markant verändert.“

Politische, strategische und militärische Herausforderungen für die Schweiz

Inhaltlich unterscheidet sich die sicherheitspolitische Einschätzung durch die Schweiz von derjenigen der EU allenfalls in Nuancen. Dass die Gefährdung des schweizerischen Territoriums mit konventionellen Streitkräften auf absehbare Zeit gering ist, scheint jedoch nicht hinreichend in das kollektive Bewusstsein der Schweizer Bevölkerung eingedrungen zu sein. Häufig wird nur unzureichend deutlich gemacht, wie die Veränderungen der Risiko- und Bedrohungslage mit der verstärkten Bedeutung von Raumsicherungsaufgaben der Armee im nationalen und internationalen Kontext zusammenhängen. Unklar bleibt darüber hinaus nicht nur, in welchen Regionen die sicherheitspolitischen Interessen der Schweiz auch mit militärischen Stabilisierungsbeiträgen vertreten werden sollen, sondern auch, wie sich das Schweizer Interessengebiet in geografischer Hinsicht definiert. Letztlich ist es eine Frage des politischen Willens, ob und wie schnell die erstmals im Sicherheitspolitischen Bericht 2000 festgelegte Kooperationsstrategie gegen innen sowie im internationalen Rahmen umgesetzt wird.

„Der Transformationsprozess der Schweizer Armee ist ein Prozess ohne definiertes Ende.“

Entscheidend für die Steuerung dieses Prozesses ist auf der militärisch-operativen Ebene der Rückfluss von Erfahrungen aus der Ausbildungszusammenarbeit, aus gemeinsamen Übungen sowie aus der Praxis multinationaler Friedensoperationen.

Auf der politisch-strategischen Ebene lautet die entscheidende Frage, wie die Balance zwischen Eigeninteresse und Solidarität im Sinn einer optimalen Handlungsfähigkeit aussehen soll. Mittelfristig stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie die Schweiz die innerhalb der EU angestrebten Synergie- und Effizienzgewinne im verteidigungs- und rüstungspolitischen Bereich für sich nutzbar machen kann. Langfristig ist damit die alte Frage verbunden, wie viel Kooperation ohne institutionelle Einbindung überhaupt möglich ist. Denn die Möglichkeiten sicherheitspolitischer Kooperationsformen sollten nicht überschätzt werden: Es geht nicht nur um Beiträge; es geht letztlich auch um die Frage der Mitgestaltung. Eine ernsthafte Diskussion dieser Frage setzt die Erkenntnis voraus, dass eine klare Ausrichtung des langfristigen Reformprozesses der Schweizer Armee auf die europäischen Sicherheitsinstitutionen eine Verbesserung von Aufwand und Ertrag im verteidigungspolitischen Bereich mit sich bringen könnte.

Sicherheitspolitik, so mag also das Fazit lauten, braucht nicht nur in Europa, sondern auch in der Schweiz einen Top-down-Ansatz; und das heisst: Eine bedrohungsgerechte Ausrichtung der sicherheitspolitischen Strategien und Instrumente setzt einen politischen Dialog voraus, der nicht in erster Linie durch die Verfügbarkeit der finanziellen Mittel bestimmt wird. Denn das Ziel der Sicherheitspolitik ist stets staatliche Handlungsfähigkeit.

Prof. Andreas Wenger

Forschungsstelle für Sicherheitspolitik, Zürich

Andreas Wenger (*1964) ist Professor für schweizerische und internationale Sicherheitspolitik an der ETH Zürich und Leiter der Forschungsstelle für Sicherheitspolitik der ETH Zürich. Er war Visiting Fellow an der Woodrow Wilson School of Public and International Affairs und am Center of International Studies an der Princeton University. Darüber hinaus arbeitete er als Visiting Fellow am International Security Studies Program der Yale University.

Victor Mauer

Forschungsstelle für Sicherheitspolitik, Zürich

Victor Mauer (*1968) ist stellvertretender Leiter der Forschungsstelle für Sicherheitspolitik der ETH Zürich und zugleich Leiter des Forschungsbereichs europäische Sicherheitspolitik und transatlantische Beziehungen. Nach seinem Studium an den Universitäten Bonn, Oxford und Cambridge arbeitete er u. a. im internationalen Sekretariat der Nato Parliamentary Assembly in Brüssel.



Dr. Hans-Jürg Bernet
CEO Zürich Schweiz

VERSICHERER STOSSEN AN DIE GRENZEN DES DENKBAREN

Die Folgen des Terroranschlags auf die zwei Wolkenkratzer des World Trade Centers in New York vom 11. September 2001 waren verheerend. Noch nie führte ein einzelner Terrorakt zu so vielen Todesopfern und Verletzten, noch nie zu einem derart hohen Sachschaden. Bisher für kaum denkbar gehaltene Schreckensvisionen wurden plötzlich wahr. Dies hat auch einen direkten Einfluss auf die Versicherungswirtschaft: Der Anschlag hat deutlich gemacht, dass Terrorismus künftig als ernsthafte Bedrohung stärker in die Überlegungen des Risk Managements einfließen muss.

Anschläge auf Flugzeuge durch palästinensische oder libanesische Attentäter, gewalttätige Übergriffe extremistischer Kurdenorganisationen, die Ermordung schweizerischer Touristen durch islamische Terroristen in Ägypten, aber auch Aktionen von links- und rechtsextremen Gruppen, tamilischen Aktivisten oder Organisationen aus Libyen und dem Iran – all dies beweist, dass auch der Kleinstaat Schweiz in der Vergangenheit nicht gänzlich von Angriffen durch Extremisten verschont wurde. Zwar erachtet es die Schweizer Regierung nach den Lageanalysen, die sie im Anschluss an den 11. September 2001 vorgenommen hat, immer noch als wenig wahrscheinlich, dass die Schweiz oder Schweizer Personen an sich ein primäres Ziel terroristischer Akte sein werden.

„Jedoch wird unsere Nation, nicht zuletzt in gewissen Kreisen der Dritten Welt, als wichtige Vertreterin des kapitalistischen Systems wahrgenommen.“

Der Finanzplatz Schweiz sowie die internationale Vernetzung unseres Landes sollen – so deren Interpretation – mit zu den Ungleichgewichten in der globalen wirtschaftlichen und politischen Machtverteilung beitragen. Des Weiteren macht die hohe Abhängigkeit unserer Gesellschaft von Infrastrukturen in den Bereichen Energie, Verkehr und Informationstechnologie und deren lokal konzentrierte Präsenz – wie etwa an Bahnhöfen und Flughäfen, bei Wasser- und Kernkraftwerken – die Schweiz zumindest theoretisch für Terrorangriffe verwundbar. Dies gilt selbstverständlich sowohl für «traditionelle» Attacken auf Sachgüter als auch für die neue Form des «Cyber-Terrorismus», der mit Eingriffen in die Informationstechnologien operiert.

Die Versicherer mussten umdenken

Obschon die Lagebeurteilung der Schweizer Regierung eher beruhigend ausfiel, waren die Anschläge des 11. September

2001 für die Versicherer Anlass zu einem grundlegenden Umdenken. Im Anschluss an die Anschläge waren sie gezwungen, ihre Prämien im Sachversicherungsgeschäft für Unternehmen drastisch zu erhöhen. Dies geschah nicht



Die Terroranschläge vom 11. September 2001 zwangen die Versicherungswirtschaft zum Umdenken.

zuletzt auch dank der Rückversicherer, die ihre Risiko-Portefeuilles einer genaueren Überprüfung unterzogen hatten.

„Der Prozess führte schliesslich dazu, dass Terrorismus als ernst zu nehmende Bedrohung nicht nur innerhalb der Versicherungswirtschaft sondern auch bei vielen Unternehmen stärker in deren Risk-Management-Überlegungen einbezogen werden musste.“

Denn bekanntlich dient Risk Management nicht nur den Versicherungsgesellschaften im Umgang mit jenen Risiken, die den Kern ihrer Dienstleistungen ausmachen, sondern auch mittleren und grösseren Unternehmen. Risk Management ermöglicht es ihnen, sowohl die strategischen als auch die operationellen Risiken ganzheitlich und systematisch zu betrachten und zu analysieren; kurz – all jene Risiken besser in den Griff zu kriegen, mit denen sie sich täglich konfrontiert sehen.

Unerwünschte, aber leider nicht ganz vermeidbare Ereignisse, wie zum Beispiel Terrorakte, können ein Unternehmen ernsthaft gefährden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können betroffen, Sachkapital kann beschädigt oder sogar vollständig zerstört werden. Dies führt einerseits zu zusätzlichen Aufwendungen für die Behebung der Schäden, andererseits zu Ertragsminderung, wenn die Produktion still steht. Beidem kann in der Krisensituation mit geeigneten Massnahmen begegnet werden – wenn sie zuvor für solche Fälle eingeplant wurden. Die umfassende Risikobetrachtung schafft also die Voraussetzung, um die materiellen und immateriellen Unternehmenswerte zu schützen.

Systematisches Risk Management

Die Umsetzung der unternehmerischen Risikobetrachtung erfolgt – professionell durchgeführt – mit Hilfe eines Risk-Management-Systems. Auch die Zurich Financial Services bietet ein solches Modell für Unternehmen an. Dieses Modell wird auch dann eingesetzt, wenn es gilt, die passenden Versicherungslösungen zur Deckung von möglichen Schadenereignissen zu ermitteln. Selbstverständlich hat auch die Gefahr von terroristischen Handlungen seinen Platz in einem solchen Modell.

Im Folgenden seien die fünf grundlegenden Schritte des Risk-Management-Modells der Zürich kurz erläutert:

- Am Anfang steht das Risiko-Bewusstsein. Der Risk-Management-Prozess beginnt, sobald Sicherheit als Gegenstand der Unternehmenspolitik wahrgenommen wird. Es gilt also in einem ersten Schritt, sich als Unternehmen für die potenzielle Gefährdung von Personen, Sachen oder der Umwelt im Alltag zu sensibilisieren.

- Danach geht es darum, die konkret möglichen Ursachen und Auswirkungen von Gefahren zu ermitteln.
- Mit der Risiko-Analyse werden die ermittelten Risiken im Weiteren bewertet und beurteilt. Dabei wird zuerst analysiert, wie wahrscheinlich ein Ereignis – also etwa ein Terroranschlag – ist, und wie hoch das mögliche Schadenausmass sein könnte. Schäden durch Terrorakte lassen sich am ehesten in die Kategorie der operationellen Risiken einordnen, die auch zum Beispiel Brände, Umweltschäden, Unfälle oder etwa Betriebsunterbrechung umfassen. Die Zürich unterscheidet Kategorien mit normaler, mittlerer und hoher Terrorismusgefährdung. Energie- oder Wasserversorgungsanlagen sowie Kommunikationstechnologien werden beispielsweise der mittleren Risikokategorie zugeordnet. Hohes Risikopotenzial bergen hingegen Flughäfen und Flugzeuge, Tunnels, Brücken, Sportstadion oder etwa Regierungs- und Verwaltungsgebäude.
- In einem weiteren Schritt müssen die Risiken sodann «gemanagt» werden. Dabei gilt es, Massnahmen zu planen und umzusetzen, mit denen die Risiken vermindert oder die Folgen von möglichen Schäden finanziert werden können.
- Last, but not least ist auch dem Risk-Management-Controlling ein bedeutender Stellenwert einzuräumen: Mit diesem kann man die risikobezogenen Erfahrungen und Erkenntnisse wiederum für den Risk-Management-Prozess nutzbar machen.

Im Zusammenhang mit der Gefährdung eines Unternehmens durch terroristische Anschläge geht es im Rahmen des Risk-Management-Systems dann konkret darum, die Ziele po-



Risk-Management-Methodik der Zürich.

tenzieller Anschläge zu identifizieren, die mögliche Art solcher Anschläge zu evaluieren, die Wahrscheinlichkeit von Attacken abzuschätzen und das potenzielle Schadenausmass zu kalkulieren. Schliesslich geht es auch darum, gegenüber dieser Bedrohung Massnahmen zu definieren: Solche zur Minderung der Gefahr und solche zur Behebung respektive Linderung der Folgen im Eintretensfall.

Pool-Lösungen im Ausland...

Das allgemeine Umdenken hat in den meisten Ländern eine grundlegend neue Politik zur Risikoübernahme bei terroristischen Anschlägen bewirkt. So wurden in einer ganzen Reihe von Ländern neue Lösungen für die Versicherung von Terrorschäden erarbeitet. Im Vordergrund steht dabei die Sachversicherung, weil hier die Gefahr der Anhäufung von Schäden (Schaden-Kumulen) am grössten ist. Häufig haben Erstversicherer einen Pool gebildet, in dem sie gemeinsam aus eigenen Mitteln einen bestimmten Betrag für die Deckung der Schäden bereitstellen. Eine zusätzliche Deckungssumme kauft der Pool auf dem internationalen Rückversicherungsmarkt ein. Gelegentlich wird auch die Garantie des Staates beansprucht, und zwar dort, wo sich dieser verpflichtet, selbst einen bestimmten Beitrag zu leisten, wenn die Schäden die von den Versicherungen gestellten Mittel übersteigen sollten.

... und eine Marktlösung für die Schweiz

Auch in der Schweiz bekam die Versicherungswirtschaft die Auswirkungen des Attentats vom 11. September 2001 zu spüren. Der Bundesrat hat aber von einer staatlichen Finanzhilfe abgesehen.

„Er überliess darüber hinaus auch die Definition und die Entwicklung neuer Versicherungslösungen ganz der Verantwortung der Privatversicherer.“

Und diese entschieden sich unter der Ägide des Schweizerischen Versicherungsverbandes (SVV) zu einer Marktlösung. Der Grund dafür: Die in anderen Ländern eingesetzten Pool-Lösungen haben den Nachteil, dass die Erstversicherer auf dem Rückversicherungsmarkt quasi «auf Reserve» Deckung einkaufen müssen – also ohne Gewähr dafür zu haben, dass sie auch im entsprechenden Umfang Versicherungsschutz verkaufen können. Dies macht die Sache tendenziell teurer. Deshalb hat die Schweiz nach einer anderen Lösung gesucht. Und zwar nach einer solchen, die es den Erstversicherern erlaubt, die verfügbaren Rückversicherungskapazitäten zwar vereint – und damit zu günstigen Konditionen wie in einem Pool – einzukaufen, aber nur soweit, als sie diese auch für abgeschlossene Verträge benötigen. In den meisten früher geltenden Sachversicherungsverträgen der Schweizer Versicherer fanden sich generelle Deckungsausschlüsse für Krieg und innere Unruhen.

Der Begriff «Terrorismus» jedoch wurde vor dem 11. September 2001 kaum erwähnt.

„Terrorschäden waren demzufolge unbegrenzt im Rahmen der vertraglichen Versicherungssummen mitversichert.“

Für den Privat- und Gewerbekunden, insbesondere Kleinunternehmen, hat sich an dieser Deckung nichts geändert. Sie bleibt also – vorbehaltlich einer anderweitigen Regelung durch einzelne Marktteilnehmer – für Private sowie für Unternehmen mit einer Fahrhabe-Versicherungssumme bis 10 Millionen Franken sowie für Gebäude mit einer Versicherungssumme bis 10 Millionen Franken unverändert bestehen.

Anders sieht es bei mittleren und grösseren Unternehmen sowie bei grossen Gebäuden aus. Entsprechend den neu definierten Bedingungen auf dem Rückversicherungsmarkt muss für Unternehmen mit einer Fahrhabe-Versicherungssumme von mehr als 10 Millionen Franken sowie bei Gebäuden mit einer Versicherungssumme von mehr als 10 Millionen Franken die Deckung für Terrorismus generell aus der Grunddeckung ausgeschlossen werden. Der Kunde kann jedoch im Einzelfall eine Terrorschaden-Deckung für Fahrhabe, Gebäude und/oder Betriebsunterbrechung als Ergänzung zur Feuerdeckung wieder einschliessen.

Versicherungssumme pro Gebäude oder für Fahrhabe	normale Risiken	mittlere Risiken	grosse Risiken
über CHF 100 Mio.	individuelle Lösungen		
CHF 10 Mio. bis 100 Mio.	Terrorrisiko kann durch Zusatzversicherung nach dem Modell SVV gedeckt werden.		
bis CHF 10 Mio.	Terrorrisiko ist weiterhin in der Grundversicherung gedeckt.		

Terrorrisiken in der Sachversicherung.

Zu diesem Zweck wurde unter Federführung des SVV eine «gesamtschweizerische Marktlösung» für Risiken bis zu einer Versicherungssumme von 100 Millionen Franken erarbeitet. Die dafür benötigte Rückversicherungskapazität wird durch ein internationales Rückversicherungskonsortium bereitgestellt. Risiken mit einer Versicherungssumme von über 100 Millionen Franken und/oder mit besonderer Gefährdung sind durch diese Lösung nicht gedeckt. Sie können jedoch in der Regel je nach individueller Risikosituation über den Rückversicherungsmarkt abgedeckt werden.

Die Marktlösung ist aus Gründen der Rückversicherbarkeit allerdings beschränkt. Die Versicherungssummen aller Kunden bei allen Versicherungsgesellschaften dürfen innerhalb einer Zone mit einem Radius von 250 Metern kumuliert

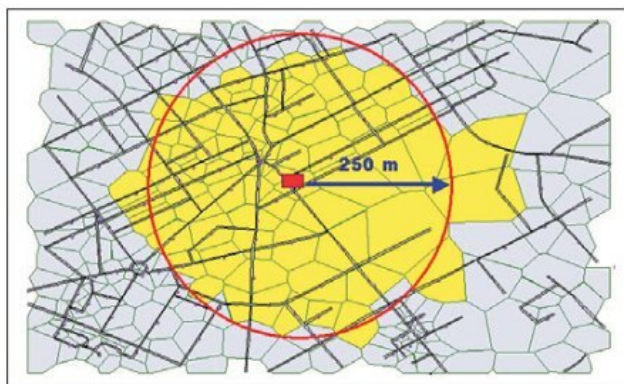


maximal 300 Millionen Franken betragen. Dies könnte in Ballungszentren mit hoher Wertkonzentration zu Kapazitätsengpässen führen. Dabei können sich mehrere Kunden innerhalb einer Zone die gesamthaft zur Verfügung stehenden Kapazitäten teilen. Es wurde dafür eine Höchstgrenze von 150 Millionen pro Kunde festgelegt, darüber hinaus gilt aber das Prinzip «first come, first serve».

„Trotz Pool-Lösungen und Risk Management stösst die Versicherungswirtschaft in Bezug auf die Terrorproblematik an ihre Grenzen.“

Die zukünftige Entwicklung ist ungewiss

Zum einen ist unklar, wie sich die «gesamtschweizerische Marktlösung» entwickeln wird. Bislang wird sie von sieben



Die Versicherungssummen aller Kunden bei allen Versicherungsgesellschaften dürfen innerhalb einer Zone mit einem Radius von 250 Metern kumuliert maximal 300 Millionen Franken betragen.

Versicherern genutzt; rund 100 Verträge sind abgeschlossen worden. Wie lange diese Versicherungsdeckungen aber in Zukunft noch Potenzial bergen, hängt von verschiedenen Faktoren ab.

Eine nicht unwesentliche Rolle spielt dabei die Nachfrage nach der angebotenen Lösung. Sollte eine zu geringe Anzahl versicherter Risiken eine Weiterführung aus wirtschaftlichen Überlegungen nicht mehr rechtfertigen, könnten die Rückversicherer die bereitgestellte Kapazität vom Markt zurückziehen. Ein anderer wesentlicher Punkt stellt das Gefährdungspotenzial dar: Falls Terroranschläge generell massiv zunehmen sollten oder die Schweiz von einer Terrorwelle erfasst würde, könnten sich die Rückversicherer ebenfalls entschliessen, die Kapazität aus dieser Region zurückzuziehen. Grundsätzlich gilt aber auch in Bezug auf die Risiken durch Terrorismus, was in allen Bereichen der Versicherungswirtschaft gilt:

„Ein Restrisiko bleibt immer. Nicht jeder Schaden ist versicherbar.“

Darum gilt auch gegenüber den Folgen von Terrorismus: Vorbeugen ist besser als heilen. Am besten wäre es, wenn Unternehmen ihre Risiken «aufsplitten» würden, um das Risiko einzuschränken. So macht es in Bezug auf das Risiko einen grundlegenden Unterschied, ob ein Grossunternehmen seinen Hauptsitz in einem einzigen grossen Gebäude mitten im Zentrum einer Stadt angesiedelt hat oder in verschiedenen Bauten an deren Rand. Würde ein Terrorakt verübt, fiel das Schadenausmass bei ersterem Szenario ziemlich sicher grösser aus.

Hans-Jürg Bernet ist als CEO der Zürich Schweiz verantwortlich für den Geschäftsbereich Schweiz und Liechtenstein.

Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule St. Gallen, das er mit einer Dissertation abschloss, trat Hans-Jürg Bernet 1977 als Trainee in die Zürich ein. In den Jahren 1980 bis 1984 hatte er die Verkaufsleitung sowie die Direktionsassistenten des Regionalsitzes Ostschweiz, der damaligen Direktion Ostschweiz, inne. 1984 wurde ihm die Leitung der Region Ostschweiz der Zürich anvertraut. 1994, in die Geschäftsleitung der Zürich Schweiz berufen, übernahm Hans-Jürg Bernet die Leitung des Departements Privat- und Geschäftskunden. 1997 bis Ende 2000 war Hans-Jürg Bernet für die Leitung der Strategischen Geschäftseinheit Privatkunden (Leben und Nichtleben) verantwortlich.

Seit September 2001 ist Hans-Jürg Bernet CEO der Zürich Schweiz.



Frank Schurgers, Dr. Christoph Rojahn
Prevent AG, Hamburg

UNTERNEHMENSSICHERHEIT IM 21. JAHRHUNDERT: ZWISCHEN HYSTERIE UND ÜBERLEBENSNOTWENDIGKEIT

Die Bedeutung von Sicherheitsfragen wird in den meisten Unternehmen kaum noch angezweifelt. Die Positionierung der betrieblichen Funktion «Sicherheit» auf Managementebene lässt allerdings noch auf sich warten.

Das Thema Sicherheit hat in den letzten Jahren zunehmende Aufmerksamkeit erregt, sowohl in der öffentlichen Diskussion als auch im Bewusstsein von Entscheidungsträgern in Unternehmen. Insbesondere bei international tätigen Unternehmen setzt sich die Erkenntnis durch, dass staatliche Stellen nur bedingt in der Lage sind, die sicherheitsrelevanten Risiken der Unternehmen zu minimieren. Eigenvorsorge ist das Gebot der Stunde. Die Gefährdung der privaten Wirtschaft und ihrer Interessen durch Wirtschaftskriminalität, organisierte Kriminalität, Terrorismus und andere kriminelle Einflüsse wird damit zu einem Faktor, mit dem sich Unternehmensführer heute zwangsläufig in wachsendem Umfang auseinandersetzen müssen.

Massnahmen der Unternehmenssicherheit gewinnen den Stellenwert von Grundsatzentscheidungen und beinhalten sowohl die präventive Vorbereitung auf mögliche Gefährdungssituationen als auch die Planung und Ausführung von Abläufen im Ereignisfall, um den Schaden zu minimieren. Nach wie vor bestehen aber in vielen Teilen der Wirtschaft noch deutliche Defizite im Verständnis und vor allem der praktischen Umsetzung von Sicherheitserfordernissen. Eine Analyse der modernen Risiko- und Bedrohungsszenarien zeigt, dass sich die grössten Gefahren für Wirtschaftsunternehmen weit weniger aus militärischen und/oder terroristischen Auseinandersetzungen, wie beispielsweise in Irak oder Afghanistan, ergeben, sondern vielmehr aus der globalen operativen Geschäftstätigkeit selbst her rühren. Auch terroristische Bedrohungen sind längst nicht mehr ausschliesslich gegen die sogenannte «kritische Infrastruktur» eines Landes gerichtet, sondern schliessen explizit die wirtschaftliche Infrastruktur eines Landes mit ein. Dabei sind die Risiken auch nicht mehr ausschliesslich auf so genannte Risiko- oder Schwellenländer begrenzt. Heute sind alle Zentren wirtschaftlicher Aktivität – sowohl in Auslandsmärkten als auch den angestammten Heimatmärkten – ein attraktives Ziel für politisch-religiös motivierte Täter.

Während Wirtschaftsunternehmen sich einer wachsenden Bedrohung ausgesetzt sehen, scheinen sich die staatlichen Mittel und Möglichkeiten angesichts knapper Ressourcen bei gleichzeitiger Erweiterung des staatlichen Schutzauftrages für einen effektiven Schutz der Wirtschaft stetig zu ver-

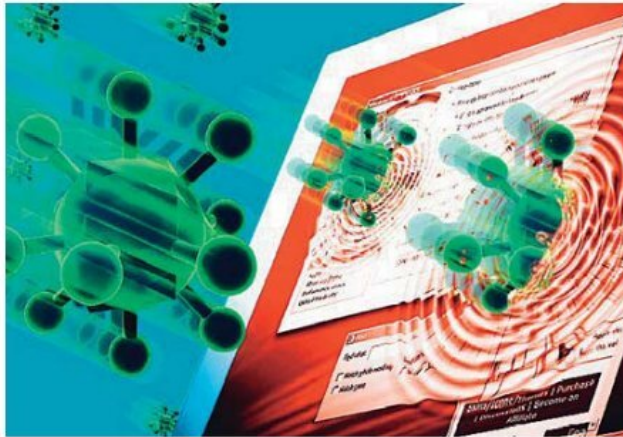
ringern. Unternehmen werden ihre Erwartungshaltung in Bezug auf staatliche Unterstützung daher rasch überdenken und die entstandene Lücke durch eigene Massnahmen der Vorsorge schliessen müssen.

Um den Sicherheitsbedarf präzise zu definieren und angemessen abzudecken, müssen Unternehmen die ihre Tätigkeit kennzeichnenden, Risikofaktoren identifizieren und bewerten. Hierzu gehört nicht nur die Frage, welche geschäftlichen Aktivitäten in Regionen mit erhöhter Gefährdung stattfinden oder welche Tätergruppen das Unternehmen aufgrund ihrer technischen Möglichkeiten und ihrer spezifischen Motivlage als attraktives Ziel betrachten. Insbesondere ist zu beantworten, welche Prozesse und Interessen des Unternehmens abzusichern sind, und mit welchen Mitteln eine solche Absicherung erfolgen kann.

„Die in der Historie klaren Grenzen zwischen nationaler und privatwirtschaftlicher Sicherheit haben längst aufgehört zu existieren.“

Sicherheit im übergreifenden Sinn erfordert heute eine enge Kooperation zwischen staatlichen Organen und dem privaten Sektor. Hier ist sicherlich noch erheblicher Spielraum für Verbesserungen. Die weltweite Auseinandersetzung mit dem internationalen Terrorismus und die verstärkte Konzentration öffentlicher Mittel auf diesen Sektor haben gleichzeitig eine neue Schwerpunktsetzung mit zum Teil beachtlichen Folgewirkungen hervorgerufen.

Im öffentlichen Bereich ist seit Ende 2001 eine eindeutige finanzielle, personelle und strukturelle Schwerpunktsetzung im Kampf gegen den internationalen Terrorismus festzustellen. Dies führt bei einer grundsätzlichen Ressourcenknappheit u. a. dazu, dass Mittel und Fachkräfte aus anderen Disziplinen, wie beispielsweise der Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität, abgezogen werden und dieses Feld zunehmend verwaist. Auch auf Seiten der privaten Wirtschaft sind ähnliche Tendenzen festzustellen. Scheinbar wird die Bedrohung von Unternehmen heute auf terroristische und physische Angriffe auf Einrichtungen, Produktionsstätten



oder Mitarbeiter begrenzt. Das Geschäft mit technischen und physischen Sicherheitsmassnahmen boomt. Zugangskontrollen und physische Schutzmassnahmen bis hin zu Personenschutz oder gepanzerten Fahrzeugen für das Top-Management werden mehr verkauft als jemals zuvor.

„Scheinbar in Vergessenheit geraten die Gefährdungen, die sich in Bezug auf Geschäftsprozesse oder das Know-how eines Unternehmens ergeben.“

In den seltensten Fällen werden Aspekte der Sicherheit frühzeitig in die Planung von Projekten, der Erschliessung neuer Märkte, Joint Ventures oder bei Mergers & Acquisitions mit einbezogen.

Ein typisches Beispiel ist die geplante Zusammenarbeit mit neuen Geschäftspartnern im Rahmen eines internationalen Joint Ventures. Nur selten werden bereits in der Anfangsphase eines Joint Venture Projektes Sicherheitsfragen mit beleuchtet, obwohl eine frühzeitige Aufklärung unter Sicherheitsgesichtspunkten im Ergebnis deutlich weniger kostenintensiv ausfällt, als die potentiellen Vermögens- oder Reputationsschäden, sofern sich der Geschäftspartner im nachhinein als unseriös erweisen sollte. Schon heute prognostizieren einige Experten, dass die Auswirkungen dieser veränderten Schwerpunktsetzung auf Seiten der staatlichen Strafverfolgungs- und verfolgungsbehörden wie auch der Wirtschaft ungeahnte Folgen haben wird.

Die Bereitschaft, sich mit Fragen der Unternehmenssicherheit auch auf Managementebene auseinanderzusetzen, hat in den letzten Jahren – auch aufgrund gesetzlicher Normierung in bestimmten Branchen – insgesamt zugenommen. Bedauerlich ist allerdings, dass dies in den allermeisten Fällen nicht mit einer dringend überfälligen Neubewertung der Sicherheitsfunktion im Unternehmen einhergeht. Traditionell wird Unternehmenssicherheit als eine Zusatzfunktion gesehen, die nur bei Bedarf – und dann in der Regel im reaktiven Sinne – abgerufen wird, nachdem unternehmerische



und kaufmännische Entscheidungen längst unter anderen Gesichtspunkten getroffen worden sind. Diese Betrachtungsweise hat drei kritische Nachteile: Erstens erhöht sie die Kosten für eine ausreichende Absicherung, weil Entscheidungen zunächst unter unzureichender Berücksichtigung sicherheitlicher Anforderungen getroffen werden. Zweitens reduziert sie die Effektivität der Unternehmenssicherheit, indem sie diese vor vollendete Tatsachen stellt. Und drittens schliesst sie die im Sicherheitsbereich vorhandene Kompetenz im Unternehmen von einem erheblichen Teil der Entscheidungsprozesse aus.

Die Wahrnehmung der Unternehmenssicherheit als strategische Komponente ist in der Mehrzahl der Unternehmen nach wie vor eine Ausnahme. Unternehmenssicherheit wird in ihrer Notwendigkeit in der modernen Wirtschaft kaum noch angezweifelt – ihre Positionierung in die Entscheidungsprozesse des Unternehmens hat jedoch in vielen Fällen noch nicht ausreichend Berücksichtigung gefunden.

Frank Schurgers, Dr. Christoph Rojahn
Prevent AG, Hamburg

Frank Schurgers, Jahrgang 1963, hat Wirtschafts- und Organisationswissenschaften studiert und ist Absolvent der Harvard Business School. Seit Beginn seiner beruflichen Laufbahn als Offizier der deutschen Luftwaffe hat er sich mit Fragen der Sicherheit befasst. Seit 1994 ist er als Berater für internationales Sicherheitsmanagement tätig, seit 2004 als Managing Director der Prevent AG in Hamburg.

Der Co-Autor, Dr. Christoph Rojahn, ist ebenfalls Berater der Prevent AG.



BERATUNG DURCH STUDENTEN – EINE ECHTE ALTERNATIVE

Eine studentische Unternehmensberatung ist initiativ, teamfähig, kompetent und bereit, Verantwortung zu übernehmen: ESPRIT St.Gallen bietet Unternehmen massgeschneiderte Lösungen für individuelle Problemstellungen.

ESPRIT St.Gallen

Seit der Gründung vor 16 Jahren hat ESPRIT St.Gallen als studentische Unternehmensberatung bereits über 250 Projekte erfolgreich durchgeführt. Dabei geht die Idee der studentischen Unternehmensberatung auf die Initiative französischer Studenten zurück, die bereits in den 60er Jahren erfolgreich so genannte «Junior Entreprises» gegründet haben.

Diese Idee ist ebenso einfach wie einleuchtend. Die Studierenden der rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität St.Gallen (HSG) arbeiten mit Unternehmungen zusammen, wenden ihr erworbenes Wissen an und erweitern es im Rahmen eines klassischen Beratungsprojektes. ESPRIT St.Gallen übernimmt dabei eine Koordinationsfunktion, indem Aufträge akquiriert, Projektgruppen zusammengestellt und ein funktionierendes Projektmanagement sichergestellt wird. Diese Aufgaben werden von ESPRIT Teammitgliedern ehrenamtlich übernommen.

Kreative Problemlösungen auf hohem Niveau

Bei Projekten von ESPRIT St.Gallen arbeiten Studierende der verschiedenen Vertiefungsrichtungen zusammen, wobei aktuellstes Fachwissen der Universität St.Gallen zur Anwendung kommt und in die Projektarbeit mit einfließt. Kreativität ist eine der grossen Stärken, die innovative Lösungsansätze für Unternehmen ermöglicht.

ESPRIT St.Gallen bietet Problemlösungen auf qualitativ hohem Niveau, wobei die Kosten die branchenüblichen Sätze deutlich unterschreiten. Dadurch wird es auch kleineren Unternehmen möglich, in den Genuss professioneller Beratung zu kommen.

Flexible Gestaltung und spezialisierte Projektteams

Oft scheint eine externe Lösung von unternehmensspezifischen Problemen unzweckmässig, da die durch das Projekt entstehenden Kosten im Vergleich zum geringen Umfang unverhältnismässig erscheinen können. Gerade solche Projekte können aber von Studierenden schnell und kostengünstig bewältigt werden, ohne dass ein grosser bürokratischer Aufwand auf Seiten der Unternehmen entsteht.

ESPRIT St.Gallen kann bei der Auswahl der Projektmitarbeiter auf einen Pool von ca. 4500 Studierenden zurückgreifen und bei der Zusammenstellung des Projektteams die spezifischen Anforderungen der Aufgabenstellung berücksichtigen. Die beteiligten Studierenden können dabei in vielen Fällen bereits gewonnene Praxiserfahrung einsetzen.



Kompetenz und Interdisziplinarität

Grundsätzlich bieten die studentischen Beraterinnen und Berater von ESPRIT St.Gallen Lösungen für sämtliche betriebswirtschaftliche und rechtliche Problemstellungen an. In den letzten Jahren konnten insbesondere Kompetenzen in den Bereichen Marktforschung, Controlling, Strategie und Organisation, Hochschulmarketing sowie Inzidenzanalysen auf- und ausgebaut werden. Eindrücklicher Beleg hierfür sind die zahlreichen durchgeführten Projekte in diesen Aufgabenfeldern.

Student Business Review

Neben der Projektarbeit ist ESPRIT St.Gallen auch Herausgeber des Wirtschaftsmagazins Student Business Review (SBR). Die SBR ist ein lebendiges Diskussionsforum für Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Sie wird in einer Auflage von 10 000 Exemplaren vierteljährlich an alle Studenten der Universität St.Gallen (HSG), Alumni sowie interessierte Personen, Unternehmen und Bibliotheken versandt.

Zu den bisherigen Autoren der SBR zählen neben namhaften Professoren verschiedener Wirtschaftshochschulen unter anderem der deutsche Wirtschaftsminister, der CEO der Siemens AG, der Chefvolkswirt der Deutschen Bank und der Präsident der Republik Estland. Interessierte können die SBR weltweit kostenlos über unsere Homepage www.SBR.ch abonnieren.

ESPRIT St.Gallen

Gatterstrasse 1a

CH-9010 St.Gallen

Tel. +41 (0)71 220 14 01

Fax +41 (0)71 220 14 04

www.espritsg.ch

www.SBR.ch



Prof. Dr. Fredmund Malik
Verwaltungsratspräsident Malik Management Zentrum St. Gallen

WERTEBEWUSSTSEIN HEUTE

In Wirtschaft und Gesellschaft hat sich in den letzten zehn Jahren eine Werteveränderung von historischem Ausmass vollzogen, deren Folgen gefährlich sind.

«Prof. Dr. oec. habil. Fredmund Malik

ist seit dem Jahr 2000 ständiger Kolumnist in der Student Business Review. Die Kolumne ist prinzipiell unabhängig von dem aktuellen Thema der Student Business Review, wobei sie dieses häufig ergänzt oder erweitert. Prof. Dr. Malik gilt als international renommierter Management-Consultant und -Lehrer und ist Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Unternehmensführung an der Universität St. Gallen. Seit 1984 ist er ausserdem Verwaltungsratspräsident des Malik Management Zentrum St. Gallen und berät zahlreiche Unternehmen in Fragen des Generalmanagements und der Personalentwicklung.»

Der Neoliberalismus, ein Zerrbild des echten Liberalismus, das voller Missverständnisse ist, hat dazu geführt, dass nur noch wirtschaftliche Werte dominieren, dass alles nur noch in Geld gesehen, gemessen und gewertet wird. Der Neoliberalismus hat zur ökonomisierten Gesellschaft geführt.

Die Wirtschaft war zwar für alle Epochen wichtig, aber sie stand immer im Dienste ausserökonomischer Zwecke.

Wirtschaft war nie ein Selbstzweck, sondern ein Mittel zu anderen Zwecken.

Niemand hat das klarer gesehen, als einer der vom Neoliberalismus missbrauchten Kronzeugen, der Nobelpreisträger Friedrich August von Hayek. In seinem zweitletzten Buch schrieb er: «Genau genommen sind oberste Ziele niemals wirtschaftliche, und die sogenannten wirtschaftlichen Ziele, die wir verfolgen, sind bestenfalls Zwischenziele, die uns sagen, wie wir anderen helfen können, ihre eigenen Zwecke zu erreichen, die niemals wirtschaftlicher Natur sind.»*

Das ist eines von vielen Beispielen dafür, wie sehr die heutigen Neoliberalen den eigentlichen, echten Liberalismus missverstanden haben, den sie als ultimative Wahrheit predigen. Keiner der grossen liberalen Ökonomen und Philosophen, Ludwig von Mises, Wilhelm Röpke und Friedrich von Hayek hätten die heutige Spielart des Neoliberalismus akzeptiert. Sie hätten auch nicht von Deregulierung gespro-

chen, weil sie genau wussten, dass der oberste liberale Wert, die individuelle Freiheit, nicht ohne Regeln zu haben ist. Sie hätten im Gegenteil den Begriff «Re-Regulierung» verwendet, denn ihr Ziel wäre es gewesen, an die Stelle von falschen Regeln richtige Regeln zu setzen, aber nicht die Regeln abzuschaffen. Friedrich von Hayek hat in seinem umfassendsten Werk «Die Verfassung der Freiheit» diese Regeln detailliert dargestellt.

Ich will die hehren Motive der neoliberalen Ratschläge nicht bezweifeln. In der Praxis hat sich aber im Verbund mit dem Börsengeschehen der letzten zehn Jahre und den verführerischen, aber falschen Leitsternen des Shareholder Values und der Wertsteigerungsstrategien eine Karikatur von Wirtschaft entwickelt, die wirtschaftlich und gesellschaftlich zerstörerisch ist. Wer sich an ihnen orientiert, macht Unternehmen nicht stark, sondern schwach. Glückliche Aktionäre schafft man nicht durch die Fälschung von Bilanzen und die Manipulation der Börsenkurse, sondern nur durch unternehmerische Leistung.

„Der Shareholder Value ist das Gegenteil von dem, was seine Prediger vorgeben: er ist innovationsfeindlich, investitionsfeindlich und er ist kapitalzerstörend.“

Er führt zu einer massiven Fehlsteuerung der ökonomischen Ressourcen. Er ist daher auch nicht im Interesse der Aktionäre, schon gar nicht jener, die heute indirekt die grössten Kapitalgeber sind, die zukünftigen Rentner über die Pensions-Fonds und die Sparer über die Investment-Fonds, deren Interessen nur durch langfristig gesunde Unternehmen erfüllt werden können. Der grundlegendste Irrtum der Shareholder Value-Doktrin liegt schon in seiner Grundprämisse, nämlich, dass die Interessen aller Shareholder mehr oder weniger gleich seien. Das Gegenteil ist richtig; die Interessen verschiedener Shareholder Gruppen sind so unterschiedlich, dass die Unternehmensführung schon deshalb nicht daran orientiert sein kann.

Zwar haben sich längst nicht alle Manager, und kaum ein echter Unternehmer, dem Shareholder Value verschrieben.

* F. A. von Hayek, Law, Legislation, and Liberty, Bd 3, 1979, S 168.

Die meisten spüren intuitiv, dass dabei etwas nicht stimmen kann, auch wenn viele nicht sagen können, was es ist. In Wahrheit hat sich der Shareholder Value nur in wenigen Branchen und Unternehmen festgesetzt, vorwiegend im Bankenbereich, der Versicherungswirtschaft, im Telecom-Sektor, einem Teil der Medienbranche und im IT-Bereich. Diese Branchen und einige ihrer Topmanager, ihre Managementfehler, ihre Einkommensexzesse und ihr Benehmen in der Öffentlichkeit haben aber eine so grosse Medienbeachtung gefunden, dass dieser Teil der Wirtschaft von den Menschen als repräsentativ für die ganze Wirtschaft angesehen wird.

Das hat in breiten Kreisen der Bevölkerung zu einer neuen Wirtschaftsfeindlichkeit geführt, die man nach dem Zusammenbruch des Kommunismus kaum mehr für möglich gehalten hätte. Es hat soziale Gräben aufgerissen, die zugeschüttet waren, und es hat Ablehnung und Verachtung für diese Art von Management geschaffen, die es zuvor nie gab.

„Der Neoliberalismus hat krasse Missverständnisse über das Funktionieren der Wirtschaft produziert.“

Sein wichtigster Pfeiler, der Shareholder Value, hat zu einer primitiven kurzfristigen Gewinnmaximierung geführt, schlimmer, zu einer reinen Geldorientierung. Hätten die Manager, die die Grosskonkurse von Enron, WorldCom, Vivendi, EMTV, Kabel usw. verursachten, Gewinne erzielt, wäre die Sache ja nicht schief gegangen. Sie haben in Wahrheit aber nur Geld bewegt, vorwiegend in ihre eigenen Taschen. Ob der Shareholder Value nur falsch verstanden wurde, wie manche behaupten, ist nicht wichtig. Das ist seine programmierte, logisch zwingende Folge gewesen, weil die Leistung eines Unternehmens und die der Manager am Börsenkurs gemessen und deren Einkommen an dessen Entwicklung gebunden wurde.

In diesem Klima der Geldgetriebenheit und Geldgier konnten Leute an die Spitze grosser Unternehmen kommen, die sonst keine Chance gehabt hätten: nicht unternehmerisch handelnde Leute, sondern Spekulanten, Abenteurer, Angeber und Kriminelle. Das schnelle Geld war der oberste Wert. Es entstand ein Sumpf von mentaler Korruption und Deal Maker-Mentalität. Es verwundert nicht, dass noch nie eine geldgetriebene Organisation überlebt hat. Neben dieser Mentalität hatten andere Wertvorstellungen nur wenig Platz. Durch die Börsenentwicklung seit 2000 sind zwar erste zögerliche Korrekturen in Gang gekommen. Wir sind aber noch weit von den Werten einer gesunden Wirtschaft und einer funktionierenden Gesellschaft entfernt.

Für die Unternehmen muss an die Stelle des Shareholder Values die Vorstellung des gesunden Unternehmens treten. Der oberste Wert eines gesunden Unternehmens muss seine Lebensfähigkeit und nachhaltiges Wirtschaften sein.

Statt des Interesses der Aktionäre muss im Zentrum der Kunde stehen. Wer zufriedene Kunden hat, wird immer auch zufriedene Anteilseigner haben. Umgekehrt geht es aber nicht. An die Stelle der Wertsteigerung hat die Wettbewerbsfähigkeit zu treten. Warum ein Unternehmen wertvoll sein soll, bleibt unerfindlich. Warum es aber besser als die Konkurrenz zu sein hat, braucht keine langen Erklärungen.

Arbeitsplätze dürfen kein oberstes Ziel sein. Wenn zur Kundenzufriedenheit viele Mitarbeiter nötig sind, wird es viele Arbeitsplätze geben; wenn nur wenige Mitarbeiter dazu gebraucht werden, dann ist es umgekehrt. Wir dürfen Unternehmen nicht daran hindern, wettbewerbsfähig zu sein, und ob sie das sind, wird immer und ausschliesslich nur durch den Kunden entschieden.

Der oberste Wert für die Manager muss der Dienst am Unternehmen sein. Wer seine persönlichen Interessen ins Zentrum stellt, soll das auf eigene Rechnung tun, nicht mit dem Geld anderer Leute.

Personenkult, Bereicherung und Egomane dürfen keinen Platz in der Wirtschaft haben, weil sie die Motivation der Menschen zerstören und ein tiefes Gefühl der Ungerechtigkeit schaffen.

Daher werden auch für Verantwortung und Haftung von Managern neue Lösungen zu finden sein. Das gilt nicht etwa nur für die Manager der Wirtschaft, sondern für alle Führungskräfte der Gesellschaft, wenn diese funktionieren soll.

Für die Menschen steht, wie wir aus den bahnbrechenden Arbeiten von Viktor E. Frankl wissen, nicht Geld sondern ihr Lebenssinn an oberster Stelle. «Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie», war eine seiner Kernaussagen. Zum Warum, zum Lebenssinn, gehören auch die humanen Werte, wie Mitmenschlichkeit und gemeinschaftliche Solidarität. Wenn die Menschen das Warum verlieren, gibt es weder Motivation noch Leistung – und letztlich auch keine Gesellschaft.

Prof. Dr. oec. habil. Fredmund Malik

Unternehmensberatung und Management-Ausbildung, Titularprofessor Universität St. Gallen, Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft sowie Logik- und Wissenschaftsphilosophie.

fredmund.malik@mzsg.ch, www.malik-mzsg.ch