

Von (Marken-) Piraten und elektronischen Fingerabdrücken

+++5 April 2009+++14:12+++AP+++Möglicherweise deutscher Frachter entführt+++Auswärtiges Amt geht Hinweisen nach+++5 April 2009+++14:31+++AFP+++Deutscher Frachter von somalischen Piraten gekapert+++Mit vermutlich 24 Mann Besatzung an Bord wurde der 20.000-Tonnen-Frachter rund 400 Seemeilen vor der Küste Somalias zwischen Kenia und den Seychellen gekapert.+++5 April 2009+++Spiegel Online+++ Nach Informationen von SPIEGEL ONLINE handelt es sich um die "MV Hansa Stavanger".+++19 Juli 2009+++AFP+++Von dem gekaperten deutschen Frachter „Hansa Stavanger“ sind offenbar drei der fünf deutschen Geiseln auf das Festland verschleppt worden.+++Medienberichten zufolge streiten sich Piraten und die Reederei über Lösegeldforderungen.+++3 August 2009+++Spiegel Online+++Piraten geben entführte „Hansa Stavanger“ frei+++

Ein deutscher Frachter, von Piraten am Horn von Afrika auf hoher See gekidnappt, erst Monate später nach Zahlung von Lösegeld wieder frei und auf Heimatkurs: Der Fall „Hansa Stavanger“ machte im Frühjahr und Sommer des Jahres 2009 auch einer breiteren Öffentlichkeit in Deutschland endgültig klar, dass Piraterie kein Phänomen der Vergangenheit und nicht bloß der Stoff für bunte Kinomärchen ist. Mehr noch, mit der „Hansa Stavanger“ rückte ein Thema in das kollektive Bewusstsein, das hier zu Lande bis dahin lediglich Logistik-Experten und Sicherheitspolitiker um den Schlaf gebracht hatte: die bedrohte Sicherheit der weltweiten Lieferketten.

Die internationalen Transportwege sind die Lebensadern der globalisierten Welt. Nie waren sie so verwundbar wie heute, nie waren die Herausforderungen für die Sicherheit der internationalen Logistik größer. Organisierte Kriminalität, Kriege, Terrorismus, Piraterie, Umweltkatastrophen – die Liste der Bedrohungen von innen und außen ist lang. Entsprechend groß ist das Bedürfnis nach Antworten auf die Frage, wie die Sicherheit der globalen Lieferketten in Zukunft am besten zu gewährleisten sei. Reichlich Stoff also für den zweiten Delphi Dialog im Altonaer Kaispeicher in Hamburg. Dort ging es um Piraten und elektronische Fingerabdrücke, um Störungen der globalen Lieferketten und um asymmetrische Bedrohungen – kurz: um die Sicherheits Herausforderungen, denen sich die Wirtschaft im 21. Jahrhundert und denen sich insbesondere die moderne, globale Logistik stellen muss.

„Unsicherheit ist der Normalzustand“

Obleich in aller Munde, entzieht sich der Begriff der Sicherheit doch einer genauen Definition. Kurz gesagt: „Sicherheit ist omnipräsent und diffus – und damit allumfassend“, so Professor Eberhard Sandschneider, Direktor der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik und Gastredner des Abends. In der Wahrnehmung der Menschen mischten sich so unterschiedliche Faktoren wie die

ökonomische, soziale, politische oder auch militärische Sicherheit. Von regionalen und nationalen Unterschieden in dieser Wahrnehmung ganz zu schweigen: Eine Studie der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz (EU-OSHA) aus dem Jahr 2009 stellte beispielsweise fest, dass Deutsche ihren Arbeitsplatz vor allem unter Sicherheitsaspekten auswählen. Alle anderen Europäer hingegen schauen zuerst auf das Gehalt.

Darüber hinaus, so Sandschneider, habe die Menschheit in den vergangenen 20 Jahren auch den Umgang mit asymmetrischen Risiken neu gelernt – etwa weil hochgerüstete moderne Armeen kleine, wendige und vermeintlich rückständige Guerilla-Gruppen nicht in die Schranken weisen können. Heute würden solche Risiken als Teil der Diskussion um weltweite Sicherheit verstanden. Oder um deren Bedrohung, denn „Unsicherheit ist in diesen Zeiten der Normalzustand“, so Sandschneider. Der Einbruch der Realität in die Planung macht immer wieder schmerzhaft klar, dass es so etwas wie garantierte Sicherheit nicht gibt.

Die unwahrscheinliche Abweichung vom Normalverlauf, die Nassim Nicholas Taleb in seinem Buch „Der schwarze Schwan“ beschreibt und die Johan Peter Paludan, der Direktor des Copenhagen Instituts beim ersten Delphi Dialog als „Wildcard-Szenario“ bezeichnete, ist auch für Sandschneider der Punkt, an dem es spannend wird: „Eine der Herausforderungen ist, dass selbst in sicherheitspolitischen Kontexten, in denen wir zu wissen glauben, wie es funktioniert, dieses Wissen von einem Tag auf den anderen durch einen schwarzen Schwan auf den Kopf gestellt werden kann.“ Sprich: Planungen, die sich auf die vermeintliche empirische Gewissheit langjähriger Erfahrung stützen, sind für das Unplanbare anfällig.

Die Konsequenz: Um in einem volatilen und unsicheren Umfeld dauerhaft bestehen und erfolgreich sein zu können, müssen Politiker und Unternehmer lernen, in Paradoxa zu denken. Beispiel Piraterie: Schon allein die Auseinandersetzung mit diesem Phänomen erscheint uns in unserem aufgeklärten Zeitalter anachronistisch. Tatsächlich aber hat es Piraterie immer gegeben, sie hat in den letzten Jahren allerdings noch einmal zugenommen – von 239 registrierten Überfällen im Jahr 2006 auf 406 registrierte Überfälle 2009, wie das International Maritime Bureau's Piracy Reporting Centre der International Chamber of Commerce mitteilt.

Der Westen, so Sandschneider, habe darauf keine passende Antwort: „Wir gewinnen Kriege – auf der militärischen, der symmetrischen Ebene. Aber wir verlieren den Frieden in der asymmetrischen Konfliktphase.“ So klar der Befund, so unzureichend die Reaktion darauf. Drei wesentliche Trends macht der Außenpolitik-Experte aus, die viele der Veränderungen der Weltpolitik in den vergangenen 20 Jahren begleitet haben und allesamt eine angemessene Reaktion auf die veränderten sicherheitspolitischen Herausforderungen verhindern: das Festhalten am Freund-Feind-Denken aus der Zeit des

Kalten Krieges, die Verwendung von Gebetsmühlen-Politik – also die Sprachlosigkeit abseits von politischen Worthülsen – und die fehlende Flexibilität in der Reaktion auf Veränderungen.

Was für Staaten und die gesamte westliche Welt gilt, trifft auch und gerade auf globale Unternehmen zu: Das Unsicherheitspotenzial ist erheblich gewachsen. Um weltweit agieren zu können, müssten sie sich auch einen umfassenden Überblick über die Sicherheitssituation in ihren Märkten verschaffen – eigentlich. „Welt-Konzerne müssten ähnlich große Grundsatzabteilungen wie das Auswärtige Amt aufbauen, um über sicherheitsrelevante Entwicklungen rund um den Globus immer im Bilde zu sein“, erklärt Sandschneider. Davon könne aber in der Realität keine Rede sein – mittel- bis langfristig für den Sicherheitsexperten ein kaum haltbarer Zustand.

Gerade für Logistik-Konzerne, die tagtäglich unzählige Warensendungen über Tausende Kilometer rund um den Erdball bewegen, gilt das erst recht. Die Experten der Delphistudie sehen darin denn auch eine der Kernaufgaben für die Logistik-Branche der Zukunft. Logistikunternehmen sind zunehmend bei der Einschätzung und Bewältigung von Gefahren und Risiken gefordert, Risikomanagement wird zu einem ihrer zentralen Aufgabenfelder. Immerhin 48 Prozent der Studien-Teilnehmer sehen es als sicher oder wahrscheinlich an, dass Logistiker nicht mehr nur reine Transporteure sind, sondern ihre Wertschöpfungskette bis hin zur Produktion oder eben der Risikoberatung erweitern. Insbesondere die Fähigkeit zur schnellen und flexiblen Reaktion ist für Sandschneider der Schlüssel für nachhaltigen Unternehmenserfolg in einer globalisierten Welt.

Unvorhergesehenen Ereignissen und überraschenden Veränderungen der Rahmenbedingungen mit einem starren Festhalten an beschlossenen Plänen zu begegnen, sei auf lange Sicht zum Scheitern verurteilt. Stattdessen sei „Resilience“ gefordert, ein Begriff, der sich nur näherungsweise mit „Flexibilität“ übersetzen lässt. Tatsächlich geht es darum, einer klaren Zielrichtung zu folgen, bei der Wahl des Weges aber auf Widerstände beharrlich und gleichzeitig höchst flexibel zu reagieren – das „Stehaufmännchen-Prinzip“, wie es Sandschneider auf den Punkt bringt.

Für Unternehmen bedeute das: Mitarbeiter bei der Herausbildung von Resilience zu unterstützen, müsse höchste Priorität haben. Die Formel dafür: zentral führen, aber lokal handlungsfähig bleiben.

Die Abnahme der Prognosefähigkeit

Frank Appel, der Vorstandsvorsitzende von Deutsche Post DHL, stimmt dem Sicherheitspolitiker Sandschneider ausdrücklich zu. Doch er sieht seine Branche und vor allem sein Unternehmen hier schon einen Schritt weiter. Logistik sei letztlich das Managen der permanenten Krise, denn jede Route, jeder einzelne Auftrag sei mit so vielen Unwägbarkeiten gespickt, dass schnelle Reaktionsfähigkeit zur Kernkompetenz werde, so der Post-Chef: „Unsere Mitarbeiter haben diese Flexibilität im Blut.“

Wenn es darum geht, mit etwas Unvorhergesehenem fertig zu werden und eine innovative Lösung zu finden, dann sind sie in ihrem Element.“ Seien es Stürme, die das Auslaufen von Schiffen verhinderten, Wetterbedingungen, die Starts und Landungen von Flugzeugen unmöglich machten, Staus im alltäglichen Straßenverkehr oder schlichte Reifenpannen – in jedem dieser Fälle sei die Organisation einzig darauf fokussiert, die Lieferung allen Widrigkeiten zum Trotz möglichst schnell und sicher zum Empfänger zu bringen.

Appel hat klare Vorstellungen davon, wie ein Weltkonzern unter diesen Bedingungen gesteuert werden sollte. „Die Prognosefähigkeit ist dramatisch zurückgegangen“, konstatiert er. Das führe dazu, dass eine Unternehmensleitung nicht mehr alles bis ins Detail planen könne. „Es ist ziemlich sicher, dass es anders kommen wird als wir es vorhersagen“, weiß Appel. Stattdessen sei es eine der Hauptaufgaben des Managements, möglichst viele Mitarbeiter und Führungskräfte vor Ort in die Lage zu versetzen, auf das Unvorhergesehene zu reagieren und von alleine das Richtige zu tun. Professor Sandschneider ergänzt: „Sie brauchen Prognosen, um zumindest eine grobe Einstellung dafür zu haben, wohin sie wollen. Aber sie brauchen tagtäglich die Flexibilität – die Resilience – nachzusteuern, sich anzupassen und auch mit völlig veränderten Rahmenbedingungen umzugehen.“

Damit ist es aber nicht getan. Notwendig ist vielmehr neben der Anpassungsfähigkeit an geänderte Rahmenbedingungen auch eine seriöse Auseinandersetzung mit Sicherheitsfragen aller Art und die Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen, um den Herausforderungen der modernen Welt zu begegnen. Im Konzern Deutsche Post DHL ist dafür die Konzernsicherheit unter Finanzvorstand Lawrence Rosen zuständig. Die sechs zentralen Abteilungen beschäftigen sich mit der Informationsbeschaffung und -auswertung, erstellen Bedrohungsanalysen, identifizieren und bewerten Risiken, forschen und beraten bei innovativer und effizienter Sicherheitstechnik, sorgen für standardisierte Sicherheitskonzepte im Konzern und stellen über das Krisenmanagement den geregelten Betrieb auch im Falle eines Falles sicher.

Von der schnellen Reaktionsfähigkeit der Logistikbranche und den Sicherheitsvorkehrungen der Konzerne hängt heute mehr denn je das Funktionieren des gesamten weltweiten Wirtschaftskreislaufes ab. Zunehmender Wettbewerbs- und damit implizit Kostendruck in der Industrie führten zu einer maximalen Verschlinkung der Produktionsabläufe. Größere Lagerhaltung ist dabei als Kostenblock längst dem Rotstift zum Opfer gefallen – „just in time“ und „just in sequence“ sind die Zauberworte für eine fokussierte und optimierte Lieferkette. Mit allen Konsequenzen: Die Flugverbote durch die Aschewolke des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull im April und Mai 2010 führten Europa an den Rand einer gigantischen Wirtschaftskrise, weil den produzierenden Industrien Rohstoffe oder Zulieferteile ausgingen, die per Luftfracht geliefert werden. Auch wenn es zu diesem GAU nicht kam, be-

ziffert eine Studie der Beratung Oxford Economics die durch die Flugausfälle entstandenen Schäden für die Weltwirtschaft auf rund fünf Milliarden US-Dollar.

Die Deutsche Post DHL konnte in dieser Situation die Leistungsfähigkeit ihres nationalen und internationalen Netzwerks auch in einer ungewöhnlichen Lage einmal mehr unter Beweis stellen. Dabei kam den DHL-Mitarbeitern die reichhaltige Erfahrung des Unternehmens mit der logistischen Bewältigung von Ausnahmesituationen rund um den Globus zugute. Im Fall der Aschewolke war das weltweit führende Logistikunternehmen vom ersten Tag an handlungsfähig. Bereits wenige Stunden nach Schließung des Luftraums in etlichen europäischen Ländern setzte DHL einen in internationaler Teamarbeit entwickelten Notfallplan mit alternativen Flugrouten und Ausweichlösungen über Straßentransporte in Kraft.

Die hysterisierbare Gesellschaft

Vulkanasche-Wolken, Schneechaos, Erdbeben, Verkehrsstaus, Piratenüberfälle: All dies wirft die Frage auf, ob die regionalen und internationalen Lieferketten zu störungsanfällig geworden sind, ob das ganze System der globalen Logistik gar zu komplex geworden ist und unbeherrschbare immanente Unsicherheiten birgt? Eberhard Sandschneider sieht die Gefahr eher in der medialen Aufbereitung von negativen Ereignissen mit dem Potenzial zur Unterbrechung der Lieferketten: Erst der bildmächtige Hebel der Massenmedien sorge bei einer kleinen Ursache für eine große Wirkung. Oder anders gesagt: Krisen finden medial statt oder sie finden gar nicht statt.

Das wissen auch Terroristen.

Die Anschläge des 11. September 2001 entfalteten ihre verheerende psychologische Wirkung vor allem deshalb, weil sie durch die mediale Inszenierung – der Angriff auf den ersten Turm erzeugte die Aufmerksamkeit für alle weiteren Ereignisse – in der amerikanischen Öffentlichkeit das Gefühl der unmittelbaren Bedrohung durch den Feind im „Homeland“ erzeugten. Damit wurde eine Spirale in Gang gesetzt, die als „Krieg gegen den Terror“ heute noch in der Sicherheitspolitik der westlichen Welt nachwirkt. Für Professor Sandschneider zeigt sich hier ein entscheidender Mechanismus der hysterisierbaren Gesellschaft: Eigentlich begrenzte Ereignisse erzeugen gewaltige gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Umwälzungen. „Es ist immer der politische Schockeffekt, der sich aus einem relativ geringen Ereignis ergibt, der die Dinge verändert“, so Sandschneider. Und so den Terroristen in die Hände spielt, möchte man ergänzen.

Dennoch glauben nur wenige Teilnehmer der Delphistudie, dass die Angst vor dem Terrorismus in Zukunft Leben, Bewegungsfreiheit und den Austausch von Waren und Informationen stark einschränken werde. Hohe Investitionen in neue Sicherheitsstandards wie genetische Fingerabdrucke auf

Pässen und Ausweisen werden nötig, haben aber auch Erfolg. Der Albtraum von Datenschützern wird damit allerdings immer wahrscheinlicher: Die Industrienationen werden die Überwachung der Bevölkerung immer weiter ausdehnen und die Öffentlichkeit wird diese Maßnahmen akzeptieren. Das sieht auch Johan Peter Paludan, der Direktor des Copenhagen Instituts, so: „Die Menschen sehen die Vorteile von Big Brother-Staaten – und werden sich mit den Nachteilen arrangieren müssen.“

Piraten!

Der Dramatisierungsmechanismus der Medien funktioniert auch in anderen Bereichen: Nicht erst die Kaperung der Hansa Stavanger im April 2009 hat der deutschen Öffentlichkeit die Existenz von Seeräubern ins Bewusstsein gerufen. Die Häufung von Schiffsentführungen in den Jahren 2007 und 2008 und vor allem ihre mediale Aufbereitung waren die Grundlage für den internationalen Militäreinsatz vor dem Horn von Afrika und die Diskussionen über die Sicherheit auf den Weltmeeren. Dabei ist das Problem vergleichsweise klein. Das International Maritime Bureau's Piracy Reporting Centre der International Chamber of Commerce beziffert den wirtschaftlichen Schaden durch Seeräuber für das Jahr 2007 auf rund 13 Milliarden Euro bei einer Dunkelziffer von rund 50 Prozent und einem Welt-handelsvolumen von 12,34 Billionen Euro. 406 Schiffe wurden 2009 überfallen – von rund 52.000, die auf den Weltmeeren unterwegs waren.

Dementsprechend beruhigt auch der Vorstandsvorsitzende von Deutsche Post DHL: „Viele Ereignisse werden in ihrer Wirkung überschätzt. Die globale Logistik ist an sich gar nicht so anfällig wie es angesichts der Medienberichte, zum Beispiel über Piratenangriffe, häufig erscheint. Bei aller Dramatik im Einzelfall: Dazu sind die Ereignisse für sich genommen oft zu klein – und unsere Flexibilität in der Reaktion ist zu hoch.“

Wesentlich mehr Schaden richten dagegen Markenpiraten an, die mit gefälschten Kleidungsstücken, Software oder Medikamenten die Lieferketten von innen kapern. Der materielle Schaden ist immens, denn gefälschte Waren machen inzwischen fünf bis sieben Prozent des Welthandels aus – das entspricht der gigantischen Summe von ca. 500 Milliarden US-Dollar. Darüber hinaus ist der Vertrauensschaden kaum zu ermessen, denn Marken- und Produktpiraten machen auch davor nicht Halt, gefälschte Medikamente in Umlauf zu bringen. Während es bei Fälschungen von Lifestyle-Pillen wie Viagra bei der Enttäuschung über die ausbleibende Wirkung bleibt, sind etwa gefälschte Diabetes-Medikamente mitunter lebensbedrohlich. Ein Ende ist nicht in Sicht, denn der Markt für Medikamente (und damit für deren Fälschungen) boomt weiter: Die Delphi-Experten erwarten bis 2020 ein überproportionales Wachstum im Bereich von „Healthstyle“-Pharmazeutika, also von psychoaktiven Substanzen und Anti-Aging-Mitteln.

Für die Logistik bedeutet das eine weitere Herausforderung. Neben dem physischen Schutz der Lieferketten gegen Überfälle oder Verluste durch Naturkatastrophen werden Logistiker zukünftig vor allem auch die innere Unversehrtheit der transportierten Güter gewährleisten müssen. Im DHL Innovation Center in Troisdorf geht es genau darum, Lösungen für den Schutz der Lieferkette zu entwickeln. Dazu gehören etwa der DHL SMART SENSOR TEMPERATURE, der insbesondere für temperatur-sensitive Medikamententransporte entwickelt wurde, oder das T&T and Condition Tracking System, eine GSM-Tracking-Einheit, die neben der Lokalisierung auch in Echtzeit Informationen zu Temperatur, Luftfeuchtigkeit oder Erschütterungen, kurz: zur Unversehrtheit einer Lieferung ermöglicht. Das Ziel hinter allen Aktivitäten: Der Kunde soll sich sicher sein können, dass ihm unbeschädigt und im Original das geliefert wird, was er bestellt hat.

Handel im Wandel

Piratenangriffe, schwarze Schwäne und der Vorteil dezentraler Führung – der zweite Delphi Dialog beleuchtete ein breites Themenspektrum. Und er eröffnete mit dem Blick nach Osten noch eine weitere Dimension der von Sandschneider propagierten Resilience. Denn das Wachstum Chinas und sein längst erwachtes politisches Selbstbewusstsein zwingen den Westen, sich über den Umgang mit dem Reich der Mitte klar zu werden. Sandschneider ist pessimistisch, sollten Europa und die USA an ihren bisherigen Verhaltensweisen festhalten. Für ihn ist klar: „Aus jeder Perspektive steht Europa im Augenblick auf dem Gipfel. Aber da wollen auch andere hin. Nur wenn wir bereit sind, abzustiegen, Platz zu machen, werden wir auf Dauer erfolgreich bleiben.“