

## Executive Briefing

### Governance im Verteidigungsfall

Das Sicherheitsverständnis deutscher Organisationen ist geprägt von der Friedenszeit. Doch wie NATO-Generalsekretär Mark Rutte am 13. Januar 2025 vor dem Europäischen Parlament zur Sicherheitslage in Europa erklärte, „sind wir **nicht im Krieg, aber auch nicht im Frieden**.“<sup>1</sup> Daher haben Politiker bereits die Feststellung des Spannungsfalls (Art. 80a GG) gefordert.<sup>2</sup> Der formale Frieden darf daher nicht über die tatsächliche Bedrohungslage hinwegtäuschen.

Die dahinterstehende **hybride Kriegsführung auch gegen** Deutschland noch unterhalb der Schwelle des bewaffneten Angriffs und damit des Verteidigungsfalls (Art. 115a GG) erfordert, dass auch **deutsche zivile Organisationen** ihre individuelle Sicherheitsarchitektur an die Sicherheitslage anpassen. In diesem Rahmen wird hier von „organisationeller Härtung“ gesprochen.

Der Begriff der **organisationellen Härtung** meint die lagebedingt gebotene Transformation von gewohnter Shareholder-Value-Orientierung und Effizienz hin zu **Resilienz und Fähigkeit zur Mitwirkung im Rahmen der Gesamtverteidigung**<sup>3</sup> (militärische und zivile Verteidigung). Dabei wird bewusst der neue Begriff „organisationell“ gewählt, weil er nicht nur die Organisation und deren interne Organisation, sondern auch die Organisation zur Interaktion mit anderen Akteuren erfasst.

**Sicherheitsvorsorge** ist nach Nr. 2.3.2 Abs. 2 RRGV nicht nur eine gesamtstaatliche, sondern auch **eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die im Sinne der Integrierten Sicherheit explizit die Mitwirkung der Wirtschaft erfordert**, um die gesamtstaatliche und gesamtgesellschaftliche Resilienz zu stärken.

Daraus ergibt sich insbesondere, dass sich die organisationelle Härtung nicht in sog. Corporate Security erschöpft. Diese ist lediglich ein Bestandteil dieser Sicherheitsarchitektur und -vorsorge. **Organisationelle Härtung ist „Chefsache“** und kann aufgrund ihrer Wesentlichkeit nicht anderen Rollen unterhalb der Geschäftsleitung überlassen werden.

### Verantwortung der Geschäftsleitung

**Vorstandsmitglieder sind gemäß § 93 Abs. 1 AktG dem Wohle der Aktiengesellschaft verpflichtet** und haben die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden. Dies schließt die Antizipation von Entwicklungen zum Nachteil der Gesellschaft ein, die wiederum Lagen wie den möglichen Verteidigungsfall einschließen. **Ignorieren sie die sich in den alltäglichen Medienberichten wiederfindenden Entwicklungen und unterlassen Schutzmaßnahmen, haften sie im Schadensfalle persönlich.** Dies gilt entsprechend für Geschäftsführer einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung gemäß § 43 Abs. 1 GmbHG.

Der Vorstand hat nach § 91 Abs. 2 AktG geeignete Maßnahmen zu treffen, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden. Nach § 1 des Gesetzes über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG) haben die Geschäftsleiter einer rechtsfähigen Organisation **fortlaufend über Entwicklungen, die ihren Fortbestand gefährden können, zu wachen.** Erkennen sie solche Entwicklungen, haben sie **geeignete Gegenmaßnahmen** zu ergreifen und den Überwachungsorganen unverzüglich Bericht zu erstatten. Berühren die zu ergreifenden Maßnahmen die Zuständigkeiten anderer Organe, haben die Geschäftsleiter unverzüglich auf deren Befassung hinzuwirken. In der **aktuellen Lage mit hybrider Kriegsführung gegen deutsche Organisationen, welche Politiker bereits den Spannungsfall diskutieren lässt** und in der der Verteidigungsfall möglich ist, ist eine reale, bestandsgefährdende Entwicklung nicht mehr von der Hand zu weisen.

Nicht zuletzt implizieren Gesetze wie das Zivilschutz- und Katastrophenhilfegesetz (ZSKG) **Mitwirkungserfordernisse**, welche die **Funktionsfähigkeit** von Organisationen voraussetzen.

**Um diese Funktionsfähigkeit sichern,** Überwachung leisten und Maßnahmen wirksam umsetzen **zu können, braucht es** entsprechende Voraussetzungen, Ressourcen und Strukturen. Die **organisationelle Härtung** macht dies möglich.

<sup>1</sup> NATO, Remarks by NATO Secretary General Mark Rutte at the European Parliament's Committee on Foreign Affairs and Subcommittee on Security and Defence, 13. Januar 2025, <https://www.nato.int/en/news-and-events/events/transcripts/2025/01/13/remarks>.

<sup>2</sup> Handelsblatt, CDU-Politiker fordert Ausrufung des Spannungsfalls, 29. September 2025, <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/drohnenvorfalle-cdu-politiker-fordert-ausrufung-des-spannungs-falls/100158720.html>.

<sup>3</sup> Vgl. Nr. 1 Abs. 2 der Rahmenrichtlinien für die Gesamtverteidigung (RRGV 2024).

## Executive Briefing

### Der Chief Resilience & Civil Defence Officer (CRCDO)

Als Grundvoraussetzung organisationeller Här- tung wird **eine diese Verantwortung überneh- mende Geschäftsleitung** (d.h. Vorstand oder Ge- schäftsführer) angesehen.

Wie sich im Katastrophenschutz gezeigt hat, ist dieses Mandat als reine Nebensache jedoch nicht ausreichend. Gerade die **notwendige Interopera- bilität und zeitkritische Zusammenarbeit** mit or- ganisationsinternen aber auch mit externen Akt- euren wie z.B. der Bundeswehr erfordern **stete Aufmerksamkeit, Handlungs- und Führungsfä- higkeit**. Während Aufgaben delegiert werden können, bleibt die damit verbundene Verantwor- tung bei der Geschäftsleitung. Wer als Mitglied der Geschäftsleitung diese stete Aufmerksamkeit, Handlungs- und Führungsfähigkeit nicht leisten kann, um die Gesellschaft in eigener Verantwor- tung zu führen (vgl. § 76 Abs. 1 AktG), kann diese Verantwortung nicht übernehmen.

Diese umfassende Verantwortung kann und darf kein CSO (Chief Security Officer) oder z.B. CISO (Chief Information Security Officer) tragen. Ihre Aufgaben, die sie regelmäßig als (leitende) Ange- stellte unterhalb der Geschäftsleitungsebene wahrnehmen, sind erkennbar eng umrissen, um technische Sicherheit und Funktionalität herzu- stellen. Sie dürfen nicht über die Umsetzung z.B. von behördlichen Anordnungen nach § 5 Abs. 4 ZSKG oder Maßnahmen nach dem Wirtschaftssi- cherstellungsgesetz (WiSiG) entscheiden. **Die hier beschriebene organisationelle Här- tung kann und darf daher nicht in die Hände von CSO, CISO u.a. gelegt werden.** Die verantwortliche Ge- schäftsleitung darf jedoch einzelne Aufgaben an sie delegieren. Sie muss sogar den Stellenwert der Sicherheit des Unternehmens im Sinne des Wirt- schaftsschutzes (BMI, BfV) und IT-Grundschutzes (BSI) überprüfen und im Sinne einer organisatio- nellen Här- tung ggf. höher einstufen. Notfall-, Kri- sen- und Business Continuity Management (BCM) etc. sind unverzichtbar, aber auch nicht ab- schließend.

Eine **klare Aufgabenverteilung bei funktionie- render Führungsstruktur** ist zur Erreichung der steten Aufmerksamkeit, Handlungs- und Füh- rungsfähigkeit unter fortgesetzter Rechtspflich- terfüllung wesentlich. Darin liegt noch keine Silo- bildung oder Verantwortungsverwirrung. Erst eine ungenügende Umsetzung führt dazu.

### Aufgaben und Anforderungsprofil des CRCDO

Die **Bezeichnung des Chief Resilience & De- fence Officer beinhaltet die zwei wesentlichen Funktionen** als Ausdruck einer besonderen Ver- antwortung und Sorgfaltspflicht:

1. Her- und Sicherstellung von *Resilienz* in der formellen Friedenszeit;
2. Sicherstellung von Handlungs- und Führungsfähigkeit im Ernst-, v.a. im Ver- teidigungsfall mit der Aufgabe und dem Ziel der *zivilen Verteidigung*.

Resilienz bedeutet dabei insbesondere, dass der Bestand der **Organisation nicht durch eigenes Verhalten unmittelbar gefährdet** ist, etwa durch unzureichende Schutzvorkehrungen gegen Cy- berangriffe als Teil der hybriden Kriegsführung oder durch Unvorbereitetheit im Zeitpunkt der Feststellung des Verteidigungsfalls.

Für den CRCDO mit der ausgewiesenen Aufgabe der zivilen Verteidigung ist der Beitrag zur Ge- samtverteidigung **gesellschaftlicher Auftrag im doppelten Sinne**, insbesondere im Verteidi- gungsfall: Er verteidigt die Organisation und be- fähigt sie, ihre zivile Pflicht im Rahmen der Ge- samtverteidigung für die Gesellschaft zu erfüllen. D.h. auch, er vertritt die Organisation in anderen Organisationen oder Kooperationen zur Koordi- nierung der Versorgung der Bevölkerung und dient als Ansprechpartner für die Bundeswehr und sonstige Behörden, um schnelle Entschei- dungen zu ermöglichen. Unter Umständen auch solche, welche der Vorstellung von „Corporate Security“ zuwiderlaufen, die jedoch Bestand der Organisation und Versorgung durch sie sichern. Entsprechende **Befugnisse hat der CRCDO be- reits in der formellen Friedenszeit geklärt.**

Für diese **rechtliche, personelle und strukturelle Här- tung** benötigt der CRCDO nicht nur Voll- macht und Entscheidungsbefugnis, sondern v.a. auch steten Überblick bei hoher kognitiver Band- breite und Flexibilität, Härte in der Sache bei gleichzeitiger Menschlichkeit sowie Führungs- qualitäten mit intaktem Selbstwertgefühl, diplo- matischem Geschick und Entscheidungsfreude ohne Angst vor Risiko oder Fehlern. **Risikoaver- sion und Abneigung gegenüber vollständigen Lagebildern widersprechen dabei der Rolle des CRCDO.**