



Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

# Ein bisschen Verlust ist immer

## Risk Management: Die Basis der Unternehmensführung Teil 1

### BACKGROUND



»Prognosen sind sehr schwierig, vor allem, wenn sie sich auf die Zukunft beziehen«. Ein

Kalauer, der es nicht verdient, dass man darüber schmunzelt. Weil sich Prognosen nämlich gar nicht auf die Zukunft beziehen, sondern auf die Gegenwart. Budgetierung, Planung, Evaluation, Strategie – und andere Begriffe mehr. Sie implizieren, es ginge um die Vorhersage der Zukunft. Falsch. Es geht darum, die Zukunft zu beeinflussen! Und das ist ein gewaltiger Unterschied. Nämlich der, sich nicht nur lediglich anzupassen, sondern aktiv gestaltend tätig zu sein. Damit die Zukunft eine andere wird, als manchmal zu befürchten ist. Es geht, im Prinzip, um das Management der Risiken, die aus wirtschaftlicher Tätigkeit entstehen. Um Risk Management.

»Rauchen kann tödlich sein«, steht genussfördernd auf den Verpackungen. Und wenn man Medizin oder Heilmittel nimmt, soll man Arzt oder Apotheker zu den Risiken befragen. Wer ein Auto lenkt oder eine Produktion verantwortet, so das geflügelte Wort, »steht mit einem Bein im Gefängnis«. »Eltern haften für ihre Kinder«, liest man manchmal, vor Operationen lässt sich der Chirurg bestätigen, dass etwas schief gehen kann. Das Leben ist eben nicht frei von Risiken. No fun, no risc. Und umgekehrt.

### »Mit Verlust musst Du rechnen«

Auch, wer etwas produziert, haftet. »Produkthaftungsgesetze« gibt es auf der ganzen Welt. In US-Amerika treiben sie Blüten und sprengen alle Grenzen der Absurdität. »Dieses Bügeleisen ist nicht geeignet, als Rheuma-Heizkissen genutzt zu werden«, wäre kein abwegiger Warnhinweis. Und Umweltschutzorganisationen haben oft genug schon sinngemäß behauptet, wer Zeitung liest, holze Wälder ab. Früher galt der Tennisarm als Stolz der Sportelite, heute ist das Maussyndrom in rechtem Arm oder Schulter Beweis dafür, dass man einen Bürojob hat. No working without damage, wo gehobelt wird, fallen Späne. Oder: »Mit Verlust muss man rechnen«. Klingt gut beim Rotwein-Kamingespräch, ist schlecht fürs Geschäft. Vor allem, wenn man sich nicht bewusst ist, dass es wirklich so ist. Was

sich nach kessem Sponti-Spruch anhört, »Mit Verlust musst Du rechnen«, ist das, was in den Unternehmen in aller Regel fehlt. Die Bilanzierung der Auswirkung des Tuns nämlich. Oder anders ausgedrückt: Die Kalkulation der Folgen und damit der möglichen Folgekosten.

### Gewinne kapitalisieren, Verluste sozialisieren

Simplex Beispiel: Ein Unternehmen stellt einen jung-dynamischen Menschen ein, der gut und viel arbeitet. Und fördert, dass er dem Unternehmen treu bleibt, sich verausgabt und in etwas höherem Lebensalter ... ja, eben: was? Auf Kosten der Allgemeinheit »auf die Straße gesetzt wird«? Entlassen, letzten Endes bezahlt durch den Staat! Man profitiert von der Arbeitskraft und trägt keine Verantwortung für die Folgen der Dauerbeanspruchung. Genau so ist es in der Realität – als ein Beispiel von hunderten, die angeführt werden könnten.

Oder aus dem Bereich des Umweltschutzes, besser gesagt des Umweltschmutzes. Warum wird inzwischen in vielen Ländern Elektroschrott mit Recycling-Gebühren bezahlt und warum ist dies nicht schon längst im Papierpreis enthalten? Warum gibt es auf bestimmte Benzinsorten strafgleiche Steuerunterschiede und auf Druckfarben-Chemie nicht? Und warum werden mit Steuern und Fördergeldern Standorte und technische Entwicklungen gefördert und

bezuschusst, die anschließend Arbeitslosigkeit produzieren?

Das System der Nachhaltigkeit, nämlich das Verhältnis von Aufwand, Ertrag und Zerstörung ist fern ab jeglicher Balance. Im volks- wie im betriebswirtschaftlichen Sinne. Im Großen und Ganzen kann man nur, wenn man persönlich daran etwas ändern will, in irgendeiner Art und Weise politisch tätig werden. Aber betriebswirtschaftlich, in Bezug auf die eigene unmittelbare persönliche Verantwortung, kann man sehr wohl sofort und ohne Umstände tätig werden. Durch eine gedankliche Annäherung an ein wohlverstandenes Risk Management.

### Ökologie = Ökonomie

Indem man, beispielsweise, andere Arten von Bilanzen aufstellt. Die rein monetäre ist einem vom Staat und von rechts wegen vorgeschrieben. Oder von den Banken. Es ist auch (leider) meist die einzige, die erstellt wird. Eine, die wenig sagt (außer, wo das Geld geblieben oder hin geflossen ist).

»Fortschrittliche« Betriebe erstellen eine Öko-Bilanz. Eine Verbrauchs- und Belastungsrechnung über (schädliche) Chemikalien oder kritische Materialien, egal, ob in fester, gasförmiger oder flüssiger Form. Mit zum Teil extrem positiven Ergebnissen. Denn die Verringerung der »Schadstoffbelastung«, egal an welcher Stelle, durch welchen Prozess, in welcher Form, bringt in aller

Regel entgegen dem Vorurteil keinen Mehraufwand, sondern auf die Dauer gerechnet Einsparungen. Selbst dann, wenn eine Primärinvestition notwendig wäre.

Wenn aber der Grundsatz des Kapitalismus auch nur halbwegs ernst genommen werden soll, dass es Ziel und Aufgabe investierten Kapitals sei, sich maximal durch Mehrerträge zu vermehren, dann gehört Ökologie zu den Kapiteln, die dieser rein ökonomischen, kapitalistischen Denk- und Handlungsweise am nächsten kommen. Mit anderen Worten, und für manchen erscheint es »shocking«: Umweltschutz ist purer Kapitalismus. Nämlich mit dem geringstmöglichen Aufwand den maximalen Nutzen zu erzielen.

### Alle wissen, das keiner etwas weiß

Eine nächste Bilanz hilft weiter, nennen wir sie »Brain Asset Management« oder auch »Know-how-Inventur«. Wie leicht geht uns die Vokabel vom Team, der Teamfähigkeit, oder auch neuerdings der »Schwarm-Intelligenz« über die Lippen. Wie oft liest man Bekenntnisse, die Mitarbeiter seien es, die den Wert des Unternehmens ausmachen. Und dergleichen mehr. Welcher Mitarbeiter in welcher Form? Und mit welchem Risiko? Manchmal ist es in Betrieben strategisch wie in einem »echten Krieg«: wer einen anderen Staat lahm legen will, muss nicht mit Flächen-Bombardements aufwarten. Ein paar gezielte Treffer auf die richtigen Objekte reichen. Übersetzt: Wem es gelingt, zwei, drei Personen aus einem Konkurrenzunternehmen zu entfernen, der hat meistens den gesamten Konkurrenzbetrieb lahmgelegt. Beim einen mag es der Disponent sein, dessen Fehlen zum Chaos führt. Woanders ist es der Patron, Chef, Prinzipal, Ge-

schäftsführer, Inhaber. Beim nächsten der Star-Verkäufer. Und so weiter. Schön, wenn es besonders fähige Menschen in einem Unternehmen gibt. Allein, sie könnten deshalb auch ein existenzielles Risiko darstellen.

Also muss nicht nur bilanziert werden, wer kann, weiß, managt eigentlich was, sondern vor allem, wem muss man welche Aus- und Weiterbildung angedeihen lassen, damit die Abhängigkeit verringert wird, damit in Notfällen der eine für den anderen einspringen kann.

Dies scheitert in der Praxis meist schlicht und einfach daran, dass die höheren Kader eine geradezu panische Furcht vor Aus- und Weiterbildung haben. Es gilt hierzulande als Schande, in älteren Jahren etwas lernen zu müssen oder zu sollen. Das Idealbild ist, dass man, je älter man wird, je mehr weiß und kann.

Aber woher? Und in welchem Umfang. Es ist ein gesellschaftliches Problem, dass wir Lernen als eine Funktion der Jugend betrachten und »live long learning« nichts weiter als ein frommer Spruch geblieben ist. Die Unwissenheit oder Angst der Älteren ist ein wesentlicher Grund dafür, das in etablierten Industrieländern Unternehmen eher versagen, denn sich radikal den Zeitläufen anpassen.

Je älter die Teilnehmer einer Entscheider-Runde sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass etwas Neues gewagt wird. Ein Risiko, dem sich Unternehmen kaum wirklich stellen – und das von Tag zu Tag dramatisch-brisanter wird.

Wir haben es mit einer nicht-linearen Zukunft zu tun, ergo ist auch »radikal anderes Denken« notwendig. Eben, summa summarum: Wer kann was in einem Unternehmen, wer ist zu was in der Lage? Es zu managen, heißt, der Konkurrenz vorseilen zu können.

### USP. Core Business.

Was sind die erfolgreichsten Spezies dieser Welt? Wir Menschen? O nein. Schaben, Bienen und Ameisen, um drei besonders erfolgreiche zu nennen, sind dem Menschen weit voraus. Als Art haben sie sich weit besser, weit länger, weit vielfältiger den Lebensgewohnheiten angepasst als dieses biologische Etwas namens homo erectus oder homo sapiens (weder der aufrechte Gang, erectus, noch die Vernunft, sapiens, konnten die Menschen davon abhalten, sich bislang zuweilen kriecherisch/kriegerisch und dumm zu verhalten). Ratten sind übrigens auch noch mindestens ebenso, wenn nicht noch erfolgreicher im Überleben über die Zeiten hinweg als Menschen.

Was haben Ratten, Schaben, Bienen, Ameisen gemeinsam? Mindestens zwei Eigenschaften. Erstens, sie sind »Völker«, eine kooperierende Gemeinschaft. Und zweitens, sie »kommunizieren«, indem sie Erfahrungen miteinander teilen, teilweise regelrecht dokumentieren (nicht durch Sprache in unserem Sinne, sondern durch Bewegungen, Verhalten, Düfte, Töne usw.). Und auch, dass – bei Bienen und Ameisen – die Aufgaben fest verteilt sind und die Tiere für diese Arbeiten besonders ausgestattet sind.

Ach, wären wir Menschen in unseren »Arbeitsstaaten«, sprich Unternehmen, doch auch so. Dann eben hätten wir die aufgaben-typische wie auch anforderungs-ideale Aus- und Weiterbildung oder Ausstattung mit Werkzeugen. Dann würden wir Erfahrungen miteinander teilen und uns gegenseitig mitteilen. Denn was in den Unternehmen per Dekret, Befehl, Anweisung, Verhaltensvorschrift, Statuten – und neuerdings immer mehr e-Mails – verkündet wird, hat mit echter Kommunikation, nämlich selbstloser Wissens-

weitergabe, nicht das geringste zu tun. Es sind fast immer Instrumente der bloßen Disziplinierung.

Bei keinem anderen Gebiet ist jedoch diese vorbehaltlose Kommunikation, dieses gemeinsame Wissen, das kollektive Erarbeiten, die Nutzung der Fähigkeiten eines jeden einzelnen so wichtig wie bei der Bildung des firmenspezifischen Profils. Erst muss man ein Profil haben, dann Profi werden: sodann stellt sich der Profit ein, könnte man den Dreisatz formulieren. Unterstellt, das Profil orientiert sich an Bedürfnissen von Menschen, Regeln des Marktes und vor allem der Attraktivität seiner Vorteile, müsste jeder im Unternehmen wissen, auf was es wirklich ankommt.

Doch genau dies ist fast immer nicht der Fall. Nicht, weil es vielleicht sogar »die höheren Etagen« nicht kundtun wollten. Allein, sie wissen es (leider) viel zu oft nicht.

### Normalität als Merkmal?

Es gibt eine Reihe von Eigenschaften und Verhaltensweisen, die sind für Firmen, die Markterfolg haben wollen, ganz einfach eine unabdingbare Voraussetzungen. Was anderes als Qualität sollte man herstellen und liefern? Was anderes als Service, guten und geschätzten Service, sollte man bieten? Was denn anderes als Zuverlässigkeit, Termintreue, Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft sollten die Eigenschaften sein, mit denen man Kunden gegenüber tritt? Was anderes als sachkundiges, auskunftsbereites, fachlich top-informiertes, kenntnisreiches und mit Können reichlich ausgestattetes Personal sollte man haben und in die Waagschale werfen? Wie anders als fair und bezahlbar sollten Preise sein, wie, wenn nicht kulant und moderat, sollten Angebote, Konditionen, Liefer- und Zahlungsbedin-



*Logbuch*  
www.druckmarkt.de

Der Druckmarkt Internet-Service für die wesentlichen und aktuellen Ereignisse in der Druckindustrie.

gungen sein? Was denn, wenn nicht Garantie für zugesicherte Eigenschaften sollte ein Lieferant und Hersteller übernehmen?

Streicht man all diese »Normalitäten« (von denen jeder, der sie bietet, immer gerne behauptet, der jeweilige Wettbewerb täte es nicht – aber das behaupten eben alle gegenseitig) einmal weg aus den Selbstanpreisungen und Selbstdarstellungen, Werbe- und Angebots-Aktivitäten eines Unternehmens, was bleibt dann noch wirklich an USP, Alleinstellungsmerkmalen, als Core Business oder Einzigartigkeit übrig? In wenigen Fällen erschreckend wenig und in den meisten Fällen nichts. Nur in Ausnahmen ein wenig, höchst selten etwas Substanzielles.

### **Die Suche nach dem USP**

Also ist Risk Management vor allem und in erster Linie erst einmal die Suche nach genau jenen Faktoren, die auf Dauer geeignet sind, das Überleben zu sichern, indem sie von fortwährender Attraktivität für Märkte und Kunden sind. Jedem ist klar, dass alleine die kapazitiven Faktoren (wir haben »auch« eine Maschine, wir liefern, weil wir sonst nichts zu tun haben, schneller ...) nicht in sich stabil genug sind, um genügend Risiken auszuschließen. Die Suche nach dem USP, dem Core-Business, der Kernkompetenz, der Nische im Markt ist keine Angelegenheit für ein Meeting oder ein einzelnes Budget, es ist die immerwährende Aufgabe des gesamten Unternehmens – und keineswegs ein Privileg der Unternehmensspitze. Und wenn sie sich denn schon diese Aufgabe »unter den Nagel reißt«, dann muss sie die Ergebnisse auch hinreichend oft und genau an jeden Mitarbeiter kommunizieren, bis sie »in Fleisch und Blut übergehen«. Das aber geschieht kaum. Und stellt daher ein eminentes Risiko dar.

### **Die Zukunft kommt nicht plötzlich**

Ist die Zukunft ein Unfall? Als solchen definieren Versicherungen »ein plötzlich von außen auf jemanden einwirkendes Ereignis« mit den Attributen der Unvorhersehbarkeit,

sogar Unvermeidbarkeit, zumindest Unwahrscheinlichkeit. Doch die Zukunft – die eines Unternehmens, eines Marktes, eines Arbeitsplatzes, eines Berufes, einer Branche, von Produkten, Dienstleistungen, Nachfrageverhalten – ist eben kein Unfall, der »wie ein Blitz aus heiterem Himmel« kommt. Es gibt viele Indizes und Benchmarks, Trends und Tendenzen, aus denen sich Entwicklungen ableiten lassen – und sei es spekulativ.

Doch es gilt die alte betriebswirtschaftliche Weisheit: »Eine zur Hälfte richtige Schätzung ist besser als zur Gänze fehlende Zahl«. Wer einen Berg erklimmen will, mag nicht immer sofort die richtige Aufstiegsroute finden. Allein, wenn er zwischen oben und unten unterscheidet hilft, sich grundsätzlich zu orientieren. Und so wäre es in allen Fällen ohne Ausnahme besser, die Unternehmens-Verantwortlichen würden ihrer Ahnung, Intuition, Einschätzung oder Vermutung folgen, statt abzuwarten, bis sie sicher sein können, etwas versäumt zu haben.

Eben diesen Versäumnissen entgegenzuwirken hilft »Holistic Risk Management«, die Art der aktiven Unternehmensführung durch konkrete Einschätzung der durch eigenen Tun und Handeln bewirkten Risiken und der Entwicklungen, die erkennbar von Bedeutung sein können.

In der nächsten Folge mehr darüber. Wer nicht nur lesen, sondern mehr darüber hören will, dem ist die Seite 39 empfohlen, die dazu ein Angebot macht.

Oder lesen Sie, was wir in dieser Ausgabe als »Augenschmaus« für Sie aufbereitet haben: »Nicht mehr als das Wesentliche« im Anschluss an diesen Beitrag.

