

HERMUT KORMANN

Vermeidung existenzbedrohender Fehler
– Ein Weg zur Reduzierung der Insolvenzgefahr –

*I. Thema: Ergänzung der Lehre zu Erfolgsstrategien durch ein
Sicherungsmanagement*

1. Erfolglosigkeit der Erfolgslehren

Es muss das dominante Ziel einer Forschung und Lehre zum Unternehmen und seiner Führung sein, existenzbedrohende Krisen, wie sie regelmäßig einem Insolvenzverfahren vorausgehen, zu vermeiden. Nach einem Jahrhundert betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre – davon 60 Jahre Strategielehre – sind wir dem Ziel, die Lebensdauer von Unternehmen im Durchschnitt signifikant zu verlängern¹, noch nicht viel näher gekommen. Dies muss die Wissenschaft zu einem Innehalten bringen. Von der berühmten Kritik des ehemals engagierten Protagonisten der Strategieplanung, Henry Mintzberg², bis hin zur fundamentalen Feststellung von Sumantra Goshal „Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices“³ sind immer wieder starke Zweifel an der Tragfähigkeit der Strategielehren artikuliert worden. Zudem hat die jüngste Finanzkrise einige vorherrschende Theorien der Mikroökonomik desavouiert: Das Theorem der Vollkommenheit der Märkte ist ein Irrtum und die ständige exponentielle Steigerung des Shareholder-Values führt unweigerlich in Sphären erhöhter Risiken, die dann auch eintreten.

2. Ansätze zu einer Lehre von den Fehlern der Unternehmensentwicklung

Die Betriebswirtschaftslehre hat sich freilich auch immer wieder mit der nicht gelingenden Unternehmensentwicklung befasst. So war die Weltwirtschaftskrise 1929 eine für die damals noch junge Wissenschaft aufrüttelnde Herausforderung. Die betriebswirtschaftliche „Krisen- und Verlustquellenforschung“ und die „Durchforschung kranker Unternehmungen“ wurde als „Erweiterung des Aufgabenkreises der BWL“ erkannt.⁴ F. Fleege-Althoff hatte die kluge Idee, in der Materialsammlung zu seiner Untersuchung über „Die notleidende Unternehmung“ Konkursakten zu studieren: „Wenn man aber bedenkt, daß die Konkursverwalter die Ursachen des Zusammenbruchs darlegen sollen, so muß man sagen, daß die Ausbeute dieses Materials zu der mit der Durchsicht verbundenen Zeit gering ist.“⁵ Auch aktuelle Untersuchungen bemängeln, dass viele Akten keine Angaben zu den Insolvenzgründen enthalten oder sich nur auf die Beschreibung des Niedergangs beschränken, ohne die ökonomischen Hintergründe aufzuzeigen.⁶

Mit dem Herausfiltern der strategischen Krise und der Ertragskrise als Vorstufe zu einer Liquiditätskrise hat die Krisenforschung ein tragfähiges Analyseraster entwickelt.

¹ Vgl. Kormann, H. (2005): Grundfragen des Familienunternehmens, in: Scherer et al.: Familienunternehmen, Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung, S. 5 ff.

² Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning, 1994.

³ Goshal, S./Moran, P. (2005): Towards a good theory of management, in: Birkinshaw, J./Piramel, G.: Sumantra Goshal on Management: A force for good, Harlow et al., S. 1–27.

⁴ Fleege-Althoff, F. (1930): Die notleidende Unternehmung, S. 4 und S. 6.

⁵ Ebenda, S. 87.

⁶ Vgl. Euler Hermes Kreditversicherung (o.J.): Insolvenzen in Zeiten der Finanzkrise, S. 3.

Wir gehen hier davon aus, dass eine Strategiekrise nicht deshalb eintritt, weil man nur eine durchschnittliche Strategie verfolgt. Wir vermuten, dass die Strategiekrise auf einem echten „Fehler“ beruht⁷. Und illiquide wird ein Unternehmen nicht durch eine unterdurchschnittliche Rendite, sondern dadurch, dass die Unternehmensführung gravierende Fehler macht, oder – seltener – dadurch, dass das Unternehmen von einem extern bedingten Unglück betroffen wird. Erstaunlicherweise hat sich die Strategielehre vor allem mit dem Erzielen von Erfolgen beschäftigt und weniger mit dem Vermeiden von Fehlern. Wir halten nun dafür, dass das System Unternehmen – wie jedes System – nicht nur ein Leistungssystem für den Antrieb braucht, nennen wir es eine Erfolgsstrategie, sondern auch ein Sicherungssystem, nennen wir es ein Sicherungs- oder Gefährdungsmanagement. Diese Sicherung muss sich zunächst auf die Abwehr von externen Gefahren wie Wirtschaftskrisen oder unfallbedingten Betriebsunterbrechungen und zumindest auf die Begrenzung des dadurch verursachten Schadens richten. Daneben hat aber auch die Sicherung gegen interne Fehler größte Bedeutung. Auf diesen Aspekt wollen wir uns hier konzentrieren.

3. Fehlerfreiheit oder Minimierung der Risiken als unbrauchbares Ziel

Es kann in der Unternehmensführung nicht um Fehlerfreiheit gehen. Wenn hier keine Fehler gemacht werden dürften, gäbe es nur vorprogrammierte (bürokratische) Prozesse, keine Freiheiten, keine Delegation, keine Innovation, keinen Fortschritt. Die erste Aufgabe eines Sicherungsmanagements müsste es daher sein, die nicht zulässigen Fehler herauszufiltern: Fehler, die existenzbedrohend sein können. Damit wird andererseits auch klargestellt, dass andere Fehlermöglichkeiten und Risiken mit unternehmerischem Handeln unvermeidbar verbunden sind. (Es ist die Schwäche des vorherrschenden Ansatzes zur Erstellung eines Risikoberichts, dass darin möglichst umfassend alle möglichen Arten von Risiken aufgelistet werden. Der resultierende Bericht hat damit die Funktion und die Wirkungslosigkeit eines Beipackzettels bei Alltagspharmaka.)

Die Unterscheidung von Fehlern in unvermeidbare Fehler, vermeidbare Fehler, die aber toleriert werden können, und Fehler, die auf keinen Fall passieren dürfen – diese Unterscheidung ist in der Tat grundlegend für ein wirksames Sicherungsmanagement. Nur so können wir uns auf die wirklich kritischen, die existenzbedrohenden Fehlermöglichkeiten konzentrieren.

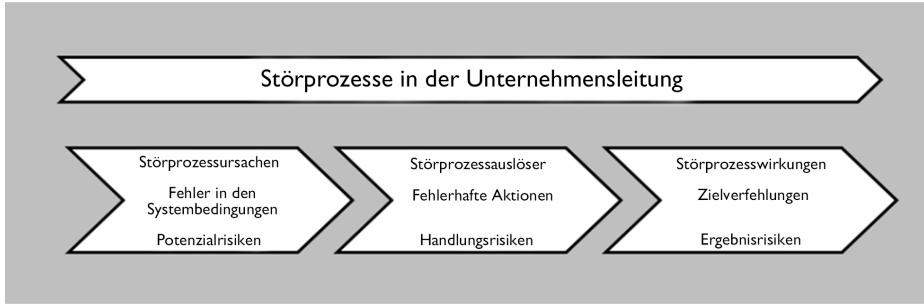
Dazu sollte eine Typologie von Fehlerarten entwickelt werden. Eine Typologie erlaubt die Gruppierung der Phänomene nach Zweckmäßigkeitss Gesichtspunkten. Die Zweckmäßigkeit richtet sich hier nach der Tauglichkeit zur Verbesserung des Sicherungsmanagements. Die erste Zielsetzung bestünde also darin, die kritischen Fehler, die Kardinalfehler, zu identifizieren. Sodann müssten als Zweites Instrumente zur Vermeidung oder zumindest zur Reduzierung der Fehlentscheidungen entwickelt und in der Organisation verankert werden. Schließlich sollten idealerweise auch noch Instrumente entwickelt werden, die bei dennoch auftretenden Fehlern die Schadensfolgen begrenzen können.

II. Ansätze zu einer Typologie von Fehlern

Ein gängiger Ansatz zur Strukturierung des Universums der Fehler, hier als „Störprozesse“ bezeichnet, ist eine Gliederung nach Ursachen, Auslösern und Wirkungen.

⁷ Vgl. Kormann, H. (2009): Wer nicht zugrunde geht, lebt länger – Sicherungsstrategie als Pendant zur Erfolgsstrategie, in: Kirchdörfer, R. et al.: Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, FS B.-H. Hennerkes, S. 115 ff.

Abb. 1: Struktur von Störprozessen als Modell für die Systematisierung von Risiken der Unternehmensleitung⁸



Hinsichtlich der Störprozesswirkungen finden wir in allen betriebswirtschaftlichen Büchern zum Risikomanagement die Metrik der Risikoabschätzung. Die Höhe des Risikos wird definiert als Produkt aus Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit und ist direkt verbunden mit einer pragmatischen Aussage über die jeweilige Notwendigkeit der Gefahrenvorsorge.

Abb. 2: Matrix der Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenspotenzial⁹

Eintrittswahrscheinlichkeit der Risikoursache	HOCH				
	MITTEL				
	NIEDRIG				
	UNWAHRSCHEINLICH				
		NIEDRIG	MITTEL	HOCH	SEHR HOCH
		Tragweite / Ausmaß der Wirkung			
Bedeutung einer Risikoursache	GERING	MITTEL	HOCH		

Gerade diese Matrix führt leicht in die Irre. In ihrem Typologieraster werden die großen, existenzgefährdenden Ereignisse „verniedlicht“, denn sie treten naturgemäß nur selten auf. Großer Schadensbetrag mal geringer Eintrittswahrscheinlichkeit wird so zu einem „überschaubaren“ Risiko. Dies ist natürlich falsch.

Gerade strategische Maßnahmen betreffen nie häufig wiederkehrende Konstellationen, sondern immer einmalige Konstellationen. Aber nur bei häufigen Ereignissen dürfte mit Wahrscheinlichkeiten – notfalls subjektiven Schätzungen – gerechnet werden. Bei der Abschätzung der Auswirkungen strategischer Entscheidungen muss von einer prinzipiellen Unvorhersehbarkeit des Ergebnisses ausgegangen werden. Wenn man nur einmal würfelt,

⁸ Gaensler, Ph. (2006): Risiken der Unternehmensleitung: Erfassung, Steuerung und Überwachung der von der Unternehmensleitung ausgehenden Risiken, S. 25.

⁹ Mikus, B. (2001): Zur Integration des Risikomanagements in den Führungsprozeß, in: Götze, U. et al.: Risikomanagement, S. 80.

muss man mit jeder Zahl rechnen. Es herrscht Ungewissheit,¹⁰ der keinerlei subjektive Wahrscheinlichkeit zugeordnet werden kann.

Eine interessante Abstufung der „Schwere“ von Fehlern finden wir in der von F. Oser/M. Spychiger entworfenen Matrix aus Fehlerkonsequenzen und Reversibilität: vom einfachen Fehler, der durch eine schnelle Adaptionsleistung korrigiert werden kann, bis hin zu Fehlerwirkungen, die nicht mehr heilbar sind und vor denen eine Person, ein Unternehmen, die Welt geschützt werden muss.

Abb. 3: Fehlermatrix nach Fehlerkonsequenzen und Reversibilität¹¹

Reversibilität \ Konsequenzen	Hoch	Niedrig
	Niedrig	Feld 1
Hoch	Feld 4	Feld 3

In die Kategorie von Feld 1 gehört das hohe Risiko, das P. Lagadec im Blick auf das technische Großrisiko untersucht hat. „Die Entdeckung des technischen Großrisikos umfasst gleichzeitig die Entdeckung des möglichen Scheiterns ohne zweite Chance, die Erkenntnis einer grenzenlosen Sinnlosigkeit.“¹² So lässt sich auch das Scheitern der Unternehmensentwicklung beschreiben, wenn ein Kardinalfehler in die Insolvenz führt.

III. Umgang mit Fehlerpotenzialen

1. Die fehlerhafte Doktrin vom nützlichen Fehlermachen

In der Zeit, als die Bücher zur Unternehmensführung von der Hippie-Bewegung beeinflusst waren („anything goes“), gab es Empfehlungen zu einer Fehlerkultur, durch die die „lernende Organisation“ gefördert werden sollte.¹³

Die Unsinnigkeit der Empfehlung, durch Fehlermachen zu höheren Einsichten zu gelangen, wird deutlich, wenn wir diese Empfehlung auf andere Berufe übertragen. Wir würden uns nicht wünschen, dass unser Arzt oder unser Jurist mit uns als Patient oder Mandant einen solchen Lernpfad verfolgt. Das Fehlermachen wird hier möglicherweise verwechselt mit dem verlorenen Aufwand für einen gerechtfertigten, aber erfolglosen Ressourceneinsatz oder mit der Notwendigkeit von Experimenten.

Verlorener Aufwand entsteht dann, wenn wir z. B. die Akquisitionsbemühungen erhöhen, damit aber gleichzeitig die „Trefferquote“ des Verhältnisses von Aufträgen zu Angeboten absinken lassen. Oder aber es wird ein Entwicklungsprojekt verfolgt, das an derzeit nicht lösbaren Problemstellungen der Technologie oder Wirtschaftlichkeit scheitert. Ein solcher verlorener Aufwand stellt keinen Fehler dar, sondern ist unvermeidbar in einem Suchprozess. Noch klarer wird dies im Blick auf Experimente im Rahmen von Entwick-

¹⁰ Vgl. Knight, F.H. (1965): Risk, Uncertainty and Profit.

¹¹ Oser, F./Spychiger, M. (2005): Lernen ist schmerzhaft: Zur Theorie Negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur, in Caspary, R.: Nur wer Fehler macht, kommt weiter. Wege zu einer neuen Lernkultur, S. 27

¹² Lagadec, P. (1987): Das große Risiko, S. 78.

¹³ Vgl. die Aufmunterung durch Tom Peters: „Make more mistakes (or else)“ in: Peters, T. (1987): Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution, S. 259.

lungsprojekten für neue Produkte oder neue Märkte. Im Unterschied zu fehlerhaftem Verhalten finden Experimente unter kontrollierten Rahmenbedingungen statt; mit Misserfolgen wird gerechnet, weshalb regelmäßig mehrere Experimente eingeplant werden. Betriebswirtschaftlich gesehen ist ein Fehler vielleicht unvermeidlich, aber es kann nicht erstrebenswert sein, mehr Fehler zu machen.

Wenn man von „Fehlerkultur“ und „lernender Organisation“ spricht¹⁴, dann sollte damit richtigerweise empfohlen werden,

- mit Fehlern offen umzugehen,
- die Ursachen von Fehlern zu analysieren und grundlegende Wurzelursachen herauszuarbeiten,
- Strategien zur Vermeidung ähnlicher Fehler abzuleiten.

2. Zulässige Fehler

Zunächst wollen wir versuchen diejenigen Fehler zu erfassen, die nicht existenzgefährdend sind:

- alle Risiken und Fehler, die schon in der Vergangenheit häufig vorgekommen sind und in den Aufwandsstrukturen bislang verkraftet wurden; dazu gehören auch die „Malheurs“, die ärgerlich, aber nicht schädlich sind; man nimmt sie zur Kenntnis, versucht sie in Zukunft zu vermeiden, weiß aber, dass sie immer wieder vorkommen;
- alle Risiken und Fehler, deren maximaler Schaden nur einen Teil des Jahresgewinns der jeweiligen unternehmerischen Einheit ausmacht und durch verstärkte Anstrengungen in den nächsten ein oder zwei Folgejahren von eben dieser Einheit wieder wettgemacht werden können. Wenn z. B. nur ein Drittel bis zur Hälfte des normalen Jahresgewinns „in den Sand gesetzt“ wurde, dürfte eine solche Kompensation möglich sein.
- Fehler, aus denen etwas gelernt werden kann, weil erstens die jeweilige Handlungssituation immer wiederkehrt und weil zweitens ein gründlich geplantes, Erfolg versprechendes Handeln zumindest versucht wurde, auch wenn es nicht zum Erfolg führte.

3. Sinnlose Fehler

Sinnlose Fehler sind Fehler, aus denen nichts zu lernen ist – nicht einmal, wie sie künftig vermieden werden können.

„Wir bezeichnen Fehlermachen deshalb nur dann als sinnvoll, wenn am Schluss ein Richtiges anvisiert wird, wenn eine Sicherheit im Bestimmen, was ist oder eine Sicherheit in der Ausübung einer Handlung resultiert. Die negative Erfahrung muss gleichsam in das bisherige Wissenswerte eingebaut werden (Ausubel 1974), um so eine Korrespondenz in der neuen ähnlichen Situation die zum Handeln oder Darstellen herausfordert, zu bewerkstelligen. Unsinniges Fehlermachen ist dann gegeben, wenn in einer Situation der gleiche Fehler wiederholt wird oder wenn so viele Fehler gleichzeitig auftreten, sodass keine Ordnung und keine Übersichtlichkeit mehr möglich sind.“¹⁵

Wenn man ohne Konzept, ohne Strategie handelt, entstehen sinnlose Fehler. Mangels Überlegung kann man noch nicht einmal abschätzen, auf welchem gefährlichem Terrain man sich bewegt. Mangels Logik des Handelns kann man aus dem Missgeschick auch nicht lernen, inwiefern die Handlungslogik zu korrigieren wäre. Gleiches gilt für überhastetes Handeln: Die Hast verkürzt die Überlegungszeit, erhöht das Stressniveau und erhöht die Fehlerneigung. Man weiß dann auch nicht, ob der Fehler in der Hast oder in einer irrigen Handlungslogik begründet war.

¹⁴ Vgl. Schüttelkopf, E. M. (2008) Erfolgsstrategie Fehlerkultur, in: Ebner, G./Heimerl, P./Schüttelkopf, E. M.: Fehler – Lernen – Unternehmen, S. 154–293.

¹⁵ Oser, F./Spychiger, M. (2005), a.a.O, S. 45.

4. Nicht zulässige Fehler

Ein nicht zulässiger Fehler ist – so schlagen wir vor – nur dann gegeben, wenn der Handelnde die Wirkung seines Handelns erkennt und beurteilt und dann zu der Schlussfolgerung kommt: Hätte ich in Betracht gezogen, dass dies die Wirkung meines Handelns sein kann, hätte ich auf jeden Fall anders gehandelt. Wir klammern damit das schicksalhafte, nicht beeinflussbare Unglück aus. Ein Fehler liegt nur dann vor, wenn es tatsächlich eine Handlungsalternative gab, und sei es, dass sie darin bestand, nichts zu tun oder etwas Ungefährliches, das vielleicht nutzlos ist, vielleicht aber doch zu einem günstigen Ergebnis führt – wie der Frosch im Milchglas, der durch sein Strampeln schließlich die Milch zu Butter schlägt und sich retten kann.

Nicht verantwortlich ist all das, was die nachhaltige Entwicklung des Verantwortungsbereichs der Führungskraft und der Mitarbeiter, für die sie verantwortlich ist, gefährden *kann*; z. B.:

- Zerstörung des Vertrauens der Kunden,
- Verlust der Handlungsfähigkeit durch Abhängigwerden von den Gläubigern,
- Verlust der Fähigkeit, notwendige F&E-Projekte zu finanzieren oder personell auszustatten.

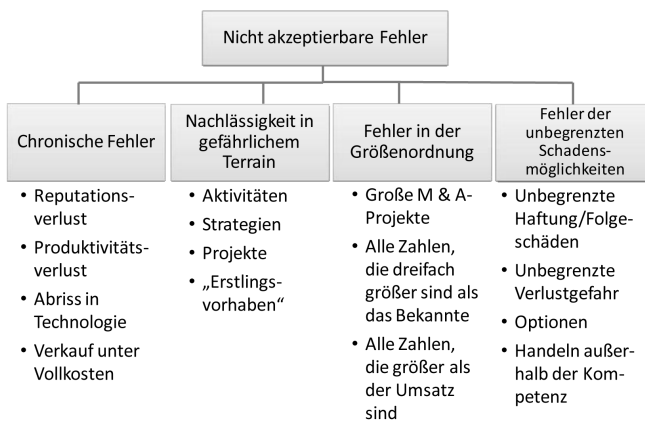
All dies führt früher oder später zur Strategiekrisis und dann zum Niedergang des Unternehmens als selbstständige Wirtschaftseinheit. Dazu zählt natürlich auch der Verkauf des Unternehmens in dem Fall, dass die Inhaber keine eigenständige Zukunft mehr für das Unternehmen sehen.¹⁶ Da Großkonzerne auch durch schwere Fehler nur eines Geschäftsbereichs kaum zur Insolvenz gebracht werden können, ist für den Verantwortungsbereich eines Divisionsleiters auf die selbstständige Überlebensfähigkeit dieser Division abzustellen.

Wir sehen vier große typologische Bereiche von nicht verantwortbaren Fehlern:

- chronische Fehler,
- Fehler des fahrlässigen Verhaltens in gefährlichem Terrain,
- Fehler in der Größenordnung,
- unvernünftiges und daher unverantwortliches Eingehen von nicht abschätzbaren Risiken.

Um diese Fälle vom vertretbaren Fehlermachen abzugrenzen, schlagen wir zur Differenzierung hierfür den Begriff „Versagen“ vor: das bodenlose, unverantwortliche Versagen gegenüber der Verantwortung zu rechtem Tun. Abbildung 4 gibt einen Überblick über die nicht verantwortbaren Fehler.

Abb. 4: Typologie der nicht-verantwortbaren Fehler



¹⁶ Der Verkauf eines gut gehenden, zukunftssicheren Familienunternehmens in der Hoffnung, das Geld anschließend besser anlegen zu können, ist regelmäßig ein gravierender und irreversibler Fehler, vgl. Kormann, H. (2011): Zusammenhalt der Unternehmerfamilie: Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation, S. 155 ff.

IV. Versagen als unzulässiges Fehlverhalten

1. Chronisches Versagen

Die heute erwartete Perfektion des Kundenservice und der Produktqualität scheint die menschliche Natur zu überfordern (Dies erlebt der Manager immer wieder, wenn er die Fertigung hochgezüchteter Produkte aus der Industrielwelt in die sich noch entwickelnden Regionen der Welt verlagert oder Zulieferprodukte aus diesen Niedriglohnländern einsetzt). Immer wieder kommen Fehlleistungen bei der Qualität vor. Als Einzelfall sind sie ärgerlich, aber nicht existenzgefährdend. Wenn aber in den erfolgskritischen Bereichen eines Unternehmens *ständig* Fehler gemacht werden, kann dies bedrohlich werden. Kritische Erfolgsfaktorenbereiche sind bei fast allen Unternehmen folgende Themen:

- Verlust der Reputation im Markt durch Verletzung der Kundeninteressen:
 - Enttäuschung von Qualitätserwartungen (Preis/Qualität-Relation),
 - unfaire Behandlung der Kunden bei Reklamationen,
 - Ausnutzen einer Quasi-Monopol-Stellung als Lieferant,
- Vernachlässigung des kontinuierlichen Produktivitätsfortschritts,
- Verkauf zu Preisen mit „Deckungspreisen“ unterhalb der Vollkosten in der Annahme, dass dies durch Mengenzuwachs kompensiert wird, wahrscheinlich eines der häufigsten, größten und gleichwohl hartnäckigen Fehler, die auch noch durch – allerdings falsch verstandene – Theoriekonzepte (Break-even-Analyse) verteidigt werden.
- Beschäftigung von Mitarbeitern für die es keine kostendeckenden Aufträge gibt
- Hinterherhinken im technischen Fortschritt.

Eine einzelne Fehlleistung kann in ihren Auswirkungen durch kompensierende Maßnahmen noch abgemildert werden. Ein gutes Beschwerdemanagement kann trotz einzelner Qualitätsmängel sogar zu verbesserten Kundenbindungen führen. Ein oder zwei Jahre Rückstand in der Produktivitätsverbesserung können durch ein „all-out-effort“-Programm wieder aufgeholt werden. Ein einzelner Auftrag, der nicht kostendeckend ist, sollte leicht zu verkraften sein. Ein vorübergehendes Auftragsloch von einem Monat kann man überbrücken, bei einem nachhaltigen oder großen Umsatzeinbruch darf aber nicht das Prinzip Hoffnung das Anpassungshandeln verzögern. Am kritischsten ist vermutlich ein Hinterherhinken beim technologischen Fortschritt. Hat ein Unternehmen einen Generationswechsel in der Technologie versäumt, so ist der Rückstand nur noch mit größter Mühe aufzuholen. Wenn man aber in diesen Fehlleistungen chronisch verharrt, d.h. sie über längere Zeit macht, dann wird daraus ein irreversibler Fehler, der den Untergang des Unternehmens einleiten dürfte.

Um dies zu verhindern, muss das Phänomen des chronischen Trends gesehen und die Wurzelursachen hierfür erkannt werden. Bei einer Häufung von Fehlleistungen hat jede einzelne ihre plausible Erklärung – es wäre ja noch schlimmer, wenn die Fehler noch nicht einmal erklärt werden könnten. Über diese Einzelerklärung hinaus muss man jedoch hindurchstoßen zu den vorgelagerten Ursachen.

Zu den chronischen Fehlern gehört auch die Fehlerkette aus für sich allein genommen kleinen Fehlern. Dörner¹⁷ geht den Umständen nach, wie solche Fehlersequenzen zum großen Schaden führen können. Der große Fehler liegt dann darin, die Fehlerkette nicht rechtzeitig unterbrochen zu haben.

Das, was wir in der Krisenforschung die strategische Krise und die Ertragskrise nennen, ist in aller Regel dem Bereich der chronischen Fehlerkumulation zuzuordnen. Wenn man als nachrangiger Anbieter in einem Massenmarkt ohne Nischen und Premiumsegment keine Chance auf Wettbewerbsfähigkeit hat, dann muss man dieses Problem in Zeiten der Hochkonjunktur überdenken. Wenn man aber nichts tut – auch keine Exit-Strategie ergreift –, dann hat man eine strategische Krise.

¹⁷ Vgl. Dörner, D. (1989): Die Logik des Mißlingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen.

2. Fahrlässigkeit bei Gefährdungen

Sorgfältiges Handeln ist Pflicht jedes Berufsträgers, also jeder Person, die für andere arbeitet. Nun kennt das Recht verschiedene Abstufungen des Mangels an Sorgfalt: leichte und grobe Fahrlässigkeit. Dabei ist die Situation, in der man handelt, maßgeblich: Höchste Sorgfalt ist erforderlich, wenn ein Misslingen existenzbedrohend sein könnte. Dann ist Fahrlässigkeit ein Kardinalfehler. Zu solchen kritischen Bereichen gehören:

- Aktivitäten und vor allem Veränderungen in Betrieben, deren Versagen im schlimmsten vorstellbaren Fall Menschenleben und den ganzen Betrieb gefährden kann, wie Flugzeuge, Kernkraftwerke, Chemieanlagen: hier müssen die Prozesse „ultra-safe“ sein und die Sorgfalt der Betriebsmannschaft diesem Sicherheitsniveau gerecht werden;
- gefahrgeneigte Strategien in Handlungsbereichen mit hohen Risiken, z. B.
 - Angriff auf die Kernmärkte eines starken Wettbewerbers,
 - Aktivitäten in den USA auf Gebieten, in denen Class Actions drohen könnten,
 - Einführung einer neuen Technik bei Produkten, deren Versagen Menschenleben eben gefährden könnte (Fahrzeuge, Flugzeuge),
- gefahrgeneigte Projekte
 - Akquisitionsprozess,
 - Umschuldungsverhandlung,
- gefahrgeneigte Erstlingsvorhaben

Alle Erstlingsvorgänge von erheblichem Wert oder komplexen Auswirkungen in einem Unternehmen sind kritische Vorgänge. Manchmal sind Organisationen bei bestimmten Missionen nur deshalb im unreflektierten Routinebetrieb, weil sie eine derartige Mission das erste Mal unternehmen und nicht ahnen, was auf sie zukommt. Beim ersten Mal kann man nicht sorgfältig genug sein.

3. Fehler in der Größenordnung

Dieser Bereich des Fehlermachens ist spezifisch für die Unternehmenstrategie. Auch bei den Investitionsprojekten der öffentlichen Hand kommt dieser Fehlertypus häufig vor. Der klassische Fall hierfür ist das „zu große Akquisitionsvorhaben“. Zumeist ist ein falsches Akquisitionsvorhaben in jeder Hinsicht zu groß:

- zu hoher Umsatz des akquirierten Unternehmens, der so groß oder gar größer als der Umsatz des kaufenden Unternehmens ist,
- Over – Leverage der Kapitalseite des kaufenden Unternehmens,
- keine Reservekapazität an Führungspotenzial oder zu geringe Anzahl der Führungskräfte für die Post-Merger-Integration

Es gibt jedoch weitere Beispiele für eine zu große Größenordnung – häufig im Zusammenhang mit einem Handeln außerhalb des Kompetenzbereiches:

- Übernahme von Aufträgen, die größer sind als alles, was das Unternehmen bislang kontrahiert hat,
- Eingehen von Rechtsstreitigkeiten über Klagesummen, die die Größenordnung des Umsatzes erreichen,
- Stadtkämmerer, die Derivate-Geschäfte in Größenordnungen abschließen, die in ihren Kommunalhaushalt sonst nicht vorkommen.

In jedem dieser Fälle liegt der Fehler darin, dass man das Risiko als „Produkt aus Schadensbetrag und subjektiver Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts“ bemessen hat und den Worst Case des tatsächlichen Schadenseintritts ausgeblendet hat.

4. Unverantwortliche Fehler aufgrund von unbegrenzten Schadensmöglichkeiten

Schließlich gibt es noch einen weiteren Typus von Fehlern, der durch zwei Merkmale charakterisiert ist:

- Das Gefahrenpotenzial ist in der ersten Annäherung nicht gewaltig, aber theoretisch sehr hoch oder gar unbegrenzt.
- Es gibt schlechterdings keine verantwortbare Logik dafür, dass ein solches Risiko eingegangen wird: Es ist einfach Dummheit.
Beispielfälle sind:
- die Übernahme unbegrenzter Haftungen, wie es der Fall ist, wenn die Haftung für höhere Gewalt oder für Folgeschäden übernommen wird,
- das Eingehen des Risikos von unbegrenzten Liquiditätsabflüssen bei Dauer-Leistungsverpflichtungen ohne Absicherung gegen Preisrisiken auf der Beschaffungsseite (Lohnsteigerungen, Erhöhung der Materialpreise usw.),
- Eingehen von Optionsgeschäften mit der Möglichkeit des Totalverlustes (kein Schwerpunkt unserer Betrachtung),
- Handeln ohne Kompetenz.

Die Wurzelursache für manche dieser unbegrenzten und daher nicht verantwortbaren Engagements besteht darin, dass der Entscheider außerhalb seines Kompetenzbereiches handelt. Hierher gehört auch der Typus „hoher Einsatz, um wenig zu gewinnen“. Ein trivialer Beispielfall liegt vor, wenn jemand eine Obergrenze für die Versicherung von normalen Schadenssummen wählt und die höheren Schadenssummen unversichert lässt, weil sie ganz selten vorkommen.¹⁸ Natürlich wäre das umgekehrte Vorgehen richtig: Selbstversicherung der Schadenssummen, die das Unternehmen verkraften kann, und externe Versicherung der großen Schäden. Ein anderes häufiges Beispiel sind Akquisitionen. Da setzt einer sein vorhandenes Unternehmen als Sicherheit für hohe Akquisitionskredite ein und riskiert damit die Existenz des Unternehmens für den Fall, dass die Akquisition ein Fehlschlag wird. Wird die Akquisition dagegen ein Erfolg, so erhöht dies vielleicht das konsolidierte Gewinnpotenzial (nach Zinsen auf den Akquisitionskredit) um ein Viertel. Es ist irrational, das Unternehmen aufs Spiel zu setzen, um eine überschaubare Steigerung des Gesamtergebnisses zu erreichen, auf die auch verzichtet werden könnte. Dies ist ein klassischer Beispielfall dafür, dass es unverantwortlich ist, viel für wenig zu riskieren.

V. Ansätze zur Fehlervermeidung

1. Übersicht

Im Unterschied zur Lüge oder zum Regelverstoß macht man Fehler nicht absichtlich. Das volle Ausmaß der Fehlerhaftigkeit wird erst im Nachhinein erkannt. Wenn also im Augenblick des fehlerhaften Tuns der Fehler selbst nicht erkennbar ist, worin bestehen dann die möglichen Vorkehrungen, die man einem Fehlermanagement zugrunde legen kann? In dem Bemühen, a) fehleranfällige Bereiche des Handelns zu erkunden und b) durch Handelsmaximen und Prozessroutinen das Fehlerrisiko zu begrenzen. In dem uns interessierenden Bereich der existenzbedrohenden Fehler müssen dies immer Ex-ante-Gestaltungen sein. Ex-post ist der Umgang mit dem Fehler mangels Korrigierbarkeit des Scheiterns nur mehr von begrenztem Interesse.

In der nachfolgenden Übersicht stellen wir zunächst stichwortartig einen Katalog von Maßnahmen eines Sicherheitsmanagements vor. Wir versuchen eine Zuordnung und zeigen, für welche Art von Kardinalfehlern welche Maßnahme des Fehlermanagements besonders geeignet erscheint:

- Für alle kritischen Fehlerarten ist die Entwicklung „Negativen Wissens“ über Fehlervermeidung und Folgenbegrenzung relevant.

¹⁸ Man sage nicht, so etwas komme nicht vor. Die Caps der D&O-Versicherungen dürften alle diesen Mangel haben.

- Versicherungen gegen die Folgen einer externen Gefahr spielen eine gewisse, aber sehr beschränkte Rolle.
- Entscheidend ist die Professionalität der Führungskraft in ihrer verantwortungsvollen Einstellung zu ihrer Arbeit.
- Die Grenzbedingungen des Handelns, mit denen eine Entwicklung zu Instabilität, unübersehbaren Risiken und Chaos vermieden werden kann, müssen bekannt sein und diszipliniert eingehalten werden.
- Es müssen organisatorische, finanzielle und personelle Vorkehrungen sowie Heuristiken für das Handeln festgelegt werden, um auch bei tatsächlichem Gefahreneintritt noch eine – wenn auch reduzierte – unternehmerische Handlungsfähigkeit zu bewahren. Hierher gehören die jüngst intensiver erforschten Aspekte der Resilience.¹⁹

Abb. 5: Maßnahmen zur Fehlervermeidung und Fehlerfolgebegrenzung

Maßnahmen		Chronische Fehler	Fahrlässigkeit in Gefahr	Fehler durch Größe	Unverantwortliche Fehler
Erwerben von negativem Wissen		X	X	X	X
Versicherung			X		
Professionalität	Verantwortungsbewusstsein	X	X		X
	Kompetenz, Sorgfalt				
	- Selektion kritischer Aufgaben/Erfolgsfaktoren	X	X		X
	- Erkennen von Frühwarnsignalen und von Trends	X			
	- Erkennen gefahrengeigerter Konstellationen	X	X		X
	- Vermeiden von Risikokumulation		X		
	- Arbeitsmethodik / Konzentration	X	X		
Ausreichende Ressourcen, Zeitreserven, Üben			X		
Aktivität, kein Stillstand		X			
Einhaltung von Grenzbedingungen	Handlungsmaximen				
	- Werte / Legalitätsprinzip	X	X	X	X
	- Normen		X	X	X
	- Wertbegrenzungen			X	
	- Entscheidungsregel (Minimax)		X	X	X
	4-Augen-Prinzip				
	- Controlling	X			
	- Gruppenentscheidung			X	X
- Zustimmungsvorbehalte			X	X	
Bewahren der Handlungsfähigkeit	Aufteilen				
	- Begrenzen der Werte			X	X
	- Aufteilen inkl. Realoptionen			X	X
	- Reserven	X	X		
	- Diversifikation	X	X	X	X
Bewahren der Flexibilität			X		X

¹⁹ Vgl. *Coutu, D./Dutton, J./Frost, P. (2003): Harvard Business Review on Building Personal and Organizational Resilience, 2003.*

2. Erwerb negativen Wissens zu existenzbedrohenden Fehlermöglichkeiten

Während man das Erfolgreichsein durch Versuch und Irrtum lernen kann, geht dies – wie gesagt – beim Vermeiden existenzbedrohender Schädigungen einer Firma nicht. Der erste Fehlversuch beendet die Serie. Was Folgeschäden, Haftung für höhere Gewalt oder Produkthaftpflichttrisiken sind, lernt man lebensnah nicht in einer “Einführung in die BWL“ und nicht im Schnellkurs „BWL für Nicht-Betriebswirte“. Man muss dieses Wissen gezielt erwerben. Die pädagogisch fundierte Fehlerforschung von F. Oser hat hierzu das eingängige Konzept des „Negativen Wissens“ entwickelt. Negatives Wissen beschreibt, was nicht getan werden darf. „Negatives Wissen ist insofern Gewissheit vermittelnd, als die falschen Alternativen nicht verschwinden, aber als Warntafel vor das Richtige hingehalten werden ... Der Anschluss des Falschen scheint uns zu vergewissern, dass das Richtige gefunden ist.“²⁰

Pecchei, der Mitbegründer des Club of Rome, nennt drei Wege, die Vermeidung von Fehlern zu lernen: erstens die Weitergabe von Traditionswissen in einer Gemeinschaft, zum anderen das individuelle Lernen eines Menschen, der den Schock eines gemachten Fehlers oder eines Beinahe-Schadensfalls erfährt, und drittens das innovative Lernen durch Risikoanalysen, in denen Fehlermöglichkeiten in der Zukunft auf der Basis einer Analyse des Vergangenen diagnostiziert werden.²¹

Die *Erfahrung aus der Geschichte* des Unternehmens und seiner Inhaber ist für Familienunternehmen eine wichtige Quelle der Weitergabe von negativem Wissen. Bei Börsenunternehmen ist eine solche Weitergabe schwieriger, da meist mit jedem neuen CEO eine neue Ära anbricht und niemand die Geschichte weitererzählt – schon gar nicht die Geschichte der Gefährdung und des Versagens.

Von noch größerer Bedeutung sind die selbst erlebten *Beinahe-Unfälle*. Negatives Wissen aus eigener Erfahrung sind die „Narben des Lebens“²². Aus jedem tatsächlichen Fehler und jeder Near-Miss-Situation müssen die „Lessons Learned“ gezogen werden. Und da bei jedem größeren Vorhaben Probleme auftreten, muss am Ende eines Projektes routinemäßig ein Debriefing stehen. Die Lessons Learned können aber nur dann in den Erfahrungsschatz des Negativen Wissens eingehen, wenn offen über Fehler und Fehlervermeidung kommuniziert wird. Die Rede über Werte und die entsprechende Adjustierung der Handlungsnormen sind geeignete Plattformen zur Dokumentation des negativen Wissens.

Von den Ultra-safe-Betrieben wie Fluggesellschaften usw. können wir die Bedeutung der *Simulation* lernen. Hier werden fortschrittliche Technologien genutzt, um möglichst realistisch Gefahren abzubilden, die Reaktion der Piloten zu erfassen *und* die Folgen von Steuerungsmaßnahmen aufzuzeigen. Neuerdings können auch Chirurgen Operationen simulieren.

Wie Malik²³ richtigerweise ausführt, genügen einfache Unternehmensplanspiele nicht den Anforderungen, um das Gefahrenpotenzial von komplexen Zusammenhängen im Unternehmen und von Wechselwirkungen mit seiner Umwelt realistisch zu simulieren²⁴. Die Versuche von D. Dörner und F. Reither zeigen, wie schnell gerade aus Komplexität Gefahren erwachsen.

Eine betriebswirtschaftliche Lehre des Gefahrenmanagements müsste vor allem die Methode der Simulation von krisenhaftem Geschehen nutzen, um das negative Wissen zu erweitern und problemgerechte und zeitgerechte Reaktionen einzuüben. Nur in der

²⁰ Oser, F./Spychiger, M. (2005), a. a. O., S. 34.

²¹ Vgl. Oser, F./Spychiger, M. (2005), a. a. O., S. 50.

²² Oser, F./Spychiger, M. (2005), a. a. O., S. 203.

²³ Vgl. Malik, F. (2005). Management-Perspektiven: Wirtschaft und Gesellschaft, Strategie, Management und Ausbildung, 3. Aufl., S. 372 ff.

²⁴ Dörner, D./Reither, F. (1983): Lohausen – Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität.

Simulation kann ein Fehler analysiert werden, bevor er in der Realität gemacht wird. Sie bietet einen „sicheren Erfahrungsraum für unsichere Handlungen“.²⁵

3. Versicherung

Die Versicherung spielt im Sicherungsmanagement eine größere Rolle bei der Kompensation von extern bedingten Schädigungen. Schäden durch Fehler der Unternehmensführung können tendenziell nicht versichert werden. Eine versicherbare große Gefahr nicht zu versichern (z. B. Produkthaftpflicht), ist meist in sich ein Fehler. Ein ganz großer Fehler ist es, eine Versicherung auf die „normalen“ Schadensbeträge zu begrenzen und sich die Prämie zu sparen, die zur Abdeckung des Worst Case erforderlich wäre. Die Directors & Officers Liability-Versicherung deckt nie die Schadenssummen der existenzbedrohenden Größenordnung ab; sie verursacht eher ein falsches Sicherheitsgefühl beim Management und spielt für das Sicherheitsmanagement keine Rolle. Nur der Insolvenzverwalter wird regelmäßig versuchen, die D&O-Versicherung des Managements, das das Unternehmen in die Insolvenz führte, in Anspruch zu nehmen.

4. Professionalität

a) Verantwortungsbewusstsein

Mit dem Begriff der Professionalität verbinden wir eine besondere Kategorie von Berufen und eine bestimmte Art der Berufsausübung. Die Musterbeispiele hierfür sind Ärzte, Rechtsanwälte, Pädagogen. Diesen Berufen kommt eine besondere Anerkennung durch die Gesellschaft zu, weil sie für die Gesellschaft wichtig sind. Ein Beruf ist nicht nur eine Beschäftigung und ein Gelderwerb, sondern die Ausübung einer „Kunst“ in einer besonderen Verantwortung: Das Wohlergehen anderer Menschen hängt vom Können des Berufsträgers ab. Diese Kunst wird durch Lernen und praktische Übung unter Anleitung von erfahrenen Berufsträgern (Meistern) erworben. Eine Berufsorganisation regelt die Voraussetzungen für den Zugang zu einem Beruf und Normen für seine Ausübung – oft auch in Form eines gesetzlichen Berufsrechts. Eine Berufsethik gibt Orientierung für die gute Berufsausübung im Dienste der Gemeinschaft beziehungsweise der Kunden, Mandanten und Patienten. Eine professionelle Haltung bedeutet, dass die Arbeit an den guten Standards des Berufes ausgerichtet wird. Der professionell Arbeitende tut, was die Aufgabenstellung verlangt, und zwar im Sinne eines „Werkvertrags“ und nicht im Sinne eines „Zeitvertrags“ über zu leistende Arbeitsstunden.

Wer professionell agiert, ist sich der Bedeutung von berufsbezogener Kompetenz bewusst. Dies umfasst auch die Einsicht, dass man auch als Fachmann nicht alles weiß. Man wird also für Fragen, für die man selbst nicht ausreichend kompetent ist, einen anderen Kompetenzträger als Berater hinzuzuziehen. Und man wird sich der Tatsache bewusst sein, dass man Meisterschaft in einer Aufgabe erst dann gewinnt, wenn man eine ähnliche Problemstellung wiederholt bearbeitet hat.

b) Kompetenz und Sorgfalt

aa) Selektion kritischer Aufgaben

Ein wichtiger Inhalt verantwortlichen Handelns besteht darin, sein Vorgehen an die Komplexität und Bedeutung der Aufgabe anzupassen. Auch wenn man akzeptiert, dass menschliches Handeln fehlerbehaftet sein kann, müssen bei Aufgaben mit einem hohen Gefahrenpotenzial gezielt Vorkehrungen getroffen werden, um Fehler zu vermeiden. Das

²⁵ Wehner, T./Mehl, K./Dieckmann, P. (2010): Handlungsfehler und Fehler-Prävention, in: Kleinbeck, U./Schmidt, K.-H., Arbeitspsychologie, S. 811.

verlangt als ersten Schritt, dass eben diejenigen Aufgaben, bei denen kein Fehler passieren darf, aus der Fülle der Aufgaben insgesamt herausortiert werden. Das sind in jedem Fall die Aufgaben, bei denen große Wertbeträge involviert sind: Akquisitionen, große Aufträge, wichtige Kooperationsvereinbarungen.

Sodann gehören die Aktivitäten im Bereich der *Erfolgsfaktoren* zu den kritischen Aufgaben. Zu den grundlegenden Kompetenzen einer Führungskraft gehört es, sich der Schlüsselfaktoren des Erfolgs bewusst zu sein, die für das tragende Geschäftsmodell des jeweiligen Unternehmens gelten. Teilweise ergeben sich diese Erfolgsfaktoren aus den Charakteristiken der Branche, zum Teil aus dem spezifischen Wettbewerbskonzept des Unternehmens. Ein Unternehmen, das Kostenführer sein will oder sein muss, muss eben auch einen ständigen und hohen Produktivitätsfortschritt aufweisen. Nur wenn man sich die Erfolgsfaktoren explizit bewusst macht, kann man „Key Performance Indicators“ festlegen, die laufend zu beobachten sind. Und nur so kann der irreversible Fehler vermieden werden, Schlüsselfaktoren des Erfolgs über längere Zeit zu vernachlässigen.

Schließlich muss allen Beteiligten in der Organisation klar gemacht werden, welches die „hervorgehobenen“ Aufgaben sind. Dazu gibt es keinen besseren Weg als den, dass der oberste Chef auch der „oberste Sachbearbeiter“ des jeweiligen Projektes wird und z. B. an Besprechungen zu Erfolgsfaktoren persönlich teilnimmt. In den Bereichen, in denen keine Fehler gemacht werden dürfen, kann es sowieso keine Delegation von Verantwortung geben.

bb) Verfolgung der Trends, Frühwarnsignale

Das Konzept der Frühwarnsignale sollte seit Ansoff zum Standard der betriebswirtschaftlichen Ausbildung gehören. Und dennoch: Die Frühwarnsignale für die Finanzkrise – z. B. die Krise der IKB im Sommer 2007 – wurden nicht wahrgenommen.

Für das Erkennen eines Ausreißers, der als Frühwarnsignal interpretiert werden kann, wie auch für das Erkennen eines Trends braucht man lange Zeitreihen der wichtigen Indikatoren. Die Beobachtungsreihe muss immer über mindestens 10 Jahre reichen, um einen vollen Konjunkturzyklus einzufangen.

cc) Mustererkennung gefahrgeneigter Situationen

Nur wer schon öfter einen Sturm heraufziehen sah, kann die Wetterformation richtig interpretieren. Neben den alten Börsenspekulanten berichten uns selten alte „Kapitäne der Wirtschaft“ von ihrem Sensorium für Gefahrenkonstellationen. Es gibt ein Gefühl für kritische Situationen, wenngleich es auch nicht jedem gegeben ist: Man muss Angst haben können und auf seine Ängste hören.

dd) Vermeiden von Risikokumulation

Dumm handelt derjenige, der ohne Not mehrere Gefährdungen verkettet. Wenn schon die operative Auftragsabwicklung hohe Risiken der Durchführbarkeit und der Kosten umfasst (Entwicklung eines neuen Flugzeugtyps, Entwicklung neuer Flugzeugturbinen), dann darf das Projekt nicht mit weiteren Gefährdungen überfrachtet werden, z. B.

- Gefährdungen durch die Errichtung neuer Standorte in Ländern ohne einschlägige industrielle Erfahrung (dem steht die Forcierung von „kostengünstigen“ Zulieferungen aus wenig entwickelten Ländern gleich),
- vom Kunden ausgehende Gefährdungen, z. B. Reklamationsneigung oder Risiken der Absatzfinanzierung (weshalb diese über eine Exportkreditversicherung und Währungsabsicherung abgedeckt werden *müssen*),
- Risiken aus der Finanzstruktur, weshalb Unternehmen mit gefahrgeneigten Leistungsprozessen (hohes Auftragsrisiko) oder großer Konjunkturabhängigkeit grundsolid finanziert sein müssen,
- Instabilität der Führungsstruktur.

ee) Angemessene und konzentrierte Arbeitstechnik

Zur Professionalität gehört, dass der Leistungsträger eine seinem Verantwortungsbereich entsprechende Arbeitsmethodik entwickelt. All dies sollte eigentlich selbstverständlich sein. Erstaunlich ist nur, dass z. B. die Arbeitsmethodik im Curriculum der angehenden Unternehmensführer nicht oder nur selten adressiert wird. In anderen Berufen gehört dagegen die Arbeitstechnik zur Grundausbildung, etwa die Hygiene in der medizinischen Arbeit.

Konzentriertes Arbeiten ist nicht möglich, wenn ein Führer zu viele Aufgaben wahrnimmt: Man muss beide Hände am Lenkrad haben und darf nicht zwei Lenkräder gleichzeitig in Händen halten.

c) Aufgabengerecht ausreichende Ressourcen

Eine offensichtliche und unverantwortliche Gefahrenkumulation entsteht, wenn existenzwichtige Aufgaben ohne ausreichende Ressourcen ausgeführt werden. Kritische Aufgaben verlangen:

- die besten Mitarbeiter und ausreichende personelle Ressourcen, die vollzeitlich nur für diese Aufgabe eingesetzt werden,
- die besten verfügbaren sachlichen Hilfsmittel,
- ausreichende finanzielle Ressourcen, z. B. um Beratung und Unterstützung einkaufen zu können,
- vor allem aber Zeit für gewissenhaftes Arbeiten und Zeitreserven für unvorhergesehene Verzögerungen.

d) Vermeiden von Stillstand

Schließlich muss bei allen vorstehenden Aspekten der Vorsicht und des defensiven Vorgehens noch ein Kontrapunkt gesetzt werden: Abwarten, Nichtstun und Stillstand sind gerade in einem gefahreneneigten und dynamischen Umfeld unzulässig. Nicht-Handeln belastet z. B. einen Soldaten in Gefahr stärker als ein Fehlgriff in der Wahl der Alternativen oder der Mittel. Untätigkeit führt in einer dynamischen Wirtschaft unweigerlich zu einem chronischen Rückstand. „Auf keinem Weg ist noch nie etwas gegangen.“²⁶ Selbst wenn man nur strampelt wie der Frosch im Milchglas, kann man immerhin dem Glück eine Chance geben.

5. Festlegung und Einhalten von Grenzbedingungen für das Handeln

a) Handlungsmaximen

Es gehört zur Professionalität, Grenzbedingungen für das Handeln einzuhalten. Es ist auch Kern einer Berufsordnung, festzulegen, welche Grenzen ein Berufsträger nicht überschreiten darf. Im Unterschied zu der generellen Anforderung, verantwortlich zu handeln, müssen die Grenzbedingungen spezifischer formuliert sein. Nur dann kann ihre Beachtung verbindlich eingefordert werden.

Die wichtigsten Ziele („Du sollst“) und die wichtigsten Grenzen des Handelns („Du darfst nicht“) sollten in den Werten eines Unternehmens verankert sein. Insbesondere bei Familienunternehmen finden wir eine werteorientierte Kultur, die über die jeweils neuen Deklarationen der wechselnden Geschäftsführer hinausreichen. Wichtige Werteaussagen sind z. B.

- Orientierung auf die Interessen der Kunden,
- Wahrung der Unabhängigkeit,
- unbedingtes Legalitätsprinzip,

²⁶ Dieser Spruch ist Dr. Herbert Gassert zuzuschreiben.

- respektvoller Umgang mit Mitarbeitern.

Während die Wertaussagen typischerweise ein hohes Abstraktionsniveau haben, sind Maximen und Normen des Handelns konkreter formuliert. Praktische Bedeutung für fast jedes Unternehmen haben Normen, die die finanzielle Stabilität des Unternehmens bewahren sollen. Damit solche Normen die gesamte Organisation durchdringen, müssen sie auf wenige erfolgskritische Sachverhalte begrenzt sein. (Daneben gibt es dann noch einige Hundert Richtlinien und Vorschriften).

Zu den wichtigen Handlungsmaximen bei gefahrgeneigten Tätigkeiten gehört die risikominimierende Entscheidungslogik der Minimax-Regel: Wähle die Alternative, die im schlechtesten Fall den geringsten Verlust ausweist (und nicht die Maximax-Regel zur Maximierung des Gewinns).

b) 4-Augen-Prinzip

Eines der universellen Prinzipien des Fehlermanagements besteht in den verschiedenen Formen einer multipersonalen Entscheidungsfindung. Dazu gehören z. B.:

- Controllingfunktionen für die Beobachtung und Analyse von Sachverhalten durch Dritte, die nicht für die Prozessdurchführung zuständig sind,
- Kollegialprinzip in der Unternehmensführung,
- Zustimmungsvorbehalte vorgesetzter Gremien.

Das 4-Augen-Prinzip ist umso wichtiger, je größer die Machtfülle und Entscheidungssicherheit eines Unternehmensführers ist. Gerade die über lange Zeit besonders erfolgreichen Unternehmensführer unterliegen der Gefahr, eine Hybris der Unfehlbarkeit zu entwickeln. Gerade die Alleingesellschafter-Unternehmensführer, die jede ihrer Entscheidungen mit einem selbst gefällten Gesellschafterbeschluss durchsetzen könnten, müssen selbst Schikanen und Hindernisse in ihre Entscheidungsprozesse einbauen, damit sie sich der Disziplin unterwerfen, das Urteil von Dritten zu suchen. Corporate Governance braucht ein Unternehmen nicht nur bei einer Trennung zwischen Principal und Agent, sondern gerade auch für den allmächtigen Alleingesellschafter.

6. Bewahren der Handlungsfähigkeit bei Gefahreintritt

Mit der Betrachtung des dritten Handlungsbereichs, der Minimierung der Fehlerfolgen, gehen wir davon aus, dass auch bei einer bewussten Fehlervorkehr nicht auszuschließen ist, dass ein großer Fehler gemacht wird und ein großer Schaden eintritt. Es geht dann immer noch darum, die Schadensauswirkungen zu begrenzen. Als das oberste Ziel der Schadensbegrenzung wollen wir annehmen, dass es ein Mindestmaß an unternehmerischer Handlungsfähigkeit zu bewahren gilt. Ist ein Unternehmen nicht mehr handlungsfäh, dann werden ihm die Kontrahenten (Kunden, Wettbewerber usw.) ihre Bedingungen diktieren, es tritt Stillstand ein und damit eher früher als später die irreversible Kumulation chronischer Fehler.

Das allgemeine Prinzip, die Schadensfolgen zu begrenzen, besteht darin, einen solchen (finanziellen) Rahmen für das Handeln einzuhalten, dass die möglichen Verluste auch im ungünstigsten Fall nicht die selbstständige Existenz kosten.

Das zweite allgemeine Prinzip ist eine Ableitung aus dem ersten: eine Aufteilung des Handelns auf mehrere Aktionen und damit eine Aufteilung des maximalen Wertbetrages. Hierzu gehören folgende defensive Vorgehensweisen:

- versuchsweises Vorgehen (tentativeness), Bereitschaft den Versuch einzustellen, falls dies zweckmäßig ist, Testen vor dem Kauf,
- Kauf von Realoptionen als Variante des versuchsweisen Vorgehens,
- Zeitlich abgestuftes Vorgehen (staggering decisions) – z. B. Kurssicherung für große Beträge,

- aufgeteiltes Vorgehen (fractionalizing) – z. B. Hälfte der Maßnahme jetzt, andere Hälfte später.
- Absicherung von Wetten (hedging bets) – z. B. Verteilung eines Investmentbetrages auf konträre Szenarien.

Das dritte allgemeine Prinzip fordert das Halten von „strategischen Reserven“. Für ein Familienunternehmen ist dies oft ein Finanzanlagevermögen außerhalb des Unternehmensvermögens.

Das vierte Prinzip der Diversifikation ist bei Familienunternehmen häufig ebenfalls eine Möglichkeit, das generelle Risiko der Geschäftstätigkeit auf mehrere nicht miteinander korrelierende Risikofelder aufzuteilen.

Das fünfte allgemeine Prinzip kann hier nur angedeutet werden: Bewahren der Flexibilität. Hierzu gehört die Vermeidung einer „Rücken-an-der-Wand-Position“ oder einer „Sackgassen-Position“. In solche ausweglosen Situationen gerät man durch zu große, ungesicherte finanzielle Vorleistungen oder auch durch ein Handeln, das der Presse oder dem Staatsanwalt nicht bekannt werden dürfte. Die Bewahrung der Flexibilität verlangt weiter, dass Panik vermieden wird. Flexibilität der Ressourcen und Flexibilität des Denkens sind vermutlich die wichtigsten Reserven wahrhaft guter Unternehmer.

VI. Lehre zum Gefahrenmanagement als Desiderat für die Ausbildung von Unternehmensführern

Unsere durchaus vorläufige Übersicht veranschaulicht, wie vielfältig das Instrumentarium für ein Fehlermanagement und dann weitergehend für ein Gefahrenmanagement ist. Die Praktiker des Krisenmanagements und die Insolvenzverwalter können entscheidende Beiträge dazu liefern, „negatives Wissen“ zu entwickeln. Auch die Rechtsprechung zur Business-Judgement-Rule mag erhellende Ergebnisse an den Tag bringen. Der Aufbau eines schlüssigen Konzeptes für die Sicherungsstrategie als Pendant zur Erfolgsstrategie muss mehr und mehr eine Kernaufgabe der Forschung und Lehre zur Unternehmensführung werden. Niemand würde wohl mehr dazu beitragen können – aber auch selbst daraus gewinnen können – als die Insolvenzverwalter, denen die Begleitung von Unternehmen in Existenznot zum Beruf und zur Berufung wurde.