

Prof. Dr. Hermut Kormann

Wer nicht zugrunde geht, lebt länger!

***Sicherungsstrategie als Pendant
zur Erfolgsstrategie***

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	1
1. Die Familienentwicklung und die Unternehmensentwicklung.....	1
2. Die Beschränkung der Aussagen zur Erfolgsstrategie	4
3. Das Konzept der Sicherungsstrategie	8
4. Die möglichen Quellen für Wegleitungen	10
5. Die Maximen der Sicherungsstrategie.....	14
5.1 Die Metaphern aus anderen „gesteuerten Systemen“	14
5.2 Die Fehlervermeidung	15
5.3 Die zuverlässige Unternehmensorganisation	19
5.4 Die Stabilität der Führung.....	21
5.5 Die Vorkehrung gegen existenzbedrohende externe Schädigungen (Unfälle)	24
5.6 Das Fail-safe-Prinzip	24
6. Die Kontinuität als Sicherungselement.....	27

Vorbemerkung

Alles Schreiben sei autobiografisch, sagte Max Frisch. So hat auch dieser Beitrag autobiografische Anknüpfungspunkte. Dem Jubilar verdanke ich eine frühe und freundliche Aufmerksamkeit für meine Reflexionen zum Familienunternehmen. In einer Rezension stellte er fest, dass mein Blick auf die Strategie des Familienunternehmens interessant sein und hierbei insbesondere die These, dass es auf das Überleben als Ziel der Strategie ankomme und nicht auf den Erfolg. (Natürlich bedarf es beides: den Erfolg *und* die Vorsicht.) Dieses Lob ermutigte mich, an diesem Aspekt der Strategie weiter zu arbeiten. Ein Berufsweg im globalen Großanlagengeschäft, einer wahrlich gefahren geneigten Tätigkeit und in einem Familienunternehmen, in dem alle Gefährdungen dieses Unternehmertypus zu bewältigen waren, schärfte die Sinne für diese Aspekte des unternehmerischen Tuns.

1. Die Familienentwicklung und die Unternehmensentwicklung

Die Forschung zum Familienunternehmen unterscheidet zwischen der Sphäre der Eigner bzw. der Familie und der Sphäre des Unternehmens. Wenden wir uns als erstes der Sphäre der Eigner zu.

Die *Grundlagen* für das Wirken der Eignerfamilie als Träger des Familienunternehmens sind Leistungen, Qualitäten und Institutionen, die eine notwendige Voraussetzung für das unternehmerische Engagement sind, aber selbst noch nicht zu einem nachhaltigen Erfolg führen. Als Grundlagen sagen sie noch nicht, was daraus gemacht wird. Die Grundlagen für das nachhaltige Wirken der Eignerfamilie sind mindestens, aber nicht abschließend:

- Kinder
- Erziehung und Sozialisation der Kinder zur Annahme der Gesellschafterstellung
- Vererbungsregelungen
- Eignerstrukturen (Alleingesellschafter, Mehrgenerationen- und Mehrgesellschafterstrukturen)
- Familienverfassung
- Führung des größeren Familienkreises.

Viele Teilbereiche der Forschung zu und der Beratungspraxis für Familienunternehmen befassen sich mit diesen Grundlagen. In diesen Aspekten ist das Familienunternehmen ja völlig anders als die anonyme Börsengesellschaft. In gesunden, tragfähigen Grundlagen

liegt die Stärke des Familienunternehmens. In den ungeordneten Grundlagen liegen aber auch die Konfliktpotenziale und die Schwächen.

Die *Erfolgsstrategie* der Familie ist ihre Mission als Eigner: Warum sind sie als Eigner in der Welt? Hier denke ich an die von E. I. Poza vorgeschlagene Gliederung zu den möglichen primären Zielen der Familienunternehmer:¹

- Family-First Business: Das Unternehmen wurde geschaffen, um die Familie zu versorgen.
- Management-First Business: Firma vor Familie.
- Ownership-First Business: Wir wollen Wertsteigerung erzeugen.

Peter May schlägt ein Gliederungsraster für die Strategiemuster der Eigner in Abhängigkeit vom Alter des Unternehmens vor:² Gründerunternehmen, klassisches Familienunternehmen, diversifizierte Familienholding und Family Office.

Neben der Erfolgsstrategie sollte aber auch eine *Sicherungsstrategie* stehen, mit der das Überleben der Familie auch dann sichergestellt wird, wenn die Grundlagen gefährdet sind oder angegriffen werden und die Erfolgsstrategie versagt. Wir kommen hier zu Themenkreisen wie:

- Konfliktmanagement
- Trennungsmanagement
- Vermögensstrategie zur Absicherung des persönlichen Wohlstands der Familie.

Diese großen Themenkreise für die Entwicklung der Unternehmerfamilie gelten nun spiegelbildlich für die Unternehmensentwicklung:

- Die *Grundlagen* sind zum Beispiel
 - Trägerschaft
 - Finanzressourcen
 - Führungs-Ressourcen (Nachfolgerthematik)
 - Know-how-Ressourcen
 - Unternehmensverfassung
 - Governance Konzepte.
- Die *Erfolgsstrategie* ist zweckmäßigerweise zu gliedern in:

¹ Poza, E. I.

² May, P. (2009): Familienunternehmen erfolgreich führen. In: Familienunternehmen heute, Jahrbuch 2009, Bonn, S. 17 (S. 12 - 24).

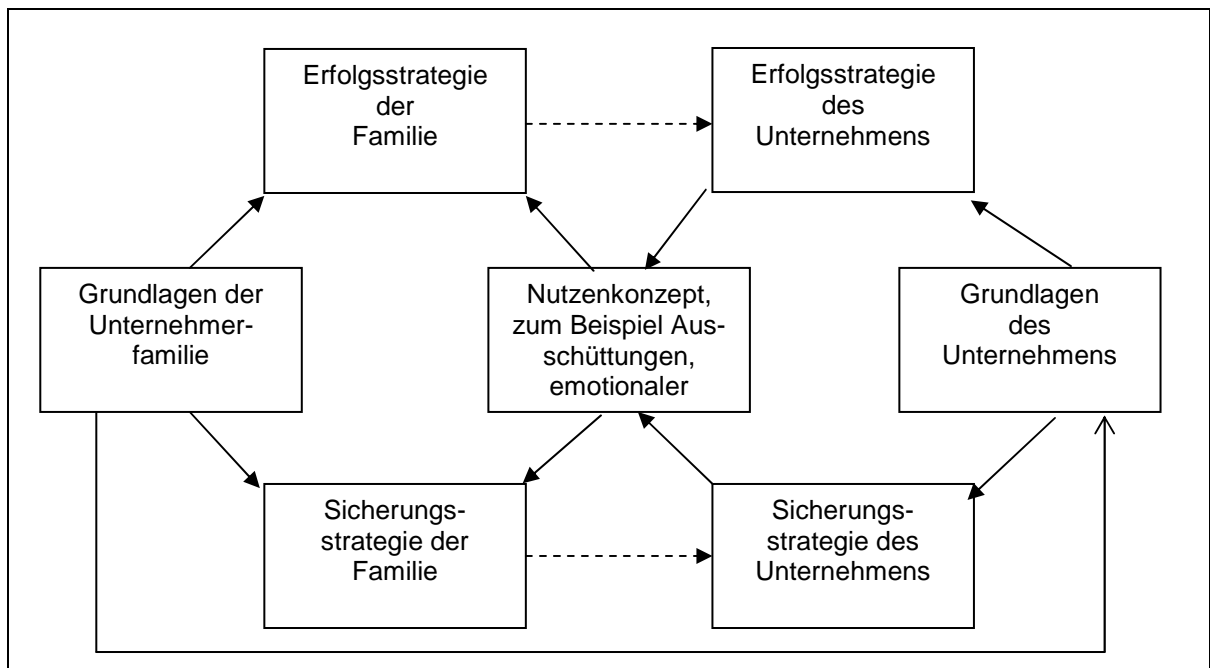
- Produkt- bzw. Leistungstechnologie - Markt - Konzeption (das „Geschäftsmodell“)
- Renditestrategie
- Wachstumsstrategie
- Innovationsstrategie.
- Die Sicherungsstrategie, um den Unternehmensbestand zu sichern. Da dies der Schwerpunkt der Ausführungen ist, sei hier nur das Stichwort eingeführt.

Die Familiensphäre und die Unternehmenssphäre werden über das *Nutzenkonzept* miteinander verbunden. Dazu gehören:

- Ausschüttungspolitik
- andere Erträge aus der Gesellschafterposition (Arbeitseinkommen, Mieterträge u. ä.)
- „psychisches Einkommen“ oder „emotionale Dividende“ (R. Wimmer, T. Groth) aus der Selbstwerterhöhung durch das Wirken als Gesellschafter und die Reputation dieser Stellung
- „psychisches Einkommen“ aus philanthropischen Engagements des Unternehmens.

Wir kommen so zu dem in der nachfolgenden Darstellung wiedergegebenen Systembild.

Die Parameter der Entwicklung der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens



Im Folgenden konzentrieren wir uns auf die Sicherungsstrategie für das Unternehmen. Die Sicherungsstrategie hat grundsätzlich für jedes soziale System Bedeutung, natürlich auch für die Börsengesellschaft. Für das Familienunternehmen hat sie aber aus spezifischen Gründen höchste Bedeutung. Die *Konzentration des Vermögens* in einem Unternehmen ist die typische Anlagenstruktur des Familienunternehmens. Das Risiko der Anlage ist damit inhärent größer als bei einer verteilten „Asset-Allocation“. Die Langfristigkeit des Planungshorizonts und die Sehnsucht, das Unternehmen *an die nächste Generation weiter zu geben*, können nur erfüllt werden, wenn das Unternehmen überlebt. Manager haben - manchmal - eine weitere berufliche Existenz, nachdem ihr früherer Arbeitgeber untergegangen ist. Familienunternehmer müssten besondere Vorkehrungen treffen, dass sie in diesem Fall eine weitere oder neue unternehmerische Existenz haben. Darum geht es uns.

2. Die Beschränkung der Aussagen zur Erfolgsstrategie

Um die eigenständige Bedeutung der Sicherungsstrategie herauszustellen, muss vorab auf die Grenzen der Aussagen zur Erfolgsstrategie eingegangen werden.

Während die Grundlagen der Unternehmerfamilie und auch die Grundlagen des Familienunternehmens völlig andersartig als die der Börsengesellschaft sind, sind die Regeln, wie man in der Marktwirtschaft erfolgreich sein kann, „eigentlich“ für jeden Akteur gleichartig - vorausgesetzt, es gibt solche Regeln. In der Hoffnung, solche Regeln erfahren zu können, greift jeder Unternehmensführer - auch wenn er sonst keine Märchen oder gar Romane liest - begierig zu Büchern, die versprechen, einen Weg zum Erfolg zu weisen. (700.000 Leser können nicht irren!) Andererseits wird man immer wieder frustriert, dass keine solide Erkenntnis zu gewinnen ist. Die Firmen, die von ausgebildeten Managern geleitet werden, geraten in unverminderter Rate in existenzielle Notlagen oder in den Konkurs.

Es gibt Gründe, die eine Rede über den Weg zum Erfolg so wenig erfolgversprechend machen:

(1) Erfolg ist eine Interpretation, kein „Ding“. Wir haben daher - zumal nach der Finanzkrise der Shareholder-Value auf Dauer desavouiert ist - auch keinen allgemein geltenden Maßstab für nachhaltigen Erfolg. Erfolg ist ein Ergebnis der Reflexion, des Standpunkts und der Betrachtungsweise.

(2) Was künftigen Erfolg für ein Unternehmen bringen kann, ist zumindest schwer bestimmbar, wenn nicht sogar essenziell unbestimmbar:

- Jede Entwicklung in die Zukunft ist vom Pfad der bisherigen Entwicklung abhängig und von der dabei errungenen Plattform, der Lage.
- Die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten sind aber auch von den jeweiligen Positionen aller Anderen abhängig und deren Einwirkung auf mich.
- Was richtig, was zukunftssträchtig ist, hängt nicht nur von dem eigenen Können ab, sondern von den Aktionen Dritter, der Kunden, der Wettbewerber, des Staates, und diese Reaktionen Dritter sind grundsätzlich unvorhersehbar.
- Bei all diesen Unsicherheiten ist es geradezu vermessen - um nicht zu sagen „illusorisch“ – nach optimalen Entscheidungen für die Unternehmensentwicklung zu suchen.
- Jede Standardstrategie beruht auf dem heutigen strategischen Wissen, das erst seit einer Generation entwickelt wurde und sich in dieser kurzen Zeit sehr dynamisch entwickelt hat. So kann mit der vor 40 Jahren entdeckten „Erfahrungskurve“, wenn man sie in ihrer ursprünglichen Form undifferenziert verwendet, heute kein Staat –

will sagen: keine Strategie - gemacht werden. Das Konzept der „Hidden Champions“ wurde erst vor gut einem Jahrzehnt verbreitet (H. Simon³).

(3) Die heute propagierten Standardstrategien sind Empfehlungen für die „dominante“ Position als Mengenführer, Kostenführer, Differenzierungsführer oder, Anbieter im „Blauen Ozean“ des wettbewerbsfreien Raums.

- Strategie wird primär als Wettbewerbsstrategie verstanden. Nicht der Kunde steht im Mittelpunkt, sondern der Wettbewerber ist im Visier und er muss dominiert werden.
- Zur Erringung der dominanten Position wird regelmäßig gefordert, in einem entscheidenden Faktor eine absolute Überlegenheit zu erzielen. Tatsächlich ist im Wettbewerb aber eher eine Zehnkampf-Fähigkeit gefragt.
- Unsere Mittelständler sind aber keine dominanten Marktführer im klassischen Sinn, sie sind vorzugsweise Nischen-Anbieter in der kleinen Welt der Nische.
- Offensichtlich gibt es in jedem irgendwie abgegrenzten Marktsegment mehr Firmen, die eine Nummer-zwei oder Nummer-drei- oder Nummer-vier-Position einnehmen als solche mit der Nummer-eins-Position.

(4) Die derzeit propagierten Erfolgsstrategien sind heroische Strategien. Der Held überschreitet die Grenzen des Vertrauten ohne Angst und Zweifel. Widerstand bestärkt den Helden nur in der Verfolgung seiner übermenschlich anspruchsvollen Ziele. Die heroische Kultur kennt nur Sieger und Besiegte und wenn dabei ganze Branchen zugrunde gehen.

Zwei Denkrichtungen stellen dies in Frage. Die fernöstliche Strategie: Hier ist nicht von der Verfolgung von Zielen unter Brechung der Widerstände die Rede, sondern davon, dass das günstige Potenzial einer Situation opportunistisch genutzt werden kann.⁴ „Gewinnen ohne zu kämpfen“ und „Give and take“ sind Maximen, die auch beim Kaufmann zu einem „Peaceful mind“ führten. Das soll nicht sagen, dass jeder Händler sich dort so verhalte. Hier würden wir das aber nicht einmal mehr als Verhaltensideal aufstellen!

Die andere Richtung, von der aus die Erfolgsstrategien relativiert würden, ist die Suche nach Sicherungsstrategien, von der wir sogleich sprechen werden.

³ Simon, H. (1996): Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt/New York; ders. (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/New York.

⁴ Jullien, F. (2006): Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen, Berlin.

(5) Am meisten verwirrend beim Konzept von Erfolgsrezepten ist allerdings Folgendes: Wäre es möglich, einen logisch nachvollziehbaren Weg zum Erfolg zu lehren, dann würde ein jedes Unternehmen diese Rezeptur anwenden und die bei allen Wettbewerbern angewendeten Erfolgsrezepte würden sich gegenseitig aufheben. Das ist einsichtig für Strategien zur Finanzanlage. Könnte man sich auf die überdurchschnittliche Rendite einer Anlage verlassen, würde dies sofort zu Arbitragegeschäften führen, die den Renditevorteil eliminieren würden. Der gleiche Effekt würde auch bei „sicheren“ Erfolgsstrategien in der Realwirtschaft eintreten.

(6) Aber vielleicht kommt es gar nicht auf die Ziele einer Strategie an. Liest man die veröffentlichten Ziele der Unternehmen, dann findet man kaum Differenzierung. Jeder will ertragreich wachsen und zwar überdurchschnittlich usw. Vielleicht ist die Wahl der Ziele irrelevant, weil die Differenzierung allein in der effektiven Umsetzung der - welteinheitlichen - Ziele liegt. In der Umsetzung kann unser mittelständisches Familienunternehmen aber seinen Vorsprung herausholen. Wie sagt doch so richtig Neo im Film „Matrix“: „Es ist ein Unterschied, ob man einen Weg nur kennt oder ihn beschreitet.“

(7) Es ist, so möchte ich als These aufstellen, unmöglich, eine Wegleitung, zu geben, wie man Erfolg hat. Es kann allenfalls – wie der Philosoph Janich erklärt – eine Kompassfunktion geben, die uns zeigt, wie wir auf einem irgendwie gefundenen Weg uns „True North“, dem Erfolg, nähern und wo wir abkommen von der Erfolgsrichtung – ohne dass uns der Kompass per se den richtigen Weg zeigen könnte.

Und meine zweite These ist, dass selbst „True North“ des Erfolgs nicht über die Zeit gleich bleibt. Für das einzelne Unternehmen wandert „True North“ über die globale, ökonomische Landkarte über die Zeit: Die Erfolgspole des 19. Jahrhunderts geben keine Weisung mehr im 21. Jahrhundert. In keiner der untergegangenen Branchen (seien es Dampflokomotiven, Radioröhren oder mechanische Schreibmaschinen) hätte man irgendwie das Ende *rechtzeitig* voraussehen können. Und keine der neuen Branchen war eine Generation vorher erkennbar. Es war also nie eine bestimmte strategische Suchlogik, die ein Familienunternehmen vom 19. in das 21. Jahrhundert bringen konnte, sondern nur die Bewahrung der „Strategiefähigkeit“ für völlig wechselnde Anforderungen.

3. Das Konzept der Sicherungsstrategie

Begriff

Der Extremkletterer Thomas Bubendorfer, der „naturgemäß“ auch Manager trainiert, begründet diesen Erfahrungstransfer recht eingängig: „Worum geht es beim Bergsteigen? Um etwas sehr einfaches: um das Nichtabstürzen... Es sind nicht die körperlichen Höchstleistungen allein, die sie staunen lassen, sondern die Konsequenzen von Entscheidungen. Ein falscher Griff, ein unüberlegter Tritt führen unweigerlich zum Absturz“.⁵ Der Philosoph sagt: Der Sinn des Lebens ist nicht das Glück, sondern das Überleben. In der typischen Diktion eines Familienunternehmers schildert der Unternehmer Schuck aus Heidenheim, wieso sein Unternehmen bei nicht gerade leichter Marktlage über die Zeit heute eine führende Stellung am Weltmarkt einnimmt: „Wir haben es soweit gebracht, weil wir überlebt haben.“

Diesen Fokus auf das „Überleben“ nenne ich die Sicherungsstrategie. Die Sicherungsstrategie als eigenständiges Konstrukt neben die Erfolgsstrategie zu setzen, ist vor allem im Diskurs zur Entwicklung des Familienunternehmens von Bedeutung. Die Bewahrung der Unabhängigkeit des Unternehmens ist die „Raison d’être“ des Familienunternehmens. Gäbe es dieses Streben nicht, wäre das Unternehmen zu einem günstigen Zeitpunkt schon an ein anderes Unternehmen verkauft worden, das durch diese Akquisitionen seine eigenen Geschäftsfelder arrondieren und sein Wachstum steigern möchte. Die Bewahrung der Unabhängigkeit kann nur gelingen, wenn existenzgefährdende Risiken vermieden werden.

Der Entscheidungstheoretiker v. *Neumann* formulierte für das Verhältnis zwischen Spieler und Gegenspieler (was als typische Wettbewerbskonstellation in der Wirtschaft gelten mag): „Jede Strategie, die eher auf Sieg als auf Vermeiden der Niederlage setzt, endet mit der sicheren Niederlage“.⁶ Neben anderen fundamentalen Maximen, wie die Konzentration des Führungseinsatzes auf die Erfolgsfaktoren, ist dies vermutlich einer der wichtigsten Grundsätze für die Unternehmensstrategie. „Die Frage 'Wie verhindere ich ein Scheitern?' ist vor der Frage „Wie erreiche ich ein Ziel?“ zu beantworten“, sagt Fritz B.

⁵ Bubendorfer, T. (2005): Interview. In: *managermagazin* 7/2005, S. 198 ff.

⁶ v. Neumann/Morgenstern, zitiert nach: Bernstein, P. (1997): *Wider die Götter: Die Geschichte von Risiko und Risikomanagement von der Antike bis heute*, München, S. 297.

Simon.⁷ Und Manfred Rommel gibt uns die Weisung: „Das wichtigste Mittel, den richtigen Weg zu finden, ist es, den falschen Weg zu vermeiden.“

Diese Maximen zeigen auch eine Grenze für das Familienunternehmen auf: Sein Anspruch kann nicht sein, der Größte in einer Branche oder in einem Markt zu sein, wie es so gerne Führer kapitalstarker Großunternehmen verkünden. Man sollte einmal die Fälle auflisten, in denen der jeweilige Nachfolger dieses visionären Verkünders die Verschuldungskrise des Unternehmens, die in Folge der erforderlichen Akquisitionen letztendlich eintrat, durch Notverkäufe wieder lösen musste. Nun haben wir aktuell sogar einige Familienunternehmen, die - alle unter dem maßgeblichen Einfluss eines Nicht-Familien-Unternehmensführers - analog zu den Standardstrategien der Börse anstrebten, ein ganz großes Unternehmen des Automobilbaus, der Zementherstellung, der Automobilzulieferung zu schaffen. Für das mittelständische Familienunternehmen macht es typisch mehr Sinn, sich vorzunehmen, der Beste, der Schnellste, der Kundenfreundlichste zu sein. Stellt sich aber heraus, dass das Familienunternehmen aus eigener Kraft keine auf Dauer Erfolg versprechende Position verteidigen kann, dann fällt es auch in die Verantwortung der Familiengesellschafter, im Interesse des Unternehmens und seiner Beschäftigten einen neuen „best owner“ für das Unternehmen zu suchen. Man darf hier aber auch nicht so lange zögern, bis das Unternehmen dem Siechtum verfallen ist.

Bei dem Grundsatz „Keine Gefährdung der Existenz des Unternehmens“ handelt es sich eigentlich um ein Tabu: Er darf unter keinen Umständen verletzt werden. Hierfür ist es auch erforderlich, eine Wertgrenze zu definieren, die das maximale Risiko bezeichnet, das wissentlich eingegangen werden darf. Die Grenze bildet maximal der Betrag, bei dessen Verlust das Unternehmen seine Kreditfähigkeit verliert. Es geht bei der Sicherungsstrategie nicht um das Gewinnen, sondern um das Verhindern des Scheiterns. Das Scheitern ist natürlich immer der Untergang des Unternehmens. Eine andere Schwelle wäre aber bereits der Verlust der Selbstständigkeit. Oder in managergeführten Unternehmen die sofortige Ablösung der Geschäftsführung.

Wir kommen damit zu dem Bild, dass die Erfolgsstrategie nur möglich ist, weil die Grundlagen für die Erfolgsstrategie des Unternehmens bestehen und geordnet sind.

⁷ Simon, F. B. (2001): Radikale Marktwirtschaft, Heidelberg, S. 115.

Die Erfolgsstrategie und die Sicherungsstrategie

Erfolgsstrategie	versus	Sicherungsstrategie
Effektivität und Effizienz des Systems		Überleben des Systems
Output-Erzielung („schneller, höher, weiter“)		Randbedingungen für die Wirksamkeit
Was soll getan werden?		Was muss unterlassen werden?
Individuell, pfadabhängig		generelle Geltung
Versuche und Irrtum als Erkenntnisweg		analytische Exploration
Keine generelle Präskription möglich		präskriptive, sogar normative Aussagen
Entscheidungskriterium: Maximax: Den maximalen Gewinn der besten Konstellation wählen		Entscheidungskriterium: Maximin: In der schlechtesten Konstellation den geringsten Verlust wählen

4. Die möglichen Quellen für Wegleitungen

Einsichten über die Erfolgsrezepte bekommt man allenthalben aufgedrängt:

- Auf vielen Pressekonferenzen erläutert der Chef des jeweiligen Unternehmens sein Erfolgsrezept.
- Jedes bessere Beratungsunternehmen veröffentlicht von Zeit zu Zeit das Lehrbuch, wie man erfolgreich wird. Dabei werden die zum jeweiligen Zeitpunkt erfolgreichen Unternehmen so geschildert, als wären sie Mandanten der jeweiligen Beratungsgesellschaft: Microsoft war offenbar der Mandant von allen Beratern, oder WalMart oder Dell, solange letzterer erfolgreich war.
- Da diese Rezeptbücher selten eine zweite Auflage erleben, fällt meist nicht auf - wie es damals bei Watermann/Peters „In Search of Excellence“ der Fall war -, dass nach einigen Jahren die meisten Stars inzwischen gefallene Engel geworden sind.

So bleibt der Nutzwert dieser Lektüren immer sehr fraglich. Der Versuch, die Vorschläge zu transformieren, gelingt selten.

Mit dem Gegenteil des Erfolgs, mit dem Scheitern, befasst man sich nur ungern. „An die Probleme, die man nicht hat, denkt man nicht!“ sagt Dietrich Dörner⁸. Man denkt nicht daran, weil das Unterwartete immer überraschend ist. Wenn aber die existenzielle Gefährdung bereits spürbar ist, ist es zu spät für die Vorsorge. Es ist also geboten, eine systematische Disziplin zu entwickeln, sich klar zu werden, worin die existenzielle Bedrohung bestehen könnte und deduktiv und analytisch abzuleiten, welche Vorkehrungen dagegen getroffen werden könnten. Fritz B. Simon empfiehlt eine wirklich aufrüttelnde Vorgehensweise: „Der erste Schritt eines jeden Planungsprozesses besteht also sinnvollerweise darin, sich über die Grenzen des Überlebens bewußt zu werden. Hier empfiehlt es sich, die positive Kraft des „negativen“ Denkens zu nutzen und systematisch Selbstmordstrategien zu erarbeiten. Wie könnte man es am schnellsten, einfachsten, elegantesten, qualvollsten, beschämendsten, tragischsten, lustigsten, lustvollsten usw. schaffen, das Unternehmen, die Abteilung, den Bereich, sich selbst zugrunde zu richten? Was muß dazu getan werden, und was muß dazu unterlassen werden? Die Beantwortung dieser, zunächst natürlich ein wenig absurd klingenden Fragen führt die stillschweigenden Voraussetzungen des Überlebens recht schnell und drastisch vor Augen.“⁹

Theoretisch müsste es viel leichter herauszufinden sein, weshalb Unternehmen untergehen; tatsächlich ist die Erkenntnisbasis jedoch viel dünner.

- Durch Experimente, Versuch und Irrtum lassen sich die Voraussetzungen für Überleben nicht herausfinden, da offensichtlich der erste Fehlversuch die Versuchsreihe für das jeweilige Unternehmen beendet. (Die in diesem Fall tätig werdenden Insolvenzverwalter werten ihre Befunde und Wiederbelebungsversuche zu wenig systematisch und publizistisch aus.)
- Allerdings lässt sich eindeutig ausmachen, welche Firmen keinen Erfolg hatten. Sie sind untergegangen.
- Entscheidend wäre aber, herauszufinden, warum sie untergegangen sind. Das ist nicht so leicht. Tote Firmen kann man nicht mehr interviewen.
- Aber auch die, die im Prozess des Untergehens noch Erläuterungen abgeben, zitieren ein gängiges, externes Ereignis als Ursache der Malaise. Zurzeit wird von Firmen, die mehr Schulden als Umsatz haben, gerne die aktuelle Krise der Banken

⁸ Dörner, D. (1989): Die Logik des Mißlingens, Strategisches Denken in komplexen Situationen, Hamburg, S. 294.

⁹ Simon, F. B. (2001), S. 115.

oder der Kundenindustrie, zum Beispiel des Automobilbaus, als Grund für ihr Scheitern angeführt. Nun wäre eine so exzessive Verschuldung unter allen normalen Marktbedingungen Konkurs induzierend gewesen. Der Fehler lag vielmehr darin, die einzigartigen „Goldenen Jahre“ des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts für den normalen Gang der Geschäfte und der Finanzierung zu halten.

- Die enge Korrelation zwischen zu hoher Verschuldung und Insolvenz ist trivial und bekannt, auch wenn das Wissen mancherorts verdrängt wird. Für zukunftsichernde Lernprozesse genügt dieses Faktenwissen nicht. Es müssten zusätzlich die vorgelagerten Ursachen für diese Verschuldung eruiert werden. Die Ursachen mögen eine falsche Preispolitik, zu teure Produkte, zu kühne Expansionsschritte oder manches andere gewesen sein.
- Es gibt auch neuerdings mehr und mehr Bücher über die dunkle Seite des Wirtschaftens. Sie sind aber - im Vergleich zu den Erfolgsbüchern - eher in der Minderheit. Ein Buch wie der „Schwarze Schwan“ von Nassim N. Taleb¹⁰ erhält daher große Aufmerksamkeit.

Um nun gar vorzudringen zu präskriptiven Aussagen, wie das Scheitern vermieden werden könne, wird die Hilfestellung sehr viel magerer etwa im Vergleich zu vielen, probaten Empfehlungen zu den Erfolgsstrategien.

- In der Beraterliteratur gibt es oft den Einstieg, was so alles falsch gemacht wird. Diese umfassenden Kataloge haben etwas vom Vollständigkeitscharakter eines Sündenregisters und sind daher unspezifisch. Sie dienen auch nur zur Vorbereitung der anschließend vorgetragenen Erfolgsstrategien.
- Bedenkenswert sind freilich für jedes Unternehmen die empirisch fundierten Aussagen, welche Marktposition nicht haltbar ist. Hierher gehören die Theoreme von Bruce Henderson und anderen, dass eine Nr. 4 oder Nr. 5 im Markt nicht auf Dauer profitabel ist¹¹ oder die Theoreme von Fritz Kröger und anderen¹² über den notwendigen Konzentrationsgrad am Ende einer Branchenentwicklung. Die Lösungsansätze dafür, was zu tun sei, sind in der Logik dieser Theoreme eindeutig: Rechtzeitiger Zusammenschluss - wie auch immer.

¹⁰ Taleb, N. N. (2008): Der schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse. München.

¹¹ Henderson (1976): The Rule of Three and Four, in: Stern, C. W./Stalk, G. (Hrsg., 1998): Perspectives on Strategy. From The Boston Consulting Group, New York et al., S. 31 - 34; Seth, I./Sisodia, R. (2002): The Rule of Three. New York et al.

¹² Deans, G. K./Kröger, F./Zeisel, S. (2002): Merger Endgames - Strategien für die Konsolidierungswelle, Wiesbaden.

- Hier sind auch die äußerst aufklärenden und auch heute noch aktuellen Arbeiten, die die Porter-Schülerin Kathleen R. Harrington über untergehende Branchen eingeleitet hat, anzuführen.¹³

Es ist relativ wenigen Forschern zu verdanken, dass der Fokus auf das Überleben, die Vermeidung der Niederlage, gerichtet wird. Die Spieltheoretiker Neumann und von Morgenstern wurden zitiert. Von den Betriebswirten der europäischen Schulen sind Fredmund Malik¹⁴ und Fritz B. Simon¹⁵ zu nennen. Ein Muss ist die Lektüre des Buches von Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe.¹⁶

Dazu gibt es die Literatur, die sich auf das Misslingen stürzt und gerade in der Krise erhöhte Aufmerksamkeit erfährt, wozu zum Beispiel gehören: Dietrich Dörner „Die Logik des Mißlingens - Strategisches Denken in komplexen Situationen“¹⁷ und der bereits angeführte „Der schwarze Schwan“.

Als ein „argumentum ex contrario“ erscheint ein Buch mit dem Titel „The Ten Commandments für Business Failure“¹⁸ von dem früheren Präsidenten von Coca-Cola Company, Donald R. Keough (2008). Die Idee dahinter ist zu lernen, was man unterlassen sollte.

Ein ergiebiger Quell zur Untergangsforschung sollte auch die Wirtschaftshistorik sein. Sie ist allerdings noch in einer deskriptiven und explikativen Phase der Forschungen. Sie ist generell noch nicht - so scheint mir - daran interessiert, ihr hochinteressantes Quellenmaterial daraufhin auszuwerten, dass wir heutigen Akteure Lehren aus der Wirtschaftsgeschichte ziehen können. Erste spannende Ansätze sind freilich vorhanden. Eine diesbezügliche Arbeit präsentiert Harold James unter dem literaturwissenschaftlichen Titel N.N.¹⁹.

¹³ Harrigan, Kathleen R. (1980): Strategies for Declining Businesses, Lexington, Mass. et al.

¹⁴ Malik, F. (1984/2008): Strategie des Managements komplexer Systeme. 10. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien, passim, vor allem auch S. 426 ff.

¹⁵ Simon, F. B. (2001).

¹⁶ Weick, K. E./Sutcliffe, K. M. (2007): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. 2. Aufl., Stuttgart.

¹⁷ Dörner, D. (1989/1992).

¹⁸

¹⁹ Keough, D. R. (2008): The Ten Commandments for Business Failure. London.

Bei dem Forschen danach, was zu tun sei, um einen Untergang zu verhindern, stößt man natürlich auf die Literatur zur Militärstrategie.²⁰ Militärstrategie ist allerdings immer eine Null-Summen-Strategie und deren Grammatik kann nicht direkt auf die Wirtschaft übertragen werden. Unternehmensstrategie darf keine Null-Summen-Strategie sein. Zumindest zwischen dem Kunden und seinem Lieferanten muss eine Win-win-Situation bestehen. Aber auch bei einem vernünftigen Wettbewerb werden alle beteiligten Wettbewerber eben durch den Wettbewerb bessere Unternehmen. Gleichwohl kann die Wirtschaft viel von der Überlegenheit einer defensiven Strategie in der militärischen Auseinandersetzung lernen. Sie muss auch von der Militärstrategie lernen, dass jeder Krieg - so auch ein Preiskampf oder ein Prozesskrieg um Patentverletzungen - irgendwann beendet werden muss.

5. Die Maximen der Sicherheitsstrategie

5.1 Die Metaphern aus anderen „gesteuerten Systemen“

Aus allen den vorstehend genannten Wissensbereichen kann eine Fülle einzelner Maximen gewonnen werden. Die Herausforderung liegt darin, die einzelnen Einsichten so zu komprimieren, dass sie in lernfähigen Maximen weitergegeben werden können. Der Suchbereich für Regeln zur Sicherungspolitik muss gruppiert werden, damit die Erfahrung systematisiert werden kann, die Forschung arbeitsteilig vorangetrieben werden kann und schließlich die Lehre didaktisch erfolgreich vermittelt werden kann. Als Gliederungsprinzip wähle ich die Einteilung, die sich anbietet, wenn man klären will, wie die Fahrt mit einem Transportsystem (Auto, Schiff, Flugzeug) sicherzustellen ist. Diese Analyse eignet sich schon deshalb, weil es beim Transport wie bei der Strategie darum geht, von hier nach dort zu kommen. Es geht dann um folgende Kategorien von Anforderungen:

- Der Fahrer muss sicher fahren.
- Das Fahrzeug muss fahrtüchtig sein.
- Das Fahrzeug muss stabil gebaut sein.
- Der Fahrer und das Fahrzeug dürfen keinen Unfall haben.

²⁰ Neben den Klassikern von Clausewitz und von Moltke sind die Bücher von B. H. L. Hardt (Strategy: The Indirect Approach, London, 1967) ein Gewinn. Völlig neue, fruchtbare Ansätze werden aus den Strategemen der chinesischen Militärstrategie abgeleitet, siehe Jullien, F. (1999), Über die Wirksamkeit, Berlin.

Wir ersetzen den Fahrer durch den Begriff des „Unternehmensführers“ und das Fahrzeug durch den Begriff des „Unternehmens“, das gesteuert wird, und formulieren die Sätze negativ:

- Der Unternehmensführer darf keine Fehler machen.
- Das Unternehmen darf nicht funktionsuntüchtig werden.
- Das Unternehmen darf nicht in eine Instabilität geraten.
- Das Unternehmen darf nicht in einen Unfall geraten.

Bei der Sicherheitsstrategie geht es nicht um eine Aufgabe wie etwa die Qualitätssicherung im operativen Prozess, sondern um Fehler und Gefahren, die die Existenz des Unternehmens berühren können. Ein Unternehmer sagte einmal, man müsste bei der Seemannschaft, insbesondere bei Ausbesserungsarbeiten am Bootsrumph unterscheiden, ob oberhalb und unterhalb der Wasserlinie gearbeitet wird. Ein Loch oberhalb der Wasserlinie ist ärgerlich, wenn man unterhalb der Wasserlinie arbeitet, darf kein Fehler gemacht werden, denn er wäre existenzbedrohend. Man kann auch die altbekannte Typisierung nach dem operativen und taktischen Bereich und strategischen Bereich heranziehen. Fehler und Risiken im operativen, taktischen Bereich sind zum Teil unvermeidliche Begleiterscheinungen des Geschäfts und in aller Regel verkraftbar und akzeptabel. Im Umkehrschluss könnte man den strategischen Bereich so abgrenzen, dass es der Bereich ist, in dem Fehler und große Risiken die Unternehmensentwicklung nachhaltig beeinträchtigen können. In diesem Bereich gilt es, Gefahren abzuwehren und Fehler zu vermeiden.

5.2 Die Fehlervermeidung

Die Sicherheit des gesteuerten Systems setzt sowohl das sichere, fehlerfreie Verhalten des Steuernden, wie auch das fehlerfreie Funktionieren des Systems voraus. Beginnen wir mit dem Steuernden, dem Lenker.

Wir wollen hier nicht tief eintauchen in die Klärung, was eigentlich ein Fehler ist. Pragmatisch formuliere ich: Ein Fehler, den es zu vermeiden gilt, ist jede Entscheidung, bei der man im Nachhinein sagen muss: Hätte der Entscheider daran gedacht, dass dies die Konsequenz seines Handelns hätte sein *können*, so hätte er sich besser *informieren* und *anders handeln* müssen. Mit dieser Formulierung wird zunächst auf die Unterscheidung zwischen verantwortbarem Fehler und entschuldbarem Irrtum aus Unkenntnis verzichtet. Es „entsteht eine individuelle Verpflichtung, Irrtümer, die durch veraltete oder

nicht beschaffte Informationen entstehen, durch eigenständige Aktivitäten (recherchieren, dazu- und umlernen) abzubauen, wenn man sich dazu veranlasst sieht.“²¹

Gegen die Folgen eigenen Fehlverhaltens kann in aller Regel keine Versicherungsdeckung genommen werden. Es entstünde ja der „moral hazard“, dass man grob fahrlässig wird, weil die Folgen versichert sind. Es geht darum, von vornherein das eigene Verhalten so festzulegen, dass es den existenzbedrohenden Fehler nicht gibt.

(1) Der Führer eines gefahrgeneigten Systems muss die persönlichen Voraussetzungen für die Aufgabe mitbringen, typischerweise

- Ausbildung und praktische Erfahrung
- „Fahrtüchtigkeit“
- ausschließliche Konzentration auf die Aufgabe.

(2) Zu der persönlichen Kompetenz gehört es, Gefahren und Fehlerkonsequenzen richtig einzuschätzen. Die allenthalben im Risikomanagement vertretenen Logiken, dass das Risiko das Produkt aus Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit wäre, führt völlig in die Irre. Dies ist nur bei den Frequenzschäden eine brauchbare Logik, die problemlos versichert werden könnte. Bei strategischen Entscheidungen haben wir es mit dem Phänomen der Ungewissheit zu tun. Auch die Schätzung subjektiver Wahrscheinlichkeiten wäre hier nur eine beruhigende Selbsttäuschung: Natürlich wäre die Wahrscheinlichkeit immer so niedrig, dass das Risiko als Produkt vertretbar wäre. Als Passagier im Auto oder Flugzeug würde man allenfalls den Schaden, dass man zu Tode kommt, als „unendlich“ groß betrachten, so dass das Risiko als Produkt immer noch unendlich groß wäre. Didaktisch zweckmäßiger erscheint uns, bei der Gefahrenanalyse auf die Wirkungsanalyse abzustellen und dabei den „größten anzunehmenden Unfall“ (GAU) als den zu beurteilenden Fall heranzuziehen.

(3) Ein weiterer Fehler ist es, wenn man nicht die Reaktion anderer Betroffener auf das eigene Handeln berücksichtigt. Nicht mit der Reaktion des Wettbewerbers auf meine Strategie zu rechnen, wäre sogar ein „dummer Fehler“.

²¹ Weingart, M. (2004): Fehler zeichnen uns aus. Bad Heilbrunn, S. 229.

(4) Geht man von dem „Größten anzunehmenden Unfall (GAU)“ aus, dann liegt die erste Aufgabe darin, die maximale Schadenshöhe zu analysieren und zu begrenzen, zum Beispiel durch:

- Ausschluss unbegrenzter Verpflichtungen
- kein Einstehen für höhere Gewalt
- Begrenzung der vertraglichen Verpflichtungen auf „verkraftbare“ Größen
- Begrenzung des Umsatzes mit einem Kunden, um durch Ausfall eines Kunden nicht einen zu großen Umsatzausfall zu erleiden.

(5) Nachdem die erreichbaren Begrenzungen der Schadenshöhen durchgeführt worden sind, richtet sich die Auswahl der Alternativen - Nicht-Handeln als Alternative immer mit eingeschlossen - nach dem Maximin-Kriterium. Danach ist die Alternative zu wählen, die in der ungünstigsten Fallkonstellation den geringsten Verlust ausweist.

(6) Erst die nächste Priorität ist es dann, die Management-Konzentration auf die Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit zu richten. Im Bereich strategischer Entscheidungen muss die normale Fehlerauffälligkeit menschlichen Handelns fast unbedingt vermieden werden. Wohl gemerkt, es geht nicht darum, alle Risiken zu vermeiden, sondern eben existenzielle Fehler – wie oben definiert. Zur Fehlervermeidung dienen zum Beispiel folgende disziplinierte Praktiken:

- Vermeidung der Fehleranfälligkeit, insbesondere durch unzureichende Analyse der Ausgangslage und Missverständnisse in der Kommunikation
- Vermeidung von Zeitknappheit, die Gründlichkeit des Vorgehens verhindert.
- Vorhergehende Übung, um Sicherheit zu gewinnen
- Entscheidung im Kollegium, um Fehlurteile einsamer Entschlüsse zu vermeiden und das aggregierte Urteilsvermögen der Gemeinschaft zu nutzen
- Corporate Governance, Aufsichts- und Beratungsorgane
- Diskussion der „lessons learned“ aus jeder strategischen Aktion
- Anreize, um die „near missed“- Situationen, den Beinahe-Zusammenstoß, offen zu berichten und daraus die Fehleranalyse zu ziehen.

(7) Die Fehlerwahrscheinlichkeit wird signifikant erhöht, wenn sich das Handeln außerhalb des Erfahrungsbereiches bewegt. Kompetenz gehört zu verantwortlichem Handeln. Was ich nicht übersehe, kann unbegrenzte Risiken bergen. Gegebenenfalls muss man sich vor existenziellen Entscheidungen die Kompetenz verschaffen: durch Kompagnons,

durch Lehrjahre bei etablierten Unternehmen, durch Versuche mit begrenztem Einsatz, durch Joint Ventures.

(8) Umgekehrt wird die Fehlerwahrscheinlichkeit reduziert, wenn die in der Vergangenheit erprobten Entscheidungsgrundsätze befolgt werden. Grundsätze sind dazu da, damit der Akteur nicht durch die Verlockung der aktuellen Situation verführt zu werden. Sie sollen uns vor falschem Denken bewahren. In den Grundsätzen werden Erfahrungen Anderer über die Zeit hinweg gesammelt und weitergegeben. Die klassischen Finanzierungsgrundsätze sind ein gutes Beispiel für eine generationsübergreifende Weisheit.

(9) Das Legalitätsprinzip, dass Gesetze zu beachten sind, ist ein Grundprinzip der Fehlervermeidung. Die Anforderungen an verantwortbare Unternehmensführung gehen heute aber über die Einhaltung der Gesetze hinaus und verlangen, dass die legitimen Interessen der Mitarbeiter, Kunden und Öffentlichkeit mit ins Kalkül gezogen werden.

Eine gute Prüfungsroutine, um grobe Fehler zu vermeiden, sind die Kriterien:

- Verallgemeinerbarkeit und
- Publizierbarkeit.

Eine Meta-Entscheidungsregel könnte also wie folgt lauten: Handle so, dass du deine Entscheidung publik machen und in allen vergleichbaren Fällen wieder so handeln könntest. Diese würde den Unternehmer von unverantwortbar niedrigen Preisen an einen Großkunden abhalten wie auch von nicht gerechten Gehaltsfestsetzungen.

(10) Aus den Regeln für die sichere Schiffsführung ist interessant, dass regelmäßig der gefahrene Kurs zu kontrollieren ist und zwar mit mehreren, voneinander unabhängigen nautischen Messverfahren. Im Kontext der Unternehmensführung nennt man diese Praxis „Controlling“.

(11) Auch wenn vermutlich noch weitere hilfreiche Prüflogiken entwickelt werden können, so wird es auch die Fälle geben, dass niemand die schädliche Konsequenz voraussehen konnte. Dann sind wir auf den unten angeführten Grundsatz des „Fail-safe-Handelns“ verwiesen. Diese Fälle sind allerdings seltener als wir uns eingestehen wollen. Der Normalfall ist, dass wir Fehler machten, die vermeidbar gewesen wären.

5.3 Die zuverlässige Unternehmensorganisation

Eine zuverlässige Organisation minimiert Fehler, die kritisch für den Erfolg oder gar die Existenz des Unternehmens sind:

- durch geeignete Regelungen der Struktur und Ablauforganisation
- durch eine Praxis der Fehlerbegrenzung und Fehlerkompensation
- durch eine Praxis des Lernens aus Fehlern und Beinahe-Fehlern.

Zu den *Regelungen* gehören zum Beispiel so altbekannte Grundsätze wie die einer „angemessenen Leitungsspanne“ oder die Grundsätze des internen Kontrollsystems, etwa der Grundsatz der Funktionstrennung. Das Kollegialprinzip in der Führung hat in mehrfacher Hinsicht einen Sicherheitsvorteil gegenüber dem schnellen Alleinentscheider.

Die Fixierung einer Organisation auf die unbedingte Verfolgung ihrer Ziele erhöht das Risiko schädlicher Nebenwirkungen.²² Es ist motivierender *und* sicherer, die Aufmerksamkeit der Organisation generell auf die *Wirkungen* ihres Handelns und die Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zu lenken als insbesondere auf formale Ziele. „Wir nützen unseren Kunden und sind damit auch wirtschaftlich erfolgreich“, umgekehrt „wir schaden nie unseren Kunden“, sind andere Aussagen als „wir wollen doppelt so schnell wie der Markt wachsen“ oder gar „unser Gewinn soll jährlich um 10 % steigen“. Werte, was man als Partner der Kunden erreichen will, und Werte, was man auf alle Fälle meidet, sind wichtiger als die formalen Ziele.

Für die Gestaltung zuverlässiger Organisationen sind neuere Konzeptionen von ausichtsreicher Bedeutung. Für hochdynamische und zugleich komplexe Konstellationen wird ein Konzept der Fehleroffenheit empfohlen.²³ Dadurch, dass Fehler zugelassen werden und ihr Vorkommen erwartet wird, können die eingrenzenden und kompensierenden Maßnahmen rechtzeitig ergriffen werden. Diese Ansätze, die Organisation auf den bewussten Umgang mit Fehlermöglichkeiten einzustellen, wurden von Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe zu einem Gesamtkonzept einer Kultur der Achtsamkeit (mindfulness) entwickelt. Sie stellen dabei speziell auf „High Reliability Organisations (HRO)“ ab. „HROs sind immer bestrebt, das Unterwartete einzudämmen, denn wenn ihnen das nicht gelingt, kann das katastrophale Auswirkungen haben. Es stehen Menschenleben auf dem Spiel, aber auch Vermögenswerte, Karrieren, Reputation,

²² Vgl. hierzu Weingart, M. (2004): S. 244 ff.

²³ Weingart, M. (2004): S. 262 ff.

Legitimität, Glaubwürdigkeit, Unterstützung, Vertrauen und Goodwill. Alle Organisationen wissen aus erster Hand, was es bedeuten kann, Vertrauen und Goodwill zu verlieren. Eben weil für HROs so viel auf dem Spiel steht, sind sie ein außergewöhnlich gutes Vorbild für den Umgang mit dem Erwarteten.“²⁴ Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe haben Beobachtung und konkrete Ratschläge herausgearbeitet, wie Organisationen, die eine hohe Zuverlässigkeit in ihrem Arbeiten erreichen müssen, Missgeschicke und Unfälle möglichst vermeiden können. Nun ist unser Thema nicht auf diese „High Reliability Organisations“ konzentriert, sondern schließt alle Arten von Unternehmen ein. Für den in jedem Unternehmen gefahrengeneigten Bereich des strategischen Handelns und ebenso für die spezifischen, unfallträchtigen Bereiche eines Unternehmens sind diese Empfehlungen für eine Kultur der Achtsamkeit mit Nutzen übertragbar. Es seien hier nur die Stichworte zu diesen Empfehlungen rekapituliert:

- Konzentration auf Fehler. „Sie analysieren sehr gründlich alle Erfahrungen, bei denen man noch einmal mit einem blauen Auge davongekommen ist, um daraus zu lernen, und sie achten auf die potenziellen Gefahren des Erfolgs wie Selbstzufriedenheit, Nachlässigkeit bei den Sicherheitsstandards und Abgleiten in Routine.“²⁵
- Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen, ein bewusstes Nicht-Anwenden der beliebten Praktikerempfehlung, alles komplizierte auf einige ganz wenige Schlüsselfragen und Schlüsselindikatoren zurückzuschneiden, vielmehr die institutionelle Absicht, möglichst viele Aspekte einer komplexen Situation sichtbar zu machen.
- Sensibilität für die betrieblichen Abläufe, vor allem auch für die latenten Fehler, die schon lange bestehen und die Ursache plötzlich auftretender, überraschender Ereignisse sind.
- Streben nach Flexibilität, Vermeiden der Schreckstarre bei Unvorhergesehenem oder Festhalten an Vorschriften, die nur das Vorhersehbare erfassen. „Die Mitarbeiter sind gewillt, eine Anomalie bereits zu behandeln, bevor sie eine umfassende Diagnose gestellt haben. Sie tun das in der Überzeugung, dass ihr Handeln es ihnen ermöglichen wird, Erfahrungen zu sammeln, um ein klareres Bild des behandelten Problems zu erhalten.“²⁶

²⁴ Weick, K. E./Sutcliffe, K. M. (2007), S. 31.

²⁵ Ebenda, S. 23.

²⁶ Ebenda, S. 93.

- Respekt vor fachlichem Wissen und Können, es wird das Problem nicht nur auf dem Dienstweg weitergegeben, sondern es wird der Kundige in der Organisation gesucht und gefragt.

Diese Grundsätze klingen wie jede Weisheit selbsterklärend. Es bedarf allerdings ausgeprägter Wertvorstellungen, die der gesamten Organisation vermittelt werden, um eine solche Kultur zu schaffen. Insbesondere verlangt es ein Klima des Vertrauens, damit sogar Beinahe-Fehler (near miss) als Lernexperiment analysiert werden, um daraus wiederum die „lessons learned“ zu ziehen.

Zusammengefasst muss bei der Gestaltung der Organisation sowohl den Kriterien Effektivität, Effizienz und Zuverlässigkeit Rechnung getragen werden. Zwischen diesen Auslegungskriterien bestehen Trade-off-Beziehungen. Ein Formel-1-Fahrzeug ist nicht sehr stabil und ein Traktor lässt bei der Geschwindigkeit Wünsche offen. Die vorherrschenden Einsatzbedingungen - Parcours versus Acker - bestimmen die Auslegung des Systems.

5.4 Die Stabilität der Führung

Die Maxime, das System Unternehmen in einem Stadium der Stabilität zu halten, klingt als Gemeinplatz, zumindest als Forderung, die nicht mit beobachtbaren Messkriterien unterlegt werden kann. Gleichwohl ist diese sehr abstrakte Formulierung wohl die generellste und wichtigste, vielleicht aber auch am häufigsten verletzte Voraussetzung für die Nachhaltigkeit des Familienunternehmens. Stabilität bedeutet, dass die Unternehmung Schocks, negative stoßartige Einwirkungen von außen, oder auch interne Fehler, „absorbieren“ oder „verkräften“ kann, ohne „aus der Bahn geworfen“ zu werden.

Instabilität bedeutet, dass das System auf Steuerimpulse nicht mehr in vorhersehbarer Weise reagieren kann. Das Schiff wird zum Spielball der Wellen. Der Organismus steht vor dem Kollaps. Es ist nicht ganz leicht, sich den Zustand der *Instabilität wirklich vorzustellen*. Jeder kennt das normale Chaos der Geschäftsabwicklung, das ärgerlich, aber nicht gefährlich ist. Von diesen operativen Schwierigkeiten zu der fundamentalen Instabilität ist es ein Weg gradueller Verschlechterungen. Dieser Weg kann sich durch Rückkopplungen zwischen negativen Ereignissen beschleunigen. Aber der, der eine instabile Lage noch nicht richtig erlebt hat, kann sich die Gefährlichkeit der Entwicklung nicht richtig vorstellen. Gerade der mittelständische Familienunternehmer, der bislang nur seine

„heile“ Welt erlebt hat, braucht hier einen erweiterten Erfahrungshorizont, den ihm vielleicht das eine oder andere Beiratsmitglied bieten kann.

(1) Instabilitäten können sich ergeben, wenn der Eintritt eines Risikos nicht mehr kompensiert werden kann. Dies tritt vorwiegend dann ein, wenn sich die negativen Auswirkungen aus verschiedenen Risikobereichen überlagern und zu einer Überlastsituation führen. Zum Verständnis dieses Überlagerungsrisikos muss man sich vergegenwärtigen, dass das Unternehmen Risiken auf verschiedenen Wirkungsebenen unterliegt, zum Beispiel:

- Risikoprofil des operativen Geschäftes eines Geschäftsgebietes,
- Risikoprofil der einzelnen geschäftlichen Transaktionen (Aufträge), ausgedrückt in der Schwankungsbreite der Auftragsergebnisse,
- Risikoprofil des Konjunkturverlaufs,
- Risikoprofil der Wettbewerbsstellung,
- Risikoprofil des Portfolios der Geschäftsgebiete,
- Risikoprofil der Finanzierung des Unternehmens,
- Risikoabsicherung im rechtlichen Aufbau einer Unternehmensgruppe.

Die *Risikokonzentration* in einer Ebene darf nicht noch erhöht werden durch eine weitere Risikokonzentration in der nächsten Ebene. Vielmehr muss sie durch eine möglichst risikoarme Gestaltung und Risikostreuung in den anderen Ebenen kompensiert werden.

Wer sich in einem Geschäftsgebiet mit hohem Risikoprofil im operativen Bereich engagiert, wo etwa bereits die einzelne geschäftliche Transaktion riskant ist (z.B. Großaufträge im Ingenieurbau oder Anlagenbau) und zudem noch eine ausgeprägte Konjunkturabhängigkeit besteht, muss eine solche Risikokonzentration unbedingt kompensieren. In Betracht kommen z.B. folgende Maßnahmen: Verteilung der Geschäftstätigkeit auf unterschiedliche Weltmärkte, um das Konjunkturrisiko in einer Region auszugleichen; Anstreben einer Marktführerstellung, die auch in schwachen Konjunkturlagen durch Mengenvorteile und Preisführerschaft auskömmliche Erträge erlaubt. Ferner gilt ganz allgemein: Je höher das Risiko des operativen Geschäftes ist, desto geringer muss das Risiko der Finanzierung sein.

Die Risikoprofile des operativen Geschäftes können durch ein Portfolio von Geschäftsgebieten entscheidend verändert werden. Es ist bei vielen mittelständischen Unternehmen zu beobachten, dass sie in zwei oder drei völlig unverbundenen Märkten engagiert sind.

(2) Instabilität in der Führung

Die Schilderung der Pathologien von Eigentümerunternehmen verzeichnet das Syndrom: Alles ist auf den Gründer zugeschnitten, er kann alles entscheiden und tut es auch. Und nun fällt er aus, sei es weil er physisch nicht mehr verfügbar ist oder sei es dass seine Entscheidungsfähigkeit unter dem Problemschwall begraben wird. Das Syndrom ist auch unter der Krise der Nachfolge bekannt. Der gewählte Nachfolger konnte die Position nicht ausfüllen, weil die Organisation nicht so gestaltet war, dass sie von normalen Führungskräften geführt werden konnte.

(3) Vermeidung zu großer Wachstumsschritte

Ein Entwicklungsschritt, in dem häufig die Akkumulation von Risiken und die Überlast für die Führung zusammenkommen, sind zu große Wachstumsschritte. Insbesondere resultiert die Krise der Verschuldung, in die Unternehmen geraten, in den seltensten Fällen aus Krediten zur Finanzierung des operativen Geschäftes, auch nicht während vorübergehender Verlustphasen. Die großen Verschuldungskrisen entstehen vielmehr meist im Zusammenhang mit Akquisitionen zur Schaffung externen Wachstums. Das mittelständische Familienunternehmen sieht sich dabei bei der Verfolgung einer Wachstumspolitik verschiedenen zusätzlichen Gefahren ausgesetzt.

Das Bewusstsein der nur „mittelständischen Größe“ im Vergleich zu Großunternehmen kann zu einem Wachstumsstreben um der reinen Größe willen führen. Unzureichend reflektierte Lebensweisheiten wie „Wachsen oder Weichen“ scheinen dies unwiderlegbar zu begründen. Soweit das Wachstum nicht durch organische Entwicklung aus eigenen Ressourcen zu bewerkstelligen ist, führen solche Spruchweisheiten dazu, das Wachstum durch Akquisition anderer Unternehmen erzwingen zu wollen.

Da aber Akquisitionen nicht durch Kapitalerhöhungen finanziert werden können, bleibt als alleinige Finanzierungsquelle Fremdkapital – möglicherweise in kühnen, „highly leveraged“ Konstruktionen. Ein abgewogenes Risikoverhalten muss sich daher vor allem in der Dimensionierung der Wachstumsschritte bei externen Erwerbungen zeigen. Gerade bei allzu großen Akquisitionen droht eine „Wette auf das gesamte Unternehmen“. Im Familienunternehmen ist der selbst generierte Cashflow die einzige oder doch die maßgebliche Quelle zur Finanzierung des Wachstums. Daher muss sowohl bei der Auswahl der Geschäftsgebiete, auf denen ein Unternehmen tätig sein will, als auch bei der Bestimmung des Tempos der Unternehmensentwicklung stets darauf geachtet werden, dass das notwendige Wachstum in diesen Geschäftsfeldern nicht die Selbstfinanzierungskraft des Unternehmens übersteigt.

5.5 Die Vorkehrung gegen existenzbedrohende externe Schädigungen (Unfälle)

Hier kommen wir zu den durch plötzliche Einwirkungen von außen entstehende Schadensgefährdungen. Die erste Vorkehrung gegen Verkehrsunfälle ist die Fahrschule und die Fahrbahnsicherungen, die erste Vorkehrung gegen Brände sind Unterweisung in Brandverhütung und Brandschutzmaßnahmen. Die Versicherungen als nächste Maßnahme zielen auf die Weiterwälzung der Schadensfolgen. Die Versicherungsdeckung muss immer auf das existenzbedrohende Risiko ausgerichtet sein. Man darf also die Deckungssumme nicht aus Sparsamkeitsgründen mit einem zu niedrigen Betrag decken. Vielmehr gilt: Hohe Selbstbehalte vereinbaren, denn die werfen das Unternehmen nicht um und damit werden Versicherungskosten gespart, dafür aber nach oben hohe Deckungssummen zeichnen.

Auch wenn die Materie im Einzelnen sehr komplex ist, so gibt es doch entsprechende fachlich kompetente Beratungsinstanzen, die die Versicherungserfordernisse und den vorhandenen beziehungsweise sinnvollen Deckungsschutz analysieren. Dabei wird sich unweigerlich zeigen, dass nicht alles und jedes versichert werden kann und - auch unabhängig vom Prämienbudget - unversicherte Lücken bleiben müssen. Zudem bezahlt eine Versicherung bekanntlich selten, nie alles und schon gleich nicht die nach heutigen Vorschriften und Usancen erforderlichen Wiederbeschaffungskosten.

Gerade wegen solcher beim Geschädigten verbleibender Schäden muss der maximale Einzugsbereich für die Schadenswirkung begrenzt werden. Wir kennen alle die Brandmauer, die das Übergreifen eines Brandes auf die benachbarten Gebäude hemmen soll. Diese Brandmauer erscheint uns als eines der Fail-safe-Instrumente, auf die gesondert einzugehen ist.

5.6 Das Fail-safe-Prinzip

Fail-safe nennt man in technischen Systemen eine Sicherung gegen Fehler, indem eine - zweite - Sicherung das System auch beim Ausfall der - ersten - Sicherung schützt. Ganz kritische Funktionen sind sogar dreifach gesichert. Bei Unfällen würde eine Fail-safe-Sicherung die Unfallfolgen soweit begrenzen, dass sie nicht existenzgefährdend werden. Analog wäre eine Fail-safe-Entscheidung die zu nennen, die noch verantwortbar ist, selbst wenn sie falsch ist. Oder als Weisung könnte formuliert werden: „Handle so, dass auch dann, wenn die Annahmen deiner Entscheidung oder die Logik deiner Entscheidung irrig sind, du dennoch strategisch handlungsfähig bleibst.“ Es wäre vermessen, den zunächst theoretisch postulierten Anspruch eines Fail-safe-Vorgehens bereits umfassend

mit praktischen Regeln auszufüllen. Einige vorläufige Ansätze seien jedoch nachstehend aufgeführt.

(1) Was unter Bewahrung der Existenz zu verstehen ist, ist erläuterungsbedürftig. Ich will dies nicht als „Konkursvermeidung“ beschreiben, sondern als *Erhalt der Strategiefähigkeit*. Das führt natürlich zur nächsten Begriffsbestimmung: Was bedeutet es, die strategische Handlungsfähigkeit zu bewahren? Der Verlust der Handlungsfähigkeit ist leichter auszumachen:

- Nur noch Rettungsmaßnahmen und Bewältigung der Vergangenheit
- Handeln liegt bei den Banken
- Handeln liegt beim Insolvenzverwalter.

Positiv gehört zur Fähigkeit zum Neuanfang in erster Linie eine mentale Stärke. Die erlebte Krise darf nicht zur Schreckstarre führen. Das unternehmerische Gespür muss die neuen Chancen erkennen und der unternehmerische Gestaltungswille sie erschließen können. Sodann braucht man üblicherweise Geld, um eine unternehmerische Aktivität starten zu können. Daher gehört es zur Sicherungspolitik des mittelständischen Unternehmens, dass der Unternehmer ein Vermögen außerhalb des Risikorahmens des Unternehmens behält. Es muss durch juristische „Brandmauern“ vor dem Schicksal des Firmenvermögens geschützt sein. Also: Keine Bürgschaften, keine Durchbrechung der Grenzen der Rechtsform der juristischen Person. Die Bereitschaft, das Privatvermögen für den Neustart nach einer Krise einzusetzen, ist eine der einzigartigen Stärken von Familiengesellschaften.

Dass aber die immateriellen Ressourcen noch wichtiger als die Finanzreserven sind, haben die Firmen gezeigt, die alles im Krieg oder in der Sowjetischen Besatzungszone verloren haben, und dann doch wieder neu beginnen konnten. Diese Firmen konnten Folgendes bewahren:

- Reputation beim Kunden
- Reputation bei Geschäftspartnern
- Reputation bei Finanzpartnern
- Know-how zum Geschäftsmodell
- Unternehmerische Initiative.

Damit bewahrten sich diese Firmen die Fähigkeit zum Neuanfang.

Dieses Bild vom Neuanfang zeigt bereits, dass wir uns in der gedanklichen Grenzzone bewegen, einerseits das Scheitern eines geschäftlichen Projektes anzunehmen, andererseits aber zu fordern, das vollständige existenzielle Scheitern nur dadurch auszuschließen, dass ein Rest von Energie für den Neustart erhalten bleibt. Die praktische Relevanz zeigen aber manche Geschichten von Unternehmensgründern, die nicht von Anfang an erfolgreich waren, sondern deren erste Aktivität nicht nachhaltig war, die sich aber mit ihrer unternehmerischen Energie die Neustart-Fähigkeit bewahrt haben.

(3) Nicht alles auf eine „Karte“ - einen Risikobereich - setzen. Hierher gehören die bewährten Diversifikationsregeln. Diese haben für das Familienunternehmen besondere Bedeutung. Gerade der Nischenspezialist engagiert sich jedoch zur Schaffung eines Risikoausgleichs oft in mehreren Unternehmen²⁷. Die bei Börsengesellschaften regelrecht verpönte *Diversifizierung* ist geradezu ein Grundprinzip für die Anlagepolitik sehr großer Vermögen. Beispielhaft sind hierfür etwa die Portfolios von Familiengesellschaften wie OETKER, HANIEL und FREUDENBERG. Bei anderen Familienunternehmen wie z.B. den Familien QUANDT oder OTTO findet diese Diversifikation auf der Ebene der Vermögensverwaltung der unternehmerischen Beteiligungen statt.

(4) Hochriskante Entscheidungen nicht auf einen Schritt, sondern in mehreren Schritten implementieren. Statt ein Unternehmen zu 100 % zu kaufen, kauft man erst 29 % oder bildet in Joint Venture, oder aber man kauft erst ein kleines Unternehmen in einer neuen, unbekanntem Branche, um zu lernen, und investiert erst danach massiv.

(5) Kaufpreise für Akquisitionen nur in der Höhe, dass die alten Aktivitäten (vor der Akquisition) den Schuldendienst bestreiten können. Da man das zu erwerbende Unternehmen ja nicht so gut kennt wie die alten Aktivitäten, sind die Annahmen über die neue Aktivität ungleich unsicherer als die über die alten Aktivitäten. Wenn man sich dann über die Ertragskraft der Akquisition getäuscht hat, bleibt die Kreditfähigkeit und Existenzfähigkeit der alten Aktivitäten und damit des gesamten Unternehmens gewahrt.

(6) Brandmauern einziehen. Brandmauern dienen dazu, die Schadensausbreitung zu begrenzen. Das Konstrukt der Haftungsbegrenzung bei der juristischen Person hat eine Funktion als Brandmauer. Wenn eine Tochterkapitalgesellschaft in existenzvernichtende Probleme gerät, geht sie unter, aber nicht die Muttergesellschaft oder der individuelle Ge-

²⁷ May, P. (2003): Niemals alles auf eine Karte setzen. In: Unternehmermagazin, S. 12.

sellschafter. Jedes Familienunternehmen braucht solche Brandmauern in seinem Vermögens- und Firmenaufbau. Ein Beispiel dafür ist es, wenn das Grundvermögen im Privatbesitz gehalten wird und nicht im Haftungsverbund des Firmenvermögens. Die Schutzfunktion solcher Brandmauern kann aber - oft unbeabsichtigt - durchlöchert werden. Beispiele hierfür sind Garantieerklärungen und Bürgschaften der Gesellschafter, diese sind manchmal in harmloser klingende Patronatserklärungen verpackt, oder Ergebnisabführungsverträge, die sogar noch nach Beendigung eine Nachwirkung entfalten können, oder Eingriffe der Obergesellschaft in die Geschäftsführung einer rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaft, die zum faktischen Konzern führen können. Wenn man dann noch an die Risiken einer Geschäftstätigkeit in USA denkt, bedarf es doppelter Sorgfalt, um Brandmauern wirksam aufrecht zu erhalten. Eine regelmäßige Überprüfung der Schutzerfordernisse und der Wirksamkeit der Schutzvorrichtungen durch einen juristischen Berater ist zu empfehlen.

6. Die Kontinuität als Sicherungselement

Der Diskurs zum Risikomanagement ist präskriptive Rede und damit für den Wissenschaftler ein eher risikobehaftetes Vorhaben. Er übernimmt schließlich die Beratungsverantwortung, welche Folgen es haben kann, wenn man den Aussagen folgt. Diese Rede ist für das Familienunternehmen allerdings eine besonders notwendige Rede, damit es unabhängig bleibt und ein wachsendes Geschäft an die nächste Generation weitergegeben werden kann. Tatsächlich bin ich überzeugt, dass das typische Familienunternehmen zwar sehr risikobereit in operativen und taktischen Entscheidungen ist, in den großen strategischen Entscheidungen eher vorsichtig vorgeht - oder jedenfalls hier vorsichtig sein sollte.

Abschließend ist ein Vorzug des gelingenden Familienunternehmens anzusprechen, der ihm Sicherheit bei seinen Schritten in die Zukunft gibt. Fast jedes der heute groß gewordenen, alten Familienunternehmen hat sich von seinen historischen Wurzeln her kontinuierlich in Anpassung an die wechselnden Erfordernisse, aber ohne Brüche entwickelt. Solche Brüche wären z. B. der Verkauf der angestammten Geschäfte, die Fusion mit einem anderen Unternehmen oder kraftraubende Diversifikationsschritte, die zum Ende des Unternehmens führen können.

Durch die Existenz über lange Zeit haben sie bewiesen, dass es gelang, alle Risiken zu vermeiden, deren Verwirklichung zu einem Untergang des Unternehmens geführt hätte. Auf diesem Wege hat sich bei den überlebenden Gesellschaften ein Organisations-

bewusstsein entwickelt, das durch den Erfolg im Wettbewerb bestärkt wird. Für ein solches Organisationsbewusstsein werden verschiedene Umschreibungen verwendet: Kultur des Unternehmens, strategisches Geschäftsmodell oder Unternehmensgrundsätze. In einigen Fällen haben die Unternehmensgründer derartige Grundsätze selbst festgelegt (BOSCH, ABBÉ bis MOHN). Entscheidend ist, dass sich solche Überzeugungen trotz Wechsels in der Unternehmensleitung in der Organisation bewahren. Das gelingt den Familienunternehmen besser als anderen Unternehmen, weil sie von Eignern getragen werden, die einer ununterbrochenen Generationenfolge entstammen.

Dieser Zusammenhalt der Eigner gründet sich auch auf einem gemeinsamen Mindestkonsens über die Mission des Unternehmens. Die Eignerstellung erlaubt es, diesen Grundüberzeugungen dauerhaft Wirksamkeit zu verschaffen, insbesondere über die Auswahl der Leiter des Unternehmens – sei es aus dem Kreis der Gesellschafter selbst oder durch Festlegung der Selektionskriterien für Fremdgeschäftsführer oder Führungskräfte auf allen Ebenen. Diese Kontinuität ist wohl den meisten Familiengesellschaften eigen. „»Jemand der zu uns kommt, muss sich zunächst anpassen«, sagt *August Oetker* gerade heraus, »...und er muss zu uns passen...«. Wer anfängt, von dem wird erwartet, dass er lange bleibt. Kontinuität ist wichtig bei *Oetker*, die Geltung steigt mit der Firmenzugehörigkeit“.²⁸ Solche gewachsenen Überzeugungen, die durch die kontinuierliche Entwicklung in breiten Schichten der Führungskräfte verankert sind, stellen tatsächlich einen Systemvorteil der Familienunternehmen dar, einen Vorteil, den Großkonzerne, die aus einer Folge von Akquisitionen oder Fusionen hervorgegangen sind, nicht haben. Dieser Systemvorteil kann auch nicht durch Führungsintelligenz, Motivationstechniken oder gar Kapitaleinsatz erworben werden, sondern nur durch eine kontinuierliche Entwicklung über längere Zeit. Die Kultur eines Unternehmens ist ein unentziehbarer Wettbewerbsvorteil und ein Stabilitätsfaktor, der das „ewige Leben“ des Familienunternehmens wenigstens konzeptionell ermöglichen kann.

Diese Kultur muss sich aber auch darauf erstrecken, die Familie oder die Verwandtschaft der Gesellschafter zusammenzuhalten. Das ist die Verantwortung, für die grundsätzlichen Voraussetzungen den Bestand zu bewahren. Der Jubilar hat in all' seinen Schriften und in seinem praktischen Wirken diese Verantwortung angemahnt und praktische Lebenshilfe gegeben. Seine praktische Beratung und seine theoretischen Arbeiten sind eine Kraft für

²⁸ Oetker, A. (2004): 101 Deutsche Topmanager. In: Financial Times Deutschland, 26.4.2004, S. 34.

das Gute, die die nachhaltige Entwicklung der Unternehmerfamilie und des Familienunternehmens stärken.