

Wie Sie Ihre Zukunftskompetenz erhöhen und das Risiko steuern können

Wider die Götter oder vom Umgang mit dem Risiko

Das Wort «Risiko» ist in aller Munde, Sicherheit demnach zum Hauptproblem, Angst zum Hauptsymptom unseres Lebens geworden. Ob man sich von der Angst zu Entscheidungen herausfordern lässt oder diese feige vermeidet, wird heute zur Schicksalsfrage eines jeden Menschen und Unternehmens – gerade in einer Zeit, die zur Hochsaison des Ratings zu werden scheint.

von Walter Gabriel¹

Wir dürfen nicht still stehen, nur weil wir Angst vor dem Ungewissen haben. Die grössere Gefahr ist es, bequem zu warten, bis alles klar ist. Eine Sicherheitsneurose oder gar die pathologische Suche nach Sicherheit führen nämlich zum Stillstand, wenn nicht zum Untergang. «Die einzige Sicherheit, die ein Mensch haben kann, ist die Erkenntnis seiner inneren Kraft und Berufung sowie eine starke Reserve an Wissen, Erfahrung und Können.»² Das gilt sinngemäss auch für ein Unternehmen.

Das Schreckensjahr 2001³ hat uns allen vor Augen geführt, dass Sicherheit ein hohes Gut ist, aber nirgendwo zu hundert Prozent durchgesetzt werden kann. Sicherheit lässt sich immer verbessern, aber zu welchem Preis, mit welchen Einschränkungen unserer Freiheit? Und umgekehrt: Welches Risiko sind wir für unsere Freiheit bereit zu tragen?

Billionen für Amerikas Sicherheit

Nehmen wir als Beispiel die USA. Nicht nur Milliarden, sondern Billionen könnten die Sicherheitsmassnahmen verschlingen, die dem weiteren Begriff «Homeland Security» zugeordnet werden, warnen Experten. Das kann insofern nicht überraschen, als es bald nichts mehr gibt, was Amerika nicht als Risiko empfindet. Eine solche Besessenheit auf Sicherheit ist pathologisch, ja grenzt an Hybris. Amerika würde in eine Festung verwandelt, und die Errichtung einer Art Pax Americana hätte eine mächtige Kostenexplo-

sion zur Folge. Die USA würden sich letztlich ins eigene Fleisch schneiden und daran verbluten.

Mit Regelwerken gegen den Vertrauensverlust im Kapitalmarkt?

Risiken und Katastrophen finden auch auf den Kapitalmärkten statt. Die Welle von spektakulären Firmenzusammenbrüchen und raffinierten Bilanzskandalen ist noch nicht zu Ende. Es ist deshalb berechtigt und sinnvoll, die Gründe sorgfältig zu analysieren und die Rolle der verschiedenen Akteure, angefangen von den Verwaltungsräten über die Mitglieder der Geschäftsleitung bis zu den Wirtschaftsprüfern, kritisch zu hinterfragen. Das Regulierungstreben erwachte wieder und führte zu einer Unmenge von neuen oder verschärften Gesetzen, Vorschriften, Standards, Richtlinien, Empfehlungen und dergleichen mehr.⁴

Mit regulatorischen Overkills ist dem Missbrauch aber nicht beizukommen. So hat eine Untersuchung in den USA ergeben, dass die Schaffung der Börsenaufsichtsbehörde SEC auf die Risiken der durchschnittlichen Anleger keinen Einfluss hatte. Und von vielen Konzernchefs weiss man,

«Wo viele Kassandrarufe um den Erdenball hallen, wachsen auch innovative Kräfte, die es zu erkennen und nutzen gilt.»



dass sie aus den Skandalen der letzten Jahre nichts gelernt haben. Sie tricksen weiter und nutzen nach Kräften die Spielräume der umfangreichen Regelwerke. Wie Recht hat Nobelpreisträger Milton Friedman, wenn er sagt: «Ich glaube nicht an den Nutzen von neuen Regulierungen und Institutionen. Die Unternehmen werden bei allem, was sie tun, noch dickere Berichte anfertigen müssen, die dann doch niemand liest. Folglich ist das alles nur Schattenboxen, bei dem nicht viel herauskommen kann.»⁵

Gegen den Zukunftszynismus und den inneren Apokalypse-Angsthasen⁶

«We can know nothing about the future, otherwise we would know it!» Mit dieser trockenen Aussage hat der Philosoph Karl Popper gleichzeitig Unrecht und Recht. In der Geschichte gab es keine Erscheinung, keine Evolution, keine Technologie, die nicht von sensiblen Geistern oder analytischen Denkern vorhergesehen und beschrieben wurde. Das Problem ist nur: Es hört ihnen niemand zu! Folglich geht es ganz einfach darum, die richtigen Zukunftsseher herauszusuchen und die Scharlatane, Opportunisten und Ideologen auszusortieren.

«Es ist zu einer lähmenden Konvention geworden, allgemein so zu tun, als stünde der Weltuntergang unmittelbar bevor. Das Erfolgsprinzip des Menschen, die freie Entfaltung seiner Kreativität und Eigeninitiative wird dadurch im Kleinen wie im Grossen unterminiert.»⁷ In der Tat gibt es heute zahlreiche Lobbyisten des Untergangs, reihenweise Weltuntergangs-Geschichten und eine Medienkultur, in der Slogans und Dogmen in Form von Sensationismus dominieren. Es geht um ein lukratives Geschäft mit den Ängsten und Verwöhnungssüchten des Menschen, bei dem Wahrheit und Objektivität nicht gefragt sind. Es ist unvorstellbar, welch hohen Preis wir für diesen apokalyptischen Skandalismus bezahlen.



Wenn wir die Zukunft meistern wollen, müssen wir die Schattierungen der Welt anerkennen, ihren Variantenreichtum, ihre Zukunftsgewandtheit, aber auch ihre Ungewissheit und Paradoxie! Der Futurologe Walter Wacker sagte treffend: «Das Einzige, was ich mit allergrösster Sicherheit weiss, ist, dass ein Optimist eine gute Zukunft haben wird und ein Pessimist eine schlechte.»

Risiko kann nicht ausgeschlossen, aber gesteuert werden

Das Revolutionäre, das die Neuzeit von historischer Vergangenheit trennt, ist das Risikomanagement, der Gedanke also, dass die Zukunft nicht bloss den Launen der Götter entspringt und dass die Menschen der Natur nicht einfach ausgeliefert sind. In der Geschäftswelt können drei Risikokategorien definiert werden:

- **Die Umweltrisiken** beziehen sich auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens. Diese beinhalten zum Beispiel die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die politischen Trends, die technologische Entwicklung, den Absatzmarkt und die Konkurrenz. In der Regel können wir diese Risiken nicht steuern. Deshalb müssen wir besonders gut wissen, welche Auswirkungen eine Änderung in einem Schlüsselfaktor für unser Geschäft hat. Schliesslich geht es um unser Überleben. Das können wir nur, wenn wir die richtigen Dinge tun.

Microsoft schenkte seinerzeit der technologischen Entwicklung nicht die nötige Aufmerksamkeit. Der gigantische Software-Hersteller unterschätzte in der Folge die Bedeutung des Internets, was Netscape im Browser-Markt prompt die Leaderstellung einbrachte.

- **Die Unternehmensrisiken** sprechen unsere Fähigkeit an, die Dinge richtig zu tun. Im Mittelpunkt stehen die Produktion und die Vermarktung unserer Produkte und Dienstleistungen sowie die Führungs- und Organisationsstruktur mit dem dahinterstehenden Personal.

Gillette stoppte seinerzeit die Vermarktung ihrer bestehenden Rasiermesser. Gleichzeitig begann die Firma, die Werbetrommel für ein neues, verbessertes Produkt – den Sensor – zu rühren. Mit dem Slogan «The best a man can get» erzielte Gillette einen Verkaufshit ungeahnten Ausmasses.

- **Die Informationsrisiken** beinhalten die Massgeblichkeit und die Zuverlässigkeit aller Informationen, auf die wir unsere Entscheidungen stützen.

Die Chase Manhattan Bank entwickelte seinerzeit «Crash»-Szenarios für ihre Anleihe- und Handels-Portfolios. Chase wollte herausfinden, wie die verschiedenen Elemente der Portfolios auf die Disaster reagierten. Daraus entstand ein hoch entwickeltes System zur Risikoeinschätzung.



Das Risiko als Chance sehen

Leute sprechen über Risiko oft in einem negativen Sinne oder in Form eines Verlustes, den es zu reduzieren oder zu versichern gilt. Risiko muss aber auch als Chance gesehen werden, zum Beispiel, mit einer neuen Idee das Geschäft des Lebens zu machen. Klar, ist auch das Gegenteil mög-

lich, nämlich der Konkurs. Darum gilt es, **die Zukunftskompetenz eines Unternehmens zu erhöhen**. Zukunft entsteht nämlich nicht einfach so, sondern ist die Summe von Evolution («berechenbare» Gesetze), Zufall (unberechenbare Ereignisse), Vereinbarung (Erwartungen und Haltungen des Menschen über das Morgen) und Verhalten (was jeder Einzelne schliesslich tut). Wer ein Unternehmen in dieser Weise führt, gestaltet paradoxerweise die Zukunft mit. Er ist ein Entscheider, dem es kaum passieren wird, dass sein Unternehmen «über Nacht» vor dem Nichts steht.

- [1] Der Autor hat von Swissconsultants.ch den Auftrag erhalten, in einer Arbeitsgruppe ein praktisches Arbeitsinstrument zum Thema «Risikomanagement für KMU» zu entwickeln. Der Arbeitsgruppe gehören an:
- Richard Burnell, Burnell Consulting-bc;
 - Walter Gabriel, Autor dieses Beitrages;
 - Dr. Franz Mattig, Mattig-Suter und Partner;
 - Urs Rüetschi, Consell AG;
 - Dr. Bernhard Studer, thv AG.
- [2] Emil Oesch, Schriftsteller und Verleger, Thalwil.
- [3] Die wichtigsten Ereignisse bildeten u.a.
- das Swissair-Grounding;
 - der 11. September in den USA;
 - der Zuger Amokschütze;
 - das Inferno im Gotthard-Tunnel;
 - die Krawalle am G8-Meeting in Genua;
 - die Kursstürze an den Finanzmärkten.
- [4] Als beispielhafte Auswahl seien erwähnt:
- das Gesetz gegen die Geldwäscherei (GwG);
 - der Sarbanes-Oxley Act;
 - die Vorschriften der New York Stock Exchange zur Unabhängigkeit des Verwaltungsrates;
 - die Vorschriften der SWX Swiss Exchange zur Finanzberichterstattung;
 - die internationalen Rechnungslegungsstandards (US-GAAP, IAS);
 - die Richtlinie zur Unabhängigkeit der Treuhand-Kammer;
 - die Empfehlungen zur Abschlussprüfung der Treuhand-Kammer;
 - die Empfehlungen zur Corporate Governance in der Schweiz;
 - der Swiss Code of Best Practice;
 - die Entwicklung von Warnsignalen zur Prävention von Wirtschaftskriminalität.
- [5] In einem Interview mit Cash (vgl. Cash Nr. 31 vom 2.08.02, S. 17).
- [6] Vgl. dazu auch Horx, Matthias: Future Fitness. Frankfurt 2003.
- [7] Maxeiner, Dirk; Miersch, Michael: Die Zukunft und ihre Feinde. Frankfurt 2002.



Walter Gabriel walter.gabriel@bluewin.ch ist Betriebswirtschafter und Wirtschaftsprüfer. Seit 1996 hat er seine eigene Firma und betreut anspruchsvolle Mandate auf den Gebieten Treuhand, Revision, Steuern und Beratung. Früher war er Fachsekretär der Kommission für Wirtschaftsprüfung der Treuhand-Kammer und Direktionsmitglied einer «Big4»-Gesellschaft, wo er sich intensiv mit Fragen der Wirtschaftsprüfung, des Risikomanagements und der Unternehmensbewertung befasste.