

AUFSÄTZE

Prof. Dr. Hermut Kormann und Sophia Hegmann*

Entscheidungen bei Unsicherheit und Gefährdungen

Langlebigkeit ist das strategische Mantra der typischen Familienunternehmen. Für die langfristige Entwicklung der Unternehmen müssen die Unternehmenslenker Wege finden, mit Unsicherheit und existenziellen Gefahren umzugehen. Wir geben einen Überblick, welche Entscheidungsregeln entwickelt werden können, um die Überlebensfähigkeit zu erhöhen. Dies ist relevant für die spezifischen Strategien von Familienunternehmen und die Ausgestaltung ihrer Governance.

I. Einleitung

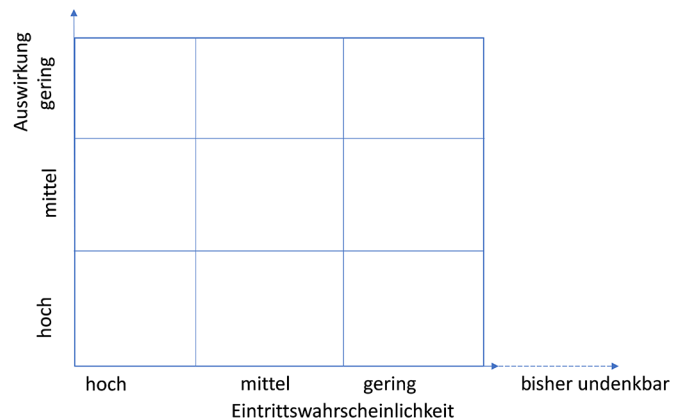
1. Die besondere Erfahrung der Familienunternehmen mit Gefährdungen

Unsere Forschungen zur Langlebigkeit von Familienunternehmen zeigen einen klaren Befund. Tendenziell leben nur Familienunternehmen sehr lange, Aktiengesellschaften haben es nicht geschafft, die 6. Generation¹ (nach dem Börsengang) zu erreichen,² wohl aber Familienunternehmungen. Lange lebt nur das Unternehmen, das mit den zahlreichen Unsicherheiten und Gefährdungen in den Märkten und in der Gesellschaft so umgehen kann, dass dadurch nicht seine weitere positive Entwicklung abgewürgt wird. Das Ende der eigenen Strategiefähigkeit kann verschiedene Formen haben: Insolvenz, aber auch der Verkauf, weil die Gesellschafter nicht mehr an die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens glauben.

Wer sich diesem Thema nähert, muss sich mit drei miteinander verbundenen Phänomenen auseinandersetzen:

- Die Möglichkeit einer existenziellen *Gefährdung*
- Die *Ungewissheit* darüber, welche äußeren Entwicklungen oder eigenen Handlungen zu dieser Gefährdung führen können.
- Der *Logik oder den Maximen*, wie das Unternehmen mit Gefährdungen und Unsicherheit „umgehen“ kann.

Diese drei Phänomene spiegeln sich in der bekannten Matrix wider, die das Risiko als Produkt von Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit beschreibt und hierzu eine Entscheidungslogik entwickelt, welche Risiken annehmbar sind.



Klassische Risikodefinition als Produkt aus Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit. Quelle: Risikomatrix nach Nohl³ erweitert um die Dimension der bisher undenkbaren Risiken.

Wer daran glaubt, Risiken mit der Attribution von Wahrscheinlichkeiten bearbeitbar zu machen, geht unweigerlich ein hohes Risiko ein. Das Buch von *D. W. Hubbard* klärt auf und „weckt“ auf.⁴ Nicht nur, dass nicht alle Arten von Risiken so in geeigneter Form klassifiziert werden können,

* Prof. Dr. rer. pol. Hermut Kormann ist apl. Prof. an der Zeppelin Universität Friedrichshafen und hat Honorarprofessuren an der Universität Leipzig und Beijing Institut of Technologie inne. Sophia Hegmann ist Doktorandin und unterstützt Herrn Prof. Kormann in der Forschungsarbeit rund um Familienunternehmen und ist als Managerin bei einer internationalen Unternehmensberatung in der Finanzindustrie tätig.

1 S. den Namen einer Beratungsgruppe für Familienunternehmen „Generation 6“ (www.generation6.com).

2 Lantelme/Seibold/Kormann German Family Enterprises, 2. Aufl. 2021.

3 Nohl/Thiemecke Systematik zur Durchführung von Gefährdungsanalysen, 1988, 536 u. 542.

4 Hubbard The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It, 2. Aufl. 2020.

sondern dass diese Klassifizierungsform die Aufmerksamkeit zwangsläufig auf das Management von Risiken (links unten in der Matrix) mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und hoher Schadenshöhe lenkt, wofür sich nur wenige Beispiele finden. Hingegen werden die Fälle mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit weniger beachtet. Damit wird ein erster „Bias“ erzeugt. Weiter werden in der Matrix nur *bekannte* Risiken einsortiert, wobei wir spätestens seit Taleb⁵ wissen, dass die unbekanntenen Risiken eine viel größere Gefahr für den Fortbestand des Geschäftes bedeuten, wie wir später näher erläutern.

Diese Logik passt zu den allgegenwärtigen Risiken der operativen Geschäftsabläufe: Risiken der Angebotserfolgsrate, Qualitätsrisiken oÄ. Hier gibt es Wiederholvorgänge und damit auch eine Basis für Wahrscheinlichkeitsüberlegungen.

Wir konzentrieren uns hier jedoch auf die existenzgefährdenden, vollständigen Unsicherheiten und großen Gefahren. Wir behandeln also nicht generell die möglichen Strategien bei jeder Art von Unsicherheiten.⁶ Wir klammern auch die Diskussion inhaltlicher Strategien in technischen oder wirtschaftlichen Umbrüchen oder Shakeout-Szenarien aus.⁷

Die betriebswirtschaftliche Theorie und die Regulierungsbehörden haben für diese Aufgaben der Unsicherheits- und Gefahren-Bewältigung im Wesentlichen folgende Instrumente als verbindlich vorgegeben:

- Die Pflicht, bei Ungewissheit und Gefahr sich durch die Einholung von Informationen „kundig“ zu machen (Business Judgement Rule).
- Die Pflicht, ein System zur Erfassung existenzbedrohender Risiken einzuführen und über die damit erfassten Risiken im Jahresabschluss zu berichten.
- Eine Logik zur Messung von Risiken durch die Multiplikation von erwartbarer Schadenshöhe mal Eintrittswahrscheinlichkeit
- Die Gliederung einer Stufenfolge zur Vermeidung, zum Transfer und zum Tragen von Risiken.
- Eine Logik zur Erfassung der verbleibenden Risiken mit dem Konstrukt „Value at Risk“.

Es kann nicht festgestellt werden, dass durch diese Vorgaben die Insolvenzrate der Unternehmen nachhaltig reduziert worden wäre. Wir werden in den nachfolgenden Überlegungen versuchen zu erklären, warum einige dieser Instrumente nicht greifen. Insbesondere werden wir uns mit der Frage beschäftigen, nach welchen Logiken sich Unternehmen entscheiden sollten, wenn sie existenzielle Gefahren vermeiden wollen.

2. Suche nach einer Lehre zur Vermeidung des Scheiterns

Für die Art und Weise, wie nach dem Erfolg zu streben sei, hat die Betriebswirtschaftslehre hingegen seit der Mitte des 20. Jahrhunderts zahlreiche Theorien entwickelt. Offensichtlich gehen Unternehmen aber nicht daran zugrunde, dass sie weniger Erfolg haben als ein Wettbewerber, sondern daran, dass sie gravierende Verluste erleiden. Diese Verluste können zahlreiche Ursachen haben. Wir gehen daher davon aus, dass nicht die Verbesserung der Erfolgslehre vordringlich dafür

ist, die Lebensdauer der Unternehmen zu verlängern, sondern eine Lehre zur Vermeidung des Misserfolgs, des Scheiterns. Oder wie es der Aphoristiker und Oberbürgermeister Manfred Rommel so tief sinnig erkannte: *Das wichtigste Mittel, den richtigen Weg zu finden, ist es, den falschen Weg zu vermeiden.*

Es gibt nicht viel Literatur, die den Unternehmensführer in der Praxis erreichen würde, die sich mit dieser Thematik der existenziellen Bedrohung auseinandersetzt. Sie hat allerdings eine beachtliche historische Tradition von Knight (1921)⁸, der Risiko und Unsicherheit unterscheidet, bis zu Ansoff (1990),⁹ der aufrief, auf die „Weak and Early Warning Signals“ von drohenden Umbrüchen zu achten und daraus Folgerungen zu ziehen. In einer Periode eines langanhaltenden wirtschaftlichen Aufschwungs, der phänomenalen Steigerung der Aktienkurse unter der Doktrin des Shareholder Values und der Hoffnung auf eine neue Weltordnung, die das „Ende der Geschichte der rivalisierenden Blöcke“ bedeuten könnte, ist die Angst vor den Risiken in den Hintergrund gedrängt worden. In den letzten Jahrzehnten hingegen ist die Sensibilität für überraschende Gefährdungen seit den populären Veröffentlichungen von Taleb zu „schwarzen Schwänen“¹⁰ und Kahneman zum „schnellen und langsamen Denken“¹¹ deutlich gestiegen. Subprime-Crisis, EURO-Krise, Corona-Krise, globale, politische Verwerfungen und damit verbundene Lieferketten-Unterbrechungen und nun auch noch ein vorher nicht für möglich erachteter Angriffskrieg in Europa sind für die derzeitige Führungsgeneration prägende Erfahrungen. Es besteht offensichtlich ein Bedarf, das Wissen zu guten Unternehmensstrategien auf die heutigen Gefährdungspotenziale hochzurüsten.

Wir wollen hier versuchen, das Thema zu strukturieren und die vorhandenen Wegleitungen zuzuordnen. Wir wollen dabei Hinweise zur Gestaltung der Governance der Unternehmen geben, die auch und besonders für Familienunternehmen relevant sind. Der Schwerpunkt wird auf die Rekapitulation von Empfehlungen gelegt, um Entscheidungsfehler zu vermeiden, und die Ergänzung dieses Wissenstandes aus Erfahrungen in anspruchsvollen und gefahrgeneigten Industrien. Wir wählen daher für die Gliederung der Befunde ein etabliertes Ordnungsschema für das strategische Management:¹²

- Beachtung von möglichen Umweltzuständen und Beobachtung deren Entwicklung (Observation)
- Beurteilung der Befunde (Orientation)
- Entscheidung über Maßnahmen zum Umgang mit Gefährdungen (Decision)
- Handeln (Action)
- Bewerten und Lernen.

5 Taleb Der schwarze Schwan: Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse, 3. Aufl. 2011.

6 Vgl. hierzu Courtney/Kirkland/Vigurie Strategy under Uncertainty, HBR Nov.-Dec. 1997, 67.

7 Vgl. Harrigan Strategies for Declining Businesses, 1980; Day Surviving a Shakeout, HBR Mar-Apr 1997, 93.

8 Knight Risk, Uncertainty and Profits, 1921.

9 Ansoff/McDonnell Implanting Strategic Management, 2. Aufl. 1990.

10 Taleb Der Schwarze Schwan.

11 Kahneman Schnelles Denken, langsames Denken, 19. Aufl. 2016.

12 Diese Gliederung folgt dem Planungskonzept OODA von John Boyd, vgl. Astrachan/Richards/Marchisio/Manners Handbook of research on strategy process, 2010.

II. Beachten von potenziellen Gefährdungen

1. Unzulänglichkeit der jährlichen Risikoberichterstattung und der Standard-Analyseschemata

a) Wahrnehmung als Voraussetzung des Gefahrenmanagements

Es ist offensichtlich, dass „Gefahr erkannt“ die Voraussetzung für die Bannung der Gefahr ist. Wir sind daher mit dieser ersten Phase des Gefahrenmanagements bei der wichtigsten Aufgabe. Nur wenn man etwas für möglich hält, wird man dies in den Kreis der Beobachtung einbeziehen. Nur das „Für-möglich-Halten“ wird Frühwarnsignale in Bezug auf diese Möglichkeit rechtzeitig erfassen und die Chance erhöhen, dass sie richtig interpretiert werden. Um dies zu erreichen, muss das Wahrnehmungsvermögen entsprechend trainiert sein. Jedermann ist dies vertraut, weil wir in unserer Erziehung durch die Ermahnungen der Eltern oder durch die Märchenerzählungen für Gefahren sensibilisiert werden.

Die im KonTraG verankerte Pflicht zur Risikoberichterstattung hat eine Plattform geschaffen, auf der die Wahrnehmung der Gefährdungen dokumentiert werden muss. Man kann davon ausgehen, dass auch nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen dieses Berichtskonzept zumindest für die interne Berichterstattung, wenn auch in einer abgemagerten Form, übernehmen. Bei dieser Risikoberichterstattung oder auch unabhängig davon werden gerne Checklisten wie die SWOT-Analyse¹³ oder PESTEL-Analyse¹⁴ verwendet. Allerdings haben diese ihren Schwerpunkt im Risikospektrum der derzeitigen Geschäftstätigkeit. Ursprünglich waren diese Instrumente sehr wohl für die Identifizierung existenzbedrohender Gefährdungen gedacht. Die Einbeziehung aller operativen Störgrößen ist diesem Anliegen allerdings geradezu abträglich. Die Risikoerfassung nimmt den Charakter eines Beipackzettels für eine Medizin an, der alle möglichen Nebenwirkungen auflistet und damit von der Beachtung der wirklich wichtigen Hinweise ablenkt. Will man diese Irreführung vermeiden, braucht man ein grobes Raster dafür, welche Art von Gefährdungen mit der Zielsetzung der Existenzsicherung überhaupt zu beachten ist und wie „Fehler und Verzerrungen“ hierbei zu vermeiden sind.

b) Schwierigkeiten für wirksame Instrumente zur Beobachtung existenzieller Gefährdungen

Die Beobachtung muss völlig unterschiedliche Bereiche erfassen, wofür auch jeweils spezifische Sensoren einzusetzen sind:

- (1) Die erstmaligen Vorgänge und die Neuerungen, für die noch kein Sensorium für Gefährdungen und Routinen in der Gefährdungsbegrenzung vorliegen.
- (2) Die „eigentlich“ vorhersehbare, schleichende Entwicklung einer Gefahr. Diese zu beobachten ist schwierig, weil für Verschlechterungen viele Erläuterungen möglich sind, die von der tatsächlichen, tiefer liegenden Ursache ablenken.
- (3) Der seltene, plötzliche und existenzbedrohende Gefahrenereignis endogenen Ursprungs. Über das inhaltliche und zeitliche Auftreten solcher Gefahren besteht eine grundsätzliche Unsicherheit. Da diese Art von Gefahr selten

auftritt, kann eine einzelne Führungskraft vielleicht noch kein eigenes Erfahrungswissen haben. Es muss also „negatives Wissen“ darüber, was passieren kann, aber nicht passieren darf, gelernt werden.

- (4) Die seltene, plötzlich entstehende und existenzbedrohende Gefahr endogenen Ursprungs. Die bleibt bei der Wahrnehmung deshalb meist außen vor, weil es ja entweder eine krasse Fehlentscheidung ist oder gar ein Compliance-Verstoß, den zu erwarten geradezu als ein Zeichen von Illoyalität zum Unternehmen gewertet werden könnte.
- (5) Die bislang unbekannte Gefahrenquelle. Diese wird nicht beachtet, weil der Akteur „sie gar nicht auf seinem Radarschirm“ hat, also auch „Weak Signals“ nicht beobachten könnte.

Beachtung von möglichen Einflüssen und Beobachtung von relevanten Ereignissen und Trends verlangen Informationsgewinnung. Mit dem Business Judgement Konzept besteht die Verpflichtung, die Informationen, die wichtig sein dürften und in Erfahrung gebracht werden können, zu gewinnen und zu würdigen. Die ersten drei Bereiche müssen mit menschlichem Sachverstand und Analysekapazitäten bearbeitet werden, der vierte Bereich der eigenen Fehler ist ein gesondertes Thema für die Governance des Unternehmens. Der letztere Bereich verlangt, wie wir dafürhalten, technologische Unterstützung, wofür es aber noch keine etablierte Praxis gibt. Dann bleibt aber noch ein weiterer Bereich der „residual uncertainty“,¹⁵ denn über die Zukunft kann es nie sichere Informationen geben.

Die Entwicklung wirksamer Instrumente für diese Beobachtungsphase wird noch erhebliche Anstrengungen von Forschung und Praxis verlangen. Ohne im Entferntesten hierfür bereits eine Tool-Box präsentieren zu können, sollen doch einige Reflektionen vorgelegt werden.

2. Vermeidung schädlicher Filter in unserem Wahrnehmungsvermögen

Aus vielen zentralen Erkenntnissen der Verhaltensforschung wissen wir, dass auch die nach Rationalität strebenden Akteure in den Unternehmen zahlreichen Beeinträchtigungen ihres Wahrnehmungsvermögens unterliegen. Der heute bestehende Informationsüberfluss lässt es für die Akteure praktisch zur Routine werden, dass sie die Informationsaufnahme und -verarbeitung filtern. Allerdings ist die Auswahl der Filter meist unbewusst und subjektiv. Die folgenden Stichworte sollen nur illustrieren, welche Vielzahl von Filtern und Verzerrungen die Forschung identifiziert hat.¹⁶

¹³ Stärken/Schwächen, Chancen/Bedrohungen.

¹⁴ Politische – wirtschaftliche – soziale – technologische – umweltbezogene – rechtliche Einflussfaktoren.

¹⁵ Courtney/Kirkland/Viguerie Strategy under Uncertainty, HBR Nov.-Dec. 1997, 67.

¹⁶ Diese Übersicht beruht auf einer Fülle einschlägiger Forschungen, die hier nicht im Einzelnen referiert werden kann. Ein Großteil wird abgedeckt in den Quellen: Gilovich/Griffin/Kahneman Heuristics and biases: The Psychology of Intuitive Judgment, 2002; Dawes in Gilbert/Fiske/Lindzey The Handbook of Social Psychology, 1998, S. 497; Tversky/Kahneman The Framing of Decisions and the Psychology of Choice, 1985, S. 453; Kahneman Perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality, 2003, S. 697.

- „Availability heuristic“, „Attentional bias“, „Base rate fallacy“, „Baader-Meinhof Phänomenon“ uvm – wir beobachten etwas schneller, wenn es sich wiederholt oder an eine bekannte Information erinnert oder anbindet
- „Von Restorff effect“, „Negativity bias“, „Self-relevance effect“ uvm – wenn wir auffällige Strukturen, visuell hervorgehobene Daten oder Kontraste schneller aufnehmen
- „Confirmation Bias“, „Choice-supportive bias“, „Ostrich effect“, „Sammelweis reflex“ uvm – man tendiert die Informationen aufzunehmen, die bereits gefestigte Haltungen unterstützen (und solche zu ignorieren, die eine starke Abweichung belegen oder die wir nicht verstehen)
- „Bias blind spot“, „Naive cynicism“, „Naive realism“ – Fehler anderer fallen uns schneller auf als unsere eigenen

Nach Anwendung der Filter entsteht also eine Informationsgrundlage, die als vollständig angenommen wird, obwohl entscheidende Teile fehlen können.

Die darauffolgende Stufe ist was wir von dem selektiven Informationsset zur weiteren Verarbeitung (und damit zur Beurteilung zu einer Entscheidung) mitnehmen – was in unserem Gedächtnis bleibt. Auch hier wenden wir Maßnahmen an, die die Komplexität auch im zweiten Schritt nochmals reduzieren und zugleich weitere Informationen „wegschneiden“, die eventuell von größter Bedeutung sein könnten, um ein Gefahrenpotential zu erkennen:¹⁷

- „Tip of the tongue effect“, „Next in line effect“, „Absent-mindedness“, „Levels of processing effect“ uvm – das Erinnerungsvermögen bezüglich einer Information ist an die damit verbundene Erfahrung gekoppelt
- „Suffix effect“, „Recency effect“, „Peak end rule“, „Modality effect“, „Primacy effect“ uvm – wir erinnern uns (nur) an die „wesentlichen“ Elemente
- „Fading effect bias“, „Negativity bias“, „Stereotypical bias“ uvm – wir ignorieren spezifische Informationen und formen generelle Regeln, suchen Pauschalaussagen
- „Spacing effect“, „Suggestibility“, „Cryptomnesia“, „Misattribution of memory“ uvm – Informationen werden im Nachgang editiert und dann im Gedächtnis abgespeichert. Entwickle das kollektive Urteilsvermögen zur Vermeidung von Entscheidungsverzerrungen

Natürlich wird sich die Geschäftsführung mit diesen Konstrukten nicht im Detail auseinandersetzen. Die Schlussfolgerung kann nur generell gezogen werden, indem die Prozesse der Wahrnehmung und Verarbeitung von relevanten Informationen nach bestimmten Prinzipien organisiert werden, die die Verzerrungen der Wahrnehmung reduzieren: Das generelle Prinzip liegt darin, für die Beachtung von Gefahrenmöglichkeiten das Wissen von verschiedenen und erfahrenen Akteuren heranzuziehen und für die Beobachtung von Trends ebenfalls die Perspektiven mehrerer, voneinander unabhängiger Beobachter zu nutzen.

3. Besondere Gefährdungspotenziale bei erstmaligen Vorgängen und Neuerungen

Eine Neuerung ist neu, ihr Funktionieren wurde noch nicht vielfach erprobt. Es ist vernünftig, bei jedem erstmaligen Vorgang mit der Normalität zu rechnen, dass bis zum „Funk-

tionieren“ einige Anläufe erforderlich sind. Viele Vorgänge können Neuerungen sein:

- Entwicklung neuer Produkte und Systeme. Gerne mokiert sich die Presse über die Budget- und Zielüberschreitung bei der Entwicklung neuer Rüstungssysteme. Das gibt es aber auch bei privat-wirtschaftlichen Unternehmen.
- Jede Akquisition eines Unternehmens ist eine Neuerung. Wenn die Akquisition der Diversifikation in eine neue Branche dient, sind die Unsicherheiten potenziert.
- Eine Kapitalerhöhung ist für alte Börsenunternehmen eine Routine. Für einen Neuling an der Börse kann dies ein hochriskantes Unternehmen sein.

Die junge Börsengesellschaft Jenoptik wusste nicht, dass für eine Kapitalerhöhung eine neue Wertpapiernummer zu beantragen ist und nahm die bereits bestehende. Damit wurden alle Aktionäre wegen eines Fehlers bei der Kapitalerhöhung klageberechtigt. Dieser Fehler hätte das Unternehmen um Haaresbreite ruiniert.

- Großprojekte wie der Aufbau neuer Standorte sind ein Paradebeispiel für eine riskante Neuerung. Eine Verdoppelung oder Vervielfachung der ersten Kostenbudgets ist ein „predictable surprise“.

Ein Stahlkonzern, der seit langer Zeit kein neues Stahlwerk gebaut hat und dann gleich zwei Projekte gleichzeitig in Angriff nimmt, kann bei so viel Neuerung in Existenzschwierigkeit kommen.

Verfahren wie die FMEA (Failure Mode Event Analysis) können bei der Abschätzung von Gefährdungen bei Neuentwicklungen hilfreich sein.

4. Die schleichende Verschlechterung

a) Phänomen der Pfadabhängigkeit

Ein völlig anderer Gefährdungsbereich sind die schleichenden Verschlechterungen. Nach unseren teilnehmenden Beobachtungen in Beirats- und Aufsichtsratssitzungen wird (zu) viel Zeit auf die Erläuterung der aktuellen Geschäftsentwicklung und zu wenig Zeit auf die Analyse der langfristigen Trends, zB über zehn Jahre, aufgewendet. Die kurzfristige Veränderung von Jahr zu Jahr lässt sich immer erklären. (Es wäre ja ein Armutszeugnis für die Geschäftsführung, wenn sie diese Veränderungen nicht erklären könnte.) Schleichende Verschlechterungen können aber geraume Zeit voranschreiten, ohne dass gravierende Veränderungen sichtbar werden. Doch plötzlich wird ein „Tipping Point“ erreicht, ab dem eine Abwärtsspirale einsetzt.¹⁸ Eingehende Forschungen um Georg Schreyögg haben dieses Phänomen einer nicht mehr korrigierbaren Situation als

¹⁷ Quellen wie in Fn. 16.

¹⁸ Gladwell The Tipping Point, 2000.

Pfadabhängigkeit beschrieben.¹⁹ Folgendes sind einschlägige Beispiele:

Eine Handelskette steckt zu wenig Geld in die Erneuerung ihrer Filialen. Zunächst wird der Umsatz nicht beeinträchtigt, dann sind aber die Läden „altmodisch“ und ein moderner auftretender Wettbewerber gewinnt hohe Marktanteile.

Ein Pharmaunternehmen lebt gut von seinen Blockbuster-Produkten. Dann ist aber der Patentschutz ausgelaufen und die Pipeline für neue Produkte ist leer.

Es gibt eine wohl etablierte Forschung zur Insolvenzprognose durch Kennzahlen. Ein ausgefeiltes Konzept bietet zB das *Altman's Z-Score Model*,²⁰ das auf finanziellen Kennzahlen basiert. Es signalisiert mit einigen Jahren Vorlauf eine Insolvenzgefährdung. Allerdings kann man einwenden, dass zu diesem Zeitpunkt nur noch Krisenmanagement und Notmaßnahmen helfen.

Im Rahmen der Erkundungen der Insolvenzursachen bei der AEG stießen wir auf eine Imagebefragung zu Siemens und AEG, die der Siemens-Vorstand in regelmäßigen Abständen in Auftrag gab. Hätte der Aufsichtsrat der AEG eine solche Studie in Auftrag gegeben, hätte er zehn Jahre vor dem Konkurs von einer drastischen Verschlechterung der Kundenurteile über AEG erfahren und rechtzeitig gegensteuern können.

Um der schleichenden Verschlechterung rechtzeitig Einhalt zu bieten, muss früher reagiert werden. Hierfür sollte jedes Unternehmen geschäftsspezifische „Eisbergzahlen“ festlegen, die Indikatoren für unterschwellig wirkende Trends sind, zB:

- Kadenz des Auftretens neuer Anbieter oder Untergangsrates von Anbietern in der Branche
- Marktanteilsentwicklung
- Personalkosten/Rohertag
- Qualitätskosten/Umsatz

b) Das Verschlimmerungsphänomen

*Murphy's*²¹ Warnung: „Things develop from bad to worse“ ist kein Scherz, sondern eine Erfahrungsaussage.

Was wir an Übel beobachten können, zB ein Feuer, ist eine Wirkung mit einer zeitlich vorgelagerten Ursache, dem Brandherd. Zwischen Ursache und Wirkung mögen 15 Minuten vergangen sein. Bis wir also Feuer sehen, haben sich am Brandherd weitere Übel entwickelt, die in der nächsten Viertelstunde ihre Wirkung entfalten. Dies ist generell der Fall, zB bei Nachfrage-rückgang wegen Veränderung der Kundenpräferenzen.

Der Akteur tut also gut daran, seine Prävention von vornherein auf diese Verschlimmerungstendenz einzustellen. Er muss also Löschwasser nicht nur für das derzeitig erkennbare, sondern für das in einer halben Stunde erwartbare Feuer bereitstellen.

5. Die seltenen, aber existenzbedrohenden Gefahren

a) Gefährlichkeits-Häufigkeits-Dichotomie

Die Beobachtung von Anzeichen für gefährliche Ereignisse wird dadurch erschwert, dass existenzgefährdende Ereignisse relativ selten sind (sonst wäre Leben vermutlich nicht möglich).²² Im nächsten Jahr findet vermutlich die große Katastrophe nicht statt. Aber in der langen Frist, sagen wir innerhalb von 100 Jahren, drohte jedem privatwirtschaftlichen Unternehmen von einiger Komplexität mindestens einmal der Untergang. Und wenn es dem Unternehmen wirklich lange Zeit sehr gut geht, kann fast mit Sicherheit davon ausgegangen werden, dass diese „Glückssträhne“ einmal ein Ende findet. Im Zweifel befördert zu langanhaltender Erfolg „overconfidanz“ und Übermut im Eingehen von Risiken. Und das erfolgsverwöhnte Unternehmen ist eben nicht krisenerfahren. Aus diesem Grund ist die Risikodefinition als Produkt aus potenzieller Schadenshöhe mal Eintrittswahrscheinlichkeit sehr problematisch. Sehr große Schadenshöhen haben *immer* eine kleine Eintrittswahrscheinlichkeit. Ihr Risikoprofil wäre also vergleichbar einem mittleren, verkraftbaren Schaden, der aber in gewisser Regelmäßigkeit auftritt (zB tiefe Rezession). Nichts könnte irreführender für die Praxis sein! Dieser Ansatz trägt nichts dazu bei, dass die Entscheidungsträger eine existenzbewahrende Einstellung zu den selten auftretenden, größten Gefährdungen entwickeln.

Der nächste Wunsch wäre nun, bereits Informationen über gefährliche Ursachen („potentielle Brandherde“) zu sammeln, bevor das Übel ausgebrochen ist. (Die Ortsbegehung der Brandschutzbehörde ist eine solche Maßnahme.) *Bazerman & Watkins* (2004)²³ stellen hierbei das Phänomen der „predictable surprises“ heraus.

„Unlike an unpredictable surprise, a predictable surprise arises when leaders unquestionably had all the data and insight, they need to recognize the potential for, even the inevitability of a crisis, but failed to respond with effective preventive action.“

Die Autoren entwickeln bedenkenswerte Vorschläge, um die Wahrnehmungsfähigkeit für die relevanten Frühwarnsignale zu steigern. Damit die Sensibilität für diese „Low Frequency – High Severity-Risks“ gesteigert wird, wird vorgeschlagen, die „Near Miss Events“ „bei denen es gerade noch gut abging“, in die Analyse mit einzubeziehen.²⁴ Dabei lernt die Führung, was zur Krisenbewältigung gebraucht wird und das dient dann zugleich die Präventionsmöglichkeiten zu erkennen.²⁵

b) Höhere Häufigkeit der gleichartigen Wirkungen als der spezifischen Ursachen

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Großkunde zugrunde geht und dadurch sein Hauptlieferant über zwei Jahre mehr als 10 % Umsatz verliert, mag gering sein. Die Wahrscheinlichkeit, dass aus irgendeinem Grund Umsatz für zwei Jahre um 10 %

19 Vgl. insbes. die Arbeit von Rindfleisch Insolvenz und Rigidität, 2011.

20 Altman in Bell/Brooks/ Handbook of Research Methods and Applications in Empirical Finance, Handbook of Research Methods and Applications in Empirical Finance, 2013, Kap. 17.

21 Peacock Murphy's Law: If it can happen, it will, 2002.

22 Low Frequency – High Severity Risks.

23 Bazerman/Watkins Predictable Surprises, 2004, S. 4

24 Kalwait/Meyer/Romeike/Schellenberger/Erben Risikomanagement in der Unternehmensführung, 2008.

25 Vgl. Mitroff/Pearson/Harrington The Essential Guide to Managing Corporate Crises, 1996.

einbricht, ist innerhalb der nächsten Dekade sehr hoch, da viele Ursachen zu dieser Schadenswirkung führen können, zB:

- Rezession
- Lieferengpass
- Ausfall eines Großkunden
- Lockdown
- Qualitätsproblem

Bei der systematischen Auswertung von „Near-Miss-Events“ ist alsbald festzustellen, dass es eine unübersehbare Vielzahl von Ausgangsfaktoren gibt, die zu üblen Konsequenzen führen können. Dies führt zu zwei Schlussfolgerungen: Erstens sind v. a. die Schadenswirkungen zu erfassen. Sodann sind – angesichts der Fülle möglicher Ursachen – diese Ursachen möglichst spezifisch für einen Unternehmenstypus zu sammeln. Dabei lernt die Führung, was zur Krisenbewältigung gebraucht wird und das dient dann zugleich die Präventionsmöglichkeiten zu erkennen.²⁶ Am aussichtsreichsten dürfte eine wirtschaftshistorische Analyse der Untergangskonstellationen von Unternehmen in der Vergangenheit sein. Nur mit der zurückblickenden Perspektive kann man eine Situation als Untergang beschreiben – inmitten der Situation kann es nur Anzeichen dafür geben. Hierzu ist aber noch viel Forschung zu leisten, bis daraus praktisch verwertbare Muster entstehen. Es gibt eine ganze Reihe von Sammlungen, in denen strategische Desaster von Unternehmen vorgestellt und nach Ursachen systematisiert werden.²⁷ Es hat sich aber – soweit für uns erkennbar – noch keine Typologie²⁸ durchgesetzt, die einer Lehre zu einer präventiven Desaster-Vermeidungsstrategie zugrunde gelegt werden könnte. Wir gehen daher davon aus, dass nach dem derzeitigen Forschungsstand jedes Unternehmen für seine strategische Konstellation und seine Technologien eigene Prüfungsraaster entwickeln sollte.

6. Ausweitung des Radars auf bislang unbeachtete Gefahrenquellen

Wenn man nun die „unpredictable surprises“ beleuchtet, ist es schon deutlich schwieriger mit bekannten Methoden, die ein menschlicher Verstand überblicken kann, erfolgreich eine Gefahr im „Unbekannten“ zu erkennen. Sonst würden wir ein Paradox beschreiben: Mit der Perspektive auf das „Unbekannte“ schließen wir alle uns zugänglich oder bekannten Muster aus, sonst wären sie uns nicht noch unbekannt.

Diese Erkenntnis lädt ein, technologische Unterstützung durch den Einsatz von Frühwarnsystemen hinzuzuziehen, die hilft, deutlich größere Datenmengen in kürzerer Zeit zu verarbeiten und gleichzeitig den oben angeführten Beschränkungen entgegenwirkt. Dies kann dadurch sichergestellt werden, dass die Nutzung automatisierter Datenauswertung (durch Advanced analytics und/oder Artificial intelligence) vorher aufgestellte Regeln oder Algorithmen anwendet, um die Informationsbasis zu generieren, die dann zur Beobachtung steht.

Die Regeln implizieren natürlich nur ausgewählte Risikofaktoren – welche vorher als relevant erklärt wurden. Damit wird ein eigenständiges Bias etabliert. Mit Hilfe der technischen Unterstützung kann nur das beobachtet werden, was die definierten Risikofaktoren zulassen. Dennoch ist es in Summe immer noch eine erweiterte und ungefärbte (da nicht menschlichen Ausschlussfaktoren (biases) unterworfen) Beobachtungslage an potentiellen Risiken. Dies ist deutlich besser als würde man sich nur auf die menschlich bedingten,

kognitiven Fähigkeiten, alle potentiellen Gefahrenquellen zu erkennen, verlassen.

Bei der Ausweitung des Radars taucht ein Phänomen auf, dass sich verschiedene Gefährdungsbereiche parallel entwickeln. In der historischen Analyse zeigen sich Krisenszenarien, die ähnliche wirtschaftliche Parallelentwicklungen hervorrufen, obschon sie auf völlig unterschiedlichen verursachenden Entwicklungen in verschiedenen Zeitaltern beruhen. Es fällt auf, dass ein struktureller Wandel oder – präziser – „dramatischer Umbruch“ in den Märkten und der Gesellschaft dicht gefolgt ist von Pandemien und politischer Instabilität. Insbesondere die globale Verflechtung der nationalen Wirtschaftsräume führt heute zu Folgewirkungen ursprünglich nationaler Ereignisse auf die Weltwirtschaft. Unabhängig von der eigentlichen Kernursache, stoßen große Ereignisse immer wieder parallele Entwicklungen an, die sich dann in der Wirkung potenzieren – was schnell größere Konsequenzen und damit ein existenzbedrohendes Risiko für den Unternehmer bedeuten kann. Auch wenn dies eine zunächst gewagte Hypothese ist und weiterer Erklärung und Forschung bedarf, könnte man zumindest damit begründen, die Faktorenlanschaft für Frühwarnsysteme auf mehrere Parameter sinnvoll zu erweitern, die früher so nicht bestanden.

Hätte die nationale Energiepolitik oder ein von Energie stark abhängiges Unternehmen mit einer geopolitischen Verwerfung zwischen Ost und West gerechnet, wären vielleicht parallele Verwerfungen in den Wirtschaftsbeziehungen ins Kalkül zu ziehen gewesen. Die einfachste Vorkehr gegen Abhängigkeiten ist – noch vor dem Aufbau alternativer Lieferquellen – der Aufbau von Sicherheitsbeständen. Wäre die sich nun als katastrophal herausstellende Abhängigkeit der deutschen Wirtschaft von den russischen Gaslieferungen überhaupt ins Kalkül gezogen worden, hätte man wohl kaum die Gasspeicher in Deutschland auch noch an Gasprom verkauft.

Um diese „Radarerweiterung“ zu verdeutlichen, nehmen wir die allbekannte, klassische Risikomatrix nach *Nohl*,²⁹ welche gern aufgrund ihres intuitiven Aufbaus flächendeckend besonders für die Einschätzung nicht-finanzieller Risiken angewandt wird, und erweitern die Achse der Eintrittswahrscheinlichkeit um die Dimension des Unbekannten (über die Grenzen der vorstellbaren, sehr unwahrscheinlichen Risiken hinaus)³⁰ und um die Dimension „katastrophal“ auf der Achse der Schadensauswirkung (s. Grafik). Die Ebene der katastrophalen Auswirkungen zu jeder Ein-

26 S. Mitroff/Pearson/Harrington *The Essential Guide to Managing Corporate Crises*, 1996.

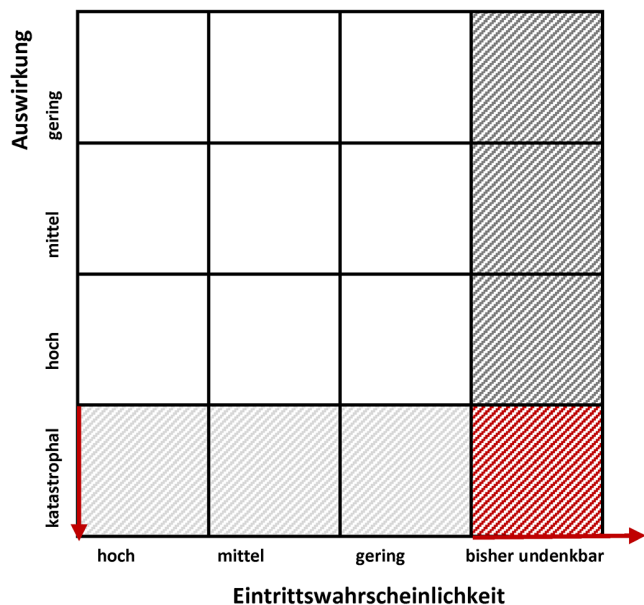
27 Caroll/Mui *Billion Dollar Lessons*, 2009; Schmeh *Die 55 größten Flops der Wirtschaftsgeschichte*, 2002; Petrovski *To Engineer Is Human*, 1992; Davis *Crisis Tales*, 2014; Collins *How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give*, 2009; Köhler/Rosfeld *Pleitiers und Bankrotteure*, 2012.

28 Krystek *Unternehmenskrisen – Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*, 1987; Grape *Sanierungsstrategien*, 2006; Schulenburg *Entstehung von Unternehmenskrisen*, 2008.

29 Nohl/Thiemecke *Systematik zur Durchführung von Gefährdungsanalysen*, 1988, 536 u. 542.

30 Dafür drehen wir beide Achsen um, um die Eintrittswahrscheinlichkeit (EW)-achse erweitern zu können (vorher: gering – hohe EW; nachher: hoch – geringe EW).

trittswahrscheinlichkeit (hellgrau und rot markiert) muss zwingend verhindert werden, während die dunkelgrau markierte Zone die „Radarerweiterung“ darstellt, die mithilfe technologischer Unterstützung für die Gefahrenerkennung abgedeckt werden kann und deshalb nur besondere Aufmerksamkeit in hohen und „katastrophalen“ Auswirkungsbereichen erfordert. Der dunkel markierte Bereich rechts unten ist nun die Schnittmenge dieser beiden neuen Dimensionen und deckt die sog. „risky unknowns“, „schwarzen Schwäne“ nach Taleb³¹ auf.



Erweiterte Gefahren-Matrix. Quelle: Eigene Darstellung.

7. Einbeziehung der Beobachtung in die Governance-Prozesse

Die Regularien für Governance stützen sich gemeinhin auf Genehmigungsvorbehalte für Entscheidungsvorschläge. Diese stehen freilich am Ende einer strategischen Planung. Es wäre aber vordringlich, neu auftretende Phänomene möglichst früh zu beachten und dann in die kontinuierliche Beobachtung aufzunehmen.

Aus unserer anekdotischen Erfahrung in der teilnehmenden Beobachtung von Governanceprozessen fällt immer wieder auf, dass die wichtigsten Anregungen aus einem zunächst unstrukturierten Rundgespräch der Teilnehmer erwachsen. In einigen Beiräten gibt es vor der offiziellen Sitzung bzw. als ersten Tagesordnungspunkt der Sitzung den TOP „Ereignisse seit der letzten Sitzung“. Hier berichtet jeder der Teilnehmer, was ihn so seit der letzten Sitzung beschäftigt hat. Ein anderer Ansatz wird damit verfolgt, die Geschäftsführung dazu zu veranlassen, frei über die Themen zu berichten, die sie beschäftigt. Ein Topos der Standard-Agenda einer Beiratssitzung könnte lauten: Bericht zu interpretationsbedürftigen Wahrnehmungen (oder Weak signals). Hierbei wird bewusst noch keine abschließende Meinungsbildung oder Maßnahmenvorschlag verlangt. Es geht erst einmal darum, das Wahrnehmungsvermögen zu schärfen und eine kollektive Beratung anzustoßen.

Für die Beobachtung schleichender Veränderungen sollte ein strategisches Controlling die Instrumente zur Verfügung stellen. Für jede Art der strategischen Planung sollte es die Disziplin der „Strategischen Überwachung“³² geben. Hierbei sind insbes. die für den Plan angesetzten Prämissen daraufhin zu überprüfen, ob sie weiterhin Geltung haben, zu ergänzen oder zu modifizieren sind. Entscheidend ist, dass solche strategischen Überprüfungen ohne konkreten Anlass in größeren, aber regelmäßigen Abständen erfolgen.

Für die seltenen, existenzbedrohenden Gefahren sollten Checklisten nützlich sein, die aus „Lessons learned“ aus vergangenen Krisensituationen, die das eigene Unternehmen oder auch andere erfahren haben, für die vermeidbaren „failures“ sensibilisieren.

Der bereits erwähnte Einsatz von Technologie zur Wahrnehmung von Gefährdungen dürfte – noch – für besondere Untersuchungsstudien vorbehalten sein. Sie sind von besonderer Bedeutung, um die menschlich limitierten Fähigkeiten zur Einschätzung von unbekanntem oder sehr unwahrscheinlichem Gefährdungspotenzial zu überbrücken oder gar auszugleichen. Der „Big data“-Ansatz schlägt vor, in diesem Kontext zB eine Vielzahl an „alternativen“ Daten, also Daten, die keinen direkten, sondern eher indirekten Bezug zur Sache haben, in die Analyse hinzuzuziehen, um ein Gespür für die nicht offensichtlich erklärbaren Entwicklungen zu bekommen. Ein Beispiel wäre bei signifikantem Nachfrage-rückgang eines Hauptproduktes, die Auswertung von Datenmengen aus sozialen Netzwerken. Diese Datenmengen erfordern eindeutig technologische Unterstützung, durch welche sich Muster über einen Konsumverhaltenstrend erkennen lassen, die Auswertung traditioneller Informationsmedien nicht hergeben.

Für die seltenen Ereignisse und für die „Unknowns“ kann es keine auf Wahrscheinlichkeitsannahmen basierte Vorkehr geben. Hier muss entschieden werden, welche Art von Gefahrenwirkung überhaupt in Betracht gezogen wird und wie damit umzugehen ist. Hierfür sind Maximen zu entwickeln, die in die normalen Prozesse der Geschäftsführung eingehen, das Wahrnehmungsvermögen erhöhen und Wegleitung für den Umgang mit diesen Gefährdungen geben. Sonst besteht die Gefahr, dass alle Erfahrung mit der Pensionierung der Erfahrungsträger verloren geht. Wir werden nachfolgend darauf eingehen.

III. Orientierung

1. Vermeiden von Fehlern in der Entscheidungsvorbereitung

a) Fehlerbegriff

Die Orientierungsphase ist die Brücke zwischen Wahrnehmung einer Herausforderung und der Entscheidung, wie darauf zu reagieren ist. Hier muss beurteilt werden, was die Beobachtung bedeuten kann, welche Handlungsalternativen bestehen. Die Feststellung nach einer Checkliste genügt nicht. Es muss Urteilsvermögen hinzukommen. Wo es um ein Können und Vermögen geht, gibt es auch das Unvermögen, den Fehler. Als Fehler betrachten wir solche Handlungen, von

31 Taleb Der schwarze Schwan.

32 Steinmann/Schreyögg AOM 1987, 12 (91).

denen der Akteur im Nachhinein feststellen würde: „Hätte ich gewusst, dass dies die Konsequenz meines Handelns sein kann, hätte ich dies nie gemacht.“ Der Schlüssel für die Fehler-Qualifizierung liegt darin, was „hätte gewusst werden können“. Das Nicht-Wissen kann verschiedene Ursachen haben, von denen wir einige, wichtige nachfolgend näher ansehen.

b) Problemgerechte Kompetenz

Wer etwas nicht kann, macht Fehler, ohne zu merken, dass es ein Fehler war, weil er nicht weiß, wie es richtig gemacht werden kann. Die „Business Judgment Rule“ setzt offenbar voraus, dass ein Entscheider „sich kundig macht“, um zu wissen, was zu tun ist.

Natürlich stellt sich das Problem, wie lernt man, bis man etwas kann. Hierzu gibt es in normalen Karrieren Stadien in denen ein Könner noch beaufsichtigt, was der Akteur plant. Zur Kompetenz gehört auch über „negatives Wissen“ zu verfügen.³³ Es ist das Wissen, was nicht passieren darf. Gewonnen wird solches Wissen aus der Beobachtung von Fehlern und der „Near-Miss-Situation“, in der die Katastrophe gerade noch einmal vermieden werden konnte. Hierher gehört auch die sorgfältige Analyse der Fehler der „Nachbarn“ in der Wettbewerbsanalyse. Und schließlich gehört dazu, relevante Theorien zu studieren.

c) Langfristiges Überleben als Ziel – nicht dominanter „Sieg“

Wer angesichts der Unsicherheiten langfristig überleben will, muss dies wollen. Nur bei der inneren Verpflichtung zum langfristigen Denken wird bei der Gefährdungsbeurteilung auch die Abschätzung der langfristigen Folgen bedacht und nicht nur die bis zur Pensionierung zu erwartenden Folgen.

In der typischen Diktion eines Familienunternehmers schildert ein Eigner, wieso sein Unternehmen bei nicht gerade leichter Marktlage eine führende Stellung einnimmt: „Wir haben es so weit gebracht, weil wir die Einzigen sind, die überlebt haben.“

Der Entscheidungstheoretiker *v. Neumann* formuliert 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.“³⁴ *Fritz B. Simon* sagt: „Die Frage 'Wie verhindere ich ein Scheitern?' (ist) vor der Frage 'Wie erreiche ich ein Ziel?' zu beantworten.“ Neben anderen fundamentalen Maximen, gehören diese Grundsätze zu den vermutlich wichtigsten für die Unternehmensstrategie.

Diese Maximen zeigen auch Grenzen für das Familienunternehmen auf: Sein Anspruch kann nicht sein, der Größte in einer Branche oder in einem Markt zu sein, wie es so gerne von Führern kapitalstarker Großunternehmen verkündet wird. Mehr Sinn macht es, 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.

d) Beachten der Ungewissheit statt Rechnen mit Risiko

In den Vorgängen, die zu existenziellen Risiken führen können, kann man sich nicht von dem Risiko-Begriff aus Schadenshöhe mal subjektiver Wahrscheinlichkeit leiten lassen. Angesichts existenzieller Gefahren müssen Grundsätze für die einzuhaltenden Grenzbedingungen des Handelns gelten und diese Grenzbedingungen dürfen nicht durch Vermutungen zur Eintrittswahrscheinlichkeit relativiert werden. Dies ist das „negative Wissen“ darüber, was nicht geschehen darf.

2. Vermeidung von Verzerrungen im Urteilsvermögen

In den letzten Jahrzehnten sind die Einflüsse, die einen Akteur zu letztlich irrationalen *Verhaltensweisen* führen, immer differenzierter erforscht worden. Einige dieser problematischen Neigungen wirken sich gerade für Unternehmensführer besonders problematisch aus, wenn es dann etwa um die Urteilsfähigkeit und damit verbunden die Einschätzung in der Wahrscheinlichkeitszuordnung zu dem vorliegenden Ereignis geht, zB:³⁵

- „Belief perseverance“ – die Tendenz, an anfänglich gewonnenen Überzeugungen festzuhalten, auch wenn sie von neu hinzugekommenen Gesichtspunkten infrage gestellt werden,
- „Escalation of commitment“ – die Tendenz, in einmal begonnene Projekte weiter zu investieren, auch wenn sich ihr Scheitern bereits abzeichnet, und damit „gutes Geld“ dem bereits „schlecht gewordenen Geld“ hinterherzuwerfen,³⁶
- „Affect and visceral factors“ – die Tendenz, dass irrationale Stimmungseinflüsse auf den Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozess durchschlagen, eine Folge der erwähnten „selektiven Wahrnehmung“, um die eigene Enttäuschung zu vermeiden wird die Beurteilung der Informationen der Erwartungshaltung ausgelegt (damit diese dann bestätigt wird),
- „Overconfidence“ – die Neigung insbes. erfolgreicher Unternehmensführer, ihr Können zu überschätzen und Hindernisse und Risiken ihrer Vorhaben zu unterschätzen,
- „Overreach“³⁷ – gefährliche Kombination von Fehlorientierungen, die bei Entscheidungen von ungewöhnlicher Größenordnung – etwa bei großen Akquisitionen –, die gleichzeitig irreversibel sind, zu beobachten ist.³⁸ Eine Organisation kann in einer solchen Situation v. a. dann über-

33 Oser/Hascher/Spychinger in Althof (Hrsg.) Fehlerwelten, 1999, S. 17 ff.

34 v. Neumann/Morgenstern zitiert nach Bernstein Wider die Götter, 1997, S. 297.

35 Für eine instruktive Übersicht der derzeit erforschten „Biases“ s. Drummond Guide to Decision Making, 2012; Bazerman/Moore Judgement in Managerial Decision Making, 2013; Banaji/Greenwald Blindspot, 2013.

36 Guler Throwing Good Money after Bad? Political and Institutional Influences on Sequential Decision Making in the Venture Capital Industry, AQS 2007, 248.

37 Das „Drehen“ einer verfahrenen Situation ist Management-Jargon. Zur theoretischen Begründung s. DeTienne et al. Journal of Business Venturing 23 (2008), 528.

38 Die Irreversibilität ist ein konstitutives Element einer „echten“ Entscheidung. Allerdings kann man sich Revidierbarkeit oder Flexibilität in einer Entscheidung „erkaufen“, zB in Form von Rücktrittrechten, Realoptionen oÄ.

fordert sein, wenn die begrenzte Erfahrungs- und Bearbeitungskapazität eines kleinen Managementteams, kurze Entscheidungsfristen und ein Mangel an Voraussicht zusammentreffen.

- „Reinforcement trap“ – die naive Überzeugung, dass frühere unternehmerische Erfolge die Fähigkeit belegen, auch andere „verfahrene“ Entwicklungen wieder „drehen“ zu können.
- „Truthiness“ (Colbert), wonach man gerne ohne Nachprüfung für wahr hält, was den eigenen Wünschen entspricht.
- „Aktionismus“ und „Ad-hocismus“ als Tendenzen, bei unklarer Ausgangslage und unklaren Zielen dennoch Handlungsfähigkeit zu demonstrieren, indem Entscheidungen getroffen werden.³⁹
- „Representativeness bias“, wenn die Präsenz von Informationen im (Kurzzeit-) Gedächtnis die Einschätzung der vorliegenden, unabhängigen Gesamtsituation beeinflusst.
- „Verlustängste“, die Menschen dazu bewegen ein größeres Risiko zu akzeptieren, um nicht (mehr) zu verlieren als in einer Gewinnsituation, in der Menschen eher risikoavers reagieren (sobald auch nur ein kleiner Gewinn realisiert ist).

Wenn es nun so viele Einflüsse gibt, die die Fehleranfälligkeit erhöhen, müssen entsprechend wirksame Gegenkräfte gesucht werden, die die Fehleranfälligkeit reduzieren. Diese können sich

- (1) auf die Gestaltung des generellen Prozesses der Entscheidungsfindung beziehen, wozu wir auch die Auswahl der am Prozess beteiligten Personen zählen und
- (2) Regeln für den zulässigen Inhalt der Entscheidungen zu Zielen, Mitteln und einzuhaltenden Grenzbedingungen beinhalten.

Hierum geht es in den nachfolgenden Abschnitten.

IV. Management der Gefährdungen durch Gestaltung der Entscheidungsprozesse

1. Stabile Entscheidungsstrukturen

Gefahrenmanagement verlangt robuste Entscheidungen, umsichtig und gleichwohl zügig getroffen. Der Gegensatz sind Entscheidungsblockaden. Es kommen vielleicht keine Entscheidungen von der Brücke auf dem Schiff, weil der Kapitän überfordert ist. Oder es kommen die richtigen Steuerungsimpulse, die Organisation reagiert aber nicht darauf, weil sie an den Grenzen ihrer Kapazität arbeitet oder weil sie vor einem Problemstau steht, oder durch Konflikte gelähmt ist.

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 den Schwierigkeiten bis zur Instabilität ist es ein meist langer Weg kontinuierlich fortschreitender Verschlechterungen. Dieser Weg kann sich durch Rückkopplungen zwischen negativen Ereignissen beschleunigen. 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. Dies ist auch der Einsatzbereich von Inte-

rims-Managern und Chief Restructuring Officers, die eine tiefe Erfahrungskurve aus wiederholten Kriseneinsätzen haben.

Von vornherein gefahrengeneigte Projekte, wie zB große Akquisitionen, sollten daher nur begonnen werden, wenn die Führungsstruktur stabil ist, nicht gerade ein Nachfolgeprozess ansteht oder ein Konflikt auf Gesellschafterebene zu lösen ist.

2. Reduzierung der Fehlerhaftigkeit durch Sorgfalt

Die erste, eigentlich selbstverständliche Forderung bei Entscheidungen mit potenziell gefährlichen Wirkungen ist eine höchste Sorgfalt.

Nachdem der CEO ein komplexes Restrukturierungsprogramm vorgestellt hatte, sagte der Aufsichtsratsvorsitzende: Der Aufsichtsrat neigt dazu, zuzustimmen, aber unter der Voraussetzung, dass bei diesem Projekt kein Fehler gemacht werden darf. Eine solche Vorgabe entzieht später allen entschuldigenden Erläuterungen, dass überraschenderweise etwas schiefging, den Boden. Eine solche unbedingte Verpflichtung kann nur mit einer „failsafe“ Projektorganisation erfüllt werden.

Es kann und braucht hier nicht ausdifferenziert zu werden, wie die Sorgfalt beeinflusst werden kann: genügend Ressourcen, beste Experten und zwar parallel besetzt, damit die Gegenkontrolle institutionell eingebaut wird, Zeitreserven für Analyseschlaufen.

Zur Sorgfalt gehört, über all die beschaffbaren Informationen zu verfügen, die für eine Problemlösung erforderlich sind. Die „Business Judgment Rule“ erinnert an diese Pflicht. Es gelten hier die oben zur Beobachtung und Orientierung ausgeführten Grundsätze. Insbesondere sind Informationen aus verschiedenen Quellen zu nutzen, um Auslassungen und Verfälschungen zu verhindern und Messfehler aufzudecken. Es gehört zu den Prinzipien sorgfältiger Schiffsführung, dass Geschwindigkeit und Richtung der Schiffsbewegung durch mehrere unabhängige Messverfahren zu erheben sind.

3. Kollektive Entscheidungsprozesse

Die Sammlung, Prüfung und Beurteilung von Informationen durch zwei verschiedene Institutionen ist eine sehr wirkungsvolle Vorkehrung gegen viele Arten von „Biases“.⁴⁰ Die Diskussion eines Handlungskonzepts mit einer anderen Gruppe im Rahmen eines Beratungsprozesses oder bei der Beantragung einer Zustimmung für eine genehmigungsbedürftige

39 Pfister/Jungermann/Fischer Die Psychologie der Entscheidung, 4. Aufl. 2016; Dörner Die Logik des Mißlingens, 17. Aufl. 2003; Finkelstein Why Smart Executives Fail, 2003; Dobelli Die Kunst des klaren Denkens, 3. Aufl. 2020; Collins How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In, 2009, S. 73.

40 Diese Überlegungen beruhen v. a. auf Marnet Behavior and rationality in corporate governance, 2008, sowie Marnet International Journal of Behavioral Accounting and Finance 2/2011, 238, und Bainbridge The new corporate governance in theory and practice, 2008.

Maßnahme führt zu einer eingehenderen Überprüfung der Annahmen und Beurteilungen der Antragsteller.

Eine wichtige Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die überprüfende Gruppe sich selbst ihre Meinung bilden kann. Die Formulierung eines Vorschlags und seine Überprüfung müssen daher getrennt werden. Nur bei dieser unabhängigen, eigenen Sicht kann der Gefahr gewehrt werden, dass ein dominanter Führer die Meinung der ganzen Gruppe prägt („Groupthink“). Kahneman stellt ein Beispiel einer solchen Überprüfung durch eine unabhängige Gruppe vor: die von Klein entwickelte „Prä-mortem-Analyse“, die ausgehend von einem angenommenen Scheitern des geplanten Projekts mögliche Entwicklungen und Gründe für das Scheitern zu rekonstruieren versucht und damit zu einer besseren Wahrnehmung der Risiken eines Projekts beiträgt.

Das Two-Tier-System der Governance erfüllt grundsätzlich die Bedingung, dass zwei Gremien sich ein eigenständiges Urteil bilden können: die antragstellende Geschäftsführung und die vorgesetzte Governance-Institution. In einem One-Tier-System erscheint diese Trennung institutionell weniger gut abgesichert, und sie ist völlig unzureichend in dem Fall, dass die CEO- und die Chairman-Position in einer Hand liegen.

Auch gegen dieses Phänomen des „Groupthink“ können jedoch Vorkehrungen getroffen werden, zB:

- Das Mitglied mit der stärksten Autorität und einer bereits ausgeprägten Überzeugung äußert seine Meinung als Letzter, um die Meinungsbildung der anderen nicht zu beeinflussen.
- Bei der Besetzung des Gremiums wird auf die Auswahl unabhängiger Persönlichkeiten geachtet.
- Bei der Gruppenzusammensetzung wird auf eine hohe Diversität hinsichtlich Geschlechts, Alter und Erfahrungshorizont geachtet.
- Ein Gremiumsmitglied übernimmt die Rolle eines kritischen Fragestellers (Advocatus Diaboli).

Die Leistungsfähigkeit der Gruppe wird natürlich dadurch gesteigert, dass besonders kompetente Mitglieder mitwirken. Das Erfahrungsspektrum wird durch sich ergänzende Kompetenzbereiche verbreitert.

Als weitere Voraussetzung sollen an dem Entscheidungsprozess Mitglieder beteiligt sein, die von der getroffenen Entscheidung persönlich nicht profitieren können. Sie kommen weniger in Gefahr, ein Vorhaben durch „overconfidence“ oder „escalation of commitment“ (s. oben III.1.) zu lange zu verteidigen.

4. Lernprozess mit kollektiven Entscheidungsregeln

Die Kompetenzverbreiterung, die durch die verschiedenen Mitglieder einer Gruppe angestrebt wird, wird ergänzt und vertieft durch inhaltliche Entscheidungsregeln. Gerade für die selten auftretenden Gefährdungen ist es von höchster Bedeutung, Erfahrungen über die Zeit zu sammeln.

Der zweite Grund, weshalb Entscheidungsregeln so unentbehrlich sind, liegt in dem Zeitdruck, mit dem Entscheidungen getroffen werden müssen. Wenn sich die Gefährdung mit

hoher Dynamik von „bad to worse“ entwickelt, muss schnell entschieden werden.

Wie gesagt, eignet sich die Auswertung der „Near miss“-Situationen, Erfahrungen im Umgang mit Gefährdungen zu gewinnen. Diese Erfahrungen sind aber nur dann wertvoll, wenn sie über lange Zeit (bis zum nächsten Ereignis) erinnert werden. Sie müssen dokumentiert und immer wieder bewusstgemacht werden. Die Fehlerwahrscheinlichkeit wird reduziert, wenn die in der Vergangenheit erprobten Entscheidungsgrundsätze befolgt werden. Grundsätze haben den Sinn, zu verhindern, dass der Akteur durch die Verlockung der aktuellen Situation verführt wird. Sie sollen uns vor falschem Denken bewahren. In den Grundsätzen werden Erfahrungen anderer vermittelt, zB gehen in die Finanzierungsgrundsätze die langen Erfahrungen der Kreditgeber und Unternehmenseigner ein.

5. Handeln nach einem Plan und dessen Änderung nur aufgrund eines besseren Plans

Führer in gefahrgeneigten Systemen handeln nach Plänen oder Routinen, die sie für einen spezifischen Einsatzfall erarbeitet oder dann eingeübt haben. Piloten, Feuerwehrleute, Kapitäne trainieren die Gefährdung, um Routinen für schnelle Reaktionsfähigkeit zu beherrschen. Auch ein Unternehmensführer sollte immer einen Plan haben und zwar auch dafür, wenn der Plan zur Zielverfolgung scheitert, einen Rückzugsplan.

General *Rommel* wird zugeschrieben, dass sich der große Feldherr vom *Hasardeur* darin unterscheidet, dass er über einen Rückzugsplan verfügt.⁴¹ Herr *Wedeking*, damals Chef von Porsche, hatte zur Zeit des Übernahmegriffs auf Volkswagen wissen lassen, dass er „nie einen Plan B“ habe. So war es.

Aus dieser Maxime folgt, dass auch dann, wenn sich die Umstände ändern, ein Plan erst dann verlassen werden sollte, wenn ein besserer Plan vorliegt.

*Zwygart*⁴² berichtet vom Fall einer kanadischen Fallschirmjäger-Einheit am D-Day, die die schweren Waffen nicht erhielten, die sie zu ihrer Mission, eine deutsche Stellung zu nehmen, gebraucht hätten. Der Führer verfolgte dennoch den Angriffsplan, den sie monatelang geübt hatten, mit der leichten Bewaffnung, die sie zur Verfügung hatten. Es bestand am D-Day keine Zeit einen anderen Plan zu entwickeln. Und dieses Vorgehen war erfolgreich.

All diese Maßnahmen können letztlich keine absolute Sicherheit vor Fehlorientierungen herbeiführen. Aber allein schon die Steigerung der Wahrscheinlichkeit, dass bei wichtigen

⁴¹ Malik *Strategie des Managements komplexer Systeme*, 2008, S. 60.

⁴² Zwygart *Wie entscheiden Sie? Entscheidungsfindung in schwierigen Situationen*, 3. Aufl. 2009, S. 134.

Entscheidungen gravierende Fehler vermieden werden, kann die Existenz eines Unternehmens retten. Dieser existenzbewahrende Nutzen rechtfertigt den Aufwand für eine konsequente Umsetzung des Vier-Augen-Prinzips und seiner Sicherungsfunktion.

V. Management der Gefährdungen durch präventive inhaltliche Begrenzung der maximalen Schäden

1. Analyse der Folgen bis zum Ende und der dabei möglichen, maximalen Schadenswirkung

Um richtig entscheiden zu können, müssen die Konsequenzen der verschiedenen Alternativen durchdacht und abgewogen werden. Das Wichtige dabei ist, die Konsequenzen „bis zum Ende“ durchzudenken. Das ist notwendig, denn Krisen haben die Tendenz, eine Pfadabhängigkeit zur Verschlechterung zu entwickeln.

Gerade bei Entscheidungen unter Unsicherheit und Gefahr geht es nicht nur darum, die absehbaren oder erkennbaren Folgen zu erfassen. Man muss auch begreifen, wie sich die Situation am Ende dieser absehbaren Wirkungskette darstellt und sich weiter entwickeln kann. Sieht man dann noch weitere Gestaltungsoptionen oder befindet sich der Akteur in einer Sackgasse ohne Vor und Zurück. Im „Mann ohne Eigenschaften“ spricht *Musil* von der „Verantwortbarkeit des zweiten Schrittes“. Das ist die Perspektive der Langfristigkeit.

2. Setzen von Grenzen für den maximal verkraftbaren Verlust

Die oberste Maxime einer Unternehmensstrategie zur Langfristigkeit des Familienunternehmens muss sein, die Existenz des Unternehmens auf keinen Fall zu gefährden.

Mancher Unternehmer wird erzählen, dass er beim Aufbau des Unternehmens sehr wohl existenzgefährdende Risiken eingegangen ist (ein Großauftrag o.Ä.). So kann man vielleicht in der Start-up-Phase handeln, wenn es noch nichts zu verlieren gibt. Wenn aber bereits ein funktionsfähiges und ertragbringendes Unternehmen aufgebaut ist, beruht die ganze weitere Entwicklung darauf, dass dies nicht untergeht.

Es ist immer wieder erstaunlich, wie „Strategy as simple rules“⁴³ eine hohe Orientierungswirkung entfalten können.

Von einem sehr erfolgreichen Unternehmer, der große Risiken eingehen musste, haben wir die Regel gelernt, dass nicht mehr als ein Drittel des Eigenkapitals „auf dem Spiel stehen“ dürfen. Wenn diese Regel überschritten wurde, dann musste man das Vorhaben bleiben lassen oder zusätzliches Risikokapital vorübergehend in Anspruch nehmen, was er für eine begrenzte Zeit auch tat.

Diese Regel wurde in verschiedenen Governance-Konstellationen übernommen. Es war erstaunlich, wie hilfreich solche Maßstäbe sind, sehr früh die Machbarkeit von Akquisitionen oder Großaufträgen zu beurteilen.

Man kann diese Regel noch etwas verfeinern, um zu zeigen, dass man sich auf die Begegnung mit großen Risiken vorbereiten muss. Man bestimme die mögliche Untergrenze des Eigenkapitals. Üblicherweise wird diese Untergrenze auf die Bilanzsumme bezogen. Besser ist es, die Relation auf den Umsatz zu beziehen. Die Normalrelation soll zB 20 % vom Umsatz sein (ca. 30 % von der Bilanzsumme). Vielleicht legt die Führung fest, dass vorübergehend auch eine Relation von 15 % vom Umsatz ausreichend sein kann. Die Differenz zwischen der aktuellen Eigenkapitalquote, zB 23 % vom Umsatz, zur Untergrenze von 15 % gibt den Spielraum zur Übernahme von Risiken.

3. Politik für Schutzmaßnahmen und Versicherungen

Zur präventiven Gefahrenabwehr dienen Schutzmaßnahmen (Brandmauern). Hierbei ist allerdings ein bedenkenwerter Befund aus der Sicherheitsforschung zu beachten. Ein Übermaß an Schutzmaßnahmen (Security) kann die Sicherheit (Safety) beeinträchtigen, weil dadurch zB die Beweglichkeit eines gepanzerten Fahrzeugs beeinträchtigt wird.⁴⁴

Für Versicherungen gilt es eine Politik zu entwickeln und sich an diese zu halten. Dabei sind unter der Zielsetzung der Existenzsicherung gerade die großen Schadensmöglichkeiten abzudecken. Dafür können zur Senkung der Versicherungskosten eher hohe Selbstbehalte vereinbart werden.

Schutzmaßnahmen und Versicherungen sind nicht nur dort geboten, wo die Gefährdungen klar und bekannt sind, sondern v.a. dort, wo die Gefährdungslage unklar ist. Man denke an die Fälle der Produkthaftpflicht oder der IT-Sicherheit. Wo die Gefahren schwer abzuschätzen sind, sollte der Schutz größer bemessen sein – und nicht umgekehrt.

4. Ausschluss unübersehbarer Verpflichtungen

Sehr hohe Verpflichtungen können das bestehende Unternehmen in die Überschuldung, den Untergang treiben. Daher dürfen unübersehbar hohe Verpflichtungen nicht entstehen. Diese Maxime kann in eine ganze Reihe von Ableitungen aufgliedert werden:

- Jede vertragliche Verpflichtung muss im Verpflichtungsgrund, dem Betrag und der maximalen Zeitdauer begrenzt sein.
- Höhere Gewalt muss befreiende Wirkung zum Verpflichtungsgrund haben. Nicht nur erklärte Kriege, sondern auch Aufstände und kriegerische Handlungen müssen darunterfallen.

Die Ursache für die Notlage von Strabag Bauunternehmen im Irak war, dass der nicht erklärte Krieg zwischen Iran und Irak nicht als verpflichtungsbefreiende Höhere Gewalt im Vertrag verankert war.

⁴³ Eisenhardt/Sull Strategy as Simple Rules, HBR Jan. 2001, 176.

⁴⁴ Beyerer/Geisler/Dahlem/Winzer in Winzer/Schnieder/Bach (Hrsg.) Sicherheitsforschung – Chancen und Perspektiven, 2005.

- Haftung für Folgeschäden muss ausgeschlossen werden – notfalls durch eigene, konkursfähige Gesellschaft nur für diesen Auftrag.
- Jede Verletzung des Schutzes der Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft vor den Haftungsansprüchen der Gläubiger der Gesellschaft muss vermieden werden. Keine existenzvernichtenden Eingriffe durch Weisungen. Keine Verletzung des „Corporate veil“ der Tochtergesellschaft in den USA.
- Keine Gesetzesverstöße aus denen existenzgefährdende Strafen folgen können.

Beispiele sind Hygieneverstöße in einem Lebensmittelunternehmen, Vertuschung von Produkthaftpflichtfällen (Airbags in PKW), Umgehung der Zulassungsprüfungen für Flugzeugtypen.

5. Vermeidung einer Akkumulation von Risiken, Bewahrung der Risikobalance

Einem Unternehmen drohen Risiken auf unterschiedlichen Wirkungsebenen; zu unterscheiden sind zB Risiken:

- des operativen Geschäftes eines Geschäftsgebietes,
- der einzelnen geschäftlichen Transaktionen (Aufträge), ausgedrückt in der Schwankungsbreite der Auftragsergebnisse,
- des Konjunkturverlaufs,
- der Wettbewerbsstellung,
- des Portfolios der Geschäftsgebiete,
- 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 auf einem Geschäftsgebiet mit hohem Risikoprofil im operativen Bereich engagiert, wo etwa bereits die einzelne geschäftliche Transaktion riskant ist (zB Großaufträge im Ingenieurbau oder Anlagenbau) und zudem noch eine ausgeprägte Konjunkturabhängigkeit besteht, muss eine solche Risikokonzentration unbedingt kompensieren. In Betracht kommen zB folgende Maßnahmen: Bearbeitung unterschiedlicher 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.

6. Vermeidung zu große Wachstumsschritte

Die typische Verschuldungskrise, in die Unternehmen immer wieder geraten, resultiert 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 bei der Verfolgung einer Wachstumspolitik verschiedenen zusätzlichen Gefahren ausgesetzt.

Das Bewusstsein der nur „mittelständischen Größe“ im Vergleich zu Großunternehmen kann zu einem unangemessenen 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, muss es durch Akquisition anderer Unternehmen erreicht werden. 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 v.a. 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.

7. Einbau von Flexibilität in die Entscheidungsprozesse

Auch diese Maxime ist in eine Reihe von Ableitungen aufzugliedern. Während der Schutz vor unübersehbaren Verpflichtungen unbedingt gilt, ist die Bewahrung der Handlungsfreiheit immer nur relativ möglich. Entscheidung bedeutet, sich festzulegen und auf andere Optionen zu verzichten. Maximale Handlungsfreiheit würde also bedeuten, auf eine Entscheidung verzichten. Es geht hier um eine Maxime, die nur im Rahmen bestimmter Grenzen und bei Inkaufnahme von Einschränkungen und Nachteilen verfolgt werden kann. Immerhin zeigt sich, dass es viele Stellhebel gibt, um der Maxime Geltung zu verschaffen.

- Bewahre die Unabhängigkeit und Handlungsfreiheit der (Familien-)Gesellschafter! Keine Bürgschaften oÄ; keine Nicht-Veräußerungsverpflichtung oÄ; keinen anderen Gesellschafter (zB Private Equity), der abweichend Ziele verfolgt und zB hinsichtlich der Verschuldung des erworbenen Unternehmens sehr viel höhere Risiken einzugehen bereit ist, um damit seine Holdinggesellschaft von der Risikoübernahme zu entlasten.
- Vermeide „ballistische Entscheidungen“ oder „Launch“-Situationen, bei denen – wenn der Auslöser betätigt wurde – der Verlauf des Geschehens und seine Wirkung in keiner

Weise mehr beeinflusst werden können! Wenn Zweifel an der Zulässigkeit des „Launches“ besteht, muss er aufgeschoben werden.⁴⁵

- Wo immer möglich, muss eine Revidierbarkeit einer Entscheidung bei „adverse material changes“, Wegfall der Geschäftsgrundlage oder Kündigung (auch gegen Entschädigungsleistung) vorgesehen werden. Umfangreiche Zusicherungen des Schuldners können dem Gläubiger einen Einstieg in die Anfechtung eines Vertrages bieten.
- Der Kauf von Realoptionen (zB Leasing statt Kauf oder Erwerb eines Vorerwerbsrechtes) kann vorsorglich Ansprüche sichern, ohne bereits eine umfassende Verpflichtung einzugehen.
- Wenn Revidierbarkeit nicht möglich oder zu teuer ist, sollte die Entscheidung in Teilentscheidungen aufgelöst werden: Nicht ein großes Bauprojekt, sondern mehrere Bauabschnitte, die getrennt vergeben werden und gesonderte Nutzungsmöglichkeiten erlauben.
- Zeitliche Streckung von Teilentscheidungen ist eine routinemäßige Vorsichtsmaßnahme angesichts volatiler Preisentwicklungen bei Aktien- und Währungsdispositionen.
- Entscheide in sehr kritischen Entscheidungen unter Unsicherheit so spät wie möglich! „Einfache Probleme“ sollten ohne schuldhaftes Verzögern alsbald gelöst werden, um einen Problemstau zu vermeiden, wenn plötzlich große Probleme auftauchen.

VI. Maximen für kuratives Gefährdungsmanagement

1. Beachtung der Besonderheiten des Krisenmanagements

Wenn eine Gefährdung eintritt, ist Krisenmanagement erforderlich. Das ist Handeln in der Notsituation. Die Regeln des Notfallarztes sind andere als die des therapierenden Arztes. Letzterer muss vor seiner Therapie eine Diagnose erstellen. Der Notfallarzt hat hierfür keine Zeit: Er stabilisiert die Atmung, den Kreislauf und stoppt den Blutverlust. Er konzentriert wenige Routinen nach der Prioritätenfolge: „Treat first what kills first“ und „Stop the bleeding“. Die eingehende Diagnose und Therapie erfolgen im Krankenhaus.

Der Krisenmanager im Unternehmen kümmert sich erst um die Liquidität und stoppt dann den „Blutverlust“ durch Verlustgeschäfte. Dieses kurzfristige Denken muss man üben, um es zu beherrschen.

2. Einsatz der besten und ranghöchsten Führungskräfte für das operative Krisenmanagement

a) Krisenerfahrener Manager

Gutgehenden, mittelständische Unternehmen fehlt möglicherweise in der derzeitigen Führungsgeneration die Erfahrung, ernste Krisen zu managen. In einem Großkonzern gibt es hingegen ständig irgendwo einen kritischen Standort oder Geschäftsbereich, in dem Krisenmanagement geübt werden muss.

Kommt so ein Familienunternehmen in eine existenzielle Krise, sollte es sich erfahrene Krisenmanager an „Bord“ holen.

Ein Familienunternehmer hat einen Insolvenzverwalter im Beirat, insbes. um die noch krisenunerfahrene nächste Generation vorsorglich zu unterstützen.

b) Operatives Krisenmanagement durch die obersten Chefs und die besten Fachkräfte

Die Geschäftsführung muss selbst das Krisenmanagement führen, damit die notwendigen Entscheidungen schnell getroffen werden können. Damit die Entscheidungen aber auch gut getroffen werden, müssen die erfahrenen Mitarbeiter in das Team berufen werden.

c) Vorrang der Problembeseitigung vor der Aufbauarbeit

Wenn man die erfahrensten Mitarbeiter für das Krisenmanagement einsetzt, fehlen diese für die Entwicklung von neuem Geschäft. Das ist unvermeidlich und richtig. Ungelöste, existenzielle Probleme sind ein Klotz am Bein. Der muss erst abgeworfen werden, bevor die Aufbauarbeit für die Zukunft geleistet werden kann.

Als Daimler Chrysler nach der Fusion enorme Probleme in der Qualität und Produktivität bei Chrysler zu lösen hatte, wurden die Erfahrensten aus Stuttgart in Detroit eingesetzt. Das war unvermeidlich. Darunter litt aber die Qualität der E-Klasse der Mercedes-PKW. Dies war extrem kritisch und vielleicht der höchste Preis, der in dem gesamten verfehlten Abenteuer der Daimler Chrysler-Fusion zu bezahlen war.

Diese Regel bewahrt auch vor dem Irrtum, man könnte durch neues Wachstum und künftige Gewinnquellen die heutigen Verlustquellen kompensieren. Umgekehrt wird „ein Schuh draus“. Erst müssen die Verlustquellen beseitigt werden, um dann ein besseres Geschäft aufbauen zu können.

3. Strecken der Schadensliquidation auf verkraftbare Dosen, vorzugsweise durch vorausgehende Risikoversorge

Würde der durchaus wahrscheinliche „Worst Case“ eines Schadens gleich am Anfang der Gefährdungswahrnehmung berücksichtigt, müsste eine entsprechende Rückstellung gebildet werden. Dies könnte zu einem Eigenkapitalverzehr führen, der die Kreditwürdigkeit des Unternehmens aufhebt.

Hätte der Volkswagenkonzern gleich am Anfang der Diesel-Gate-Affaire 30 Mrd. EUR zurückgestellt, wäre vermutlich die Kreditwürdigkeit ernstlich gefährdet gewesen.

Eine Gefährdung ähnlicher relativer Größenordnung erfuhr die AEG als das Kernkraftwerk Würgassen nicht fertiggestellt werden konnte, was eine der Mitverursachung für die Insolvenz der AEG war.

45 Collins How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In, 2009, S. 73.

Bei Verlustgefahren dieser Größenordnung gibt es nur folgende Ansätze, die Kreditwürdigkeit aufrecht zu erhalten:

- Durch Rückstellungsbildung und Liquiditätsreserven (nicht nur Kreditlinien) dem Risikoanfall entgegen gehen.

So hatte der BBC-Konzern, der mit dem Kernkraftwerk Mühlheim-Kärlich ein ähnliches Problem wie die AEG hatte, über Jahre hinweg entsprechende Risikovorsorge in der Bilanz und Liquiditätsplanung verarbeitet.

- Verkauf eines Unternehmensteils zur Generierung eines Veräußerungsgewinnes zur Kompensation des Schadensverlustes.

Man kann beobachten, welche Aktivitäten VW verkauft, um die Verluste aus Diesel-Gate zum Teil zu kompensieren.

- Streckung der Verbuchung des Schadensverlustes über die Zeitachse, damit entsprechend den jährlichen Gewinnen aus dem Normalgeschäft die Verlustrückstellungen gebildet werden können. Zu diesem Zweck müssen Prozesse zur Abwehr geführt werden, auch wenn abzusehen ist, dass der Schadensaufwand am Ende anfällt.

VII. Failsafe-Sicherheitsarchitektur

Es ist für jede Strategie vorteilhaft, mehrere Gestaltungsoptionen zu haben als nur eine einzige.⁴⁶ Das Zusammentreffen von vollständiger Unsicherheit als Nicht-Wissen-Können und großer, existenzieller Gefährdung führt zur Möglichkeit, dass alle Vorkehrungen vergeblich sind. Insbesondere gibt es externe Gefährdungen, die außerhalb des eigenen Einflussbereichs liegen: Untergang einer ganzen Technologie (Dampflokomotive, Schreibmaschine, Feinmechanik für Telekommunikation, Asbest) oder Großbrand der einzigen Fertigungsstätte oder eine nicht bewältigte Krise. Eine solche Sicherheits-Architektur hat zwei unterschiedliche Bereiche: einmal das Unternehmen selbst und zum anderen Vermögen der Familie außerhalb des Unternehmens.

Im Unternehmen sind dies Maßnahmen wie etwa:

- Geringe Fehleranfälligkeit des operativen Geschäftes zB durch Qualitätssicherungssystem (das regelmäßig angepasst wird), Governance, Internes Kontrollsystem, Revision, Prüfung
- Versicherung der großen Risiken (Produkthaftpflicht, Betriebsunterbrechung)
- Hohe Finanzreserven

- Diversifikation der geschäftlichen Risiken, zB verteilte Fertigungsstätten, Bedienung mehrerer, unzusammenhängender Produkt-Markt-Segmente

Die weitere Stufe der Failsafe-Absicherung ist der Aufbau eines Sekundärvermögens außerhalb des Haftungskreises des Familienunternehmens. Dieses Vermögen kann verschiedenen Zwecken dienen:

- Altersversorgung und Versorgung Angehöriger eventuell durch eine Stiftung vor dem Zugriff von Gläubigern geschützt.
- Notfall-Fonds, auch zur Restrukturierung des Unternehmens einzusetzen.
- Diversifizierung des Vermögens nach Anlageorten, Wachstumsbereichen uÄ.

Diese Absicherungsstrategien führen zu einer einerseits komplexen, andererseits wohl strukturierten Vermögensstrategie der Familie.⁴⁷

VIII. Memento

Die Ausbildung und Sozialisierung der Führungskräfte drängt diese tendenziell zum Erfolgsstreben nach dem Motto „schneller, höher, weiter“. Das Ziel der Unternehmensführung im Familienunternehmen kann angesichts der allgegenwärtigen Gefährdungen aber nicht der finale, einmalige Sieg, sondern nur das Überleben auf Dauer sein.

Strategische Entscheidungen sind immer Entscheidungen unter „Unsicherheit“ iSv *Knight*,⁴⁸ was eben das Nicht-Wissen-Können erfasst. Nicht wissen bedeutet eben auch, keinerlei vernünftige Annahmen über Wahrscheinlichkeiten zu haben. Für diesen Zustand des Nichtwissens stellen wir uns hier die Frage: Gibt es Logiken, wie Entscheidungen für eine langfristige Unternehmensentwicklung unter der Bedingung der Unsicherheit getroffen werden können?

Die Schwierigkeit der Gefahrenabwehr liegt darin, dass – nach dem Stand der Forschung – unser Wahrnehmungsvermögen einer Fülle von Beeinträchtigungen unterliegt. Es bedarf bewusster Anstrengungen diese zu reduzieren. Dazu gehört, dass die Schritte bis und einschließlich der Entscheidungsfindung am besten mit einem so neutralen Auge wie möglich vollzogen werden und dass der Einsatz von Technologie und Unterstützung von quantitativen Methoden besonders in den frühen Phasen (Beobachtung und Beurteilung) hilft, von Beginn an die richtigen Informationen auszuwerten, um in die späteren Phasen mit qualitativen Methoden (Anwendung der Maximen anstatt Heuristiken) zur richtigen Entscheidung zu kommen.

⁴⁶ Chatterjee Failsafe Strategies, 2011.

⁴⁷ Die Vermögensstrategie der Unternehmerfamilie entwickelt sich zunehmend als eigenständiger Forschungsbereich, vgl. Kormann/Rüsen Unternehmeredition 4/2021, S. 6

⁴⁸ Knight Risk, Uncertainty and profit, 3. Aufl. 1971.