

Sicher navigieren in unsicheren Zeiten

Wie trifft man kluge Entscheidungen, wenn die Zukunft ungewiss ist? Wie sorgt man für unternehmerische Vorsicht und zugleich für Flexibilität? Ratschläge von einem, der jahrzehntelang ein Familienunternehmen führte.

Text: Hermut Kormann

1. Für Langlebigkeit muss ein Unternehmen die unsicheren Gefährdungen bewältigen

Um langfristig Erfolg zu haben, nämlich zu überleben, muss eine Unternehmensführung sich für eine Strategie entscheiden. Damit legt sie sich in gewisser Weise fest, wählt eine Option unter mehreren, muss investieren und Verpflichtungen eingehen. Sie tut das, obschon sie weiß, dass die Zukunft ungewiss ist und alle Arten von Überraschungen drohen. Die Unternehmensführung muss Wege finden, mit diesem Dilemma umzugehen: sich durch Entscheidungen festzulegen, auch wenn alles unsicher ist.

2. Trainiere die Wahrnehmung von Unsicherheit

Um in Unsicherheit langfristig zu überleben, muss man erst einmal vollständig verinnerlichen, dass sich die Zukunft unsicher zeigt. Ich kann nicht wissen, was passiert. Der Versuch, sich mit subjektiven Wahrscheinlichkeiten ein Szenario zurechtzulegen, für das man dann die optimale Entscheidung trifft, führt in die Irre. Strategische Entscheidungen sind singulär. Bei Einmalvorgängen gibt es keine Wahrscheinlichkeitsverteilung.

Man muss also von »Uncertainty« und nicht von »Risiko« (Frank H. Knight) ausgehen. Eine notwendige Vorbereitung für die nicht planbare Unsicherheit liegt darin, sich vorzustellen, was alles passieren kann. Der Strategieforscher Aloys Gälweiler sagte, man muss so weit zurückblicken, wie man vorausschauen will. Von den Herausforderungen für die nächste Generation erhält man eine Vorstellung, wenn man 60 Jahre zurückschaut: Wie viele Anbieter und Kunden gab es vor 60 Jahren? Das öffnet die Augen.

Zum Training des Wahrnehmungsvermögens gehört es natürlich auch, auf die von dem Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler Harry Igor Ansoff hervorgehobenen »Frühwarnsignale« zu achten und durch Szenario-Übungen ihr Entwicklungspotenzial auszuloten.

3. Reflektiere die Entscheidungssituation

Unsicherheit erhöht die Komplexität der Entscheidung. Sten Nadolny lässt in seinem Roman »Die

Entdeckung der Langsamkeit« den Kapitän sich Zeit nehmen. Die schnellen Entscheidungen kann der erste Offizier treffen. Der Psychologe und Nobelpreisträger Daniel Kahneman lobt das langsame Entscheiden. Der Gesetzgeber erinnert uns mit der Business Judgment Rule daran, dass man sich über die anstehende Entscheidungssituation durch Informationen kundig machen muss.

Der Unternehmensführer Bill Gore (von Gore-Tex) hat seinen Führungskräften »eingebläut«, sie müssten differenzieren, ob eine Arbeit am Schiffsrumpf »über der Wasserlinie« ausgeführt wird, was unproblematisch ist, oder »unter der Wasserlinie«, was tödlich sein kann. Eine moderne Governance-Architektur sollte zumindest eine angemessene Reflexion bei riskanten strategischen Entscheidungen sicherstellen.

Bei der Analyse der Folgen einer Optionswahl in der langen Sicht geht es um die »Verantwortbarkeit des zweiten Schritts«, wie dies von Robert Musil im »Mann ohne Eigenschaften« angesprochen wird. Welche Optionen habe ich am Ende der jetzt planbaren Wirkungen. Ist man dann in einer Sackgasse, oder hat man mehrere Optionen des weiteren Vorgehens?

Bei der Folgenabschätzung unterschiedlicher Handlungsoptionen ist in Gefährdungsbereichen diejenige Alternative vorzugswürdig, die bei einer ungünstigen Konstellation der Umweltparameter den geringsten Schaden mit sich bringt – nicht den höchsten Gewinn bei günstigen Parametern.

Unbegrenzte Verpflichtungen können unter keinen Umständen übernommen werden: Keine Haftung für höhere Gewalt, keine Haftung für Folgeschäden, Begrenzung der Pönalien (der Vertragsstrafen). Alle Verpflichtungen müssen hinsichtlich der Höhe und der zeitlichen Geltung (Spätestklausel) begrenzt sein. Zu den tabu-belegten Entscheidungsmaximen gehört auch das Legalitätsprinzip. Vorgänge wie der »Diesel-Gate« zeigen, dass bewusste Gesetzesverstöße unter keinen Umständen toleriert werden können.

4. Orientiere dich an langfristigen, nicht kurzfristigen Zielen

Dies ist eine einsichtige Feststellung. Aber was ist

kurzfristig? Nicht jede kurzfristige Zielsetzung ist kurzfristig. Eine kurzfristig angestrebte Produktivitätssteigerung ist auch langfristig gut. Kurzsichtig sind die kurzfristigen Ergebnisverbesserungen, die eine hohe Wahrscheinlichkeit für spätere negative Gegenwirkungen haben. Beispiele sind etwa: Gewinnmaximierung heute durch abschreckende Preissteigerungen mit langfristigen Wachstumseinbußen oder »Hire & Fire« der Mitarbeitenden, die man später wieder händierend suchen und qualifizieren muss. Die äußerste Form von Kurzsichtigkeit liegt wohl der Aufforderung von Marquise de Pompadour am Vorabend der Französischen Revolution zugrunde: »Après nous le déluge!«

Langfristig orientiert ist eine Entscheidung, die kurzfristig Einschränkungen, Aufwendungen und Mühe mit sich bringen kann, um der späteren Chance auf Vorteile willen. Etwa Entscheidungen zu:

- Innovationsaufwendungen
- Investitionen zur Stärkung und Erneuerung der Infrastruktur, die sich kurzfristig nicht durch Gewinnzuwachs »rechnen«, aber die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells verlängern
- Vorkehr gegen Gefährdungen, zum Beispiel Versicherungsaufwand

Die Annahme der grundsätzlichen Unsicherheit in der Zukunft verlangt, in guten Zeiten Vorsorge für voraussichtliche Phasen schlechter Zeiten in der Zukunft zu treffen. Wenn ein Unternehmen guten Erfolg mit einem Geschäftsmodell hat, muss es zugleich die Suche nach neuen Chancen intensivieren, denn: Gute Zeiten bleiben nicht ewig so gut.

5. Beachte die Entscheidungsregeln beim Umgang mit existenzgefährdenden Risiken

Die Entscheidungsregeln, die für »Arbeiten am Schiffsrumpf unterhalb der Wasserlinie« gelten, sind spezifisch. Sie müssen als Theorie gelernt werden. Ein Lernen durch »Trial and Error« wäre tödlich. Es gibt die Definition von Risiko als Produkt aus Schadenshöhe mal Eintrittswahrscheinlichkeit. Dieses Konzept ist für häufig vorkommende Geschäftsvorfälle sinnvoll. Es

passt aber nicht für einmalige strategische Entscheidungen, für die es keine Wiederholvorgänge und keinen Wahrscheinlichkeitsausgleich gibt. Hier gilt nur die Regel: Es ist die maximale Gefährdung zu analysieren, und eine existenzielle Gefährdung darf unter keinen Umständen eingegangen werden.

6. Dein Handeln muss veränderte Entscheidungsprämissen berücksichtigen

Entscheiden und Handeln verlangt, sich festzulegen und »Spur« zu halten. Unsicherheit verlangt die Bereitschaft, sich flexibel ändernden Bedingungen anzupassen. Das sind zwei gegensätzliche Anforderungen. Um dem nahezukommen, wird die Fähigkeit zur »Ambidexterität« (also die Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein) für erforderlich erachtet. Wenn man dieser Idealvorstellung nahekommen möchte, wird dies erleichtert, wenn in der Unternehmensführung verschiedene – diverse – Rollenträger kollegial zusammenarbeiten und dabei hilfreiche Regeln beachten.

Die Führung muss sich der Bedingtheit ihres Handlungsprogramms bewusst sein. Wenn sich die Prämissen für eine Entscheidung ändern, muss man offen für eine Anpassung sein. Allerdings: Es ist geboten, an einem überlegten und vorbereiteten Plan festzuhalten – bis es einen besseren Plan gibt. Auch wenn ständig »alles« im Fluss ist, ist es allemal besser, nach einem bereits vorbereiteten Plan zu handeln, als nichts zu tun oder hektisch herumzuprobieren.

Wo immer möglich, sollten Anpassungsmöglichkeiten eingebaut werden.

Damit bei veränderten Verhältnissen ein besserer Plan entwickelt werden kann, ist es klug, eine hohe Flexibilität zu bewahren. Daher sollte man eine kritische strategische Entscheidung erst dann umsetzen, wenn dies notwendig ist. Wo immer möglich, sollten Anpassungsmöglichkeiten eingebaut werden. Ein Vorgehen step by step ist eine generell anpassungsfähige Vorgehensweise, Rücktrittsrecht, Leasing statt Kauf und Ähnliches.

Um die Flexibilität in der Zukunft zu bewahren, muss ein möglicher Problemstau und Handlungsstau vermieden werden. Überschaubare Problemfälle mit Lösungsansätzen ohne große Unsicherheit sollten also unverzüglich umgesetzt werden, um die Kapazität zur Lösung unbekannter Probleme in der Zukunft zu erhöhen.

7. Schaffe eine Fail-safe-Sicherheitsstruktur für das Unternehmen

Wenn man die Unsicherheit der Zukunft ernst nimmt, dann muss man existenzielle Gefährdungen für möglich halten. Das schließt den Fall mit ein, dass alle Reflexionen und alles Planen nichts hilft. Dann muss man eine Fail-safe-Architektur realisieren. Das bedeutet, bei Ausfall einer Sicherung gibt es eine Back-up-Sicherung, die eine weitere Entwicklung (Strategie) ermöglicht, wenngleich mit reduzierter Leistungsfähigkeit (Geschwindigkeit). Wie kann also nach Eintritt einer gravierenden Gefährdung die weitere Existenz des Unternehmens sichergestellt werden? Hierzu sind mehrere Sicherungen hintereinandergeschaltet.

Erste Sicherung sind die beherrschten Geschäftsprozesse durch gute Strukturen, geordnete Prozesse und gute Mitarbeitende. Zu den geordneten Prozessen gehört die Qualitätssicherung.

Die zweite Ebene besteht aus einem Governance-System. Durch »Monitoring« der Geschäftsentwicklung sollten Änderungserfordernisse möglichst frühzeitig wahrgenommen werden.

Die dritte Ebene sind kurative Maßnahmen für den Fall, dass eine Gefährdung eintritt. Hierzu gehören vor allem vertragliche Begrenzungen des Gefahrentragens, Versicherungen und Finanzreserven.

Versicherungen müssen – bei hohen Selbstbehalten – vor allem die Großrisiken abdecken (Produkthaftpflicht, Brand, IT-Sicherheit). Finanzreserven dienen schließlich der Schadenskompensation. Hierzu gehört auch die rasche Veräußerungsmöglichkeit von nicht existenznotwendigen Geschäftsbereichen. Dies setzt wiederum voraus, dass sie als veräußerungsfähiges Geschäft strukturiert sind.

Es ist aber noch eine vierte Ebene der Fail-safe-Sicherung möglich. Wie übersteht man Situationen, in denen die Schädigung katastrophal ist, die ganze Branche verschwindet, das Unternehmen irreparable Verluste erleidet, ein Notverkauf versucht wird oder die Insolvenz unvermeidlich wird? Was bedeutet Fail-safe-Architektur in diesem Fall?

Nehmen wir die Analogie zum Großbrand: Dann braucht man einen »Notausgang«, eine »escape lane«. Ein Instrument ist die Diversifikation des Familienvermögens in mehrere, nicht miteinander verbundene Unternehmen oder Vermögensmassen.

8. Memento

Die Ausbildung und die Sozialisierung der Führungskräfte drängt diese tendenziell zu einem Erfolgstreben nach dem Motto »schneller, höher, weiter«. Das Ziel der Unternehmensführung kann angesichts der allgegenwärtigen Gefährdung aber nicht der finale, einmalige Sieg, sondern nur das Überleben auf Dauer sein. In Berufen, die Gefährdungen beherrschen müssen, wie etwa Flugzeugführer, Feuerwehrleute und Notfallmediziner, wird ebendieses trainiert: der Motorausfall im Flugsimulator, das für Übungszwecke brennende Haus. Auch im Gefahrenmanagement gilt die Erfahrungskurve. Erst durch Erfahrungstransfer über die Zeit und durch längere Übung wird man Meister. •

Prof. Dr. rer. pol. Hermut Kormann war vier Jahrzehnte in technisch geprägten Unternehmen und die Hälfte davon als Nicht-Familienmitglied in der Führung eines bedeutenden Familienunternehmens tätig. Er hat eine außerplanmäßige Professur an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen sowie Honorarprofessuren an der Universität Leipzig und am Beijing Institute of Technology auf dem Gebiet der Familienunternehmen inne.