

Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

# Der Umgang mit der Wahrheit

Holistic Risk Management als Maßstab unternehmerischer Ehrlichkeit  
(Teil 4)

## SERIE



Holistic Risk Management ist eine von Edwin E. »Mike« Egli, einem Grandsigneur der

Schweizer Unternehmensberater-Gilde, auf Grund empirischer und angewandter Studien formulierte Idee, die in den Bereichen Finanzierung und Unternehmensstrategie die Ganzheit zur Methode zu macht. Auch wenn es verwundert, die möglichst umfassende Betrachtung war und ist nicht ein Primat selbst anerkannt monetär erfolgreicher Unternehmensführung. Bislang ist und blieb Methode, die Darstellung des Erfolges (oder der Erfolgsaussichten) nach Gusto oder Konvention auf das zu beschränken, was am besten geeignet ist, die Erfolge (den Output oder Profit) darzustellen und die Aufwendungen (Input) und Risiken (Schäden) auszublenden.

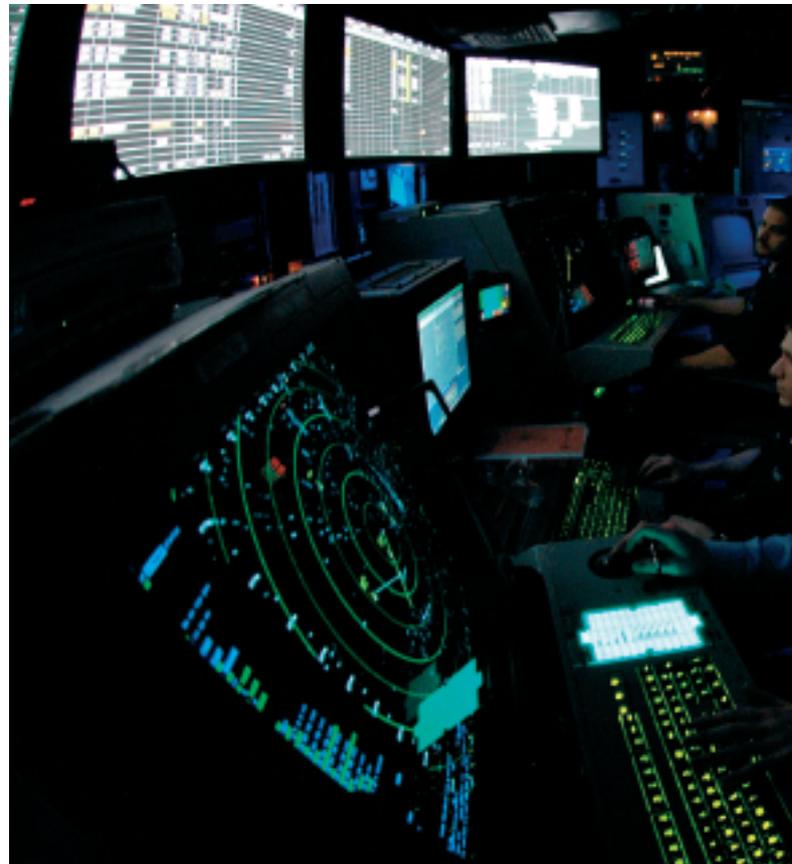
Es ist die Form der gesetzlich, steuerlich, börsianisch und gesellschaftlich akzeptierten oder sogar gewünschten Lüge. Eine Lüge, die beim Selbstbetrug beginnt, publizistisch-werblich Täuschungen und Verwirrungen kultiviert und bei der Anmaßung aufhört, die Schäden, die man anrichtet, den Opfern aufzubürden, die unter der »Freiheit siegt«-Methode, die man »freie Wirtschaft« nennt, permanent und keinen einzigen Menschen schonend, in Kauf genommen wird.

## Repräsentant des Ganzen

Als holistisch bezeichnet man etwas, wenn sich in einem kleinen Teil des Ganzen das Ganze erkennen lässt. Oder, was aufs Gleiche hinausläuft, in jedem Teil das Ganze sichtbar, verschlüsselt, beinhaltet ist. Es ist das Grundprinzip von dem, was wir »Natur« oder »Leben« nennen, ein universelles (nämlich unser Universum, in dem wir eingebettet, von dem wir Teil sind) Betreffendes.

Jede Körperzelle eines Lebewesens enthält Gene. Gene sind die Bauanleitungen für Zellen. Und jede Zelle hat nicht nur die Bauanleitung für sich selbst, sondern für alle Zellen des Körpers in Form von Genen parat. Die Zelle ist Teil des Ganzen und in ihr vorhanden ist das Ganze. Das ist holistisch.

Die Erde ist Teil des so genannten Sonnensystems. Einer einzigen, bestimmten Sonne, von deren Art es – soweit wir schauen und forschen



können – Abermilliarden (schiefer unzählbar viele) gibt. Diese Sonne wiederum ist Teil eines Teils – nämlich eines geschweiften Arms eines Spiralnebels, den wir Milchstraße nennen. Die Milchstraße ist in eine Verdichtung von milchstraßenähnlicher Galaxien eingebettet. Daraus scheint sich das Universum zusammenzusetzen, dessen wahre Dimension bis heute niemand kennt und damit auch nicht ansatzweise die Frage gestellt werden kann, in was dieses Universum ruht oder Teil

welcher übergeordneten Entwicklung es ist.

Die wirklich wahre Ursache unserer Existenz kennen wir also nicht, können wir wahrscheinlich auch gar nicht kennen, weil dimensional gar nicht wahrnehmbar. Dennoch wirken ins uns, in einem jeden von uns, »universelle Gesetze«. Sind wir also nichts anderes als das Abbild der Eigenschaften des Universums?

Das ist keine Philosophie, sondern handfester Pragmatismus. Auf uns als Personen übertragen heißt dies,

dass wir – obwohl wir ein Unternehmen, einen Markt oder eine Technologie nicht in Gänze überschauen können – als Einzelperson doch in gewisser Art und Weise Repräsentant für das Ganze sind. Die Kunst der Selbstbetrachtung ist, herauszufinden, in welcher Weise – und was man daran ändern kann. Oder: Was ist das wahre Ich, mein eigenes Profil. Und in welchen Segmenten meines Denkens, Entscheidens, Handelns bin ich ferngesteuert?

### Abbild der Luft

Durch etwas Konkretes etwas Unsichtbares »sichtbar, greifbar« zu machen – ist kein Traum: »Der Flügel eines Vogels ist das sichtbare



Abbild der Luft«, lautet ein poetisches Sprichwort. Wer es für »nur schön«, aber sinnlos und zweckfrei hält, hat nie die Chance, Ingenieur zu werden. Denn die Tragfläche eines Flugzeuges ist auch nichts anderes als das Ergebnis der Eigenschaften von Luftströmungen. Und ein Bootsrumpf ist nichts anderes als das Wesen des Wassers. Ein Fahrrad und seine Nutzung ist pure Theorie – nämlich die Beherrschung von Flieh- und Anziehungskräften, Fallkraft eingeschlossen. Wer mit seinem

Auto am Ende der Kurve im Graben landet, darf nicht Wetter, Straße, Wildwechsel oder Beleuchtung die Schuld geben. Er hat nur nicht die Gesetze der Physik verstanden, die in holistischer Form in seinen Reifen oder im Gaspedal vorhanden sind, und im übrigen nicht nur auf der Welt, sondern auch auf Mars und Mond, im Omega-Nebel oder auf einem der Trilliarden von Asteroiden gelten, die durchs Weltall sausen.

### Nicht in Instrumenten ersticken

Unternehmungen oder Organisationen, Verwaltungen, Verbände, Vereine, Verbände gleich welcher Art zu führen, heißt nicht, sich in Instrumenten zu ersticken und nur, um etwas richtig zu machen, den vielen Tabellen und Statistiken eine neue hinzuzufügen. Noch mehr Sitzungen und noch mehr Benchmarks. Noch mehr Budgets und noch mehr Diagramme? Nein, es heißt, alle Ehrlichkeit in jedes nützliche Führungsinstrument zu platzieren. Egal, was es ist, auf was es sich bezieht, durch wen und wann es stattfindet. Weil: in der Ehrlichkeit des Details zeigt sich die Wahrheit des Ganzen.

### Controller: Der institutionalisierte Irrsinn

Selten wurde eine Idee so pervertiert wie die des Controlling. Was damit gemeint ist, kann man auf Erden wie im Himmel deutlich zu spüren bekommen.

Wenn sich viele Flugzeuge in der Luft bewegen, ist es sinnvoll, wenn sie sich nicht zu nahe kommen. Dies prinzipiell zu gewährleisten, wurde die Luftüberwachung mit so genannten Air Traffic Controllern erfunden und installiert. Die weisen nun den Flugzeugen Routen und Höhen zu und regeln – extrem fehlerfrei, der Rest steht in der Zeitung – das Kreuz und Quer im dreidimensionalen Raum. Was vor allem da, wo Flughäfen so dicht an dicht sind, von besonderer Bedeutung ist.

Doch wer wann warum wohin fliegt, bestimmen immer noch die Fluggesellschaften oder Eigentümer, Charterer von Maschinen und in letzter Konsequenz der Captain in der Pilotenkanzel. Fast. Denn mehr und mehr mag zwar dieser den Wunsch

**GRIMM HANDELS AG**  **Grafische Materialien**

**G-Produkte**  
Feuchtwasserzusätze  
Dispersionslacke  
Reinigungsmittel  
www.grimm-handel.ch

**Perfect Dot + Conti Tech**  
Drucklöcher  
Unterlagebogen  
Unterlagefolien  
info@grimm-handel.ch

Grimm Handels AG 8732 Neuhaus Tel. 055 225 46 80 Fax. 055 225 46 81

Ihr kompetenter Partner für  
**Kosten- und Leistungsmanagement, Betriebsorganisation und Branchen-Software**

**Benno Vogler**

**Beratung**  
**Projektbegleitung**  
**Kalkulation**

CH-5642 Fiedlisbach  
Tennhübel 355  
Telefon +41 56 610 07 77  
Fax +41 56 610 07 75  
vogler.benno@bluewin.ch

**Applikationsschulung**  
**Mit Individualkursen schnell und effizient zum Ziel**

**STAMM**  
EDV-Beratung & Schulung - St. Gallerstr. 3 - 9230 Flawil  
071 393 27 40 - www.stamm-edv.ch

**Version 4.7**  
**WinPress**  
**Kalkulation Handel**

**Die Windows-Kalkulation ab Fr. 3'450.-**  
Demoversion Fr. 35.-

  
**Windows Vista kompatibel**

**CRM und MIS Lösung**

- Vor- und Nachkalkulationen
- Aufbau der Festkosten nach KN
- Integrierte Handelslösung
- Adressverwaltung mit Selektions- und Mailings-Funktionen
- Datenexport in Excel Format
- Papierverwaltung mit Einlesen der Papierlieferanten
- Preislisten ab Diskette, CD oder via Internet
- Schnittstelle zu Abacus, Sesam, Simultan und WinWare
- Debitoren mit Mahnwesen
- MwSt Abrechnung

**Mehr als 490 erfolgreiche Installationen in der Schweiz**

Herstellung und Vertrieb:  
**Malifax EP AG**  
Jungholzstrasse 6  
8050 Zürich  
Tel: 044 317 15 55  
Fax: 044 317 15 50  
Mail: winpress@bluewin.ch  
www.winpress.ch

Représentation pour la Suisse romande:  
**Trace Distribution SA**  
Route des Arses 2  
1637 Charmey  
Tél: 026 927 30 57  
Fax: 026 927 30 58  
Mail: trace@dplanet.ch

haben, auf einer bestimmten Route in einer bestimmten Höhe zu fliegen (wegen Wetter oder Wirtschaftlichkeit, Pünktlichkeit oder sonstigen Faktoren), doch immer mehr müssen die Controller aus ihnen wiederum vorgegebenen und vorgeschriebenen Gründen die Wünsche ablehnen und durch andere Vorschläge ersetzen. Wobei »Vorschläge« relativ ist, denn die Piloten bekommen die Routen und Höhen vorgeschrieben. Aus und basta. Widerspruch nicht vorgesehen, es sei denn, es läge ein Notfall vor.

Was zur Konsequenz geführt hat, dass längst schon daran gearbeitet wird, die Flugzeuge komplett vom Boden aus zu lenken. Aus psychologischen Gründen jedoch schickt man noch Piloten mit, vielleicht auch deshalb, weil es ihnen in wenigen Situationen immer mal wieder gelungen ist, doch noch ein Unglück zu verhindern. Summa summarum übernimmt das System Sicherheit die führende Rolle gegenüber dem System Freiheit (am Himmel).

Auch in diesem Falle kann man das Bild wieder 1:1 auf die Wirtschaft übertragen. Es ist gut, wenn Con-

troller das finanzielle Kosten- und Aufwandsgeflecht eines komplexen Unternehmens analysieren, um Abweichungen so schnell wie möglich erkennen zu können und damit eine Chance zu bieten, noch korrigierend einzugreifen, bevor es zu spät ist. Es ist auch gut, wenn sie Vergleiche ziehen und Kennzahlen errechnen. Was nicht gut ist, dass die meisten Unternehmenslenker und -verantwortlichen den Controllern überlassen haben, diese Relationen auch zu interpretieren und daraus Schlüsse zu ziehen. Schlimmer noch. Die Unfähigkeit ganzer Heerscharen von Unternehmensverantwortlichen und Managern, sich der Verantwortung zu stellen, die mit ihrem Posten und Gehalt verbunden ist, hat dazu geführt, dass Controller inzwischen fast als Regelfall auch die Zahlen und Werte, Marken und Größen vorgeben, die sie später als eingehalten, über- oder unterschritten kontrollieren sollen.

Das ist, als ob die Aircontroller die Leitung der Fluggesellschaften übernehmen und den Piloten im Flugzeug vorschreiben, welche Knöpfe sie wie zu bedienen haben. Es ist

aber auch, um einen anderen Vergleich zu ziehen, als ob der Schieds- und die beiden Linienrichter die 22 Fußballspieler vom Platz jagen und zu dritt das Match selbst austragen. Wobei vorher eindeutig festgelegt ist, welche Mannschaft mit welchem Resultat gewinnt oder verliert.

### Controlling ist Controlling und bleibt Controlling

Controlling ist eine nützliche Angelegenheit. Wenn aber, wie leider üblich, Controlling zum Instrument der Unternehmenslenkung und -führung wird, dann haben die Verantwortlichen (je höher in der Spitze, um so mehr) ihren geistigen Offenbarungseid geleistet.

Zum Selbstmordkommando wird dann, was einige Unternehmen noch »on top« bewerkstelligen, indem sie Einkauf und Controlling wenn nicht verknüpfen, dann zumindest ebenbürtig zum letzten Entscheider von Geschäftsprozessen machen. Dann wird gespart, koste es was es wolle, vor allem Umsatz und Profit, weil die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und die Aktionsfähigkeit der Unternehmung als Produktions- oder Organisations-Entity (Einheit, Gebilde) aus Kostengründen längst lahmgelegt wurden.

Überhaupt: wer das Wort »die Kosten sind zu hoch« auch nur ansatzweise benutzt, hat abschließend und irreparabel bewiesen, dass er von Unternehmertum und Wirtschaften nicht das geringste versteht. Oder so viele Fehler zulässt, dass tatsächlich die Kosten zu hoch sind gemessen an dem, was »normalerweise« an Kosten entstehen darf.

### Zu hohe Kosten?

Es ist oft so, dass – und damit sind wir wieder bei der Ehrlichkeit der Bilanzierung, diesmal in Form der Kalkulation – der Aufwand des Inputs so hoch ist, dass die Erwartung oder Erfahrung auf (gemessen an den Fixkosten) einen unumgänglichen Mindestumsatz nicht erfüllbar erscheint.

Es gibt viele Situationen oder Vorhaben, für die man einen unumgänglichen Mindestaufwand betreiben muss und sich daher zwangsläufig eine bestimmte Abnahmemenge

oder Stückpreise ergeben. Wenn man die in dieser Höhe nicht erwarten kann, dann sind nicht die Kosten zu hoch, sondern der Aufwand nicht rentabel.

Die Kosten sind zu hoch, wenn man schlecht einkauft, Material »verschwendet« (zu viel Ausschuss, Abfall), Arbeiten schlecht organisiert oder Technologien nicht richtig einsetzt. Dann ist es richtig, »Kosten zu senken«. Doch diese unsägliche Vokabel wird heute mindestens so inflationär genutzt wie das Wort Stress. Alles ist Stress, und immer sind die Kosten zu hoch und müssen gesenkt werden.

Oder der Umsatz ist zu niedrig. Das ist er in der Tat, wenn sich Verkäufer dumm angestellt haben und nicht in der Lage waren, Kunden genügend zu begeistern. Oder wenn das Produkt so schlecht ist, dass der Markt den geforderten Preis nicht akzeptiert. Oder Service, Produkt oder sonstiges Angebot auf zu wenig Bedarf trifft, der sich auch nicht durch geeignete und gute Maßnahmen (meist Werbung oder Rabatte) wecken und vermehren lässt. Dann ist der Umsatz in der Tat zu gering.

Aber wiederum wird in den Analysen der Wahrheit kaum Raum gegeben und »der Umsatz ist zu niedrig« heißt es auch dann, wenn einzelne Personen oder das System des Vertriebs gar nicht die Chance hatten, ihn unter diesen Umständen überhaupt in die vorgegebene Größenordnung zu hieven. Solche Strukturprobleme werden dann gerne auf die angeblich schlechte Leistung einzelner Personen abgeschoben. Ein Ehrlichkeitsproblem der Unternehmenskultur – zum Schluss hat der jeweils Schwächere (dem es verboten ist, zu kritisieren oder dessen Kritik man an gebotener Stelle nicht ernst nimmt) Schuld. Die Vorgesetzten buckeln nach oben und treten nach unten. Der Verweis darauf, dass dies immer schon war, macht den misslichen Umstand nicht zur erwünschenswerten Leitidee.

**EINE SOLIDARITÄTS-PATENSCHAFT**  
für die Zukunft der Kinder

Ja, ich möchte eine Solidaritäts-Patenschaft für Kinder in Not abschließen.

Ich bezahle monatlich  
 Fr. 40.-     Fr. \_\_\_\_\_

Bitte senden Sie mir die Patenschaftsbesätigung zusammen mit den Einzahlungsscheinen.

Bitte senden Sie mir mehr Informationen über die Patenschaften von Terre des hommes.

38147

Name \_\_\_\_\_  
Vorname \_\_\_\_\_  
Strasse \_\_\_\_\_  
PLZ/Ort \_\_\_\_\_  
Datum \_\_\_\_\_  
Unterschrift \_\_\_\_\_

Terre des hommes, Patenbetreuung,  
En Budron C6, 1052 Le Mont-sur-Lausanne  
InfoLine: 021/854 67 67 • E-mail: info@tdh.ch

Terre des hommes  
Kinderhilfe - www.tdh.ch