



Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

# Wenig Aufwand, viel Nutzen

Risk Management: Die Basis der Unternehmensführung  
Teil 2: Ökologie ist Ökonomie

## BACKGROUND



Was macht den Reiz am Lotteriespiel oder am Spielcasino aus? Letzten

Endes mit geringem Einsatz einen hohen Gewinn zu erzielen. Da nicht alle einen Smoking im Schrank haben fürs piekfeine Casino, erfand man die Börse und fortan konnte jedermann mit Aktien Lotterien spielen. Ein wenig exklusiver ist die Variante Anteilseigner einer Personen- oder KMU-Kapitalgesellschaft ohne Börsennotierung. In jedem Fall aber gilt: Freude kommt auf, wenn der Profit riesig ist. So gesehen, sind alle »Grünen« Extrem-Kapitalisten. Das Diktat des Shareholder-Value ist vergleichsweise noch eine soziale Barmherzigkeit gegenüber dem, was echte Öko-Freaks wollen und treiben. Sie verlangen in letzter Konsequenz nicht weniger als »nichts einsetzen, aber ewigen Nutzen haben«. Womit jedem bekennenden Kapitalisten klar sein muss: von den Alternativen kannst Du viel lernen.

Klingt wie lustiger Spott oder zynischer Hohn, ist aber ernster gemeint als jeder Promi-Vortrag in Davos den Segen der freien Weltwirtschaft lobpreisen könnte. Denn wie predigen uns Analysten und Controller jeden Tag: die Kosten sind zu hoch. Will sagen, der Einsatz ist zu viel, der Profit macht keinen Spaß.

Ökologie ist sicherlich ein vielschichtiges Wort, sogar eine in der heutigen gesellschaftlichen und politischen Diskussion etwas unscharf-schwammige Vokabel. Doch im Kern ist es identisch mit »holistic risk management«, der umfassenden Wertung von Ursache und Wirkung.

## Risk heißt nicht nur Risiko

Zur Erinnerung noch einmal wachgerufen: Es ist fatal, den Begriffsteil »risk« einzig mit der im deutschen Sprachgebrauch momentan belegten Bedeutung Risiko (gleich Gefahr, Schadenswahrscheinlichkeit) zu interpretieren. Risk bedeutet gleichzeitig auch Verantwortung (tragen, übernehmen), Wagnis (Mut) – aber nicht Abenteuer.

In dieser Definition steckt das, was Unternehmer von Verwaltern unterscheidet, wobei beide formal gesehen Unternehmenseigentümer, Geschäftsführer und verantwortliche Person sein können. »Holistic Risk Management« ist also eine Abwägung von Chancen, logischerweise unter Einbeziehung von Gefahren. Das Wort Risiko stammt aus dem frühitalienischen Wort risicare und





heißt nichts anderes als »Klippen umschiffen«. Wer sich dieses Bild vor Augen hält, weiß erstens, was Risk Management ist (die Vermeidung des Scheiterns nämlich!) und zweitens, was die Aufgabe eines Unternehmers ist.

#### Eine Liste der Abwägungen

Und schon ist man mittendrin im ersten pragmatischen Kapitel »Risk Management oder Ökologie«, einer wie auch immer in Werten aufgestellten »Plus-Minus-Bilanz«. In so gut wie keinem Unternehmen finden regelmäßig (jährlich ist gut, in kürzeren Intervallen wäre es noch besser) objektive Bewertungen der Vor- und Nachteile, der Fehler und Erfolge, der Fortschritte und Rückschläge statt. Alle Maßstäbe sind gut, um das zu tun, nur nicht Geld. Also nicht die steuerliche oder für die Bank erstellte Bilanz.

Richtig, weil hilfreich, sind andere Aufstellungen. Einige Beispiele dazu, die weder vollständig, noch dogmatisch zu übernehmen wären:

- Wie viel Arbeitszeit haben wir für verlustbringende Aufträge aufgewendet, wie viel für die »Geldbringer«?
- Sie werden sehen, Sie arbeiten mehr als 80 % für den Verlust !!!
- In welchen Fällen, auf welchem Gebiet waren wir »schlauer« als die Konkurrenz? Und umgekehrt: wo haben wir in Sachen Know-how und Können, Leistungsver-

mögen oder Service das Nachsehen gehabt?

Ach so, Sie erinnern sich nicht mehr an die dunklen Stunden? Ist zwar gut für die Seele, aber schlecht fürs Geschäft.

- Welcher Mitarbeiter war oder ist »strahlendes Vorbild«, hat sich weiter entwickelt, wer nicht, wer ist zurückgefallen ...?
- Na, fällt Ihnen überhaupt ein Vorbild ein, Sie selbst natürlich ausgeschlossen?
- Wieviel Schadstoffe haben Sie in Ihren Betrieb hereinbekommen, wie viele wurden aus den Rohwaren herausgenommen, damit Ihre Produkte »sauberer« auf den Markt gingen (die »klassische« Öko-Bilanz).
- Wir leben im Zeitalter der Informations- und Datenübermittlung per Leitung. Trotzdem: Wieviel Durchschnittskilometer musste Ihre Mannschaft pro Umsatzmillion (oder irgend eine andere Größe) »auf Achse« sein?
- Wie viele Ihrer Kunden stammen aus Wachstumsindustrien, wie viele stecken selbst in der Krise oder krisenhaften Branchen und Märkten?
- Bilanzieren Sie auch den seelischen, körperlichen und moralischen Krankenstand in Ihrem Unternehmen (z. B. Leistungsverluste, Arbeitsausfälle, Fehlerquoten etc). Ist es vielleicht mehr als der Gewinn?
- Mit anderen Worten: stimmt die fiskalische Bilanz etwa nur des-

halb, weil ihre Mannschaft Jahr für Jahr mehr ausgepowert ist?

- Wieviel Prozent des Umsatzes oder des Gewinns investieren Sie in Forschung und Entwicklung, in Marktentwicklung wie PR, Werbung, Verkaufsförderung usw., Servicerweiterung, Innovationsinvestitionen etc. in das Unternehmen – und wie steht das im Verhältnis zum Gewinn für die Kapitaleigner?
- Wie viele ihrer Kunden erstellen selbst Öko-Bilanzen, sind umweltbewusst und wie viel halten sie von der Vokabel »Nachhaltigkeit«? Haben Sie überhaupt schon einmal ein solches Gespräch gewagt?

Diese Liste – und dergleichen Abwägungen mehr – will eigentlich nur andeuten: Im höchsten Fall flüchtig und nur sehr unscharf, vielleicht nur in blumigen Metaphern oder total idealisierten, geradezu romantischen Schwärmereien stellen Unternehmenseigner und Führungskräfte eine Plus-Minus-Bilanz der ergriffenen und verpassten Chancen auf. Viele klopfen sich selbstherrlich auf die Schulter, wenn es gelungen ist, zwei, drei, vielleicht fünf oder sogar zehn Kunden hinzuzugewinnen. Das halbe dutzend oder mehr, die nicht mehr kommen, erst recht die, bei denen man erst gar nicht zum Zuge kam (und das können durchaus einige dutzend sein) werden schlichtweg aus den Gedanken ausgeblendet.



»Durch Hiflex® und die JDF-Anbindung zu unseren MAN Roland Druckmaschinen konnten wir die Produktion um **7% steigern.**«

HERBERT PREISSLER  
GESCHÄFTSFÜHRER  
DRUCKHAUS BERLIN MITTE GMBH  
BERLIN  
45 HIFLEX®-ARBEITSPLÄTZE

HIFLEX® GmbH  
Rotter Bruch 26a  
D – 52068 Aachen

TELEFON  
++49 (0) 241 / 1683-0  
TELEFAX  
++49 (0) 241 / 1683-301  
E-MAIL  
info@hiflex.com  
INTERNET  
www.hiflex.com



Bilanzen sind Historie. Denn sie beschreibt nichts anderes als nackte Zahlen eines zurückliegenden Jahres. Sie protokolliert Ergebnisse, gibt aber weder Auskunft darüber, welchen Kurs man genommen, noch welche Chancen man verpasst hat.

### Sie sind zu teuer

Ökologie setzt eigentlich immer dann ein, wenn man das nervende »Sie sind zu teuer« vom Kunden hört. Gibt es genügend andere Kunden, bei denen dies nicht der Fall ist, kann man noch ganz nach alter Sitte von einer Kunden- oder Marktselektion sprechen und sich auf die zahlungswilligen, sprich die konzentrieren, die die mit ihren Produkten oder Diensten verbundenen Werte schätzen. Doch führt ein zu häufiges »zu teuer« summa summarum zu Gewinnrückgang – dann ist Zeit zu handeln.

Das falscheste in dieser Situation ist, reflexartig an »Kosten senken« zu denken. Weil es mit Regelmäßigkeit den Verlust vergrößert (wer Kosten senkt, senkt seinen Produktionsstandard oder ist vorher unverantwortlich mit Geld umgegangen). Die richtige Reaktion ist, die Effektivität, Effizienz zu erhöhen. Weniger Aufwand, mehr (gewinnanteilbringender) Umsatz. Es ist eine balancierende Gleichung. Die manchmal zu scheinbar ganz absurden Situationen und Entwicklungen führen kann.

### Lebende Leichen

Oft (nicht immer) kommt es vor, dass im Falle einer Produktabsatzkrise (bei allgemein nicht krisenhaften Marktbedingungen) die »billigen« Produkte oder im Falle der Leistungserbringung die preisgedrück-

ten Aufträge überproportional viel menschlichen Energie- und Leistungsaufwand binden. Und zwar nicht nur in der linear-kapazitiv markteren Produktion (wo man im Grunde genommen nur Kapazität, Maschinenstunden oder Handarbeitsstunden verkauft), sondern vor allem in den »Gehirnabteilungen« eines Unternehmens.

Es ist ein Widerspruch katastrophalsten Ausmaßes, dass sich Chef und Verkauf, Sachbearbeiter und technische Führungskräfte bis zum Rande der Erschöpfung mit Aufträgen befassen müssen, die – gemessen an den verursachten Kosten – Verlust bringen und keine Zeit, keine Muße, keine Ruhe, keine Kraft, keine Phantasie, keinen Mut mehr lassen für die eher aussichtsreichen Aufträge und Chancen. Es gibt längst genügend Beispiele, gerade in Klein- und Mittelbetrieben, wo die traditionsgemäß im Verkauf tätigen Inhaber nicht mehr dazu kommen, zu akquirieren. Das sind, so krass es klingt, lebende Leichen. Der unternehmeri-

sche Kopf ist abgeschlagen, der Körper macht einfach so weiter wie bisher.

Stellt solch ein Mensch eine ganz persönliche Ökobilanz auf, sieht es oft ganz finster aus: 90 Prozent und mehr der Lebensergie wurde aufgewendet und verbraucht, um den Verlust des Unternehmens zu mehrern – oder den Gewinnrückgang (was die Vorstufe, aber nicht weniger schlimm ist).

Wie hoch ist das Marktpotenzial, das man sich aufgebaut, vorbereitet, geschaffen, erarbeitet und dem man sich genähert hat? Ist es größer geworden? Und wenn nicht, wofür steht man denn morgens überhaupt noch auf, wenn man am Ende des Tages Potenzial verloren hat?

### Potenziale ausgelutscht?

Ökologie heißt, mit dem geringsten Aufwand den maximalen Nutzen zu erzielen. Das beschränkt sich keineswegs auf das Ideelle, wie vorweg beschrieben. Es ist natürlich auch

die Auseinandersetzung mit dem materiellen Produktionsprozess. An dem, sagen viele, nichts mehr zu sparen sei – »ausgelutscht«, so die flapsige Vokabel dafür. Aber ist das wirklich so?

Wer sich heute nur einigermaßen intensiv mit den Möglichkeiten der Energieeinsparungen beschäftigt, wird bald feststellen, dass es keine vernünftigen Erklärungen dafür gibt, warum man so viel Geld an Energielieferanten ausgibt. Ob Heizung, Klima, Warmwasser, Beleuchtung – eine ökologische Bauweise plus moderne Energiegewinnungs- und -nutzungssysteme direkt vor Ort helfen in beträchtlichem Maße, auf überschaubare Zeit Kosten (und Umweltschäden) zu minimieren, oft sogar. Dennoch nehmen sich die wenigsten Menschen die Zeit, sich wirklich damit auseinander zu setzen. Es ist eben lästig, vielleicht wirklich ein wenig komplex, in jedem Falle aber additiv zur ohnehin nicht wenigen täglichen Arbeit.

Und wieder einmal ergibt sich die konkret widersinnige Situation: weil man keine Zeit hat, Geld zu sparen, gibt man lieber zu viel aus, um zu recht zu kommen. So weit, so schizophoren. Und der gleiche Mensch soll im Produktionsprozess alle Möglichkeiten ausgeschöpft haben, die es in punkto ökologisch sinnvoller Verbesserung gibt? Da nimmt er sich die Zeit für, da hat er Kenntnisse, da schärft er seine Sinne, da wird er sachkundig, erfindungsreich und kreativ? Und im anderen Falle nicht?

Nein, das kann nicht zusammen passen. Und so sind die Behauptungen, man hätte seine Kosten wirklich minimiert, nichts anderes als hilflose Schutzbehauptungen.

#### Es geht nicht um die Dogmatik

Natürlich kann es im konkreten Einzelfall billiger und sinnvoller sein, irgendetwas von außen zuzukaufen (es gewissermaßen outzusourcen), statt es selber zu tun. Aber auch hier gilt: Wie viele Projekte, Umstände, Abläufe, Workflows, Einzelfälle und generelle Arbeiten im Unternehmen werden denn jährlich systematisch, gewissenhaft, protokolliert untersucht und optimiert? Wo ist die Ökobilanz im Kleinen, die jedes Jahr

testiert: Aufwand minimiert, Nutzen vergrößert?

Statt dessen beschränken sich viele, wenn nicht die meisten, auf den Kauf neuer Maschinen und hoffen damit, der Sache genüge getan zu haben. Was sie damit erreicht haben, ist im Regelfall, ihre Probleme weiter zu vergrößern. Denn nun steht ihnen noch mehr Kapazität zur Verfügung, die sie abermals nicht gewinnbringend am Markt unterbringen können.

#### Bilanzen sind Historie

Das Risiko lenken heißt, Klippen zu umschiffen. Das geschieht am besten, wenn man eine Seekarte und Navigationsinstrumente hat. Vergli-

chen mit dem Schiff: da stehen die meisten am Heck (für Bergbewohner: Heck ist hinten) und schauen mit dem Fernglas auf die weiten Wellen. Nichts anderes ist die jährliche, gesetzlich vorgeschriebene, Bilanz. Die beschreibt nichts anderes als das Ergebnis eines in der Bilanz nicht mehr protokollierten Ergebnisses. Weder sagt eine Bilanz, welchen Kurs man genommen hat, noch welche Chancen man verpasst hat.

Daher ist jeder Betrieb, der kein Budget hat, ein blinder Nachtfahrer im Nebel. Und daher haben in der Tat Kapitalisten wie Ökologen (gibt's das Wort?) die gleiche Aufgabe, die gleiche Methodik: vorausschauend zu planen, wie man Gefahren meidet. Der eine wird sein Augenmerk

mehr auf dieses, der andere auf jenes richten. Nur darin, nicht in der Methode, unterschieden sich »Grüne«, denen die Nachhaltigkeit der Welt wichtig ist und Kapitaleigner, denen die Vermehrung durch Rendite und Zins wichtig ist. Schade, dass beide so oft kollidieren. Gemeinsam wären sie alles Risiko los.

Und deshalb gibt es immer mehr Unternehmer, die für sich beschlossenen haben, es auf eigene Faust zu versuchen, diese Symbiose. Ihre Feststellung, allen Unkenrufen zum Trotz: es klappt wesentlich besser, als sie sich jemals erträumt hätten.

## Investitionskompass 2006

**Ihr persönlicher Marktführer!** Der »DRUCKMARKT Investitionskompass« ist ein seit zehn Jahren begehrtes Nachschlagewerk und mit seinen umfangreichen Marktübersichten ein Marktführer zugleich. Hintergrundberichte, Interviews, Anwenderstories und News runden das Spiegelbild der Branche ab und geben einen Überblick über den Tag hinaus. Sichern Sie sich schon jetzt Ihren eigenen »Investitionskompass«! **Mehr kann auch eine Messe nicht bieten.**

#### Ihr persönliches Exemplar

Fax: +49 (0) 26 71 - 38 50  
oder im Internet:  
[www.druckmarkt.com](http://www.druckmarkt.com)

Ja, ich will meinen eigenen »Investitionskompass 2006«.

Senden Sie mir \_\_\_\_\_ Exemplar (e)

zum Preis von 17,50 € zuzüglich  
Versandkosten.

Name \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_

**DRUCK**  **MARKT**  
macht Entscheider entscheidungssicher