

Rubicon

ISSN 2297-4598
Nr. 4 | April 2016

Magazin für Entscheidungsträger



**Wann wird ein Risiko
untragbar?**

2. Das Unternehmen ist wichtiger

■ Interview mit Dr. Walter Bosshard, Verwaltungsrat

Rubicon: Herr Bosshard, haben Sie jemals ein Risiko als untragbar eingestuft?

Bosshard: Als Privatperson immer wieder. Zum Beispiel beim Skifahren. Ich erinnere mich an eine Situation: schwarze Piste, wenig Schnee, viel Geröll, eisig, extrem steil und eng. Für meine Kollegen kein Problem, für mich als mittelmäßigen Fahrer sonnenklar ein no go. Ich zog es vor, 200 Meter den Hang wieder hoch zu steigen und die Anfängerpiste zu nehmen. Dafür brauchte ich keine Risikomatrix und keine langen Überlegungen. Manchmal weiß man sofort, was zu tun oder zu lassen ist, und spürt dies auch körperlich. Die Angst vor einem Unfall war groß, die Eintretenswahrscheinlichkeit ebenso.

Im Geschäftsumfeld habe ich Risiken auch schon als untragbar eingestuft. Vor einigen Jahren beabsichtigte ich zum Beispiel mit Kollegen, eine kleine Bier-Brauerei zu betreiben. Kurz vor unserem operativen Start wurde bekannt, daß in derselben Stadt eine andere Gruppe dieselbe Idee hatte. Wir gaben unsere Pläne auf, selber Bier zu produzieren, denn uns war klar, für zwei neue Marktteilnehmer war kein Platz. Auf einen Konkurrenzkampf wollten und konnten wir uns nicht einlassen. Das Risiko, Geld und Zeit zu verlieren, war einfach uns zu groß. Stattdessen beteiligen wir uns heute andernorts an einer kleinen Brauerei, die erfolversprechend unterwegs ist.

Rubicon: Was verstehen Sie unter einem untragbaren Risiko?

Bosshard: Ein untragbares Risiko geht man bereits mit einer Handlung ein, die unvereinbar ist mit dem geltenden Gesetz, den geltenden behördlichen Verordnungen und den (hoffentlich) definierten Richtlinien und Maßgaben zum Risikomanagement der Unternehmung. Natürlich spielt auch die Eintretenswahrscheinlichkeit eine Rolle.



Walter Bosshard, Dr. phil., ist Partner und Verwaltungsratspräsident von TeamFocus AG (seit 2002), Verwaltungsrat der KPT-Gruppe (seit 2013) und dort Vorsitzender des Audit & Risk Committees, Verwaltungsratspräsident der ats-tms AG (seit 2016) und Verwaltungsratspräsident der Leo-Bräu AG (seit 2008). Er studierte Geographie mit den Nebenfächern Astronomie, Physik, Mathematik und Geologie an der Universität Zürich, promovierte dort in statistischer Klimatologie, absolvierte mehrere Blöcke des NDS-Studiums Angewandte Statistik an der ETH Zürich und schloß 2010 das MAS-Studium Philosophie + Management an der Universität Luzern ab.

scheinlichkeit eine Rolle und ganz besonders die Dimension einer drohenden negativen Wirkung.

Vielleicht auf eine kurze Formel gebracht: Falls mit einer bewußten Handlung oder Entscheidung des Managements dem Unternehmen ein nachhaltiger, bedeutender Schaden zugefügt werden könnte, hat man es mit einem untragbaren Risiko zu tun.

Die gemeinsame Aufgabe von Management (Geschäftsleitung) und Aufsicht (Verwaltungsrat) muß es sein, Risiken zu erkennen, zu bewerten, zu monitorisieren, die Risikobereitschaft zu definieren und keine untragbaren Risiken einzugehen. Moderne Risiko- und Kontrollmanagementinstrumente helfen bei dieser Aufgabe. Letztlich sind es aber immer Menschen, die entscheiden. Wobei man die Beschlüsse nicht alleine faßt, der Verwaltungsrat etwa ist in globo für strategische, oft risikobehaftete Entscheide verantwortlich. Das Bild des einsamen Leaders, der ganz alleine höchst folgenschwere Beschlüsse faßt, ist definitiv passé. Das Bild wird dennoch in etlichen Katastrophenfilmen unbeirrt perpetuiert, in amerikanischen Produktionen entscheidet der Präsident, jeweils völlig alleine gelassen, ohne Management-Cockpits und Mitarbeiterstab, nachdenklich im Stehen, die Augen nach unten oder besser nach innen gerichtet, ob er ein Flugzeug sprengt und damit Terroristen und Fluggäste tötet, dafür aber ein voll besetztes Stadion verschont.

„Moderne Risiko- und Kontrollmanagementinstrumente helfen. Letztlich sind es aber immer Menschen, die entscheiden.“

Rubicon: Sie erinnern sich an den Pinto-Fall: Das Ford-Management erachtete das Risiko, daß Menschen *aufgrund eines Konstruktionsfehlers* zu Tode kommen, für tragbar – der Skandal war die Konsequenz. Was hatte das Ford-Management falsch gemacht?

Bosshard: Es ist offensichtlich: Das Ford-Management hat bei der Konstruktion gespart, bekannte Fehler nicht behoben und damit auf unverantwortbare Weise die weitere Existenz der Unternehmung aufs Spiel gesetzt. Vielleicht klingt es sarkastisch, daß ich für die Argumentation den Aspekt der Gefährdung von Menschenleben nicht benötige. Wer Autos baut, nimmt immer Verkehrsunfälle in Kauf. Im Vordergrund steht im Ford-Fall aber aus unternehmerischer Sicht, daß offenbar willentlich auf die Behebung von Konstruktionsmängeln verzichtet wurde und mit dem Skandal (bzw. der Bekanntwerdung) der Ruin der Firma riskiert wurde.

Ein hübsches – wenn auch fiktives – Beispiel kenne ich aus einem sehr empfehlenswerten, amüsanten und lehrreichen Spielfilm: „Thank You for Smoking“, in welchem explizit die Frage

aufgeworfen wird, wie man Tote rechtfertigen kann. Der Protagonist ist Lobbyist für einen Tabakhersteller. Der Darsteller Aaron Eckhart spielt seine Rolle hervorragend, selber Nichtraucher redet er einerseits die tödlichen Risiken des Rauchens schön, verzichtet aber auch nicht darauf, Gegner des Rauchens mit verblüffend überzeugenden und echten, sogar höchst selbstkritischen Argumenten mundtot zu machen. Seine Filmfreunde – lauter Lobbyisten-Kollegen aus der Alkohol-, Waffen- und Atomindustrie – sind da deutlich weniger geschickt.

Rubicon: Unsere Gesellschaft wird als „Risikogesellschaft“ bezeichnet – als eine Gesellschaft, welche hohe kollektive Risiken in Kauf nimmt (beispielsweise Atomenergie, Petrobranche, Gentechnologie). Wie stehen Unternehmen zu solchen Risiken, wenn sie es selbst sind, die diese durch die Art ihres Geschäfts eingehen?

Bosshard: Ich möchte annehmen, daß die betreffenden Unternehmen alles Erdenkbare daran setzen, die kollektiven Risiken mit geeigneten Maßnahmen so gering wie möglich zu halten. Ich frage mich, ob genau das in der Krankenversicherung, einer Branche, in welcher ich selber auch tätig bin, ausreichend der Fall ist. Zunächst gilt es festzustellen, daß es in der Krankenversicherung in der Tat Risiken gibt, die potentiell kollektive Wirkung haben könnten. Falls ein Krankenversicherer beispielsweise entscheiden würde, zur Früherkennung von Brustkrebs die Kosten für flächendeckende Mamma-Screenings auch ohne gesetzlichen Auftrag in jedem Fall zu übernehmen, könnte ein kollektives Risiko darin bestehen, daß sich junge Frauen genötigt fühlen, die Untersuchung gegen ihren Willen durchzuführen. Insbesondere dann, wenn Leistungskürzungen bei den Behandlungskosten einher gehen würden, falls man sich nicht dem Screening unterzog. Eine solche Aktion wäre unnötig stigmatisierend, der kollektive Schaden würde sich in Form einer schleichenden Bevormundung der versicherten Personen zeigen. Die Idee der breit angelegten Mamma-Screenings kam übrigens zu Fall. Nicht etwa, weil man untragbare kollektive Risiken erkannte, sondern weil Studien zeigten, daß die Kosten-Nutzen-Relation schlicht ungünstig ist.

Ein weiteres Beispiel in der Krankenversicherung sehe ich im Zusammenhang mit Big Data und eHealth. Es ist unglaublich, welche Datenmenge zu einem Patientenfall gesammelt und für die Leistungsprüfung verwendet wird. Einerseits ist es klar, daß Krankenversicherer die Rechnungen der Leistungserbringer,

„Das Risiko ist nicht durch Vermeidung zu neutralisieren, zumal der Versicherer zwingend Daten braucht.“

namentlich etwa der Ärzte, der Spitäler und der Apotheken überprüfen müssen und dazu brauchen sie nun mal Daten. Daß noch viel mehr mit den Daten angestellt werden könnte, liegt auf der Hand. Ich möchte aber hier nicht auf die Gefahr eines offensichtlichen Abusus durch eine zweckfremde Datenverwendung beim Krankenversicherer hinaus. Ich frage mich, was passieren würde, wenn statt Bankkonto-CDs plötzlich Patientendaten-CDs auftauchen würden. Wenn gestern Bankdaten gestohlen wurden, könnten es morgen ebenso gut vertrauliche Patientendaten sein. Irgendwer wird sich immer finden, dem man das verkaufen kann. Das kollektive Risiko besteht folglich darin, daß die Flut an schützenswerten Patientendaten in kriminelle Hände fallen könnte. Das Risiko ist nicht durch Vermeidung zu neutralisieren, zumal der Versicherer zwingend Daten braucht. Ich denke daher, die Krankenversicherer tun gut daran, nicht nur die internen Verwendungszwecke genau im Auge zu behalten, sondern sich mit größter Hingabe vor Datenklau zu wappnen, also das Risiko weitgehend zu minimieren.

Rubicon: Wie beurteilen Sie die Risikobereitschaft der Märkte heute im Vergleich zu früher? Werden mehr Risiken oder weniger Risiken eingegangen?

Bosshard: Banken und Versicherer gehen heute im Vergleich zu früher deutlich seltener große Risiken ein. Zum einen gibt es verschärfte Weisungen seitens Aufsichtsbehörden wie FINMA und BAG, z.B. was die Solvenz betrifft und zum anderen verfügen die großen Unternehmungen heute über bessere Instrumente zur Erkennung und Beurteilung von Risiken, wodurch ihr eigener Risikoappetit tendenziell sinkt. In anderen Branchen, bei KMU geht man möglicherweise heute gezwungenermaßen mehr Risiken ein als früher. Gebe ich meinen Kleiderladen in der Altstadt auf und betreibe lieber einen Online-Handel? Von den KMU wird Agilität und Innovation gefordert. Das tönt gut. Man verlangt von ihnen aber auch eine höhere Risikobereitschaft. Handle, sonst bist du bald weg. Handle nicht falsch, sonst bist du noch schneller weg.

Rubicon: Der Tunnelbau im Gotthard weist aktuell den Wert 0.09 Unfalltote pro Streckenkilometer auf und hat dem Generalunternehmer eine Tötungsklage eingebracht. 1880 waren es noch 13,3 Unfalltote pro Streckenkilometer (plus 2-3 Typhustote) – ein heute unvollstellbarer Wert, der damals bedenkenfrei hingenommen wurde. Was gestern als tragbar erachtet wurde, kommt heute nicht

mehr in Betracht. In welchen Bereichen verschiebt sich zur Zeit die Grenze zwischen tragbaren und untragbaren Risiken?

Bosshard: Der Gradmesser ist immer die jeweilige Gesellschaft. Ich bin froh, daß heute im Tunnelbau andere Maßstäbe angesetzt werden. Auch wenn die Diskussion heute bezüglich Datenhaltung und -nutzung im geschäftlichen wie im privaten Umfeld noch heftig und kontrovers geführt wird, glaube ich, daß sich genau hier ein genereller Wertewandel abzeichnet. Ein Unternehmen legte früher aus Gründen der Sicherheit und der Seriosität viel Wert darauf, daß alle relevanten Geschäftsdaten inhouse gespeichert werden. Unterdessen sind aber Cloud-Lösungen im Internet im Vormarsch. Damit geht man vermehrt neue, insbesondere kollektive Risiken ein, denn bei einem technischen Defekt oder bei einem kriminellen Hacking sind gleichzeitig meist viele Unternehmen betroffen. Die Unternehmen folgen einem Trend, der sich parallel auch für Privatpersonen etabliert. Wen kratzt es heute noch, daß Urlaubsfotos in sozialen Netzwerken abgelegt und Genome in Kreisen Gleichgesinnter im Internet ausgetauscht werden? Es fragt sich letztlich, ob die Gesellschaft das Faktische prägt oder eher umgekehrt.

Rubicon: „No risk – no fun“ – Was meinen Sie?

Bosshard: Ein selten blöder Slogan. Im Geschäftsleben scheint mir die sprichwörtliche Sprödheit eines Buchhalters viel wichtiger zu sein als die Motive eines Spaßüchtigen. Ein Unternehmen zu führen oder in einem Unternehmen zu arbeiten kann durchaus Spaß machen, muß es aber nicht. Das Unternehmen dient in erster Linie einem anderen Zweck, es soll sich im Markt so lange und so erfolgreich wie möglich behaupten können. Zudem gibt es Beispiele, die belegen: „Much risk – no fun“ und „No risk – much fun“ und doch eher selten „Much risk – much fun“.

Rubicon: Eine These der Risikoethik richtet sich gegen ein technokratisch-mathematisches Verständnis von Risikomanagement. Sie lautet, daß eine Bewertung, welcher ausschließlich Wahrscheinlichkeitsverteilungen und quantitatives Ausmaß der Konsequenzen zugrundeliegen, inakzeptabel ist – wie beispielsweise im Ford-Pinto-Fall. Wie könnte übliches Risikomanagement in dieser Hinsicht ergänzt werden?

Bosshard: Ich bin froh, daß Sie von Ergänzung und nicht von Alternative sprechen. Wo immer deterministische, empirisch-probabi-

„Genau hier sollte die komplementäre Risikoethik ansetzen, beim nicht genau Meßbaren, beim gesellschaftlich im Wandel Begriffenen und bei Risiken, deren Eintretenswahrscheinlichkeit nicht bekannt ist.“

listische und geldorientierte Ansätze eine Risikoerkennung und -beurteilung zulassen, sollten diese auch zum Einsatz kommen. Diese haben aber ihre Grenzen. Genau hier sollte die komplementäre Risikoethik ansetzen, beim nicht genau Meßbaren, beim gesellschaftlich im Wandel Begriffenen und bei Risiken, deren Eintretenswahrscheinlichkeit nicht bekannt ist und oft auch nicht bekannt sein kann, weil sie bisher noch nie eingetreten sind, aber dennoch existieren.

Rubicon: Wie erkennen Sie im Sinne der Risikoethik untragbare Risiken und wie bringen Sie diese auf Ihrer Managementstufe zur Sprache?

Bosshard: Für mich gilt der Grundsatz: Ethische Risiken sind immer auch unternehmerische Risiken. Denn wenn wir etwas tun, was ethisch nicht in Ordnung ist, dann können wir davon ausgehen, daß wir dem Unternehmen wenn nicht heute, dann sicher morgen schaden werden. Man tut gut daran, die Augen weit zu öffnen und neue Sinnesorgane zu entwickeln. Ob man immer die richtigen Instrumente zur Verfügung hat, um ethisch begründete untragbare Risiken zu erkennen ist fraglich. Die Beobachtung des geschäftlichen Umfelds und der gesellschaftlichen Veränderungen ist unerlässlich, der branchenspezifische, fachliche Austausch muß gepflegt werden und der öffentliche und politische Diskurs muß verfolgt werden. Auch dies erachte ich als gemeinsame Aufgabe von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat. Ein relativ einfaches Beispiel aus der Krankenversicherung: Es wäre heute ein fataler Fehler, in der Grundversicherung nach Bodymass-Index abgestufte Prämien (Schlanke zahlen weniger als Belebte) einführen zu wollen. Schimpf und Schande, gefolgt von empfindlichem Bestandesrückgang beim Initianten wären die Folge. Also: Finger weg von solch halsbrecherischen Aktionen.

Rubicon: Wenn wir an den 10. Januar 49 v. Chr. zurückdenken, als Cäsar den Rubicon überschritt: Ist der Vergleich mit Cäsars persönlichem Risiko für absolute Macht, seine Ermordung in Kauf zu nehmen, in irgend einer Weise fruchtbar für modernes Risikomanagement? Oder allgemeiner gefragt: Kann modernes Risikomanagement aus der Geschichte lernen?

Bosshard: Aus der Geschichte läßt sich vieles lernen, aber nicht alles. Im vorgestellten Fall leite ich einen zentralen Punkt ab, um

heute mit Risiken besser umzugehen. Weder scheint mir absolute Macht eines einzelnen erstrebenswert, noch Cäsars scheinbar selbstlos motivierte, bis zum persönlich Äußersten gehende Risikobereitschaft. Vielleicht ging es Cäsar aber nicht nur um seinen ultimativen Machtanspruch und den Kampf gegen seine Widersacher im Senat, sondern auch um das Wohlergehen und den bestmöglichen Fortbestand des römischen Imperiums. Übersetzt ins Geschäftsumfeld: Entscheider sollen bis zu einem gewissen Grad persönliche Risiken eingehen, wenn sie dem Unternehmen damit einen Dienst erweisen. Das Unternehmen ist wichtiger als der einzelne Manager.

Rubicon: Wenn wir davon ausgehen, daß zu jedem Risiko auch eine Chance existiert: Gibt es Chancen, die die Untragbarkeit eines Risikos aufwiegen?

Bosshard: Ein untragbares Risiko ist per definitionem zu vermeiden. Das untragbare Risiko gefährdet die Existenz des Unternehmens in unzumutbarer Weise. Trotzdem kann ich mir einen Fall vorstellen: Läßt sich ein bereits stark ins Schlingern geratenes Unternehmen mit keinem Aktionsplan mehr retten, dann ist es besser, den Betrieb aufzugeben und zum Beispiel einem Verkauf zuzustimmen. So rettet man zwar nicht das Unternehmen, aber packt die Chance, Mitarbeitenden eine Perspektive (beim übernehmenden Unternehmen) zu bieten und allenfalls etablierte Produkte und Verfahren weiterhin im Markt zu halten.

Rubicon: In einer Welt ohne Zufall gäbe es keine Risiken. Wie weit ist es geradezu geboten, Risiken zu tragen, d.h. sie bewußt in Kauf zu nehmen und mit ihnen zu leben, statt sie eliminieren zu wollen? Gibt es vielleicht nicht nur untragbare *Risiken*, sondern auch untragbare *Maßnahmen* zur Risikoabsicherung?

Bosshard: Selbst in einer Welt ohne Zufall existieren Risiken. Ohne Zufall heißt nur, daß alles determiniert, vorher bestimmt ist. Wenn ich das und das tue, passiert ganz bestimmt dies und jenes. Risiken, daß etwas nicht so ausgeht, wie ich es gerne hätte, gäbe es folglich genau so. Ich wüßte einfach schon vorher, was passiert, aber auch nur, wenn ich das Risiko überhaupt kenne.

Deshalb interessiert mich die Rolle des Zufalls im Management ungemein! Ich denke, man kann noch so akribisch beobachten, Risiken erkennen, Wahrscheinlichkeiten und mögliche Schäden einschätzen, im Zeitverlauf aktualisieren und die bestmöglichen

„Entscheider sollen bis zu einem gewissen Grad persönliche Risiken eingehen, wenn sie dem Unternehmen damit einen Dienst erweisen.“

„Ich hasse den Spruch:
Erfolg ist die Summe
richtiger Entscheidungen.“

Entscheide fällen, der Erfolg ist damit trotzdem nicht garantiert. Entweder habe ich aller Bemühungen zum Trotz nicht ausreichend genau analysiert oder es spielt eben der Zufall. Ich hasse den Spruch: Erfolg ist die Summe richtiger Entscheidungen. Ich würde dem folgenden Derivat zustimmen: Erfolg erfordert einerseits vorwiegend intelligente, vernünftige Entscheidungen, andererseits erkennbar gegebene günstige Umstände und schließlich eine Portion günstigen Zufall (= Glück). Ganz gut faßt es ein Begriff zusammen, der einst im Sportgeschehen Verwendung fand: das Momentum. Hier spielt Geschick, Umstand und Glück mit.

Zurück zu Ihren eigentlichen Fragen: Natürlich sollen und müssen Risiken in Kauf genommen werden, solange es sich nicht um untragbare Risiken handelt und solange mit den Risiken auch Chancen einhergehen. Unternehmerisches Handeln ist immer auch ein mehr oder weniger geschickter Umgang mit Risiken.

Und ja, selbstverständlich gibt es auch untragbare Maßnahmen zur Risikoabsicherung! Definitiv handelt es sich übrigens bei der Risikoabsicherung sinnigerweise selber um ein Risiko. Ich kann mich zu stark absichern und dadurch den Erfolg des Unternehmens gefährden. Die richtige Flughöhe zu finden ist Sache der Risikoappetenz, welche jedes Unternehmen für sich selber definieren muß. Zudem soll auch das Instrumentarium zum Risikomanagement wohl überlegt sein. Man kann sich im Identifizieren, Analysieren, Bewerten und Messen von Risiken schnell verlieren und verpaßt eventuell den Moment des richtigen Handelns. Risikomanagement hat keinen Selbstzweck, sondern steht im Dienst der guten Führung des Betriebs. Daher soll die Ausgestaltung des Risikomanagements der Branche, der individuellen Größe und der Kultur des jeweiligen Betriebs entsprechen. Und zu guter Letzt: Gesunder Menschenverstand schadet auch nicht.

Verlag und Herausgeber:

Absolutum AG, Bern
Falkenplatz 5
CH-3012 Bern

www.absolutum.net



ABSOLUTUM
ETHICAL RISK TRANSFORMATION