

Sechs Fragen, die Sie sich stellen sollten



Vermeiden ist keine Lösung

Jede unternehmerische Tätigkeit ist ein Wagnis, weil selbst der versierteste Betriebsleiter die Zukunft nicht vorhersehen kann. Um die richtigen Entscheidungen zu treffen, müssen Sie lernen, mit Risiken umzugehen. Worauf es ankommt, zeigt Thomas Sindelar.

Dieser Artikel könnte ein Risiko für Sie bedeuten. Ihn nicht zu lesen vielleicht auch. Immerhin müssen Sie wertvolle Zeit zum Lesen investieren und wissen nicht, was Sie bekommen. Vielleicht sind Sie im Moment auch gar nicht empfänglich für dieses Thema und blättern lieber zu vertrauteren oder leichteren Themen. Andererseits könnten genau diese Zeilen Ihnen bei der Betriebsführung wertvolle Hinweise geben und Ihr zukünftiges Risiko minimieren.

Sie sind also mitten in dem täglichen Dilemma, immer die richtige Entscheidung treffen zu wollen, ohne genau einschätzen zu können, was die jeweiligen Konsequenzen sind. Auf eine Gruppe von Soziologen der Universität Zürich geht diese Definition zurück: »Risiko ist die Entscheidung, einen Nutzen zu genießen und dabei einen zukünftigen Schaden mit einer mehr oder weniger gut bestimmbar Eintrittswahrscheinlichkeit und einem gewissen Ausmass in Kauf zu nehmen«. Damit Ihnen zukünftig ein gutes Nutzen-Schaden-Verhältnis als Unternehmer gelingt, ist es nötig, sich mit den Aspekten von Risiko und seinem Management auseinandersetzen. Ihr maximales Risiko für diesen Artikel liegt bei 15 Minuten Zeitinvestition. Und Sie können ja jederzeit weiterblättern.

Gefahr oder Risiko?

Viele verwechseln die beiden Begriffe »Risiko« und »Gefahr«. Eine Gefahr besteht, wenn etwas eine schäd-

liche Wirkung haben kann. Ein schlecht geschriebener oder sogar mit falschen Fakten versehener Artikel stellt also die Gefahr der Falschinformation dar. Er wird für Sie aber erst dann zum Risiko, wenn Sie damit persönlich in Berührung kommen, Sie den Artikel also lesen. Ein Unwetter stellt eine Gefahr dar, aber erst wenn es Ihren Betrieb betrifft, wird es zu einem Risiko.

Das Risiko drückt also die Wahrscheinlichkeit aus, mit der diese Gefahr Sie persönlich betrifft. Dabei wird es in ganz unterschiedlichen Einheiten bewertet: Zeitverlust, Geldverlust, emotionale Belastung, materielle Schäden, Schmerz usw.

Vom Risiko zum Risikomanagement.

Sobald Sie Wissen, auch Schätzwissen, über die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses haben und Aussagen über die Schadenhöhe treffen können, wird dieses Risiko kalkulierbar, und Sie können Risikomanagement dafür betreiben. Das Wort Managen bezeichnet hier »mit etwas zu recht kommen, etwas bewältigen, fertigbringen, bewirtschaften, beaufsichtigen«.

In Abgrenzung zu den kalkulierbaren Ereignissen gibt es Ereignisse, bei denen Sie weder die Wahrscheinlichkeit des Eintritts noch die möglichen Auswirkungen beziffern können. Diese Ereignisse sind dann in der Regel nicht versicherbar, da z. B. die statistische Basis für die Versicherungsgesellschaft zur Preis-Kalkulation fehlt. Und häufig haben Sie es in Ihrer Unternehmensführung auch mit Risiken zu tun, deren Schadenausmaß in Ihrer ganz persönlichen Einschätzung liegt. Eine eigene Entscheidung nicht bereuen zu wollen, der Familie keinen Schaden durch ei-

»Es geschieht nichts ohne Risiko, aber ohne Risiko geschieht auch nichts«, brachte es Alt-bundespräsident Walter Scheel auf den Punkt. Jede unternehmerische Tätigkeit ist eben ein Wagnis. Dabei stellt sich die Frage: Kann man Risiken managen? Und was ist überhaupt ein Risiko? Was der eine als Risiko einschätzt, ist für den anderen ganz normal. Es liegt daher in der Verantwortung jedes Unternehmers, sich mit seinen persönlichen Erfolgsfaktoren aus einer Risikoperspektive heraus zu beschäftigen. Das ist vielleicht die beste Risikoabsicherung überhaupt.

Foto: ianapixel

ne falsche Entscheidung zufügen zu wollen, nach einer Entscheidung nicht »dumm dazustehen« oder sogar trotz eingetretenem wirtschaftlichen Erfolg vom Umfeld angefeindet zu werden, können durchaus wichtige Risikoszenarien in Ihrem individuellem täglichen Risikomanagement sein.

Verlustaversion oder Hoffnung auf Gewinn?

Dem Psychologen und Nobelpreisträger für Wirtschaft Daniel Kahneman verdanken wir wichtige Einsichten in unseren Umgang mit den vielen individuellen Risiken in der täglichen Betriebsführung. Seine These lautet: Wir scheuen nicht das Risiko. Wir scheuen den Verlust. Wir sind demnach nur solange risikoscheu, wie wir einen erworbenen Besitz erhalten wollen. Von der Angst, etwas zu verlieren, lebt die Versicherungsbranche bekanntlich seit Jahrzehnten gut. So werden mit großer Bereitschaft die vielen kleinen Besitztümer abgesichert.

Andererseits gehen Sie vielleicht extrem hohe Risiken ein, wenn Sie sich in einer Verlustposition befinden. Der Betrieb läuft schlecht, die Märkte geben nach, die Bank verweigert weitere Darlehen, die mentale Verfassung ist angeschlagen, und trotzdem werden die Lebensversicherung aufgelöst und Lieferantenkredite aufgenommen, um den Betrieb zu erhalten. Aus Sorge vor dem drohenden Verlust von Ansehen, Geld, Haus und Hof setzen Sie alles auf eine Karte.

Was bei oberflächlicher Betrachtung wie kopfloses Handeln aussieht, ist in Wirklichkeit der gutgemeinte Versuch, einen tatsächlich oder vermeintlich großen Schaden zu verhindern. So versuchen viele den drohenden Verlust eines verpassten Termins durch erhöhte Risikobereitschaft auf dem Weg mit dem Auto dorthin abzuwenden. Manche riskieren dabei bewusst Schäden an Leib und Seele bei sich und anderen. Und es können schon relativ kleine Auslöser, wie eben ein verpasster Termin, zu gefährlichem Risikoverhalten führen.

Gleichzeitig tendieren Menschen dazu Risiken zu vermeiden, obwohl sie Gewinne erzielen wollen. Glaubt man dem Volksmund, ist der Spatz in der Hand ja schließlich besser als die Taube auf dem Dach. Ein kleiner Gewinn ohne Risiko sei also immer besser als ein großer Gewinn, der aber mit einem Verlustrisiko verbunden ist. Kann dieses Konzept in der Dyna-



mik des Wirtschaftswandels aufgehen? Verbraucher verlangen nach neuen Produkten, Mitarbeiter nach klarer Führung, die Bank nach besseren Ideen, die Familien nach mehr Lebensqualität, die Zukunft nach tragfähigen Bewältigungsstrategien. Veränderung droht und bedroht an allen Ecken und Enden.

Etwas auf dem Betrieb zu verändern, um dessen Zukunftsfähigkeit zu sichern, könnte in der Konsequenz eben auch bedeuten, etwas zu verlieren: materielle Sicherheit, eingespielte Abläufe, Beziehungen, das eigene Verhalten, das Gefühl, alles im Griff zu haben und vieles mehr. Nach vielen Jahren der erfolgreichen Betriebsführung haben Sie ja unter Umständen einen Erfahrungsvorsprung vor weniger erfolgreichen Betrieben aufgebaut. Soll das nun einfach so aufgegeben werden? Vielleicht entsteht sogar die Angst, den neuen Anforderungen nicht mehr gewachsen zu sein, auch vor dem Hintergrund der Mühen die es gemacht hat und der Energie die es kostet hat, endlich erfolgreich zu sein. Je mehr Sie also zu verlieren haben, je mehr scheuen Sie das Risiko, sich auf neue Wege zu begeben. Und selbst wenn das alles auf Sie nicht zutreffen sollte, so haben Sie vielleicht schon an manchen Stellen mit Widerständen in Ihrem Umfeld zu kämpfen gehabt, wenn es darum ging, etwas zu verändern.

Vielleicht gehören Sie nun aber genau zu den Betriebsleitern, die gerne den Wandel einleiten wollen? Auch dann droht Ihnen vielleicht Ansehensverlust, materieller Schaden oder emotionaler Schaden im Umgang mit Mitarbeitern

oder der Familie, sollte das Vorhaben scheitern. Da Sie ja die Verantwortung übernommen haben, betrifft Sie eben auch das Schadenszenario ganz persönlich. Auf Basis der Theorie der erhöhten Risikobereitschaft vor einem drohenden Verlustszenario, könnte es Ihnen also passieren, dass Sie zu große Risiken eingehen, um das Scheitern abzuwenden bzw. das Veränderungsprojekt ins Gelingen zu bringen. Um in dieser Situation das richtige Maß zu finden, lohnt ein vertiefender Blick auf das Risikomanagement aus Sicht der Entscheidungstheorie.

Haben Sie die richtigen Informationen?

Gerd Gigerenzer in Berlin ist einer der weltweit renommierten Risikoforscher. Er hat in den USA geforscht und erzählt deshalb in seinem Buch »Risiko« die Geschichte des Truthahns. Am Tag eins erlebt der Truthahn, das er von einem Bauern gefüttert wird. Am Tag zwei und drei ebenso. Der Truthahn sammelt nun also Erfahrungen, die er persönlich bilanziert. Jetzt kann der Truthahn die in der Betriebswirtschaft Anwendung findende Laplace-Regel verwenden, die besagt, dass die Wahrscheinlichkeit, dass etwas abermals geschieht, wenn es schon n mal vorher geschehen ist gleich $(n+1)/(n+2)$ ist.

Wenn n die Zahl der Tage ist, an denen der Truthahn gefüttert wurde, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Bauer den Truthahn auch am dritten Tag füttern wird schon auf $3/4$. Mit jedem weiteren Tag steigt also die Gewissheit für den Truthahn gefüttert zu werden und ein sorgenfreies



Foto: rosifan19 - fotolia.com

Wir neigen dazu, bei drohenden Verlusten extrem hohe Risiken einzugehen. Um ein Scheitern abzuwenden, wird hoch gepokert und alles auf eine Karte gesetzt.

Was hat der Truthahn falsch gemacht? Er hatte schlichtweg nicht alle entscheidungsrelevanten Informationen. Ebenso geht es vielen Unternehmen, die nach vielen Jahren des Erfolges in einer Gewissheitsillusion leben. Vielleicht sprechen alle Ihre Bilanzen der vergangenen Jahre eine eindeutige Sprache und auch die Ableitungen die Sie für nachfolgende Jahre daraus getroffen haben, waren stets richtig. Um bei dem Truthahn-Beispiel zu bleiben: Sie beziehen aus Vergangenheitserlebnissen die Gewissheit, dass es auch in Zukunft so weitergehen kann. Die Forscher weisen uns darauf hin, das schnell verfügbare Informationen bei Entscheidungen gerne überbewertet werden. Eigene Erfahrungen sind nun mal stärker im Gedächtnis verankert und leichter verfügbar als die Erfahrungen und Daten von anderen.

Leben führen zu können. Am Tag 100 liegt die Wahrscheinlichkeit bei sagenhaften 99%. Dieser Tag ist der Tag vor Thanksgiving. Und ausgerechnet an dem Tag, in dem sich der Truthahn in grösster Sicherheit wähnt, kommt er unters Messer.

Allein mit der Betrachtung der Vergangenheit ist Risikomanagement nicht zu bewerkstelligen, egal wie viele Zahlen Sie auch erfasst haben. Die radikalen Veränderungen im Verbraucherverhalten, die digitale Entwicklung, volatilere Märkte, sich ändernde Einzelhandelsstrategien, um nur einige zu nennen, sind neue Wissensgebiete, mit denen Sie es in Zukunft zu tun bekommen. Dem Truthahn hätte es sicherlich geholfen mehr über die Sitten und Gebräuche der Amerikaner zu wissen. In unserer komplexen Welt ist es aber ungleich schwerer alle notwendigen Informationen zu besitzen, die eine Schockwirkung auf den eigenen Betrieb auslösen könnten.

Der Wunsch nach Gewissheit ist tief im Menschen verankert. So lassen sich viele Experten finden, die mehr Finanz-Informationen immer besser und mehr Rechnen für sicherer halten. Die Milchpreiskrise aber konnte auf diesem Weg nicht vorhergesagt werden, und auch die zukünftigen individuellen Krisen auf Ihrem Hof lassen sich nicht aus den Bilanzen der Vergangenheit ablesen.

NORD/LB
Die norddeutsche Art.



Wer hält Ihre Bilanz in Balance?

Ihre Agrarbank sollte nicht nur Kreditgeber sein, sondern Ihnen als unternehmerisch denkender Partner auch beratend zur Seite stehen. Mit 175 Jahren Erfahrung im Agrar-Banking helfen Ihnen unsere Lösungen, Grenzen und Möglichkeiten Ihrer

Bilanz- und Kapitalstruktur zu erkennen. Lassen Sie sich von einem der größten Agrarfinanzierer in Deutschland zur Optimierung Ihrer Liquidität und bestmöglichen Risikoabsicherung beraten. Mehr dazu finden Sie unter: www.nordlb.de/agrar-banking



In der Planungsphase von Betriebsentwicklungsschritten werden die Chancen meist deutlich überhöht und Risiken minimiert oder gar ignoriert.

Foto: landpixel

man treffen Privatpersonen, Behörden und Unternehmen regelmäßig überoptimistische Vorhersagen über die Ergebnisse von Projekten. So finden sich auch in der Landwirtschaft immer wieder Pläne und Prognosen, die in ihrer Beschreibung für den Einzelfall unrealistisch optimal ausfallen. Dabei werden die Chancen deutlich überhöht und mögliche Risiken minimiert oder gar ignoriert. Zusätzlich noch kommentiert mit dem Hinweis des Betriebsleiters, dass wenn man an alles denken würde, was schiefgehen könnte, man doch gar nicht erst anfangen müsste. Risikomanagement wird als Belastung empfunden statt als Erfolgsfaktor für das Gelingen des Vorhabens gesehen.

Jede unternehmerische Tätigkeit ist ein Wagnis. Will man es dem ehrgeizigen Betriebsleiter verdenken, wenn er die Erfolgsaussichten seiner Betriebsführung zu optimistischeinschätzt und den Wachstumspfad zu schnell bestreitet? Vielleicht noch angetrieben durch motivierte Banker und Berater, die sich ebenfalls ein Stück vom Erfolg abschneiden wollen?

Studien belegen eindeutig, dass Projekte wesentlich erfolgreicher ablaufen könnten, wenn man sich die statistischen Daten über ähnlich gelagerte Fälle heranzieht und in die eigene Kalkulation einbezieht. Wie viele Wachstumsprojekte haben in der Region bei wie vielen Landwirten zu welchen Ergebnissen geführt? Welche Schwierigkeiten sind immer wieder zu beobachten? Wenn man nun noch spezifische Informationen über das eigene Vorhaben einbezieht – z. B. positive und negative Erfahrungen, spezielle oder mangelnde Fähigkeiten, vorliegende Notfallpläne, Besonderheiten, mangelnde Ressourcen, Stress-Belastungen – können optimistische Verzerrungen aufgedeckt werden. Durch eine derartige Vorgehensweise werden alle Risikopositionen identifiziert, die dann in einer einfachen Matrix abgebildet und bewertet werden können.

So war das bisherige Unternehmenswachstum auf Basis der Zahlen der Vergangenheit vielleicht genau der richtige Schritt. Scheitern wird das Projekt auch nicht an der ersten Kalkulation, die Sie überzuversichtlich für die Bank erstellt haben. Scheitern wird es vielleicht an dem Mangel an den richtigen Informationen über den erhöhten Aufwand mit Mitarbeitern, die richtige Einschätzung der zusätzlichen Arbeitsbelastung für Sie und Ihre Familie, dem sich ändernden Verhalten der Dorfgemeinschaft Ihnen gegenüber, den Veränderungen auf den Weltmärkten, den nicht gesehenen Verbrauchertrends oder Ihrer mentalen Gesundheit. Informationen die Sie alle aus den Bilanzen der Vergangenheit und den eigenen Erfahrungen nicht ableiten können. Die Formel »Wachsen oder weichen« ließe sich dann umformulieren in »Gewichen, weil gewachsen«.

Ein weiteres Buch von Gerd Gigerenzer heißt »Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition«. Eben.

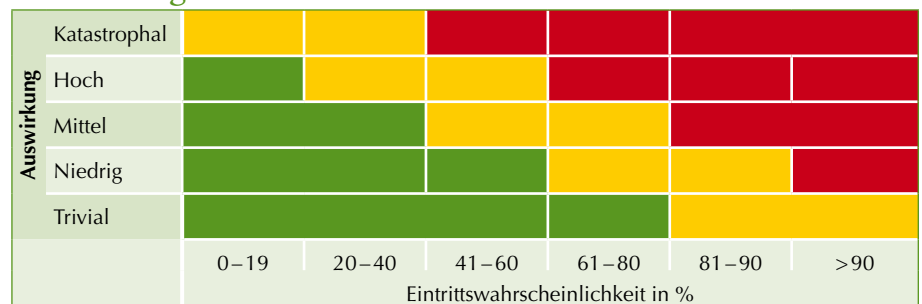
Risikomanagement ist ein komplexes Unterfangen, das sich nicht mit dem alleinigen Abschließen von Versicherungsver-

trägen oder dem Einrichten eines Kennzahlensystems bewerkstelligen lässt. Dies sind durchaus sinnvolle Maßnahmen innerhalb eines professionellen Risikomanagements, aber nicht dessen ganzheitliche Umsetzung.

Planungsfehlschlüsse

Anhand des Beispiels einer zukünftigen Wachstumsplanung für Ihren Betrieb betrachten wir einen weiteren Aspekt von Risikomanagement in der Betriebsführung. Folgt man dem Buch »Schnelles Denken – Langsames Denken« von Daniel Kahn-

Die wichtigsten Risiken in einer Matrix veranschaulicht



■ unakzeptabel ■ akzeptabel mit Schadensminderung ■ akzeptabel

Es geht also darum die eigenen schnell verfügbaren meist überbewerteten Informationen mit allgemeinen statistischen, meist unterbewerteten Daten zu kombinieren, um ein ausgewogenes Bild zu erhalten.

Handwerkszeug

Um Ihnen neben dem theoretischen Unterbau auch ein praktisches Werkzeug an die Hand zu geben, kann der abgebildete Risikomanagementzyklus (Seite 14) zur Orientierung und Konkretisierung Ihrer nächsten Handlungen dienen.

Am Anfang steht die Identifikation und Bewertung der Risiken. In diesen beiden Phasen wird die Qualität aller weiteren Schritte bestimmt. Es lohnt sich also in dieser Phase besonders sorgfältig und akribisch zu arbeiten und sowohl die materiellen aber auch besonders die immateriellen Risiken zu erfassen. Oder etwas überspitzt ausgedrückt: Sie selbst sind der größte Erfolgsfaktor und damit auch das größte Risiko für Ihren Betrieb. Was nützt Ihnen die beste Hausratversi-

cherung, wenn Sie das Risiko, einen Burnout zu erleiden ignorieren anstatt Stressprävention zu betreiben? So lassen sich sicherlich manche Risiken an andere Risikoträger wie Versicherungen abwälzen. Oder für den Fall des Todes juristische Regelungen treffen. Das Todesfallrisiko selbst, erhöht durch falsche Ernährung oder Mangel an Sport, ist damit aber nicht reduziert worden.

Ein besonderes Augenmerk sollten Sie also auf die Risiken legen, die mit Ihrem Verhalten, Denken, den Fähigkeiten, Ihrem Wissensmangel, Ihren Einstellungen, Ihrer körperlichen und mentalen Gesundheit oder Ihrer eigenen Anpassungsfähigkeit zu tun haben. Diese Risiken können im Hinblick auf eine stabile und zukunftsorientierte Betriebsführung kaum delegiert oder vertraglich verlagert werden. Eine Beschäftigung mit diesen persönlichen Erfolgsfaktoren aus einer Risikoperspektive

Risikokompetenz erwerben

Wie finden Sie den Einstieg in ein ganzheitliches Risikomanagement? Wichtig dabei ist

- die eigene Risikotypisierung vorzunehmen,
- das Erlernen von geeignetem Verhalten bei eingetretenen Risiken,
- das Erkennen und Einordnen von Risiken,
- Zugriff auf Vergleichsdaten zu bekommen,
- Umgang mit Wahrnehmungsverzerrungen zu erlernen,
- Risikokommunikation zu beherrschen, und vieles mehr. All diese Fähigkeiten führen zu einer erhöhten Risikokompetenz und besseren Betriebsergebnissen.

heraus kann zu positiven Veränderung führen und ist damit vielleicht die beste Risikoabsicherung.

Thomas Sindelar, Stärkenberatung AG, Hannover



www.vereinigte-hagel.de

Secufarm® – die Mehrgefahrenversicherung in Deutschland Bereits 30% der Fläche versichert gegen Hagel, Sturm und Starkregen

Jeder dritte Hektar Mais und fast jeder vierte Hektar Raps ist bei der Vereinigten Hagel auch im Inland bereits umfassend versichert: gegen Hagel, Sturm und Starkregen. Dass die Mehrgefahrenversicherung

längst keine Rarität mehr ist, zeigt sich bereits seit der steuerlichen Gleichstellung im Jahr 2013. Und ihre Bedeutung wächst stetig – auch ohne Zuschüsse. Was zählt, ist die Qualität. Wir beraten Sie gerne.

