

Was ein Computerspiel mit Risikomanagement zu tun hat

Der Lemminge-Effekt

Es ist ein bestechendes Konzept: Ein Individuum oder eine Organisation besitzt relativ wenig Informationen über ihre Umwelt und interagiert nur mit einer begrenzten Anzahl von Artgenossen. Und trotzdem trifft die Gruppe als Ganzes koordinierte, sinnvoll erscheinende Entscheidungen. Fische, Vögel und Insekten machen es vor. Warum sollte es also nicht auch für Gesellschaften und Unternehmen anwendbar sein? Wie bequem, sich auf das Verhalten der Gruppe blind verlassen zu können. Ein erhebliches Risiko für die Unternehmen liegt auf dem Tisch.

Brigitte Christ

Erinnern Sie sich noch an das Computerspiel aus den 1990er-Jahren namens Lemmings? Die putzigen kleinen Spiellemminge mit den grünen Haaren laufen als Gruppe schnurstracks geradeaus; Hindernisse auf dem Weg führen sie auf neue Wege, die vom Ziel wegführen. Oder sie stürzen in Abgründe, schön brav dem Vorauslaufenden folgend. Der Spieler hat den harten Job, möglichst viele der kleinen Geschöpfe am Leben zu erhalten bzw. ans Ziel zu bringen, und kämpft damit gegen den Herdentrieb der Spiellemminge an. Ein Schurke, wer dabei an Trends in der Wirtschaft bzw. an Situationen in Unternehmen denkt? Lassen Sie uns zur Illustration ein paar Beispiele anschauen.

Folge den niedrigen Lohnkosten

In den 1990er-Jahren, mit dem Untergang der UdSSR, eröffneten sich einem deutschen Qualitätstextilhersteller neue Chancen. In dieser Branche, die sich ohnehin in einer Krise befand, spielen die Lohnkosten eine grosse Rolle. Einen grossen Teil machen dabei die sogenannten Nähminuten aus. Ein Jubelschrei ging durch die Teppichetage des Unternehmens: Eine Nähminute in den osteuropäischen Nachbarländern kostete ein Fünftel im Vergleich zur Inlandproduktion. Eile war angesagt. Die Konkurrenz



Blind jedem Trend zu folgen, kann sich später als Fehler herausstellen, wie verschiedene Beispiele aus der Wirtschaftsgeschichte zeigen.

war auch schon dran, also musste es gut sein. Es spricht für die Flexibilität des Unternehmens, dass die Verlagerung grosser Teile der Produktion nach Osteuropa schnell erfolgte. Doch nach dem Rausch folgte der Kater: Transportkosten und -zeiten waren bei der Planung wohlwollend schön gerechnet worden, Mehrkosten durch massive Qualitätsprobleme und Produktivitätseinbussen nicht be-

rücksichtigt. Als das Unternehmen die Probleme an den neuen Produktionsstandorten halbwegs in den Griff bekommen hatte, zog die Branchenkarawane weiter – nach Asien. Geblieben ist heute nur noch der Markenname der Firma. Übrigens gab es damals einen belächelten Don Quichotte in Baden-Württemberg, der sich dem Trend von Beginn an verweigerte und dies bis heute als erfolgreiches Geschäftsmodell praktiziert: vom Garn bis zum fertigen Produkt in Deutschland hergestellt. Und das, obwohl eine Nähminute in Deutschland 44 Cent kostet, in China 4 Cent.

Investiere in «Place to be»-Länder

Das nächste Beispiel stammt aus der Versicherungsbranche. Anfang der 2000er-Jahre erwachte der chinesische Riese aus dem Dornröschenschlaf und versprach einen riesigen neuen Markt für ausländische Unternehmen. Damals hatte China den Ruf, ein perfekter und blitzschneller Nachahmer zu sein. Vereinfacht gesagt, lag das Interesse der chinesischen Wirtschaft darin, sich Know-how und Technologien «abzuschauen» und diese dann selbst anzubieten. Entsprechend hoch waren die Hürden für ausländische Unternehmen, sich in China eigenständig zu etablieren. Wollte beispielsweise ein Anbieter Lebensversicherungen in China

Autorin

Brigitte Christ ist stellvertretende Direktorin der Eidgenössischen Finanzkontrolle und Präsidentin des Netzwerkes Risikomanagement.

> www.efk.admin.ch

verkaufen, konnte er nicht einfach eine Niederlassung eröffnen, sondern musste sich an einem chinesischen Lebensversicherer beteiligen. Die Konditionen waren für das Unternehmen unattraktiv und intern hörte man hinter vorgehaltener Hand von den Führungskräften, dass sich «der Deal» finanziell auch langfristig nicht auszahlen werde. Warum also überhaupt dieses Engagement? «Von internationalen Versicherern wird erwartet, in China präsent zu sein. Man kann es sich nicht leisten, nicht dort zu sein». Aha. Tatsächlich verkaufte der Versicherer circa zehn Jahre später diese Beteiligung wieder.

Surfe ausschliesslich auf der E-Welle

Mehr als jedes dritte verkaufte Rad in der Schweiz hat einen Elektroantrieb. Auf den Strassen sind immer mehr Elektrofahrzeuge unterwegs. Im ersten Halbjahr 2019 verkauften Schweizer Onlinehändler fünfmal so viele akkubetriebene Trottinette wie im selben Zeitraum 2018. Die zunehmende E-Mobilität mag zwar ein positiver Trend sein, erhöht aber ebenso den Energiebedarf. Strom fällt nicht vom Himmel und die Versorgungssicherheit

ist seit einem Jahr definitiv keine Selbstverständlichkeit mehr. Die staatliche Förderung der E-Fahrzeuge in Europa ist eine geschlossene Front, die Alternativen kaum noch zulässt, geschweige denn fördert. Ein politischer Entscheidung, kein faktenbasierter, wie mir ein Politiker vor Kurzem erklärte. Ein Risikomanager eines deutschen Flughafens erzählte mir stolz, dass die ganze Flotte an Fahrzeugen derzeit auf E-Fahrzeuge umgestellt und damit dem Trend in der Branche gefolgt werde. Da der Luftverkehr zu den kritischen Infrastrukturen zählt, liegt die Frage nahe, welches Ausweichszenarium für den Fall einer längeren Strommangelgelegenheit zum Tragen komme. Eine beunruhigende Denkssekunde später kam ein «Daran arbeiten wir gerade».

Mach das, was der Berater sagt

Bilanzskandale bei Enron und Worldcom erschütterten Anfang der 2000er-Jahre das Vertrauen in die Glaubwürdigkeit der Finanzzahlen von Unternehmen. Der amerikanische Gesetzgeber reagierte mit dem Sarbanes-Oxley-Akt, der durch die internationalen Verflechtungen der Wirtschaft quasi weltweite Auswirkungen hatte. Eine der zentralen Forderungen

war die Implementierung und Evaluierung eines formellen internen Kontrollsystems (IKS), das vornehmlich die Ordnungsmässigkeit der Finanzberichterstattung sicherstellen sollte. Damals wusste kaum jemand, was das bedeutet und wie das Thema angegangen werden soll. Zum Glück traten dann die Beratungs- und Prüfungsgesellschaften auf den Plan, von denen einige zwar an den Bilanzskandalen nicht ganz unschuldig gewesen sein dürften, nun aber sehr erfolgreich Beratung, Methoden und Tools verkauften. Ein international tätiges Finanzunternehmen bekam ein «bereits an diverse Mitbewerber verkauft» Vorgehen präsentiert: Für die Kernprozesse wurde ein Standardkatalog an Risiken angeboten, der dann in 2500 sogenannte Schlüsselkontrollen mündete. Dass jede dieser Kontrollen auch wirklich durchgängig eingehalten wurde, sei dann jährlich – systemunterstützt – von jedem Verantwortlichen formell zu bestätigen. Diese Schlüsselkontrollen kamen in jeder Einheit und Niederlassung des Konzerns zum Einsatz. Somit wäre einmal jährlich rund 45 000-mal der Button «Die Kontrolle war im letzten Jahr aktiv» zu klicken und schon habe man einen Beleg für die

Marketplace

Zertifizierungen		Qualitätsmanagement	
 <p>newwin</p> <p>Wir verstehen, was Sie brauchen!</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Komplette Qualitätsmanagement-Software ● Individuelle Beratung ● Persönlicher Support <p>www.newwin.ch</p>	 <p>QS ZÜRICH AG Zürich/Basel +41 44 350 46 65 +41 61 722 04 24 info@quality-service.ch www.quality-service.ch</p>	 <p>Managementsysteme mit SharePoint Online und Microsoft 365</p> <p>ioz St. Georgstrasse 2a 6210 Sursee +41 41 925 84 001 www.ioz.ch</p>	 <p>ELIZA</p> <p>Verbindet Menschen mit Prozessen</p> <p>7 Module für effizientes Prozess- und Qualitätsmanagement.</p> <p>www.eliza.swiss</p> 
Aus-/Weiterbildung		Fachinformationen und Werbung	
 <p>Fernstudien QM</p> <p>Ausbildung zum QB, QM + QA TÜV. Beginn jederzeit!</p> <p>FERNSCHULE WEBER Tel. +49 44 87 / 263 - Abt: 870</p> <p>www.fernschule-weber.de</p>	 <p>Fernstudium Six Sigma Green Belt</p> <p>Kostengünstig und staatl. geprüft. Beginn jederzeit!</p> <p>FERNSCHULE WEBER Tel. +49 44 87 / 263 - Abt: 170</p> <p>www.fernschule-weber.de</p>	 <p>Management und Qualität MQ</p> <p>Anzeigen Galledia Fachmedien AG Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil Ornella Assalve, Medienberatung T +41 58 344 97 69, ornella.assalve@galledia.ch</p> <p>Abonnenten-Service Galledia Fachmedien AG, 9230 Flawil T +41 58 344 95 64, F +41 58 344 97 83 abo.mq@galledia.ch, www.galledia.ch</p> <p><small>Offizielles Publikationsorgan der SAQ Swiss Association for Quality, www.saq.ch</small></p>	

Wirksamkeit. Der denkende Teil der Anwesenden hatte gerade noch Zeit für ein ungläubiges Kopfschütteln, bevor das Management den Vertrag unterzeichnete. Andere Unternehmen hatten das Paket schon gekauft, also könne es so schlecht nicht sein. In den Jahren nach der Einführung bestand übrigens eines der Ziele der Versicherung darin, das IKS-Ungetüm auf ein machbares und sinnvolles Mass zurückzuschneiden.

Blinder Gehorsam kann bösen enden

Bei den illustrativen Beispielen geht es nicht um den Geschäftsentscheid als solches. Das Optimieren der Produktionskosten durch Verlagerung, Neu-Investitionen zur Entwicklung neuer Märkte, ein Umstieg auf umweltschonende Energien oder die Etablierung eines nachweisfähigen und detaillierten IKS – selbstverständlich sind das völlig nachvollziehbare Anliegen. Es geht nicht um eine Wertung dessen, was ein Unternehmen tut, sondern es geht darum, warum es sich dafür entscheidet. Es geht um die gefährliche Grundannahme, dass das, was andere tun, auch für das eigene Unternehmen richtig sein müsse. Es geht um das kritiklose Mit- und Nachlaufen. Dass das lebensgefährlich sein kann, illustriert das Drama auf der Haute Route sehr eindrücklich, wo 2018 auf einer Skitour im Wallis sieben Menschen starben – bei schwierigsten Wetterbedingungen, rund 400 Meter von der rettenden Hütte entfernt. Es gibt wohl viele Ursachen für die Katastrophe, stark kritisiert wurde auch das Verhalten des Bergführers. Einer der Überlebenden hat es in einem Interview folgendermassen zusammengefasst: «Der Typ war dumm und wir waren so dumm, ihm zu folgen.»

Zurück ins Geschäftsleben: Ein solches Verhalten lässt sich mit unternehmerischer Verantwortung kaum vereinbaren. Der Lemminge-Impuls kann im einfachsten Fall Geld kosten, im schlimmsten Fall ein Unternehmen ruinieren. Seien Sie wachsam, wenn Sie von Business Trends lesen oder hören – Themen wie Lieferketten, Personalmangel, ESG oder Digitalisierung, um nur einige zu nennen. Beurteilen Sie mit Abstand, welche Bedrohungen und Chancen diese Themen

für Ihr Unternehmen bedeuten, und hinterfragen Sie die Entscheidungsgrundlagen, die Motivation hinter Entscheidungen und deren Auswirkungen. Das Risikomanagement spielt hierbei eine wichtige Rolle. Gerade in diesem Bereich sind Lemminge nicht akzeptabel. Es braucht hier Menschen, die es aushalten, unbequem und hartnäckig zu sein. Damit das gelingt, müssen Sie ein glaubwürdiger Botschafter sein, die professionelle Dis-

L'effet lemmings

Vous souvenez-vous du jeu vidéo des années 1990 appelé Lemmings? Les adorables petits lemmings aux cheveux verts se déplacent en groupe tout droit; les obstacles sur leur chemin les conduisent sur de nouvelles voies qui les éloignent du but. Ou bien, ils tombent dans des précipices en suivant bien sagement ceux qui les précèdent. Le joueur a la lourde tâche de maintenir en vie ou d'amener à destination le plus grand nombre possible de ces petites créatures. L'histoire économique regorge d'exemples d'entreprises qui ont suivi quasiment à l'aveuglette une nouvelle tendance et qui ont fini par courir à leur perte – comme des lemmings. L'impulsion des lemmings peut, dans le cas le plus simple, coûter de l'argent et, dans le pire des cas, ruiner une entreprise. C'est pourquoi il est important d'être vigilant lorsque l'on lit ou lorsque l'on entend parler de tendances commerciales – qu'il s'agisse de la chaîne d'approvisionnement, du manque de personnel, de l'ESG ou de la numérisation, pour

n'en citer que quelques-unes. Il faut évaluer les menaces et les opportunités que ces thèmes représentent pour une entreprise. Il faut remettre en question les bases de décision, les motivations qui sous-tendent les décisions et leurs conséquences. La gestion des risques joue un rôle important à cet égard. Dans ce domaine en particulier, les lemmings ne sont pas acceptables. Il faut ici des personnes qui supportent d'être mal à l'aise et de s'obstiner.

Un drame, survenu sur la Haute Route, où sept personnes sont mortes en 2018 lors d'une randonnée à ski en Valais – dans des conditions météorologiques très difficiles, à environ 400 mètres de la cabane qui les aurait sauvées – illustre de manière très impressionnante le fait que suivre sans critique peut mettre la vie en danger. Les causes de la catastrophe sont probablement multiples, le comportement du guide de montagne a également été fortement critiqué. L'un des survivants l'a résumé ainsi dans une interview: «Le type était stupide et nous avons été assez stupides pour le suivre.»

tanz sowie eine kritische Grundhaltung wahren und den Mut vorleben zu widersprechen. Sapere aude. ■

Dieser Fachartikel erscheint in einer Beitragsserie, die von Expertinnen und Experten des Netzwerkes Risikomanagement beige steuert wird. www.netzwerk-risikomanagement.ch.