

STANDPUNKT

Nach der Krise ist vor der Krise

Von Christian Lawrence

Mit seinem berühmten Buch „Der schwarze Schwan“ (2007) hat der Statistiker und Wissenschaftler Nassim Taleb denjenigen eine Steilvorlage geliefert, die schweren und plötzlich eintretenden Krisen eine Art Schicksalhaftigkeit und dadurch Unvermeidbarkeit unterstellen. Das hätte die logische Folge, dass es dann auch keine individuelle oder institutionelle Verantwortlichkeit für die Folgen gibt. 2016 hat der damalige Chef der Münchener Rück, Nikolaus von Bomhard, diese angebliche Unvorhersehbarkeit vieler Ereignisse angezweifelt. Krisen dürften nicht automatisch in höhere Gewalt, Leichtsinn in Pech und Verantwortungslosigkeit in Schicksal umgedeutet werden, wo doch in Wirklichkeit oft nur ungenügendes Risikomanagement die Ursache handfester ökonomischer Verluste sei. Diese Umdeutung, so schrieb er in dieser Zeitung, führe zu Forderungen nach der Solidarität des Staates, der dann die Verluste wählerwirksam zu Lasten des Steuerzahlers sozialisiere.

Genau diesen Mechanismus haben wir mehrfach beobachten können, sei es in der Finanzkrise 2007/2008, dem Fukushima-Unglück oder den Folgen des Klimawandels, der lange bekannt war und zu lange ignoriert wurde. Es braucht nicht viel Phantasie, um sich im Fall eines längst erwarteten, wirklich schweren Cyberangriffs die Überraschung vorzustellen, mit der in der Öffentlichkeit auf dieses „völlig unerwartete“ Ereignis reagieren würde. Denn jetzt erleben wir genau das. Covid-19 ist nicht aus heiterem Him-

mel über uns hereingebrochen. Pandemien sind bekannt; sie haben eine statistische Wiederkehrperiode von weniger als 25 Jahren. Man erinnert sich noch gut an Ebola, SARS, oder die erste sogenannte „Vogelgrippe“ 2006. Professionelle Risikomanager können mit Pandemien umgehen, die Folgen prognostizieren und sie über Risikotransfermodelle im Markt diversifizieren. Das ist nur die finanzielle

**Pandemien sind bekannt;
sie haben eine statistische
Wiederkehrperiode
von weniger als 25 Jahren.**

Dimension, aber die soziale ist ja nur die andere Seite der gleichen Medaille.

Es dürfte also niemand ernsthaft überrascht sein über die Verletzbarkeit unserer Lieferketten, die offensichtliche Abhängigkeit der Medikamentenproduktion von Rohstoffen aus China oder den Ausfall populärer Sportveranstaltungen wie der Olympiade. Wer selbst wie ein „Vogel Strauss“ den Kopf in den Sand gesteckt hat, sollte jetzt nicht irgendwelchen Schwänen, egal welcher Farbe, die Schuld in die Schuhe schieben. Um ein Missverständnis auszuschließen: Natürlich ist es richtig, den Betroffenen unmittelbar Hilfe zukommen zu lassen und die noch nicht Betroffenen zu schützen. Es ist auch nichts gegen die Liquiditätshilfe für Unternehmen einzuwenden, auch wenn diese mit einer offensichtlichen

Lust am Krisenmanagement eingesetzt wird, die zuvor lange vermisst wurde.

Fatal wäre es aber, wenn jetzt nicht die richtigen Vorkehrungen für die nächste Krise getroffen werden. Die Verantwortung dafür liegt bei den Unternehmen. Denn sie sind es ja, die Produktion im Übermaß verlagert und Abhängigkeiten geschaffen haben, die wir jetzt beklagen. Diese Verantwortung erstreckt sich aber auch auf Aktionäre, die stets nach dem größtmöglichen Shareholder Value schießen und auf Kunden, die sich nur am Preis eines Produktes orientieren.

Über die notwendige Bekämpfung der Krisensymptome hinaus gilt es jetzt, drei Dinge zu tun:

1. Vorstand und gegebenenfalls Aufsichtsrat müssen sicherstellen, dass der bisherige Betrachtungshorizont des jeweiligen Chief Risk Officers deutlich erweitert wird. Die konventionellen Gefahrenszenarien wurden offensichtlich zu eng gefasst. Es kann ein neues Virus auftreten, oder der erwähnte wirklich große Cyberangriff tatsächlich stattfinden. Oder es können globalpolitische Auseinandersetzungen mit direkten Folgen für Produktion und Vertrieb eintreten. Das sind nur einige Beispiele unter vielen.

2. Wir müssen „Nachhaltigkeit“ neu definieren und die bisherigen Narrative dazu verändern. Das Fundament echter Nachhaltigkeit (im Sinne der 17 „Sustainable Development Goals“ der Vereinten Nationen) ist eben auch die Widerstandsfähigkeit gegen erwartbare externe Schocks in der global vernetzten Wirtschaft. Dies gilt besonders für Unterneh-

men, die unsere Grundbedürfnisse befriedigen. Nachhaltigkeit in diesem Sinne sollte gemessen und bewertet werden können, in Rankings veröffentlicht, von Kunden und Investoren honoriert werden.

3. Die Vorbereitungen für eine empathische, zeitnahe und kompetente Kommunikation im Krisenfall müssen aktualisiert und geschärft werden. Dann herrscht nicht Sprachlosigkeit, wenn die nächste Krise eintritt. Der einzige Weg zur Beibehaltung von Vertrauen ist schonungslose Ehrlichkeit über die Fakten. Das konfliktiert mit dem starken Impuls vieler Manager, unter keinen Umständen einen Kontrollverlust zuzugeben oder Unsicherheit zu zeigen. Deshalb ist die gegenwärtige Krise auch ein Charaktertest, für den jeweils Verantwortlichen wie für die ihn umgebende Unternehmenskultur. Auch hier wieder: Der angeblich „schwarze Schwan“ hat keine Schuld.

Diese drei Vorschläge sind herausfordernd und mögen lästig erscheinen. Sie sind aber notwendig. Die Welt ist durch die Globalisierung in vielerlei Hinsicht gestärkt worden. Sie ist aber auch verletzlicher geworden. Die diversifizierte Produktion, die schnellere Verbreitung von Nachrichten und Krankheiten, das enorme Wachstum der Menschheit fordern ihren Preis. Wir müssen bereit sein, besser und schneller auf Herausforderungen von außen zu reagieren. Denn nach der Krise ist vor der Krise.

Christian Lawrence ist Partner bei der Brunswick Group.