

III Risikomanagement

*»Nichts geschieht ohne Risiko,
aber ohne Risiko geschieht auch nichts.«*
Walter Scheel, dt. Politiker und
Bundespräsident von 1974–1979

Mai 2007 | Jasemba Peak, 7.350 m (Nepal/China)

Es ist Dienstag, der 22. Mai 2007, 15 Uhr. Endlich! Nach etwas mehr als dreizehn Stunden schwierigster Kletterei haben wir den 7.350 Meter hohen Gipfel erreicht. Wir stehen auf dem Jasemba Peak – und werden von diesem Moment an die Liste im Gipfelbuch dieses faszinierenden Berges als »offizielle Erstbesteiger« anführen. Das Wetter ist tadellos, der Berg hat sich in sein schönstes Gewand gekleidet. Wir, mein Südtiroler Bergführerkollege Karl Unterkircher und ich, haben in mühsamer Kleinarbeit unser gestecktes Ziel erreicht. Hinter uns liegt eine 2.300 Meter hohe Wand – anspruchsvoll, exponiert, menschenfeindlich. Aber der Berg hat uns dieses Mal eingeladen, er hat sich von seiner besten Seite gezeigt.

Obwohl wir den Abstieg noch vor uns haben, sind wir glücklich, den exponierten Gipfel nun erreicht zu haben; sehr zufrieden, dass die ganze Schinderei hiermit ein Ende hat. In direkter Nachbarschaft erkenne ich die scharfen Umrisse des Cho Oyu, meinem ersten Achttausender, dessen Südwestwand ich 1983 mit Reinhold Messner als Erster durchstieg.

Der Jasemba ist der Hauptgipfel des Nanpai-Gosum-Massivs, quasi ein Ausläufer des 8.202 Meter hohen Cho Oyu. Die chinesisch-nepalesische Grenze verläuft genau unter unseren Füßen über den Gipfel dieses prächtigen Berges. In der Nähe, aber weit unter uns, liegt der Nangpa-La-Pass, der als höchstgelegener Handelsweg weltweit bekannt wurde und noch heute regelmäßig genutzt wird. Über diese Route gelangte angeblich auch das Volk der Sherpa von Tibet nach Nepal. Von der regen Betriebsamkeit auf dem Pass spürt man hier oben nichts – es ist ganz ruhig, fast friedlich, denn heute ist es annähernd windstill.

Doch trotz der aktuell so perfekt erscheinenden Bedingungen wissen wir natürlich, dass auch der Abstieg neuerliche Herausforderungen an uns stellen wird. Die lange und harte Kletterei in den kalten Nacht-

stunden hat uns gelehrt, dass wir beim Abstieg äußerst vorsichtig und sorgfältig vorgehen müssen, insbesondere auf den steilen Schneegraten oberhalb von 6.800 Metern. Erst auf dieser Höhe werden wir wieder unsere sorgsam angebrachten Fixseile erreichen, die für uns den gesicherten Rückzug in die Zivilisation bedeuten.

Trotz dieser Sorge und der gewohnt dünnen Luft auf 7.350 Metern spüren wir aber noch genügend Kraft und Energie, unser Biwak unbeschadet zu erreichen. Und so stehen wir auf dem Gipfel, fotografieren und analysieren noch ein wenig die schwierigsten Abseilpassagen. Aufgrund meiner verschiedenen Erfahrungen mit altersschwachen Fixseilen schlage ich vor, die ersten drei Seillängen ab 6.800 Metern noch zusätzlich mit unseren Kletterseilen zu sichern, da das Fixseil in dieser Passage bereits im Vorjahr von mir verankert wurde.

Eine Expedition ist meines Erachtens erst dann wirklich erfolgreich, wenn ich – wie am Jasemba – eine neue Route realisieren konnte, wenn man letztendlich den Gipfel erreicht hat und vor allen Dingen dann, wenn alle Expeditionsteilnehmer wieder gesund zurückgekehrt sind. Vorsichtig arbeiten wir uns also nach unten. Stück für Stück, konzentriert und äußerst wachsam. Aufgrund der enormen Steilheit verlieren wir auch zügig an Höhe, bis wir auf etwa 6.800 Metern wieder unser erstes Fixseil erreichen, das uns die nächsten Meter zuverlässige Sicherheit geben soll.

Sorgsam hängt sich Karl am Fixseil ein, um sich vorsichtig abzuseilen. Wie besprochen sichere ich ihn noch zusätzlich mit unserem Kletterseil. Die erste Seillänge funktioniert problemlos. Fast ist man geneigt, den alten Fixseilen doch zu vertrauen – doch kurz nachdem sich Karl in die zweite Seillänge eingehängt hat, gibt es einen heftigen Ruck: In Sekundenbruchteilen, die über alles entscheiden können, spannt sich unser gemeinsames Kletterseil, weil Karl mit vollem Gewicht ins Seil rutscht. Wie elektrisiert schießt Strom durch meine Adern, das Fixseil ist tatsächlich gerissen – ein blitzgefährlicher Augenblick, der ohne die zusätzliche Sicherung zur Katastrophe geführt hätte. Doch die Gefahr ist gebannt – genauso schnell wie sie über uns hereingebrochen ist, so schnell ist sie überstanden.

Erschrocken lehne ich mich an die Wand. Erinnerungen kommen hoch. An fast gleicher Stelle – nur etwa 60 bis 70 Meter unterhalb – hat sich vor ziemlich genau einem Jahr eine noch immer unfassbare Tragödie ereignet:

Nachdem ich bereits 2005 eine Expedition zum Jasemba abbrechen musste, weil das Wetter in diesen Tagen kontinuierlich schlecht war und

keinen wirklichen Gipfelversuch zuließ, kam ich also 2006 zurück, um einen erneuten Versuch am Jasemba zu unternehmen. Seilpartner war damals Lois Brugger, der mich schon 2005 gemeinsam mit Karl Unterkircher zum Jasemba begleitete. Lois Brugger war in der Vergangenheit auch schon bei einigen anderen Expeditionen mein Partner gewesen und galt spätestens seit seiner seilfreien Erstbesteigung der Ama-Dablam-Westwand als einer der besten Höhenbergsteiger Südtirols. Und während es doch eine ganze Reihe hervorragender Kletterer gibt, so gibt es nur wenig wirklich gute Alpinisten und lediglich ein paar exzellente Höhenbergsteiger, die über einschlägige Himalaja-Erfahrung verfügen. Lois Brugger gehörte jedenfalls dazu. Ihn zeichneten Können, Ausdauer, Mut und die erforderliche Risikobereitschaft an den hohen Bergen aus. Und er war ein sehr guter Freund, mit dem ich seit Anfang der 80er Jahre viele gemeinsame Tage im Rahmen unserer Bergführertätigkeit verbrachte. Und so freute ich mich damals über seine Expeditionsteilnahme natürlich besonders, unter anderem auch deshalb, da er in St. Jakob im Tauferer Ahrntal zuhause war, also aus meiner unmittelbaren Nachbarschaft stammte.

Nach den äußerst widrigen Bedingungen im Vorjahr waren Lois und ich 2006 hochmotiviert, unseren Erstbegehungsversuch am Jasemba nun erfolgreich abzuschließen. Nachdem wir uns gewissenhaft vorbereitet und den Weg zum Gipfel sukzessive präpariert hatten, wollten wir aus etwa 6.800 Metern Höhe ein letztes Mal ins Basislager absteigen, um für den finalen Gipfelversuch neuerlich Kraft zu tanken.

Während ich noch ein kleines Depot für den Gipfeltag einrichtete, seilte sich Lois bereits ab. Als ich dann nur wenige Minuten später ebenfalls mit dem Abseilen begann, sah ich Lois nicht. Da das Gelände in diesem Bereich aber relativ übersichtlich war, zweifelte ich zunächst an meiner Wahrnehmung. Halluzinationen? Dachte ich jetzt falsch oder war ich einfach nur zu müde?

Zweifellos war der Tag außerordentlich anstrengend gewesen, aber im Kopf schien ich doch sehr klar zu sein. Wo also war Lois? Sekunden vergingen, in denen mir verschiedenste Gedanken durch den Kopf schossen – bis ich schließlich erkennen musste, dass im vor mir liegenden Schneefeld nur Aufstiegsspuren und keine Abstieggspuren mehr zu sehen waren. Lois musste verunglückt sein.

Unbegreiflich – wieder einer dieser Momente, in denen man einfach nur die Zeit zurückdrehen möchte. Als ich hinabstieg, um die Unfallstelle zu begutachten, erkannte ich, dass beim Umhängen seines Abseilachters von einem Fixseil in das nächste das schreckliche Unglück wohl seinen Lauf nahm. Entweder funktionierte die Sicherungstechnik nicht ein-

wandfrei oder eine kurze Unachtsamkeit, vielleicht auch aufgrund von Übermüdung, verursachte die Tragödie. Er stürzte die Wand hinunter, die fast so hoch wie die Eigernordwand ist, so dass es keine Überlebenschance gab. Der Augenblick, in dem man feststellt, dass seine Schritte aufhören und sein Leben vor wenigen Momenten geendet hat, ist unvorstellbar hart und erbarmungslos grausam.

Der Jasemba, den die Einheimischen liebevoll den »Glücksberg« nennen, wurde in diesem Moment zum Unglücksberg. Da ich den Absturz aufgrund meiner abgelegenen Position nicht sehen oder hören konnte, handelt es sich bei dieser Darstellung noch immer um eine theoretische Rekonstruktion der Ereignisse, die mir im Nachhinein aber als durchaus realistisches Szenario erscheint.

Desillusioniert und tief betroffen stieg ich schließlich ins Basislager ab, um zwei Tage später noch mit einem Hubschrauber eine Suche zu starten. Obwohl die Erfolgsaussichten denkbar gering waren, wollte ich nichts unversucht lassen, um meinen gestürzten Freund zu finden. Doch aufgrund des miserablen Wetters in den Folgetagen mussten wir schließlich die Suchaktion enttäuscht aufgeben. Der schlimmste denkbare Fall war eingetreten, das »Worst case«-Szenario eines Bergsteigers.

Als ich nun also an fast gleicher Stelle stand und sich Karl nach der kritischen Situation langsam, aber sicher in seine Abstiegsposition zurückbegab, wurde ich mir der enormen Risiken, die trotz aller Vorsichtsmaßnahmen zur Risikominimierung beim Extrembergsteigen nun einfach mal gegeben sind, noch einmal sehr bewusst. Selbst für die besten Bergsteiger, die reihenweise neue Maßstäbe setzen und gesetzt haben, bleibt ein sehr hohes Restrisiko. Karl Unterkircher beispielsweise hat 2004 innerhalb weniger Wochen mit dem Mount Everest und dem K2 die beiden höchsten Berge der Welt ohne zusätzlichen Sauerstoff bestiegen und damit eindrucksvoll dokumentiert, dass er zur Elite unserer Zunft zählt. Langsam und durch die Schrecksekunde noch konzentrierter als zuvor seilten Karl und ich zu unserem Lager auf 6.100 Metern ab, um uns dort ein wenig vom Schock zu erholen.

Nach einer kurzen Nacht steigen wir weiter ab, um nur wenige Höhenmeter unter unserem Lager feststellen zu müssen, dass eine Lawine unsere sorgfältig verlegten Fixseile über Nacht weggefegt hat. In einer gefährlichen Aktion seilen wir uns schließlich über eine spiegelglatte Eisflanke ab. Um etwa 13 Uhr erreichen wir am 23. Mai 2007 das Basislager auf etwa 5.200 Metern und widmen diesen Aufstieg unserem Freund Lois Brugger. Nachdem es mich viel Kraft gekostet hatte, den Unfall von Lois Brugger über das vergangene Jahr hinweg zu verarbeiten, so war ich nun erleichtert, unser gemeinsames Ziel, die Erstbesteigen

gung des Jasemba – schon aufgrund der anspruchsvollen Linie wohl eine der schönsten Erstbesteigungen im Himalaja – auch für Lois realisiert zu haben.

Mai 1991 | Manaslu, 8.156 m (Nepal)

Noch schwerer ist es mir allerdings gefallen, das Unglück am Manaslu zu verarbeiten, den ich im Frühjahr 1991 mit einer zehnköpfigen Südtiroler Expedition als Ziel auserkoren hatte. Die Idee damals war es, guten Freunden, treuen Wegbegleitern der letzten Jahre und jungen ambitionierten Bergsteigern aus meiner Heimat die Möglichkeit zu geben, einen Achttausender zu besteigen. So wie mir Reinhold Messner 1982 die Chance gegeben hatte, mich mit ihm am Cho Oyu zu versuchen, so wollte ich nun anderen die Gelegenheit geben, einen der großen Berge dieser Welt zu erklimmen. Minutiös habe ich die Ereignisse dieser tragischen Expedition schon in verschiedenen Zusammenhängen, unter anderem auch in meinem Buch »Bergsüchtig« und vielen Vorträgen wiedergegeben, so dass ich mich im Folgenden nur mehr auf die wesentlichen Ereignisse vom Frühjahr 1991 beschränken möchte.

Der Manaslu gehört zweifelsfrei zu den vergleichsweise »einfachen« Achttausendern, sofern man die höchsten Berge der Welt als »einfach« bezeichnen kann. Bekannt ist er allerdings für schlagartige Wetterumstürze, die ihn gefährlich machen. Obwohl konditionell natürlich äußerst anspruchsvoll, ist sein Profil technisch weniger herausfordernd als beispielsweise der K2, der Kangchendzönga, der Nanga Parbat oder die Annapurna, die ich genau in dieser Reihenfolge für die schwierigsten Achttausender halte. Im Gegensatz zu den genannten Bergriesen verfügt der Manaslu über weite, relativ übersichtliche Gletscherflächen, die mehr oder weniger als »hochalpines Gehgelände« bezeichnet werden können.

Neben anderen höchsttalentierten und herausragenden Bergsteigern meiner Heimat begleiteten mich bei dieser Expedition auch mein Freund und Vorbild Friedl Mutschlechner sowie Carlo Großrubatscher, ein junger »Shooting-Star« der Südtiroler Extrembergsteiger. Mit Friedl Mutschlechner hatte ich schon am 26. September 1986 zusammen mit Reinhold Messner auf dem Makalu, dem fünftöchsten Berg der Erde gestanden, in einer von Reinhold Messner organisierten Expedition. Es war aber nicht nur Friedls umfangreiche Himalaja-Erfahrung, die ihn auszeichnete (Expeditionen zum K2, Shisha Pangma, Dhaulagiri, Makalu, Kangchendzönga, Cho Oyu), sondern auch der Tatbestand, dass

er Anfang der 90er Jahre noch immer zu den besten Fels- und Eiskletterern seiner Zeit gehörte. Und so unternahm ich mit ihm unzählige Bergtouren in den höchsten Schwierigkeitsgraden, die uns mehr und mehr zusammengeschweißt hatten und ihn für mich zum »Lehrmeister« im Fels und engen Freund machten. Aber nicht nur seine Fähigkeiten am Berg hatten für mich wahren Vorbildcharakter, sondern auch seine humorvolle, stets besonnene und mediative Art, die mich dazu bewegten, ihn für die Manaslu-Expedition zu begeistern. Er war ein großartiger Mensch, der nie die Bodenhaftung verloren hatte.

Etwas weniger erfahren, dafür aber außerordentlich zäh und willensstark, war hingegen der junge Carlo Großrubatscher, ebenfalls ein außergewöhnlich talentierter Alpinist. Konsequenz und diszipliniert hatte er sich in kürzester Zeit zum Spitzenbergsteiger entwickelt. Erfolge am Cerro Torre in Patagonien, an den Trangotürmen im Karakorum sowie zahlreiche schwierige Begehungen in den Alpen zeichneten ihn schon in sehr jungen Jahren aus. Darüber hinaus hatte er bereits an einer Nun Kun-Expedition im Pamir-Gebirge teilgenommen, so dass ihm die Berge und die Kultur in diesem Teil der Welt bereits vertraut waren.

Obwohl das Wetter in der Vormonsunzeit des Jahres 1991 sehr unbeständig und überwiegend schlecht war, so gelang es uns doch, in 5.500 Metern und 6.200 Metern zwei Hochlager zu errichten, die der sicheren Besteigung des Manaslu dienen sollten. Nachdem wir bereits viele Tage damit zugebracht hatten, eine kurze Schönwetterperiode abzuwarten, schien sich in der Tat am 10. Mai ein Wetterfenster zu öffnen und sich eine Chance zu ergeben, einen Gipfelversuch zu unternehmen.

Nachdem wir auf etwa 7.000 Metern ein weiteres Biwak errichtet und eine extrem unruhige Sturmnacht hinter uns gebracht hatten, die uns zudem noch Neuschnee bescherte, stiegen wir also in den frühen Morgenstunden in Richtung Grat, der uns in den Folgestunden zum Gipfel führen sollte.

Doch schon relativ bald stellte sich heraus, dass uns die Nacht und Temperaturen von minus 40 Grad Celsius zu viel Substanz gekostet hatten, um einen ernsthaften Gipfelversuch unternehmen zu können. Friedl erkannte dies als erster und stieg nach einer kurzen Abstimmung hinunter zu unserem nächtlichen Biwak, um sich dort von den Aufstiegsstrapazen des frühen Morgen ein wenig zu erholen und auf uns zu warten. Schon wenig später drehte auch Carlo um, der für sich ebenfalls erkannte, dass dies nicht der richtige Tag für einen aussichtsreichen Gipfelversuch sei. Da ich mich selbst in diesem Moment noch etwas besser fühlte, entschied ich mich kurzentschlossen dazu, ab hier einen Alleingang zu versuchen.

Doch aufkommender Sturm und immer brutalere Windstöße aus unterschiedlichen Richtungen kosteten enorm viel Kraft. Zwar erreichte ich noch den Gipfelgrat, aber spätestens hier musste auch ich einsehen, dass der Gipfel an diesem Tag für mich nicht zu erreichen war. Meine Akkus waren leer – nicht nur physisch, sondern auch psychisch. Die Organisationsarbeit der letzten Monate, die Wetterkapriolen in den Wochen am Berg und schließlich die schwierigen Bedingungen am Gipfeltag hatten mich mental geschwächt, so dass ich mich ohne Zögern zum Rückzug entschloss.

Als ich schließlich unsere Zelte im Lager III auf 7.000 Meter erreichte, sah ich Friedl, als er gerade damit beschäftigt war, unsere Biwaks abzubauen. Aber wo war Carlo? War er bereits weiter abgestiegen? Oder hatte er sich verlaufen? Unmöglich.

Fieberhaft begannen wir, nach seinen Spuren zu suchen, riefen laut seinen Namen und entdeckten ihn schließlich unweit von uns, hangabwärts verdreht im Schnee liegend. Er war tot. Er hatte sich das Genick gebrochen.

Völlig verwirrt und tief betroffen versuchten Friedl und ich den Absturz zu rekonstruieren, um nach vielen absurden Gedanken schließlich festzustellen, dass der Unfall nur eine Verkettung unglücklichster Umstände gewesen sein konnte. Vermutlich wollte er von einem Eiszapfen, einem Serac, aus meinen Aufstiegsversuch fotografieren, ist dann aus irgendwelchen Gründen abgestürzt und schließlich den Hang hinuntergerutscht. Unfassbar! Was für ein unvorstellbares Unglück! Wie konnte dieser junge und außerordentlich leistungsstarke Bergsteiger, dessen Beweglichkeit, Kraft und Gleichgewichtssinn herausragend waren, in diesem vergleichsweise einfachen Gelände umkommen? Warum?

Geschockt und erschüttert packten wir das Biwak zusammen, übermittelten die fürchterliche Nachricht ins Basislager und stiegen wortlos ab. Das Wetter wurde nun schlechter. Einsetzender Schneefall trübte unsere Sicht und ungewohnte Verunsicherung aufgrund des Geschehenen machte sich langsam in uns breit.

Schließlich erreichten wir Lager II auf 6.200 Meter; von dort wollten wir mit Skiern abfahren. Das Wetter verschlechterte sich nun zusehends, das Schneetreiben nahm zu, so dass wir nur noch nach unten ins sichere Basislager wollten, weg aus dieser Schneehölle. Plötzlich spürten wir, wie sich mehr und mehr die Luft auflud. Zum Schock über Carlos Tod mischte sich das ungute Gefühl von nahender Verzweiflung. Mein Ohring war auf einmal wie elektrisiert, meine Wollmütze knisterte, um

uns sumnte und brumnte es. Dann ein Blitz. Zeitgleich ein heftiger Schlag. Benommen lag ich im Schnee.

Was war passiert? Als ich den Schrecken überwunden hatte, rief ich nach Friedl. Einmal, zweimal, wieder und wieder. Warum antwortete er nicht? Nur schemenhaft erkannte ich seine Umrisse, auch er lag jetzt wie ich im Schnee, Nebel störte meine Sicht. Noch immer wütete das Gewitter. Langsam robbte ich am Seil entlang zu ihm. Als ich ihn schließlich daliegen sah, seine gebrochenen Augen mich anstarrten und es nach verbranntem Fleisch roch, wusste ich, dass er tot war. Friedl wurde vom Blitz erschlagen. Der verdammte Pickel in seinem Rucksack musste den Blitz angezogen haben. Das Gewitter tobte um uns, im Sekundentakt blitzte und donnerte es. Ein Inferno unglaublichen Ausmaßes brach jetzt über mich herein. Was war hier los? Warum musste auch noch Friedl sterben, ausgerechnet Friedl? Wie konnte ich diesem Horror noch entkommen?¹⁰

Regungslos lag ich im Schnee und harrete der Dinge, die da noch auf mich zukommen sollten. Meine Gedanken liefen Amok, genauso wie das Wetter. Instinktiv tat ich wahrscheinlich das einzig Richtige, indem ich in diesen Minuten gar nichts tat. Klare Überlegungen, strukturiertes Vorgehen oder gar eine Analyse der Situation waren unmöglich. Irgendwie erreichte ich dann – nachdem sich das Gewitter ein wenig verzogen hatte – unser Lager auf 5.500 m, von dem ich nachts abstieg. Das Drama hatte ein Ende gefunden, doch der Horror hielt an: Das Inferno hatte tiefe Spuren hinterlassen – nichts war mehr wie vorher. Nachdem ich Carlos Freundin Thea die Schreckensbotschaft überbracht und Friedls Frau Marianne über die Tragödie informiert hatte, zog ich mich zurück ins heimische Ahornach.

Die Ereignisse hatten traumatische Auswirkungen. Alles stellte ich nun in Frage: meine Verantwortung am Berg, die ganze Expedition zum Manaslu, mein bisheriges Bergsteigerleben und wie alles so zusammenspielte. Meine damalige Frau Brigitte, meine Familie und engsten Freunde stützten mich in diesen Tagen. Aber die Frage nach dem Warum konnten auch sie nicht beantworten. Wenig Schlaf, keine Energie und ein gebrochener Wille kennzeichneten die Wochen und Monate nach dieser unheilvollen Expedition.

Erst im Spätsommer war ich wieder in der Lage, mich zu einer einfachen Bergtour in meiner Heimat aufzuraffen. Mit meinem Neffen Daniel bestieg ich den Hohen Zwölfer in den Sextener Dolomiten. Langsam begann ich auch wieder, gezielt zu trainieren, da ich feststellte, dass mir

¹⁰ Vgl. Kammerlander, H.: Bergsüchtig, 1999.

körperliche Anstrengung half, meine seelischen Wunden ein wenig zu betäuben und wieder ein Stück nach vorne zu denken. Im Herbst bestieg ich dann innerhalb von 24 Stunden die 1.400 Meter hohe Eiswand des Ortlers, die 550 Meter hohe Felswand der Großen Zinne und überbrückte dabei den Weg vom Ortler zu den Drei Zinnen (247 Straßenkilometer) mit meinem Rennrad. Dies waren auch die ersten zaghaften Schritte zurück in jene Welt, die mich von Kindesbeinen an so geprägt hatte.

Die Nacherzählung der dramatischen Ereignisse am Manaslu soll noch einmal dokumentieren, dass die Tragödie von 1991 nicht mit jener von 2006 zu vergleichen ist. Während sich für die Geschehnisse am Manaslu noch immer keine Gründe für diese unfassbare Tragödie finden lassen und viele Fragen unbeantwortet blieben, so ist der Absturz Lois Bruggers an der schwierigen und bis dahin unbestiegenen Steilwand des Jasemba zwar nicht weniger tragisch, aber doch eher nachvollziehbar. Da letztendlich niemandem damit geholfen gewesen wäre, wenn ich mich nach diesen fürchterlichen Erfahrungen in mein Schneckenhaus zurückgezogen hätte und ich in der Besteigung hoher und schwieriger Berge nach wie vor meine Berufung sehe, war es im Nachhinein sicherlich richtig, weiterzugehen und neue Ziele anzustreben, um diese Unfälle ein Stück weit verarbeiten zu können.

Umgang mit dem Risiko

Selbst bezeichne ich mich bekanntermaßen als »bergsüchtig«, als jemanden, der besessen und aufopferungsvoll seine Ziele mit aller Vehemenz verfolgt. Ohne diese Besessenheit sind extrem schwierige Ziele in den Bergen nicht zu realisieren.

Dabei geht es mir im Kern natürlich darum, immer anspruchsvollere und schwierigere Ziele für mich zu formulieren. Dafür trainiere ich bei jedem Wetter, stelle Finanzierungen für Expeditionen sicher, halte zahlreiche Vorträge, übernehme viele Bergführungen bis hin zu 24- und 36-Stunden-Marathonwanderungen und suche Sponsoren. Denn Expeditionen zu den höchsten Bergen der Welt geben meinem Leben Sinn und Richtung. Risiken gehören dazu.

Reinhold Messner beschrieb unser Tun einmal sehr treffend, als er feststellte, dass es unser vordergründiges Bestreben sei, uns selbst an den Rand unserer Möglichkeiten und unserer Existenz zu führen und immer wieder einen Schritt weiterzugehen, ohne dabei umzukommen. Er beschreibt dies als »Grenzgang«, wobei es uns aber natürlich

auch darum geht, die jeweiligen Grenzen selbst verantworten zu können.¹¹ Während ich als jugendlicher »Draufgänger« diese Grenzen mehr als ein Mal überschritt und aufgrund meiner Unerfahrenheit nicht selten unkontrollierte »Grenzgänge« durchführte, reflektiere ich die Risiken am Berg heute deutlich präziser und professioneller als noch zu meiner Anfangszeit.

Während ich mir früher primär die Frage stellte, wie es denn gehen könnte, stelle ich mir heute auch die Frage, ob es denn auch tatsächlich gehen kann. Mein Erfahrungswissen hilft mir dabei, Grenzen immer ein Stück weiter zu verschieben und damit den Sinn meines Handelns auch weiterhin zu erhalten.

Mit jeder erfolgreichen Expedition steigt auch das Vertrauen in meine eigenen Fähigkeiten, wodurch Zweifel ausgeräumt werden. Zweifel dürfen beim Extrembergsteigen erst gar nicht entstehen, da sie das Risiko unwillkürlich erhöhen. Aus Zweifeln resultieren Ängste, und Ängste sind an den hohen Bergen ein schlechter Begleiter.

Deshalb erscheint es mir wesentlich, Risiken neutral zu begegnen und nur über das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten das Ziel anzustreben. Nur wenn man zutiefst an sich glaubt, ist man letztendlich auch in der Lage, sich durchzubeißen, auch wenn die jeweiligen Schwierigkeiten unüberwindlich erscheinen. »Selbst-Vertrauen« ist dabei entscheidend, aber auch nur dann sinnvoll nutzbar, wenn die eigenen Fähigkeiten richtig eingeschätzt werden. Die »Selbst-Überschätzung« der eigenen Fähigkeiten kann beim Höhenbergsteigen genauso tödlich sein wie Zweifel und Angst in schwierigen Situationen.

In diesem Spannungsfeld bewegen sich Extrembergsteiger, und um es beherrschen zu können und die Risiken zu reduzieren, ist Erfahrungswissen unerlässlich. Erfahrungswissen zu sammeln – auch von anderen – und dieses nutzbar zu machen, setzt ein hohes Maß an Entwicklungsbereitschaft und Entwicklungsfähigkeit voraus. Deshalb führe ich auch heute Informationen vor Expeditionen noch sehr viel gezielter und professioneller zusammen als in meiner »Sturm- und Drangzeit«, als ich häufig einfach nur ins kalte Wasser gesprungen war.

Erst über die Vernetzung richtiger und werthaltiger Informationen lassen sich Fehlerquellen finden, die die Risiken am Berg kalkulierbarer machen. Die »intuitive Intelligenz«, die mir vor allem Journalisten häufig zuschreiben, ist im Grunde genommen nichts anderes als ein permanenter Abstimmungsprozess zwischen dem, wie ich eine aktuelle

11 Vgl. Messner, R.: Berge versetzen, 1996.

Situation einschätze, und dem, was mein Körper in dieser Situation umsetzen kann. Dafür muss man sich selbst entsprechend gut kennen und die Situation richtig einschätzen können – und dies setzt wiederum Erfahrungswissen voraus.

Natürlich ist es bei jeder Expedition mein oberstes Ziel, zu überleben und andere nicht zu gefährden. Deshalb war es stets entscheidend, Risiken möglichst emotionslos einzuschätzen. Dass dies nicht immer möglich war, zeigen die tragischen Ereignisse am Manaslu und am Jasemba. Und folglich halte ich es für unmöglich, alle Risiken in ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Tragweite eindeutig bewertbar machen zu können.

Nichtsdestotrotz gilt es aber, Erfahrungswissen zu nutzen, wenn es beispielsweise darum geht, zu entscheiden, was man tun kann, um aus einer gefährlichen Situation wieder herauszukommen. Dies reduziert die Risiken am Berg doch ganz erheblich.

Vielleicht mute ich mir dabei mehr zu als andere, riskiere auch mal eine Verletzung, aber ein Hasardeur bin ich deshalb nicht. Mit gewissen Risiken erkläre ich mich bewusst einverstanden, um überhaupt neue, in der Regel noch anspruchsvollere Ziele formulieren und angehen zu können, mit anderen Risiken aber nicht.

Die meisten Unfälle in den Bergen basieren auf Eigenverschulden, oftmals beim Abstieg. Als langjähriger Bergrettungsmann und Extremalpinist, der ich schon viel zu häufig mit Abstürzen und Bergopfern konfrontiert wurde, weiß ich mittlerweile, dass die häufigste Fehlerursache bei Unfällen eine falsche Einschätzung der Situation war – im Fels genauso wie im Eis, mit Steigeisen genauso wie mit Skiern, beim seilfreien Klettern genauso wie bei gemächlichen Bergtouren.

Bedeutung von Risikomanagement in der Automobilindustrie

Die Darstellung Hans Kammerlanders zu den Risiken beim Höhenbergsteigen lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

1. Nicht alle Risiken sind kalkulierbar.
2. Nichtsdestotrotz reduziert eine sorgfältige Risikoanalyse die subjektiven und objektiven Gefahren einer Expedition.
3. Das Fundament einer belastbaren Risikoanalyse ist substantielles Erfahrungswissen aus bereits realisierten Bergbesteigungen.

4. Fundiertes Erfahrungswissen erhöht das Vertrauen in eigene Fähigkeiten (Selbst-Vertrauen) und reduziert damit Zweifel und Ängste, die (lebens-) gefährdend sind.
5. Die richtige Einschätzung eigener Fähigkeiten und daraus resultierendes Selbstvertrauen sind eine notwendige Grundlage, um immer ambitioniertere Ziele definieren und umsetzen zu können.

Dabei stellt sich der Extrembergsteiger bereits im Vorfeld seiner Expeditionen folgende Fragen:

- a) Welche Risiken können bei einer Expedition auftreten?
- b) Worin liegen die Ursachen möglicher Risiken?
- c) Welche Auswirkungen können die Risiken haben?
- d) Gibt es Verkettungen unterschiedlicher Risiken?
- e) Was muss ich tun, wenn eine bestimmte Gefahr tatsächlich eintreten sollte?

Risiken sind im umgangssprachlichen Gebrauch Umstände, denen man gerne aus dem Weg gehen möchte, da sie stets mit Gefahr gleichgesetzt werden. Aber letztendlich geschieht nichts ohne Risiko, aber ohne Risiko geschieht auch nichts (Walter Scheel).

Dies gilt natürlich insbesondere für Ausnahmeathleten wie den Extrembergsteiger Hans Kammerlander, aber grundsätzlich auch für jegliches unternehmerisches Handeln. Risiken werden nicht um deren selbst willen eingegangen, sondern weil sich durch ein bewältigtes, ein erfolgreich gemanagtes Risiko Chancen bieten. Risikomanagement versucht, dieses Risiko-Chancen-Kalkül abzuwägen. Und so kommt dem bewussten Managen von Risiken auch in der Automobilindustrie seit jeher eine besondere Bedeutung zu.

Schon immer mussten sich Unternehmen mit der Frage beschäftigen, ob sich ambitionierte Unternehmenspläne in der Praxis auch realisieren lassen. Die kontinuierlich fortschreitende Internationalisierung in der Automobilindustrie – neudeutsch auch Globalisierung genannt – verflechtet unterschiedlichste Wirtschaftsräume miteinander und kumuliert damit eine ganze Reihe neuer Chancen – aber auch Risiken. Bereits heute ist abzusehen, dass von der fortschreitenden Internationalisierung in der Automobilindustrie vor allem asiatische Automobilhersteller, allen voran natürlich Toyota/Lexus und Hyundai/Kia profitieren. Gleichzeitig verlieren US-amerikanische Hersteller gravierend Marktanteile, selbst in dem lange von ihnen beherrschten »home market«. Die Auswirkungen der sinkenden Neuzulassungen der US-amerikanischen

Fahrzeughersteller haben auch dramatische Folgen für den Zuliefermarkt. Zahlreiche der größten Zulieferer befinden sich bereits heute in einem Insolvenzverfahren nach Chapter 11.

Die europäischen Automobilhersteller verfolgen derzeit unterschiedlichste Strategien. Während vor allem italienische und französische OEMs sich darauf konzentrieren, ihre Kernkompetenzen in der Realisierung kleinerer und mittlerer Fahrzeuge auszuspielen, bauen viele deutsche Hersteller auf ihren Vorsprung im Premiumsegment. Dies ist sicherlich nicht falsch, da der Erfolg deutscher Automobilhersteller, insbesondere im oberen Mittelklasse-, Oberklasse- und Luxusklassebereich unbestreitbar ist. Dabei sollte aber nicht übersehen werden, dass die Profitabilität in diesen Fahrzeugsegmenten in der Regel geringer ist als bei Fahrzeugen darunter liegender Segmente, die in höheren Stückzahlen produziert und verkauft werden. Insofern werden die deutschen Automobilhersteller auch Fahrzeuge im »Lowcost«-Segment anbieten müssen, um Wachstum nicht nur im Umsatz, sondern auch im Ergebnis realisieren zu können.

In diesem Zusammenhang stellen sich zentrale Fragen bezüglich der Märkte und der Kunden, die es künftig zu bedienen gilt. Marktpotentialanalysen gewinnen dabei an Bedeutung, um Vertriebs-Targets prozesssicher formulieren zu können. Ob nun beispielsweise im Premiumsegment die avisierten Märkte schneller gesättigt sein werden als im »Lowcost«-Segment, bleibt abzuwarten. Fest steht allerdings, dass es im internationalen Wettbewerb erfolgsentscheidend sein wird, nicht nur aktuelle Ertragspotentiale zu nutzen, sondern vor allem künftige Erfolgspotentiale zu erkennen und Risiken richtig einzuschätzen.

Zum besseren Management von unternehmerischen Risiken hat in Deutschland ein sogenanntes »Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich« (KonTraG) vor dem Hintergrund der spektakulären Unternehmenszusammenbrüche im Neuen Markt den Herausforderungen der Industrie Rechnung getragen. Im Gesetzestext heißt es: »Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.«¹²

Nun sind die unternehmerischen Risiken nicht unmittelbar mit jenen eines Extrembergsteigers vergleichbar, aber die Notwendigkeit, Risiken zu bewerten, ist durchaus ähnlich.

In vielen Ländern wurden als freiwillige Selbstregulierungsmaßnahme schon früher Grundsätze guter Unternehmensführung ausgearbeitet,

12 Vgl. Huber-Reiter, J.: Risikomanagement, 2003.

die sogenannte »Corporate Governance«. Dieser Kodex verlangt eine zeitnahe und umfassende Information über die jeweilige Risikolage und das Risikomanagement in einem Unternehmen.

Darüber hinaus hat ein Konsultationspapier des sogenannten Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht (Synonym für die derzeit auch in der Automobilindustrie allgegenwärtige Kurz-Bezeichnung »Basel II«) die Spielregeln der Banken im Kreditgeschäft zum 1. Januar 2007 wesentlich verändert. Zur nachhaltigen Sicherung der Stabilität der internationalen Finanzmärkte und damit zur Risikobegrenzung wurden Vorschläge zur Einführung und Verbesserung risikoadjustierter Eigenmitteleanforderungen gemacht. Bereits heute ist ein sogenanntes »Rating« unumgängliche Voraussetzung im Rahmen der Kapitalbeschaffung.¹³ Ein integriertes, operativ und strategisch ausgerichtetes Risikomanagement wird dadurch zur unternehmerischen Notwendigkeit.

Wer keinen proaktiven Risikomanagementprozess nachweisen kann, hat gravierende Nachteile im harten Wettbewerb um Finanzierungsmittel. Dies gilt im Besonderen auch für die Automobilindustrie, die im Rahmen ihrer großvolumigen Projekte häufig einen hohen Vorfinanzierungsbedarf hat. So führte die Umstellung der Kreditfinanzierungen von »Basel I« (Eigenkapital in Höhe von 8 Prozent des Kreditvolumens) zu »Basel II« (Risikodifferenzierte Vorgehensweise mit stärkerem Bonitätsfokus) zu neuen Herausforderungen in der Branche, wenn es darum geht, Kapital zu beschaffen, um künftige Erfolgspotentiale entwickeln und für den Markt umsetzen zu können. Die neue Eigenkapitalvereinbarung aus »Basel II« hat unter anderem zur Folge, dass im Vorfeld einer Kreditvergabe systematische und durchaus plausible Methoden (z.B. VDA Rating-Tool R-Cockpit™) zur Bewertung der Risiken angewandt werden. Dies geschieht in den meisten Fällen über sogenannte Ratingverfahren, dem harte Einflussfaktoren (wie Liquiditätsmanagement, Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen, Cashflow, Eigenkapital-Fremdkapital-Quote etc.) sowie weiche Einflussfaktoren (Unternehmensführung, Strategie, Organisation, Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, Marktposition etc.) zugrunde liegen. Diese Einflussfaktoren betreffen aber nicht nur das individuelle Ratingergebnis, sondern natürlich auch den Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens im Allgemeinen – heute und in Zukunft.

Deshalb erkennen Unternehmen vermehrt auch den Mehrwert eines professionellen Risikomanagements. Nicht nur, um den gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden, sondern auch, um am Markt langfristig überleben zu können. Genauso wie Hans Kammerlander und

13 Vgl. ebenda.

seine Expeditionspartner das vordergründige Ziel verfolgen, ihre Abenteuer an den höchsten Bergen der Welt zu überleben.

Die Voraussetzungen, um richtige Entscheidungen überhaupt treffen zu können sind dieselben, nämlich die Risiken zu kennen und entsprechend richtig einschätzen zu können. Die Methoden zur Einschätzung von Risiken sind in der Automobilindustrie natürlich andere als beim Höhenbergsteigen, aber ebenfalls sehr vielfältig: Sie reichen von sogenannten Failure Mode Effect Analysis (FMEA: Fehlermöglichkeits- und Einflussanalysen) über Marktstudien und Expertenbefragungen bis hin zu Sensitivitätsanalysen und Simulationen bestimmter Situationen.

Aufgrund des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), aufgrund einer zunehmenden Bedeutung von Corporate Governance, aufgrund der Auswirkungen von »Basel II« und nicht zuletzt aufgrund dynamischer Veränderungen im internationalen Umfeld gewinnt Risikomanagement in der Automobilindustrie derzeit enorm an Bedeutung und ist hochaktuell. Eine einheitliche, klare und verständliche Methode zur Risikoeinschätzung gibt es aber bislang nicht, da die Ratingverfahren bei Investitionsvorhaben nur einen Bruchteil der unternehmerischen Komplexität abdecken können. So sind Kundennutzenanalysen, Funktionendiagramme, Mitarbeiterpotentiale, Unternehmenskultur u. a. nicht Bestandteil der Ratingverfahren. Es gibt noch nicht einmal ein gemeinsames Verständnis, was unter dem Begriff »Risiko« zu verstehen ist.

In der Automobilindustrie ist der Begriff bis heute einseitig negativ behaftet, obwohl Risiken in der Regel auch Chancen bieten. Spricht ein Automobilzulieferer beispielsweise von »Risk sharing«, so sieht das betroffene Unternehmen nie die Möglichkeit, über gemeinsame Projekte mit Partnern auch gemeinsame Erfolge erreichen zu können, sondern nur das Risiko, in gemeinsamen Projekten Verluste zu erleiden. Damit wird Risiko mit dem Eintritt eines negativen Ereignisses gleichgesetzt und auf diese Weise nur als die Möglichkeit künftiger ungünstiger Entwicklungen verstanden.

Dabei besteht der Sinn jeglichen unternehmerischen Handelns unter anderem auch darin, Risiken gezielt einzugehen, um daraus Nutzen erzielen zu können. Deshalb sollte Risiko nicht als reine Verlustgefahr, sondern zugleich auch als Gewinnchance betrachtet werden. Insofern schlage ich vor, im unternehmerischen Sinne in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit nicht von »Risk sharing«, sondern von »Benefit sharing« zu sprechen.

Im Rahmen von sogenannten »Pay-on-production«-Modellen, die nichts anderes bedeuten, als dass Entwicklungskosten über die späteren Verkaufserlöse eines Produktes amortisiert werden sollen, wurde dieser Begriff von einzelnen Automobilherstellern bereits Mitte der 90er Jahre angewandt, ist aber mittlerweile fast durchgehend von »risk sharing« verdrängt worden. Wer Risiko ablehnt, verbaut sich auch die Chance auf Gewinn, und deshalb ist es empfehlenswert, Risiko als einen Oberbegriff zu verstehen, der in Chancen und Gefahren zu unterteilen ist.

Genauso wenig wie Hans Kammerlander risikolos seine Expeditionen erfolgreich durchführen und Gipfel erreichen kann, ist es in der Industrie denkbar, völlig risikolos zu agieren und sich dennoch langfristig erfolgreich im Markt zu behaupten. So beinhalten Internationalisierung, Unternehmensfusionen, In- und Outsourcingprozesse sowie Modelloffensiven und immer neue Leistungsmerkmale in Automobilen genauso viele Chancen auf Gewinn wie auf Verlust. Und so leitet sich auch der Begriff Risiko im Italienischen beispielsweise aus dem Wort »riscare« ab, was soviel heißt wie »eine Klippe umschiffen« oder allgemeiner ausgedrückt, »etwas zu wagen«.

Eine neutralere Auslegung des Risikobegriffs ist ratsam, zumindest wenn im industriellen Sinne von Risiko gesprochen wird. Das heißt nicht, dass ich hiermit grundsätzlich zu mehr industrieller Risikobereitschaft aufrufen möchte – nein, ich möchte vielmehr dafür sensibilisieren, dass es Risiken gibt, die man aus unternehmerischer Sicht eingehen sollte, weil es sich lohnt. Risiken, die man sich leisten kann.

Mir scheint, als würden gerade in Zeiten dynamischer Veränderungen, wie wir sie derzeit in der Automobilindustrie aufgrund gesättigter Triademärkte nun mal antreffen, Risiken jeglicher Art verpönt sein. Unabhängig davon, welche Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos vorliegt und welche Tragweite das Eintreten eines bestimmten Risikos hat: Risiken – so wird postuliert – sollte man grundsätzlich vermeiden. Dies geschieht auch aus Angst um die eigene Karriere. Auch wenn die Gewinnchancen noch so groß sind und ein Verlust zu verschmerzen wäre, werden vielfach Risiken nicht eingegangen, weil niemand die Verantwortung dafür übernehmen will.

Risikofaktor »Management«

Risikomanagement kann als ein Prozess verstanden werden, der in die Phasen Identifikation, Analyse, Quantifizierung sowie Steuerung und Kontrolle der Unternehmensrisiken unterteilt werden kann. Risiken dürfen dabei nie isoliert erfasst, evaluiert und visualisiert werden, son-