

Volker Bieta, Johannes Kirchhoff,  
Hellmuth Milde, Wilfried Siebe

# Risikomanagement und Spieltheorie

Wie Global Player mit Risiken  
umgehen müssen



## 18 Risiko: Ein tägliches Geschäft

*Et kütt, wie et kütt.*

*Kölsches Sprichwort*

Der 11. September 2001 zeigte uns, dass das Udenkbare geschieht. Unsere Welt ist aus den Fugen. Was Not tut, sind ein neues Denken, neue Instrumente und neue Perspektiven. (Risiko)Management hat Priorität. Mit der Veränderung des Stellenwertes von Risiko hat sich auch die Bedeutung von Risikomanagement verändert. Mit den Risiken, die uns täglich treffen, offensiv umgehen, ohne dass sie uns existenziell gefährden, ist als neue Realität des Faktischen die neue Herausforderung. Spätestens seit den Ereignissen in den USA müssen wir mit dieser Herausforderung auch im Management täglich bewusster umgehen. In der Risk Community als Ganzes wird einfach bewusster wahrgenommen, dass vertraute Ordnungen immer weniger Hintergrund und Orientierung liefern, wenn Regeln, die einst klar waren, plötzlich unklar sind und Strukturen, die einst akzeptiert waren, so nicht mehr zu akzeptieren sind. Dabei ist die alles entscheidende Frage: Wie soll das Annehmen neuer Herausforderungen geschehen, damit nicht Strukturbrüche Wertschöpfung vernichten, sondern praktikable Problemlösungen Wertschöpfung dadurch liefern, dass sie ausbalanciert und wohl dosiert sind?

Traditionelle Planungs- und Risikobeurteilungsverfahren basieren auf historischen Daten. In Zeiten sprunghafter Entwicklungen ist das ein Anachronismus. Heute gilt es, Entwicklungen, die existenzielle Bedeutung haben, frühzeitig zu erkennen, um rechtzeitig reagieren zu können. Das impliziert die Fähigkeit, dynamische Szenarien aufzubauen, auf dem Unternehmensumfeld zu entwickeln und sie entsprechend der realen Entwicklung auch umzusetzen. Dabei muss Szenarientwicklung alle Unternehmensebenen einbeziehen. Beginnend mit der strategischen Ebene bis ins operative Umfeld hinein sind schlüssige Szenarien und Handlungsalternativen zu entwickeln. In solchen Szenarien gibt es keine einfachen »Kochrezepte«. Operatives »Klein-klein« ist hier schlicht kontraproduktiv. Man kann nicht erst dann aktiv werden, wenn die Dinge passiert sind, wenn das, was heute noch als ungefährlich erscheint, schon morgen möglicherweise als eine reale Gefahr einzustufen ist. Im Risikomanagement drängt sich das Leitmotiv des Kubismus auf: Die Fiktion des Gegenstandes löst sich in der Vielfalt und der Mehrdeutigkeit von Perspektiven auf.

Wir präsentieren in dem Buch einen ausgereiften strategischen Beratungsansatz, den RiskVision aus der Spieltheorie entwickelt hat. Die Spieltheorie wurde in Teil 2 des Buches grob skizziert, der Kern des Beratungsansatzes wird in Teil 4 des Buches

knapp visualisiert. Im folgenden Teil 3 des Buches wird aus Sicht des Beraters aufgegriffen, wie mit Strategie als offener Problemlösungsmethode im täglichen Beratungsgeschäft wertschöpfend umzugehen ist. Wir müssen den Leser daher um Nachsicht bitten, dass es deshalb nicht *den* Maßnahmenkatalog und *die* Kennzahl geben kann, der auf jedes Szenario XY passt. In der Strategiedimension steht Bodenhaftung, Augenmaß und gesunder Menschenverstand für den Umgang mit Perspektive. Nur dann kann der Wandel rechtzeitig erkannt werden, nur so können verbleibende Zeiträume für erforderliche Anpassungen genutzt werden.

Ob dabei als neue Best-Practice-Strategie die Synthese aus strategischer und operativer Performance gelingt, entscheidet mit dem »Auge des Betrachters« per Marktfähigkeit des Produktes letztendlich der Markt: Es gibt nicht *den* Königsweg zur Strategie: Modernes Management, das im Informationsgestrüpp der Network Community in der Strategiedimension operieren muss, ist das Spielen mit »Spielen auf Zeit«. Hier ist das Entscheidende, dass nicht strategische Provisorien zu entwickeln, sondern nachhaltige Wege zu dauerhaft verbessertem Handeln zu finden sind. Teil 3 leuchtet in auf das Wesentliche entkernten Szenarien einige wenige Facetten dieser Problematik aus, für die sich mittlerweile die Worthülse »Paralyse-durch-Analyse«-Syndrom als feste Begrifflichkeit eingebürgert hat.

Charles Darwin formulierte durch »Survival of the Fittest« das Überlebensprinzip der Evolution dadurch, dass nicht der stärkste Spieler, sondern der am besten angepasste Spieler überlebt. Bei der »Operation Risiko« ist es nicht anders. Das Leitprinzip der Evolution steht für Managementfit. Diese Begrifflichkeit muss entwickelt und gelebt werden. Nicht blind zu sein und nicht unbeweglich zu bleiben gegenüber der Verarbeitung des Moments, dass (Prozess)Management Koalitionen heterogener Spieler mit oft stark divergierenden Interessen zu koordinieren und nicht »holzschnittartig« zu justieren hat, dafür steht Teil 3.

### **Risiko als strategisches Kalkül**

»Aus der Geschichte lernen« ist das Motto des Szenarienmanagements, wenn passende Bühnenbilder für die Zukunft zu entwickeln sind. Dies ist leichter gesagt, als es getan ist. Die Entwicklung von Szenarien auf der strategischen Ebene, die existenzielle Risiken einbeziehen, ist einerseits einfach, da auf dieser Ebene relativ wenige Entscheidungsparameter für die Entwicklung des Unternehmens bestimmend sind. Andererseits ist die Entwicklung von differenzierten Szenarien schwierig, da diese wenigen die »Daseinsberechtigung« des Unternehmens fokussiert spiegelnden Entscheidungs- und Handlungsparameter oft mit falscher Pietät behandelt werden.

Im Szenariomanagement liegt der häufigste Fehler nicht im Verborgenen. Ein bestehendes Leistungsportfolio, ausgehend von historischen Daten, in die Zukunft zu projizieren, ist die Ursache vieler Unternehmenszusammenbrüche. In meiner Beratungspraxis musste ich es oft miterleben: Erhebliche Schief lagen sind durch eine konsequente Fortschreibung althergebrachter Produkt- oder Leistungsportfolios entstanden. Dabei gibt es schon seit einigen Jahren fundierte Aussagen zu Produkt- oder Leistungszyklen, die man (so sagt zumindest die Theorie) nur auf das eigene Unternehmen adaptieren muss. Im Projektmanagement gilt heute mehr denn je das schwedische Sprichwort: »Der Teufel hat mehr als zwölf Apostel.« Wie immer liegt dabei der Teufel im Schattenreich der Details: Es sind eigene Leistungen kritisch an der Umwelt zu messen beziehungsweise werden eigene Leistungen kritisch von der Umwelt gemessen. Es sind Spiele zwischen Unternehmen und Kunden zu spielen. Spielen die Kunden nicht mehr mit oder werden wesentliche Risiken des Spiels nicht erkannt, ist das Spiel oft eher beendet beziehungsweise endet anders, als uns das lieb ist.

### **Risiko im organisatorischen Ablauf**

Globaler Wettbewerb, der mehr durch den Kampf um Differenzierung und weniger um den Kampf um einzelne Abschlüsse bestimmt wird, hat seine Tücken. Sei es darum, dass ein Unternehmen nach moderner Managementphilosophie als Organismus zu begreifen ist, der eine ganzheitliche und vernetzte Betrachtung erfordert, wenn es um die Beurteilung seiner Verletzbarkeit geht. Oder sei es darum, dass es in der Network Community immer schwieriger wird, ein ganzheitliches, in seiner analytischen Tiefe und Breite abgestuftes Konzept zu finden, das hilft, Netzwerkpartner gezielt auszuwählen.

Konsuke Matsushitas Urteil bringt die Probleme von (Risiko)Management hier rigoros auf den Punkt, wenn es um den wertschöpfenden Umgang mit den oft in Worthülsen wie Organizational Freeze und Organizational Distress verpackten Schwierigkeiten geht, Veränderungen frühzeitig wahrzunehmen und geeignete Maßnahmen konsequent umzusetzen. Er schreibt: »Für euch besteht Management darin, die Ideen aus den Köpfen der Manager in die Köpfe der Mitarbeiter zu bringen. Wir hingegen sind jenseits des Taylorismus. Wir wissen, dass das wirtschaftliche Umfeld heute so komplex und schwierig, zunehmend unvorhersagbar und gefährlich ist, dass das Überleben des Unternehmens letztendlich von der alltäglichen Aktivierung des letzten Gramms von Intelligenz abhängen wird. Nur unter Ausnutzung der kombinierten Denkleistung aller Mitarbeiter kann sich ein Unternehmen den Turbulenzen und Zwängen erfolgreich stellen und überleben. Für uns besteht Management exakt in der Kunst, das intellektuelle Potenzial aller Mitarbeiter des Unternehmens zu mobilisieren und zusammenzubringen.«

Gibt es viele Ideen, aber keine Rezepte, wenn Ideen durch die Linsen eigener und fremder Erfahrungen quasi immer weiter ausgefiltert werden, verwundert es daher nicht: Unter Stichworten wie Lean Management, Reengineering und Value-Based-Management hat das Verständnis von Aufbau- und Ablauforganisation in den letzten Jahren einen dramatischen Wandel erfahren. Die Zeiten des Taylorismus sind vorbei. Selbst früher relativ fixe Strukturen im Front Office und Back Office unterliegen heutzutage permanenten Veränderungen. Insbesondere bei den Finanzdienstleistern steigt seit KonTraG und Basel II mit höchstem Beantwortungsdruck der Anpassungsdruck, hervorgerufen durch Entwicklungsschübe in der Informations- und Kommunikationstechnologie, den europäischen Binnenmarkt und die globale Vernetzung. Hier schließt sich der Kreis. Zur Durchsetzung der strategischen Ziele müssen Aufbau- und Ablauforganisation in immer kürzeren Abständen den strategischen Erfordernissen angepasst werden (können).

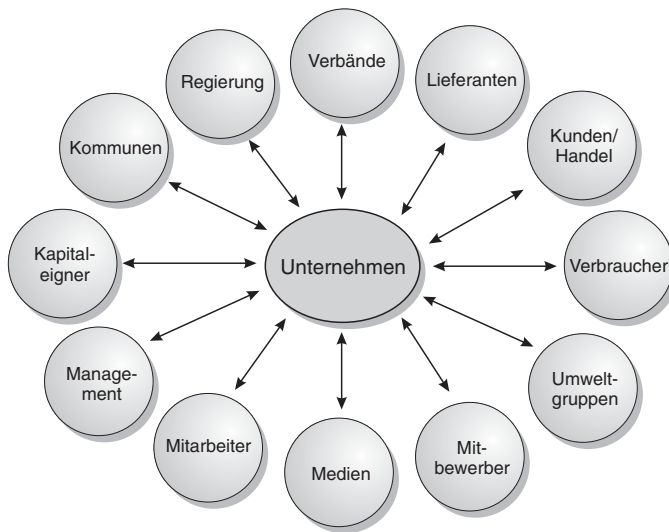
Ist das Entscheidende, strategische Positionen schneller als die Konkurrenz zu besetzen, und stehen »strategische Fenster« nur für begrenzte Zeiträume offen, können im Wortgeklingel, das Veränderungsprozesse üblicherweise begleitet, für Mitarbeiter schnell unüberschaubare Veränderungsszenarien entstehen. Es gilt die bekannten psychologischen Barrieren gegenüber den Mitarbeitern zu überwinden. Ist Veränderung ernst gemeint, bleiben Beschwerden nicht aus. Milde ausgedrückt ist es für Mitarbeiter ein schwieriges Unterfangen, sich in dynamischen Strukturen zu orientieren, die scheinbar plötzlich (und regellos) die Grenzen wohl etablierter Geschäftsprozesse verändern können. Der Grund liegt auf der Hand: In dynamischen Strukturen können sich Mitarbeiter nicht mehr durch Selbstmanagement in dem Sinne routinemäßig steuern, dass sie nur untereinander höchst komplexe Informations- und Berichtswege unterhalten, die über lange Zeiträume hinweg als mehr oder weniger offenes oder verdecktes Spielregelsystem von formalen und informalen Vollmachten und Verantwortlichkeiten natürlich gewachsen sind.

Veränderung im Sinne eines ganzheitlichen Zusammenwirkens der Faktoren Mensch, Technik und Organisation ist der natürliche Feind der Bewahrermentalität. Niccolò Machiavellis Urteil ist unter dem Primat des Ganzheitlichkeitsparadigmas wieder ernst zu nehmen: »Der größte Feind neuer Ordnung ist, wer aus der alten seine Vorteile bezog.« Sei es darum, dass im modernen (Prozess)Management Strukturen aufzubrechen, Regelwerke zu hinterfragen und Zusammenhänge abteilungs- und disziplinübergreifend zu erkennen sind, um ganzheitlich handeln zu können. Oder sei es darum, dass im modernen (Prozess)Management ein Team als Ganzes, Value Based, an seiner Wertschöpfung gemessen wird, wobei sich ein Team alles, was nicht zur Wertschöpfung beiträgt, aber nicht mehr leisten kann.

Management im Wandel (Change Management) sitzt bei der Entwicklung und Durchsetzung von für Veränderung stehenden strategischen Zielen in der Zwickmühle. Zu oft bleiben Autorität und Verantwortlichkeit einfach in der zähen Masse der Prozessabläufe stecken, obwohl gerade in den Phasen der Umstrukturierung nichts notwendiger ist, als die breite Unterstützung der Mitarbeiter selbst. In diesem Sinne ist eine integrative und disziplinübergreifende Sicht und nicht eindimensionale Betrachtung gefordert. In diesem Sinne ist die Performance von Management durch mehr als nur die Produktqualität bestimmt. Hier drängt sich ein Bild aus der Medizin geradezu auf: Modernes Management, das in der Strategiedimension operiert, ist als Muskel zu begreifen, den man entweder trainiert oder aber verliert.

Albert Einsteins Urteil zum Trotz »Alles hat sich geändert, nur das menschliche Denken nicht« müssen beim Management im Wandel *die* Mittel und Wege gefunden werden, um zwischen Unternehmen und Mitarbeitern eine Kooperation zu erreichen, die eine Umsetzung strategischer Ziele in kürzester Frist gewährleistet. Treffen oft unvereinbare Kräfte und Werte aufeinander, ist bewusst wahrzunehmen: Schwierige unternehmensweite Probleme entziehen sich ihrer perfekten Lösung. Um der einfachsten Argumentation willen könnte man sagen, dass die Spiele auf Risiko(Spiel)feldern von Hard-, Soft- und Peopleware neue Spielregelsysteme brauchen. Die kontinuierliche Verbesserung der Fähigkeit zur Synthese oder Integration auch widersprüchlicher Kräfte wird zum wichtigen Bestandteil der Überlebensstrategie von Unternehmen in sich ständige verändernden Umfeldern. Ein Ansatz besteht darin, das strategische Szenario so weit aufzubereiten, dass die Konsequenzen kooperativen und nichtkooperativen Verhaltens individuell nachvollziehbar werden. Mit Hamlets Worten ausgedrückt muss gelten: »More matter, with less art.«

Die bisherige Praxis, entsprechend veränderter strategischer Anforderungen eine neue Organisationsstruktur nur zu definieren und diese dann dem Unternehmen in toto nur vom »grünen Tisch« aus überzustülpen, ist im Sinne eines kooperativen Einverständnisses der Mitarbeiter nicht weiter praktikierbar. Wir wissen: Mitarbeiter haben aus der Erfahrung bereits (durch)gemachter Reivirements teilweise existenzielle Ängste bei bevorstehenden strukturellen und ablaufrelevanten Veränderungen. Wir wissen: Unverstandene Ängste führen dazu, dass qualifizierte und auf dem Arbeitsmarkt gefragte Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Wir wissen weiterhin: Mitarbeiter, die weniger Chancen für sich sehen, sprechen die »innere Kündigung« aus. Wir wissen nicht: Wann wird diese Form von People Risk zum risikobewehrten Faktor, wenn nur durch motivierte Mitarbeiter Risiken fundiert als Ganzes zu beurteilen sind und nur durch motivierte Mitarbeiter die geeigneten Maßnahmen zu treffen sind, um diese Risiken auch bezüglich ihrer Effizienz im Detail zu optimieren?



**Abbildung 18.1** Wie handeln im Zeichen der Strategie?

Muss bei unternehmensweiten Veränderungsprozessen der richtige »Geist«, bevor er praktiziert wird, erst einmal geprägt werden, ist es besonders wichtig, die mit einer neuen strategischen Ausrichtung des Unternehmens verbunden Chancen und Risiken auch bis in die Ebene des operativen Unternehmensgeschehens tragen zu können. Im Sinne des Urteils von Herman Kahn: »Aus der Vergangenheit kann jeder lernen, heute kommt es darauf an, aus der Zukunft zu lernen« muss jedem Mitarbeiter damit klar sein, welche Anforderungen künftig an ihn gestellt werden, welche Chancen seine Einbindung in das Unternehmen ihm bietet und welche Risiken die geplanten Veränderungen bergen. Ausgehend von diesen Vorgaben folgt, »wie« ein geeignetes organisatorisches Umfeld zu schaffen ist.

Geeignete Organisationsformen sind alle Strukturen, die gewährleisten, dass personensbasierte Regelkreise entstehen, die so ineinander greifen, dass einerseits die schnelle Umsetzung strategisch notwendiger Anpassungen gewährleistet ist, andererseits aus allen Kreisen das Feedback für die Prüfung der bereits erzielten Ergebnisse und Steuerung der weiteren Maßnahmen aber auch kurzfristig allen Ebenen zur Verfügung steht. Ist wohl organisierte Flexibilität entscheidend, muss das Ergebnis eine Organisationsform sein, die für alle Ebenen Ziele definiert, die an der Zielumsetzung beteiligten Mitarbeiter benennt, deren Aufgaben bestimmt und letztendlich sicherstellt, dass die erzielten Ergebnisse bewertet werden und als neue Vorgaben in die Regelkreise selbst wieder einfließen. Solche Organisationsformen und Organisationsregelungen sind sicher nicht der Standard. Es läuft meistens so, wie das folgende Beispiel verdeutlicht.

## Negativbeispiel

Ein IT-Projekt sollte umgesetzt werden. Es war Ziel, das Inkasso für zwei bestehende Versicherungsbestandssysteme abzulösen und ein neues System auf der Basis einer modernen Standardlösung einzuführen. Das einzuführende System sollte zugleich Referenzcharakter für das gesamte Unternehmen haben. Ergebnis: Die Einführung der Lösung wurde verschoben. Das hatte folgende Ursachen:

Das Projekt wurde von Anfang an nur technisch definiert und auf dieser Ebene auch intensiv dokumentiert. Es wurden Projektgremien installiert, die wenig Einfluss auf die benachbarten organisatorischen Umfeldler hatten und somit auch nicht gewährleisten konnten, dass die Ergebnisse der Umsysteme zeit- und lösungsgerecht zur Verfügung standen. Es kam also das, was kommen musste: Zu den ersten Tests standen die Daten nicht zur Verfügung oder waren so fehlerhaft, dass sie nicht verarbeitet werden konnten. Vorgaben für die technische Umsetzung wurden neu in den Raum geworfen, da die Lieferanten der Daten die vereinbarten Inhalte nicht liefern konnten, neue Anforderungen an das Endsystem wurden definiert. Hektische Aktivitäten mündeten im Chaos.

Dabei wäre es doch vergleichsweise einfach gewesen, von Beginn an ein organisatorisches Umfeld zu gestalten, das alle für die Umsetzung notwendigen organisatorischen Einheiten einschließt, keine Scheu vor Abteilungsgrenzen kennt und eine lösungsadäquate Umsetzungsstrategie entwickelt, die die Beteiligung der organisatorischen Umfeldler einschließt und nichtkooperatives Verhalten mit Sanktionen versieht.

Es ist doch heute der Standard, dass komplexe Lösungen über die Grenzen organisatorischer Einheiten umgesetzt werden müssen. Man muss es nur wollen. Dazu muss man erkennen: In einer sich rasant verändernden Welt ist zu versuchen, im Großen und Ganzen richtig zu liegen und es ist zu vermeiden, exakt das Falsche zu tun. Also sind entsprechende Steuerungsmechanismen in der Organisation zu verankern, die das gewährleisten. Die Zeit zur Entwicklung flankierender Maßnahmen für Veränderungsprozesse, die viele Mitarbeiter an Entwurf und Realisierung beteiligen, wird allerdings immer knapper. Was soll erst passieren, wenn kurzfristige Anpassungsanforderungen, die der Markt oder sonstige Umstände erzwingen (Unternehmensfusionen) nicht umgesetzt werden können, weil sie im Organisationsmonolith »Unternehmen« im Informationsgestrüpp der Unternehmenskommunikation einfach aus systematischen Gründen an den (un)sichtbaren Grenzen von Abteilungen und Unternehmenseinheiten hängen bleiben? Das können wir uns heute nicht mehr leisten. Niemand kann die Zukunft eines Unternehmens wertschöpfend mitgestalten, wenn er sich über seine eigene Zukunft im Unternehmen nicht im Klaren ist.

## Risiko im Unternehmensumfeld

Die Risiken, die aus den Unternehmensumfeldern auf Unternehmen einwirken, haben diverse Ursprünge. Die Komplexität der Folgewirkungen aus den Konsequenzen aus dem 11. September 2001 nicht verkennend, könnte man dabei die Risiken aus dem fiskalischen und politischen Umfeld in Deutschland »noch« als halbwegs kalkulierbar bezeichnen. Eine Anpassung auf diese Art von Veränderungen kann in Deutschland und Westeuropa noch durch mittelfristige Maßnahmen erfolgen. Langfristig wird die Sicht aber eine andere, es zeichnet sich auch in Westeuropa eine Wende ab. Da politische Institutionen bisher unzureichend auf die sich abzeichnenden neuen Anforderungen der Sozialsysteme, Arbeitsmärkte und innere Sicherheit reagiert haben, setzen sich zunehmend populistische Parteien durch, die den Wählern kurzfristige Veränderungen durch die Umsetzung drastischer Maßnahmen versprechen.

Mit dem Wahlerfolg von Jean-Marie Le Pen lieferte Frankreich im April 2002 das jüngste Beispiel dafür, dass solche Parteien auch tatsächlich an die Macht gelangen können. Es wird auf der Welt immer mehr Regionen geben, die bei weitem nicht die politische Stabilität haben, die in Westeuropa zurzeit noch gegeben ist. So ist es bereits heute in osteuropäischen Regionen wichtig, so etwas wie vorhandene Informationsasymmetrien strategisch für die Geschäftstätigkeit in diesen Ländern kurzfristig zu nutzen. Sind unbekannte Gewässer voraus, muss Management auch auf unbekannte Entwicklungen differenziert durch handhabbare und hinreichend flexible Strategien »well performed« reagieren können.

Wenn die Erwartungen im Management steigen, sollten wir uns bemühen, sie besser kennen zu lernen. Die Entwicklung der Märkte, insbesondere die Entwicklung der Finanzmärkte, ist ein Beispiel dafür, wie klassische Prognosemodelle scheitern können. Ein immer wieder sofort ins Auge springender Grund dafür ist: Die Zukunft lässt sich nicht mehr so zurechtbiegen, wie es der Blick in die Vergangenheit vermuten lässt. Hier wird blinder Glaube an Prognose sogar gefährlich, wenn die für Prognose grundlegende Annahme, dass die Welt von morgen im Wesentlichen genauso sein wird wie die Welt von heute (und von gestern), nicht vor dem sich verändernden Ganzen prospektiv reflektiert wird.

Ist viel Sand im gut geölten Getriebe hoch automatisierten (Risiko)Managements, ist ein tieferes Verständnis für den Wandel im Umfeld von Unternehmen zu entwickeln, als das mit traditioneller Prognose möglich ist. Hier geht es nicht darum, Prognose zu kritisieren. Prognose ist wichtig (und richtig), wo sie mit der notwendigen Konfidenz noch greift. Werden in Unternehmen Systeme, Strukturen und Abläufe komplexer, sind Synergien zu erkennen und zu erschließen. Hier kann es keine Ad-hoc-Lösungen, sondern nur noch Step-by-step-Schritte in Richtung richtiger (bestmöglicher) Lösungen geben.

Es ist die Bereitschaft zu fördern, sich der Ungewissheit zu stellen und die Treiber von Ungewissheit besser zu verstehen. Der Grund liegt auf der Hand: Ganze Strategien können in Sekundenschnelle veralten, wenn nicht erkannt wird, dass routinemäßig gefahrene Prognose nicht dafür steht, dass Ungewissheit akzeptiert, verstanden und in eigene Überlegungen mit einbezogen wird. Auch mit dem in der Vergangenheit erfolgreichsten Chartmodell, steht man mit tönernen Füßen auf schwankendem Boden, weil Ungewissheit heute nicht bloß eine gelegentliche und vorübergehende Abweichung von Vorhersagbarkeit, sondern ein grundlegendes Merkmal im Umfeld eines Unternehmens ist.

### **(K)Einen Plan haben**

Am Beispiel der Sparten von Rückversicherungsgesellschaften wird dies evident. Elementarschäden nehmen zu, gleichzeitig steigen die Werte der in Retrozession gegebenen Risiken. Sollen wegen der im Jahr 2001 gehäuften Luftverkehrsschäden die Aviation Risks künftig vom Portfolio ausgeschlossen werden? Die Antwort lautet: Nein. Keine große Rückversicherungsgesellschaft wird künftig die Geschäftsfelder Elementary Risk und Aviation Risk aus dem Portfolio streichen. Rückversicherungsgesellschaften werden, wenn sie erfolgreich sein wollen, Instrumente der Gesamtrisikosteuerung entwickeln müssen, die Business- und Risikoverantwortung verknüpfen und Risikomanagement nicht auf den Abschluss von (Versicherungs)Verträgen reduzieren. Das Versicherungsgeschäft ist nicht mehr nur auf die finanzwirtschaftliche Perspektive zu beschränken. Es ist in diesem Sinne nicht mehr nur nachsorgend (reaktiv) zu betreiben. Der stetig steigende Wohlstand dieser Welt wird kompetente Problemlösungen in diese Richtung sogar erzwingen.

In letzten Jahren ist eine deutliche Konzentration des Erstversicherungsgeschäftes auf der Welt zu beobachten. Die AXA-Versicherung ist ein prominentes Beispiel. Noch vor ein paar Jahren nur ein Local Player in Frankreich, ist sie nun einer der erfolgreichsten weltweit agierenden Erstversicherer. Die Entwicklung der Konzentration von Erstversicherern ist dann auch wieder ein Ansatzpunkt für Rückversicherer, ein erweitertes Produktportfolio zu entwickeln, weil Erstversicherern, bei entsprechender Größe, dann komplette Rückversicherungslösungen über das gesamte Portfolio des Erstversicherers angeboten werden können.

Sind Versicherer also Global Player, geht es nicht um die Frage, ob ein Gebäudekomplex mit den Koordinaten 37,74993 N und 14,99451 E in das Rückversicherungsportfolio aufgenommen werden kann oder nicht. Eine marktfähige Gesamtrisikolösung als Problemlösung kann nicht aus der extrapolierten Summe aller Einzelrisiken bestehen. Ein möglicher Ansatz ist: Neben Quoten- und Poolverträgen sind Risikoszenarien und Risikoportfolios zu entwickeln, die die Risiken meh-

rerer Sparten des Erstversicherers einschließen. Dies bedingt natürlich neue Formen der Vertragsgestaltung zwischen Zedenten, Brokern und Rückversicherern sowie eine neue Art des Vertrauens zwischen den Beteiligten. Hier muss es das Ziel sein, neue kooperative Lösungen zu finden. Dazu sind Wege zu finden, die sonst so nicht für möglich gehalten wurden, gilt es eine sich stark verändernde Risikolandschaft zu verstehen und zu bewirtschaften.

Bei den an Raum gewinnenden Allfinanzkonzepten ist Veränderung selbstverständlich nicht auf Versicherer beschränkt. Alle Finanzdienstleister müssen Risiken, denen sie ausgesetzt sind, neu begreifen, um sich ihnen kompetent in neuer Weise stellen zu können. Die Vorgaben von Basel II für die Risikobeurteilung bei der Vergabe von Finanzmitteln hat bei den Kreditinstituten sicher auch einiges Kopfzerbrechen ausgelöst. Wichtigstes Instrument der Vergabe von Krediten durch Geschäftsbanken war bisher die Bilanzanalyse über eine Reihe von Abschlussperioden. Kann das so bleiben? Die Antwort ist ein Nein. Auch wenn die Bilanzen zur Risikobeurteilung nach den verschärften Bilanzierungsrichtlinien des IAS (International Accounting Standard) erstellt werden müssen, ist noch lange keine Gewähr dafür gegeben, dass künftige Entwicklungen im Unternehmen zu Teil- oder Totalverlust der vergebenen Kredite führen.

Bleiben wir im Bild: Es ist sicherlich notwendig, verbunden mit der Vergabe von Krediten nicht nur ein einmaliges Audit durchzuführen, sondern basierend auf der Geschäftsstrategie, die auslösend für die Vergabe des Kredites war, die Umsetzung der Strategie in der Zeitdimension zu kontrollieren. Dies muss im Sinne des Controllings und nicht nur aus der Sicht als Aufsichtsratsmitglied geschehen. Nur dann können bei Veränderungen der Umfeldler frühzeitig und zielgerichtet die notwendigen Korrekturen eingeleitet werden. In diesem Sinne wird das Kreditinstitut aber selbst zum aktiven Teilnehmer am Prozess der Risikosteuerung mit Gestaltungspotenzial.

Auf einen Nenner gebracht, sind es also nicht nur Planungs- und Kontrollsysteme, die ihre Berechtigung und Ergebnisse aus den Daten der Vergangenheit herleiten, die wir künftig für das Risikomanagement der Unternehmensumfelder benötigen. Gerade die letzten Jahre zeigen, dass wir Risikosteuerungsinstrumente benötigen, die, auch wenn sie nicht die Zukunft vollständig antizipieren können, zumindest sensibel für künftige Entwicklungen machen und das nötige Instrumentarien zu Verfügung stellen, um auch kritischen Situationen begegnen zu können. Die Richtung liegt fest: Unternehmen müssen sich über ihr eigenes Risikoprofil klar werden. Unternehmen müssen verstehen, ob ihre Aktionäre etwa erwarten, dass ein Risiko X abgesichert wird, oder ob Aktionäre davon ausgehen, ein Risiko X durch

ihr eigenes Portfoliomanagement selbst zu managen. Unternehmen müssen somit auf die Gesamtstrategie abgestützte Risikostrategien entwickeln, die ein Bündel spezifischer Maßnahmen sind.

## **Planungsinstrument Projektmanagement**

In der »Dreigroschenoper« textete Bertold Brecht die Zeilen: »Ja, mach nur einen Plan, sei nur ein großes Licht, und mach noch einen zweiten Plan, gehen tun sie beide nicht.« Aus heutiger Sicht stehen Brechts Zeilen für die Krux von Projektmanagement im Generellen. Projekte sind nichtsdestotrotz so alt wie unsere Welt. Für erfolgreiche Projekte aus der Vergangenheit stehen der Bau der chinesischen Mauer, der Bau der Pyramiden in Ägypten und Mittelamerika, der Aufbau der Kriegsflotten in England und Spanien, der Bau des Panamakanals und der Bau des Eiffelturms. Was ist heute anders, als es damals war? Chinesen, Maya, Ägypter und Europäer hatten doch auch ihre effizienten Organisationsformen, die durch das erfolgreiche Management unbekannter Risiken einmalige Leistungen neben den täglichen Routinen erlaubten.

Um der einfachsten Argumentation willen könnte man auf die obige Frage antworten, dass die instabilen Umfeldler von heute nicht mehr mit den stabilen Umfeldern von gestern oder gar von vorgestern zu vergleichen sind. In der Antike tickte das Informationsnetz der Orakel langsam. In der Network Community von heute ist die Halbwertszeit von Information eine Größe, die schlicht unbekannt ist. In den vergleichsweise zu heute stabilen Umfeldern liegen die historischen Wurzeln von modernem Projektmanagement, zu dem es auch heute (und wohl auch in der Zukunft) keine Alternative gibt. Als Teil kalkulierenden Risikomanagements entstand Projektmanagement als Planungs- und Steuerungsmethode im Zweiten Weltkrieg. Seine Erfolgsgeschichte beginnt mit den bekannten gigantischen logistischen Leistungen im Vorfeld der Landung der Alliierten in der Normandie.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde Projektmanagement dann zunächst bei der technischen Leistungserstellung, wie beispielsweise im Bauleistungsbereich, eingesetzt. Hier kamen die besonderen Planungsmerkmale des Projektmanagements zum Tragen: Planung von Aufgaben und Leistungen, die einen einmaligen, nicht dauerhaften Charakter haben und sich trotzdem über einen längeren Zeitraum erstrecken. Der Ansatzpunkt von Projektmanagement zog. Eine komplexe Aufgabe ist so in ihre Einzelbestandteile zu zerlegen, dass sich auf der Grundlage einer Gliederungseinheit Aussagen zu Zeitdauer und Aufwand in Material und Personen für die Erfüllung dieser Teilaufgabe erstellen lassen. Das Ergebnis ist ein Baukasten aus nahezu bekannten Aufgaben, die sich über eine sinnvolle Synthese der Teilaufgaben zum Projekt konfigurieren lassen.

Das Ergebnis der Projektplanung muss eine zumindest hinreichend genaue Aussage über vermutete Aufwände für Material, Arbeitskraft, Teilrealisierungen (Milestones) und Gesamtrealisierungszeit liefern. Hier liegt der Sinn gebende Kern von Projektmanagement. Ist die Konfiguration der einzelnen Bausteine des Projektes bekannt, besteht die Möglichkeit, korrigierend in Abläufe einzugreifen. Durch die Darstellung des kritischen Pfades (Critical Path), der die kritischen Teilaufgaben während der Realisierung kennzeichnet, wird dabei sofort evident: Ein Projekt ist gefährdet, wenn es durch Überschreitung der vorgegebenen Schwankungsgrenze von frühestem und spätestem Anfangstermin bei einer Teilaufgabe zu gravierenden Abweichungen bei allen anderen Teilaufgaben zu kommen droht.

Dass es trotz sorgfältiger Planung immer wieder zu Projektverzögerungen im erheblichen Ausmaß kommt oder während der Realisierungsphase ganze Projekte gestoppt werden, ist Projektalltag. Dass im Bauleistungsbereich die Ergebnisse gescheiterter Projekte weniger zu beobachten sind (Wohin sonst mit den ganzen Ruinen?) als bei IT-Projekten, schließt den Kreis zur Krux von Projektmanagement, so wie sie Brecht in der »Dreigroschenoper« hätte ganz richtig umschreiben können: Projekte sind nicht gleich Projekte. Bauprojekte haben stabilere Projektumfelder als IT-Projekte. Im IT-Bereich, in dem man sich im Projektmanagement von heute meistens zu bewegen hat, liegt die Zahl der gescheiterten Projekte laut IDC bei 40 bis 50 Prozent.

Dies ist ein erstaunlich schlechtes Ergebnis, wenn man bedenkt, dass alles doch gut geplant war. Aber auch hier liegt der Teufel wieder im Detail. Das Problem ist bekannt: Projekte werden abgeleitet aus dem strategischen Bedarf (so sollte es auf jeden Fall sein) und einfach nur aufgesetzt (so sollte es auf keinen Fall sein). Letzteres ist das entscheidende Moment, das den Projekterfolg letztendlich gefährdet. Oft erkennen diejenigen, die mit dem Projekt beglückt werden sollen, nicht den Nutzen, der für sie aus der Projektumsetzung resultieren könnte. Als es im Juni 1944 um die Landung in der Normandie ging, konnte man auf alliierter Seite davon ausgehen, dass jeder, selbst unter Einsatz seines Lebens, die Umsetzung des »Projektes« wollte. Heute ist (zu) oft das Gegenteil der Fall. Wichtige Teilnehmer am Projekt werden nicht in dem Maße in die Projektplanung und Projektumsetzung einbezogen, so wie es für die erfolgreiche Umsetzung des Projektes notwendig ist.

Wann werden im großen Spiel »Projekt« die Spiele der vom Projekt betroffenen Spieler zu Koordinations- oder aber zu Diskoordinationspielen? Man könnte bei der Suche nach der Antwort auf diese Frage viele Seiten schreiben, ohne den Gegenstand zu erschöpfen. Dies wollen wir natürlich hier nicht tun. Ein einfaches Beispiel mag deshalb genügen: Den beteiligten Fachbereichen wird das Projekt »verkauft«, die Planung und die Umsetzung beginnt und am Ende ist das Projekt

gescheitert. Weshalb? Mitarbeiter des Fachbereiches wurden nicht in die Projektplanung und Projektumsetzung einbezogen. Projektmanagement wurde fernab vom Projektgeschehen am »grünen Tisch« betrieben. So liegt ein beträchtlicher Teil des Wissens für eine erfolgreiche Projektumsetzung brach. Im »lernenden« Projektmanagement müssen mitdenkendes Tun und mitdenkendes Handeln sowie das Entdecken von Problemlösungen und nicht die konfliktfreie, störungssichere Programmierung routinierter Handlungsabläufe im Hinblick auf den Organisationszweck im Vordergrund stehen. Latente Kreativitätspotenziale müssen mobilisiert und nicht unterdrückt werden.

Was wäre wesentlich für den Erfolg gewesen? Einschalten des Fachbereiches sofort nach der Projektentscheidung, verbunden mit der Zusage des Fachbereiches, das Projekt auch mittragen zu wollen, sind die Antworten. Einbinden des Fachbereiches in die Projektplanung, bei der Definition der Pflichtenhefte und bei der Projektumsetzung. Anders gewendet: Das Hauptargument, weshalb die Fachbereiche häufig nicht in Projekte einbezogen werden, muss selbst Teil von Projektmanagement werden. Es lautet: Der Fachbereich ist operativ so in das tägliche Geschäft einzubinden, dass sich der Fachbereich auch als Teil eines mit dem Projekt verändernden Ganzen begreift. Macht man sich in diesem Sinne Projektmanagement nicht mehr so einfach, weil der Muskel »Management« trainiert wird, werden mit Projekten in der Tat neue Standards gesetzt.

Ist der Mensch nicht mehr »Missing Link«, ist Projektmanagement als offene Methodik für Problemlösungen strategisch. Für die Performance wesentliche Promotoren für die Projektumsetzung werden nicht von vornherein ausgeklammert. Das Moment, dass entlang der Wertschöpfungsketten des Projekts Informationen ohne Wahrheitsgarantie gehandelt werden, wird zum Thema. Die Antwort auf die letztendlich entscheidende Frage »Verbraucht die Integration der Projektergebnisse in die Fachbereiche und verbrauchen die allfälligen Anpassungen nicht mehr Ressourcen als eine Einbindung der Fachbereiche vom Projektstart an?« wird erst in der Strategiedimension nicht mehr zur Sollbruchstelle des Projektes. Letzteres deshalb, weil bei der Projektplanung und Projektumsetzung alle Betroffenen so eingebunden sind, dass Konsens der Träger für die Umsetzung der Projektziele ist, weil die Beteiligten aktiv an der Umsetzung teilnehmen und das Projektgeschehen jedem transparent ist. Brechts Zeilen aus der »Dreigroschenoper« sind nicht obsolet. Sie haben aber eine neue Lesart. Bei strategischem Projektmanagement fokussiert Antoine de Saint-Exupéry den Fokus, wenn er in »Der kleine Prinz« die Zeilen schreibt: »Die Leute haben Sterne, aber es sind nicht die gleichen. Für die einen, die reisen, sind die Sterne Führer. Für andere sind sie nichts als kleine Lichter.«

## **Szenarien: Fokus auf Risiken zwecks Steuerung des Unternehmens**

Wie lässt sich ein Umfeld gestalten, in dem schnell und gezielt auf Veränderungen der Umwelt reagiert werden kann, gleichzeitig aber auch sichergestellt ist, dass alle Beteiligten weitgehend an Veränderungsprozessen kooperativ mitwirken? Voraussetzung ist eine erkenntnistheoretische Plattform, die es ermöglicht, nahezu alle Facetten relevanter Entwicklungen der Umwelt wahrzunehmen. Die Schaffung von Szenarien, die das breite Spektrum der möglichen Veränderungen der Umwelt erfassen, ist der erste Ansatz. Hierdurch ist sichergestellt, dass eine möglichst große Bandbreite denkbarer Umwelteinflüsse erfasst wird, auf die zu reagieren ist. In das weitere Kalkül sind dann diejenigen Szenarien einzubeziehen, für die höchste Eintrittswahrscheinlichkeit besteht. Der Rest bildet das strategische Ersatzteillager.

Was sind Kernbausteine der Szenarien? Ein Berater hat sich auf das Wesentliche zu beschränken: Ein in sich konsistent erklärbares Bündel möglicher Umweltveränderungen, die auf das Unternehmen einwirken, ist zu entwickeln, das durch ein strategisches Handlungsmodell auf allen Ebenen des Unternehmens umsetzbar ist. Das für die Arbeit relevante Szenario, das den roten Faden für das spätere Handeln darstellt, ist aus dem Sample wahrscheinlicher Szenarien dann auf Basis einer konsensfähigen Vereinbarung der strategischen Entscheider des Unternehmens auszuwählen. Dieser Schritt ist begleitend zu moderieren.

Hier ist Gespür für die damit verbundenen Chancen und Risiken in ökonomischen Größenordnungen gefragt. Hier wird der Ausgangsplan für alles Folgende konfiguriert: Nach außen sind die Partner der Umsetzung zu bestimmen, die Form der Zusammenarbeit ist zu definieren (Kooperationsstrategie), erwartete Beiträge der Partner beziehungsweise eigene Aufwände sind zu bestimmen. Zusätzlich sind Alternativstrategien für den Fall zu entwickeln, dass Partner von der ursprünglich geplanten Kooperationsform abweichen, die Entwicklung der nach innen gerichteten Strukturen ist entsprechend dem gewählten Szenario voranzutreiben, Modelle für die geplante Aufbau- und Ablauforganisation sind zu entwickeln, zum Vorantreiben notwendiger Restrukturierungen sind Mitarbeiter als Key Player zu bestimmen, die Einbindung der Mitarbeiter in die Ziele der Strategieumsetzung ist zu forcieren und einzelne (Teil)Projekte müssen definiert werden und so weiter. Das ganze Konfigurationsmanagement verlangt Organisations- und Darstellungsformen, die es erlauben, Abweichungen vom definierten Ziel frühzeitig zu erkennen. Mit behavioristischen Elementen (Spielern) sind jetzt die Faktoren im Spiel, die in der Praxis die höchsten Umsetzungsbarrieren aufstellen.

Wir sind am methodischen Dreh- und Angelpunkt von Projektmanagement (Strategieumsetzung). Spätestens jetzt ist zu erkennen: Projektmanagement ist als Sample sich phasisch überlappender Prozesse nicht nur eine Funktion technischer Kennzahlen, soll es organisatorische Plattform zur Erschließung attraktiver Geschäftsfelder sein. Es ist zu prüfen, ob die Motivation und Einbindung der Partner und Mitarbeiter den erwarteten Vorstellungen entspricht. Jede Abweichung ist als ökonomisches Risiko messbar. Durch geeignete Formen der Motivation und gegebenenfalls auch durch Disziplinierung ist sicherzustellen, dass durch ein geeignetes Anreiz- und Sanktionssystem die geplante Form der Einbindung realisiert wird.

Hier zeigen sich die Klippen im alltäglichen Beratergeschäft. Werden Projekte (zu) mechanistisch gesteuert, müssen sie fast zwangsläufig auf das Riff der Realität auflaufen. Hier wird Projektmanagement oft schnell entmystifiziert. Korrekte (und notwendige) Maßnahmen können schnell im Dickicht opportunistisch handelnder Interessengruppen verwässern, wird durch Machtspiele das freundliche Erscheinungsbild »Projekt« zum unfreundlichen Lächeln der Medusa verkehrt. Versteinerung durch stark übersteuernde Entscheidungsmethoden hat ihren Preis. Wird im Projekt »Veränderung« passiv als Bedrohung interpretiert, entwickeln sich Defensivstrategien, die mit dem Verschütten von neuen Freiheitsgraden auch die Chancen zur innovativen Differenzierung verschütten. Hier darf das Suchen nach innovativen Wegen zur strategischen und operativen Alternative nicht im Streben nach Perfektion im Tagesgeschäft stecken bleiben, weil in der Strategiedimension »Beharrung« ein Synonym für inkrementalen Aktionismus ist.

Hier ist die Interpretation des Gesagten wichtig: Es wird hier nicht behauptet, dass irgendeine Form von Projektmanagement allen Ansprüchen gerecht werden kann und sich durch irgendeine Form von Projektmanagement alle Erwartungen an Projektmanagement erfüllen. Dies muss auch nicht sein. Es wird nur gesagt: Man kann auf einem tragfähigen Fundament aus vielen Steinen viele Arten von Gebäuden errichten, wenn mit dem Fundament die alles tragende Basis stimmt. Projektmanagement ist (k)ein Nullsummenspiel, wenn es (k)eine Entscheidung ohne die Betroffenen gibt. Für schnelle Anpassungsfähigkeit ist der Preis im Voraus zu zahlen. Er lautet: Es ist eine modulare Organisationsform zu schaffen, die sichert, dass neben den Aufgaben des Tagesgeschäftes auch auf die besten Köpfe zugegriffen werden kann.

Letzteres ist das Entscheidende: Modernes Projektmanagement, das Value schaffen muss, erfordert einen Prozess von iterativer Bewertung und individueller Einbindung, der sichert, dass Risiken, die als Ergebnis mangelnder Kooperation entstehen, rechtzeitig erkannt werden, um entsprechend schnell gegensteuern zu können. Ist das der Fall, ist das Resultat von Projektmanagement eine dynamische

Konfiguration: Sie besteht (1.) aus strategischen Handlungsparametern, die die Zielumsetzung leiten, (2.) aus Partnern, die in die strategische Umsetzung eingebunden sind und (3.) aus Informationen, die während der strategischen Umsetzung aufzunehmen sind und entsprechend ihrer Relevanz für die strategische Umsetzung verarbeitet werden müssen. Wir haben eine Konfiguration umfassender Verantwortlichkeiten. Hier ist die Wirksamkeit von (Planungs)Modellen unabdingbar mit den Fähigkeiten von guten Mitarbeitern und guten Governance-Prozessen verknüpft. Hier muss (und kann) sich Projektmanagement auch der Benchmark stellen: »Den guten Steuermann erkennt man erst im Sturm«, wie Seneca schon für das »Projektmanagement« der römischen Antike formulierte.

### **Permanente Herausforderung: Implementierung von (Risiko)Management**

Ohne Risiko gibt es keinen Gewinn. In komplexen und dynamischen Aktivitätenumfeldern kann kein Unternehmen alle Risiken ausschalten, ohne gleichzeitig dabei alle Gewinnchancen zu verspielen. Jede Entscheidung birgt das Risiko des Erfolges oder des Scheiterns, mit allen dazwischen liegenden Nuancen: »Muddling through« (Durchwursteln) wird schwieriger. Sei es darum, dass im am Shareholder-Value orientierten Risikomanagement unter den kritischen Augen von Shareholdern und Stakeholdern nicht die mechanistische Minimierung des Risikos, sondern die Performance bei der Optimierung von Chancen-Risiko-Potentialen im Vordergrund steht. Oder sei es darum, dass mit der Implementierung prozessorientierten Risikomanagements die Value-Based-Philosophie schlicht gesetzliche Forderung ist (KonTraG, Basel II). Vorstände und Aufsichtsräte sollen für Fehlentscheidungen und mangelnde Aufsicht haften. Die Forderung besteht. Die Frage ist: Wie soll sie realisiert werden? Es gibt formale Mindestanforderungen und Dokumentationsrichtlinien. Es stellt sich die Frage nach deren inhaltlicher Ausgestaltung.

Auf rein historischer Faktenlage basierende Ansätze reichen hier nicht aus. Solange die Entwicklungen gradlinig ohne Veränderungen verlaufen, mag ein Ansatz, der künftige Risiken aus der Vergangenheit erklären will, hinreichend sein. Aber wehe, es kommt anders als erwartet. Handlungsalternativen stehen dann nicht rechtzeitig zur Verfügung: »Augen zu und durch« wird zur Handlungsmaxime. Die Realität lehrt: Die Anforderungen sind andere, werden berechenbare Zyklen immer kürzer. Was heute »top« ist, kann morgen schon »flop« sein. In diesem Sinne fehlt der Toolbox »Management« die exklusive Montageanleitung. In diesem Sinne ist die Toolbox »Management« eher Installations-, Wartungs- und Reparaturhilfe, als sie Navigationssystem ist für Managementarbeit im Rahmen kontinuierlicher und langfristig ausgerichteter Prozesse.

Im strategischen Feld der Unternehmensplanung sind viele Facetten der Zukunft zu erfassen. Ein Mittel sind Produkt- und Organisationsebene verflechtende Szenarien. Sie definieren die Spannweite möglicher Entwicklungen, lassen aber auch Spielraum dafür, Entwicklungen später einzubeziehen. Sie bestimmen die Akteure, kalkulieren deren Handlungsweisen und bestimmen den Gewinn der Umsetzung. In einem »Top-down«-Ansatz sind konsistente Szenarien für die Umsetzung unternehmensstrategischer Ziele zu entwickeln, die regelmäßig auf ihre Konformität mit den Gesamtzielen des Unternehmens zu überprüfen sind.



**Abbildung 18.2** Ebenen konsistenter Szenarientwicklung

Typischerweise folgt Szenarien- und Strategieentwicklung zwecks Erstellung von Risikoprofilen dem Ablaufmuster: (1.) Formulierung künftig erwarteter Entwicklungen (global), (2.) Bestimmung der Wirkungen auf das Unternehmen, (3.) Ableitung damit verbundener Chancen und Risiken, (4.) Bewertung der Szenarien per Eintrittswahrscheinlichkeit (bereichsübergreifend), (5.) Auswahl der Szenarien mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit (redundante Szenarien sind nicht einzustampfen, denn manchmal kommt es anders), (6.) Ableitung und Entwicklung von Einzelszenarien aus den gewählten Globalszenarien, (7.) Identifizierung der Akteure in den Szenarien zwecks Bestimmung möglicher Handlungsmaximen, (8.) Bestimmung der Risiken, die aus erwarteten Handlungen der Akteure resultieren, (9.) permanente Überprüfung der Szenarien an der Realität und (10.) Korrektur gewählter Szenarien-/Handlungsmaximen entsprechend eingetretener Entwicklungen und Anpassung an künftige Entwicklungen (gegebenenfalls Auswahl neuer Szenarien).

Durch kontinuierlichen Know-how-Erwerb muss in diesem Ablauf von »Projekt-durch Szenarienmanagement« die Gestaltung von Wertschöpfungsprozessen als lernendes System erfolgen. Hier noch einmal die (Soll)Bruchstelle, kann sich Risikomanagement nicht auf das Sammeln und Interpretieren von Zahlen beschränken und ist die Organisation selbst kein relativ unkritischer Faktor: Nicht konfliktfreie und störungssichere Programmierung routinierter Abläufe in Bezug auf den Organisationszweck, sondern mitdenkendes Tun und Handeln zum Entdecken von Problemlösungen muss im Mittelpunkt stehen. Von den »Köpfen« der Mitarbeiter hängt die Durchsetzungsfähigkeit (Überlebensfähigkeit) von Strategie im Wettbewerb ab.

Sind im szenarienbasierten Risikomanagement durch die integrierte Betrachtung der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisebene bestehende Organisationsregelungen mit Blick auf die künftigen Anforderungen zu bewerten, müssen, aufbauend auf obigem Ablaufschema, folgende Prinzipien zur Anwendung kommen: (1.) Flexibilität der organisatorischen Regelungen, (2.) Durchdringungsfähigkeit zwischen organisatorischen Einheiten, (3.) Akzeptanz der Einheiten untereinander, (4.) Schaffung einer Kultur temporärer Einheiten (Projektteams, Task Forces) zwecks Einbindung dieser Einheiten in die Unternehmensabläufe und (5.) Kommunikations- und Gestaltungsfähigkeit der Einheiten.

### **Performance ist (k)ein Schicksal**

Die »postmoderne« Wissensgesellschaft von heute treiben sich selbst steuernde Informations- und Kommunikationsprozesse an. Für Unternehmen, die in einem Servicekontinuum operieren müssen, ist die Generierung, Speicherung, Manipulation und Reproduktion erfolgskritischer Informationen die entscheidende Quelle für komparative Wettbewerbsvorteile. (Ein)Schätzungen sind gefragt, wenn (1.) der Mensch als Informationsbroker und Treiber von Risiko der zentrale Risikofaktor ist, (2.) Risiko eine spezifisch ausgeprägte Informationsstruktur ist und (3.) realisierte Teiloptima zu Schieflagen führen, weil ein potenziell realisierbares Gesamtoptimum nur über eine Balance zwischen verschiedensten Planungshorizonten, Managementperspektiven und Managementebenen umzusetzen ist. Gerade im Projektmanagement ist diese Balance durch die Verzahnung von Strategie und Operation geeignet (das heißt wertschöpfend) zu organisieren.

Auf Unternehmen nimmt der Veränderungsdruck spürbar zu. Die wichtigste Managementaufgabe ist die Gestaltung (nicht Verwaltung) der Zukunft. Dazu sind isoliert nebeneinander stehende Managementansätze problemorientiert zu integrieren, um Entscheidungen, der Situation angepasst, »maßgeschneiderte« Lösungen im Sinne bestmöglicher Lösungen anzubieten. Dazu ist zu erkennen, wann Problemlösungsheuristiken, die gestern funktioniert haben, den heutigen Problemsi-

tuationen nicht mehr angemessen sind. Hier sind entscheidende Fragen: Wie können Unternehmen dem Mehr an Komplexität des Umfeldes und den sich verändernden Marktverhältnissen im Handeln gerecht werden? Und wie ist der Spagat zwischen zentralem Informationspooling auf der einen Seite und dezentraler Informationsverwertung auf der anderen Seite zu organisieren? Die Antwort lautet: Die Bewältigung komplexer Prozesse durch die Bewältigung der die Prozesse bedingenden Interaktionen erfordert den umfassend verantwortlichen Einsatz aller Beteiligten. Im Fadenkreuz oft stark divergierender Interessen nach innovativen Wegen zur strategischen und operativen Unternehmensführung zu suchen, ohne dabei psychologische Barrieren zu übersehen und ohne dabei im »Kleinklein« der Routinen des Tagesgeschäftes zu versinken, dafür steht ein konzeptioneller Rahmen, der sich nach spieltheoretischen Überlegungen mit Kontext entwickelt.

In diesem Rahmen operiert RiskVision: Mit Spieltheorie setzt das Beratungskonzept (Kurzdarstellung in Teil 4 dieses Buches) ganzheitlich auf einer logisch konsistenten Problemlösungsmethodik auf: Nicht ad hoc, sondern in Tiefe und Breite methodisch abgestuft wird durch nachvollziehbare und vor allem auch kommunizierbare »Szenario(Spiel)Entwicklung«-Strategie auf spezifische Problemfelder projiziert. Dabei wird immer gefragt: Stimmen die Voraussetzungen noch? Die auf den spezifischen Wertschöpfungssystemen vor Ort aufsetzenden Spielmodelle ebnet als korrespondierende Managementmodelle die Wege zur Beherrschung der Strategiedimension. Dabei wird der Übergang zu ausgewogenem und pragmatischem Management der Logik der Strategie entnommen, die Management ins Stammbuch schreibt, die Verzahnung von strategischem Denken und operativer Umsetzung über ein konsistentes Kennzahlensystem zu organisieren. Und dabei ist die Entwicklung eines strategischen Leitbildes, in das ein strategisches Zielsystem einzubetten ist, Voraussetzung dafür, dass sich zu definierende Zielindikatoren auf die operative Ebene herunterbrechen lassen.

Wir verschweigen nicht, dass strategisches (Risiko)Management, wird es ernsthaft betrieben, oft ein dorniges Sich-Herantasten an (Problem)Lösungen ist. Strategisches (Risiko)Management kann radikales Umdenken in Führung und Steuerung bedeuten; muss es aber nicht. Strategie ist kein Selbstläufer. Strategie ist nur dann wirksam, wenn sie von allen Beteiligten auch »gelebt« wird. Dazu sind möglicherweise beim Finden der Spiele, in denen sich Strategie entwickeln muss, ein Umdenken aller Beteiligten und der Wille zur Veränderung erforderlich. Ist die Strategiedimension im Spiel, müssen Manager verstehen lernen, wie Spiele mit neuen Strategien zu verändern sind, wie für gegebene Strategien neue Anwendungen zu finden sind und wie durch Maßnahmen zur Verhaltenssteuerungen den Spielen durch Regeln eine Ordnung zu geben ist. Im Spiel namens Management sind aufgrund evidenter Trägheitsmomente wertschöpfende Symmetrien

nicht immer sofort zu erkennen. Management, das in einem Spielkontext strategische Vorausschau mit ergebnisorientierter strategischer Planung verknüpfen muss, ist zwangsläufig in Konfliktsituationen. Praktikable Zielindikatoren, die gleichermaßen valide, reliabel und zeitstabil sein sollen, lassen Wünsche einfach offen.

Hier muss der Begriff »Compliance«, also die Fähigkeit und die Bereitschaft, Regeln zu etablieren, zu befolgen und deren Einhaltung zu kontrollieren, »gelebt« werden. Hier muss auch der präsentierte strategische Beratungsansatz seine Grenzen finden. Denn ein strategischer Beratungsansatz kann die Zukunft nicht sicher voraussagen; er kann nur weniger blind gegenüber der Zukunft machen. Dies ist einerseits nicht wenig. Dies ist andererseits oft aber nicht genug. Die Forderung (und die Fähigkeit) nach (von) Messbarkeit ergibt sich aus der Situation, in der sich Entscheider befinden. Als Berater weiß man oft nicht genau, was an der Basis passiert. Man entscheidet über Maßnahmen und Projekte, über die keine nachvollziehbaren Informationen vorliegen, außer den Meinungen von Befürwortern und Gegnern: Messbarkeit muss durch das Schließen dieser Informationslücke hergestellt werden, so gut es eben geht.

Hier mündet das RiskVision-Beratungskonzept in Konfliktmanagement. Strategie wird in diesem Worst Case der Beratung vor der Umsetzungsphase ein Konfliktmodell aufgesetzt, das allgemeine Handlungsanweisungen für strategisches Konfliktmanagement liefert. Hier schaffen spieltheoretische Überlegungen Value, weil Spielmodelle genuin Denkmodelle sind, die ex ante gewünschte Ergebnisse konkret beschreiben und ex post per Führung durch Zielvereinbarung die Erhebung von relevanten Informationen durch mit dem Spielmodell zu entwickelnde und greifende Anreiz-Sanktions-Mechanismen auch sichern. Dies ist ein wichtiger Punkt: Auch an der Grenze von Projektmanagement erfolgt so noch Wertschöpfung. Ja, mehr noch: Auch dass »Warum«-Projekte gegebenenfalls scheitern, zerfließt nicht mehr in der Anonymität von diffusen Informationen. Ein strategischer Beratungsansatz identifiziert auch negative Wertschöpfung. In »Szenario(Spiel)Modellen« ist der Wertschöpfungsbeitrag von jedem Spieler in der Phase des Spieldesigns messbar. Im Team muss jeder Spieler die Form wählen, »wie« er Erfahrungs- und Wissenshintergründe offenbart. Dies schließt nicht aus, dass trotz des Aufzeigens eines größeren Vorrats an Alternativen und trotz des Aufzeigens von Wegen zur Veränderung des Spiels die Spieler partout nicht erkennen wollen, dass sie das falsche Spiel spielen. Dies schließt ebenso wenig aus, dass Antworten auf die Frage »Wie kann Strategie in Zeiten großer Unsicherheit gefunden, formuliert, kommuniziert und erfolgreich umgesetzt werden?« weiterhin routinemäßig durch das Entwerfen immer feinerer Portfolios gegeben

werden müssen, wo tendenziell ungerichtete Prozesse rigoros auf die gerade präferierte Methode heruntergebrochen werden und sich weiter Planung von Entscheidung trennt.

Im Folgenden wird nicht mehr auf Spieltheorie eingegangen und es wird auch auf spieltheoretische Terminologie verzichtet. Es werden für den strategischen Beratungsansatz relevante Anwendungsfelder nur grob skizziert und in unterschiedlicher Tiefe und Breite auch nur ausgeleuchtet. In wechselndem Detaillierungsgrad sind die Szenarienfelder dabei ausgeprägt nach (1.) Entwicklungen: Prognose zukünftiger Tendenzen, die Überzeugungen, Konsum und Anlageverhalten betreffen; (2.) Märkten: Die lokale, kulturelle und saisonale Ausprägung der Gebiete für Absatz und Beschaffung; (3.) Mitbewerbern: (Mit)Konkurrenten auf den Märkten; (4.) Produkten: vermarktbar Leistungen; (5.) Key Playern: Meinungsführer auf der Absatz- und Konsumseite beziehungsweise Leader bei internen Prozessen; (6.) Gläubigern: Lieferanten, Kreditgeber, Eigentümer; (7.) Ressourcen: materieller, personeller, monetärer Einsatz für die Erbringung der Leistungen; (8.) Gewinn/Verlust: monetär gemessenes Ergebnis einer Wirtschaftsperiode.

Das Wichtigste zu Strategie und Spieltheorie ist in Teil 1 und Teil 2 des Buches theoretisch konturiert und hier in Teil 3 auch noch einmal aus der Perspektive des Beraters gesagt worden. (Prozess)Management ist Spiel: Der präsentierte spieltheoretisch fundierte Beratungskonzept liefert dafür eine praktikable Systematik zur Beschreibung und Vorhersage. Mit dem strategischen Beratungsansatz tut ein Berater das, was jeder Manager jederzeit tun sollte – er schaut in die Zukunft, macht sich klar, welche Folgen eine Entscheidung voraussichtlich haben könnte, und verwendet diese Erkenntnis, um die bestmögliche Entscheidung zu ermitteln.

### **Quintessenz**

*»Nur wer selbst Freund ist, kann auch erwarten, Freunde zu finden.«  
(Ralph Waldo Emerson)*

Wertschöpfendes Projektmanagement muss durch vorbeugendes (Nach)Denken Voraussetzungen für vorbeugendes Handeln schaffen. Dazu müssen interdisziplinäre Teams durch vernetztes Denken die Strategiedimension strukturieren und aus dem Pool bekannter Methoden relevante Einzelmodule zu integrativen Problemlösungen kombinieren.

## 19 Riester-Rente: Aus der Sicht der Finanzdienstleister

*Wenn Sie etwas Neues tun wollen, müssen Sie aufhören, etwas Altes zu tun.*

*Peter Drucker*

**Umfeld:** Die demographische Entwicklung und in deren Folge die Lage der Rentenkassen zwingen in Deutschland zur Entwicklung von neuen Modellen bei der Altersvorsorge. Das Gesetz »zur individuellen Altersvorsorge« ist »ein« Ergebnis dieser Entwicklung. Trotz des lokalen Kolorits der Riester-Rente und trotz der durch Wahlzyklen bedingten Flüchtigkeit politischer Aktivitäten sollen einige Implikationen und mögliche Strategien in Teilfeldern aufgezeigt werden. Man weiß ja nie im Voraus, wie der Wähler entscheiden wird.

**Märkte:** Die Riester-Rente ist nur auf dem deutschen Markt zu vermarkten. Sei es darum, dass sonst die Förderung für den Vertrag entfällt. Oder sei es darum, dass der spätere Leistungsbezug an das Gebiet Deutschlands gebunden ist, weil es sich um eine »schädliche Verwendung« handeln würde. Gewährte staatliche Zulagen wären rückerstattungspflichtig.

Es stellt sich die Frage: Sind Produkte ausländischer Mitbewerber, die eine Tradition auf dem Segment individueller Altersvorsorge haben (Schweiz, USA), nicht attraktiver auch für den deutschen Markt? Ein Vorteil wäre: Bei diesen Verträgen sind die Nachteile deutscher Gesetzgebung nicht in Kauf zu nehmen. Eine alternative Strategie für deutsche Banken und Versicherungen ist eine klare Hervorhebung der Nachteile der Riester-Rente (Anlageformbindung, keine Beleihung, geringe Renditen während der Ansparzeit, lokale Begrenzung) und Entwicklung alternativer Vorsorgeprodukte. Dieses Geschäftsfeld ist lukrativ. Die Bevölkerung ist für das Thema sensibilisiert. Ein ökonomischer Grund ist, dass Vorsorgeaufwendungen per se steuerlich absetzbar sind. Damit entfällt zwar der Anteil der Riester-Förderung, aber die Variabilität der Sparform und Verwendung steigt enorm.

**Mitbewerber:** Alle deutschen Versicherer und Finanzinstitute bieten Riester-Produkte an. Bei der vorherrschenden »Me-too«-Strategie handelt es sich um einen homogenen Anbietermarkt. Es sind lediglich marginale Leistungsunterschiede zwischen den Produkten beobachtbar. Das Strategiekonzept ist klar: Es geht zunächst einmal um die Aufteilung der Geschäftsanteile, die sich aus der Riester-Altersversorgung ergeben.

Das Risiko für Finanzdienstleister ist gering. Prämieinnahmen stehen zunächst geringe Leistungen gegenüber. Das Risiko der »schädlichen« Verwendung trägt der Versicherungsnehmer. Weshalb soll sich Versicherer X gegenüber den Mitbewerbern absetzen? Eine Antwort ist: Versicherer X kann bessere Leistungen bieten. Die bessere Leistung kann in der Basisversorgung zwar an eine Riester-Rente gebunden sein, »on top« aber dennoch bessere Konditionen während der Ansparzeit (Beleihung) und während der Leistungszeit bieten. Die Vermarktungsstrategie firmiert dann kundenfreundlich als Riester-Rente mit variablem Anteil.

**Produkte:** Die Riester-Rente ist ein konservatives Produkt. Nur ausgewählte »sichere« Anlageformen (Sparverträge, Immobilienfonds, Lebensversicherungen mit Rückgewähr) sind während der Ansparzeit zugelassen. Die Rendite dieser Anlageformen ist bekannterweise gering. Dies führt während des Leistungszeitraumes zu sich möglicherweise verringernden Auszahlungen an Versicherungsnehmer. Produktkombinationen mit erweiterten Leistungsbestandteilen sind zwar erlaubt, aber sollten wegen möglicher Rückforderungen der Förderungsbestandteile auf den Bestandteil beschränkt werden, der nicht in die Riester-Förderung fällt. Ob eine Kompensation dieses Nachteils durch die staatliche Förderung, die den vollen Umfang von 154 Euro erst 2008 erreicht, erreicht wird, ist fraglich.

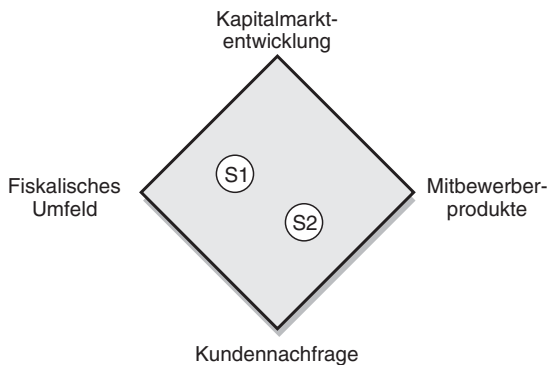
**Key Player:** Am Markt treten alle Finanzdienstleister – Banken, Versicherungen – mit eigenen Produkten an. Es gibt keine Meinungsführerschaft. Es gibt kein führendes Finanzinstitut. Eine erfolgreiche Strategie könnte also in der Tat darin bestehen, die Riester-Rente für die Grundversorgung zu propagieren und gleichzeitig variable Bestandteile für zusätzliche Leistungen anzubieten.

**Entwicklungen:** Wie immer sind die Idee und die Entwicklung einer Idee zur (Produkt)Reife zwei Paar Stiefel. Nicht anders ist es bei der Riester-Rente. Private Vorsorge muss als weiterer integraler Bestandteil zu den bisherigen Bestandteilen staatliche und betriebliche Altersvorsorge treten. Nur: In Deutschland zeichnet sich (wieder) die Tendenz zur staatlichen Regulierung der privaten Vorsorge ab, wenn das individuelle Vorsorgemodell durch den Staat gefördert werden soll. In der Schweiz und in den USA ist private Vorsorge Teil des Spielregelsystems zur Altersversorgung und weniger stark von staatlicher Reglementierung betroffen. Es kommt, wie es kommen muss. Hier sind Anlageformen Standard, die lukrativer als die in Deutschland reglementierten Anlageformen sind. Finanzdienstleister aus der Schweiz und den USA sind am deutschen Markt präsent. Bei der Riester-Rente wird der Wettbewerbsnachteil greifen. Es ist eine Frage der Zeit, wann Produkt dieser Unternehmen attraktiver sind als die Masse der auf Basis der Riester-Rente angebotenen Produkte.

**Strategien:** Vereinfacht dargestellt zeigt Abbildung 19.1 das Spannungsfeld, in dem Strategien zum Design marktfähiger Vorsorgeprodukte zu entwickeln sind. Ausgehend von den ausgewählten Szenarien (S1, S2) ist das Produktdesign zu entwickeln, um (Risiko)Strategien zu platzieren. Dabei muss den Strategieerfolg die Kompetenz bestimmen, mit der sich »Strategie« den Veränderungen im Wettbewerbsumfeld stellt.

Dazu ist beim Produktdesign der Wert unterschiedlicher Perspektiven bei komplexen Problemstellungen zu erkennen. Dazu ist beim Produktdesign sicherzustellen, dass diese Perspektiven, Werte schöpfend und nicht Werte vernichtend, zu einem kohärenten Ganzen (Strategie) verdichtet werden. Dazu ist aber auch schon beim Produktdesign als Teil des Produktdesigns zu erkennen, dass die Effektivität (Durchsetzungsfähigkeit/Erfolg) einer Strategie nicht der erste Schritt, sondern die Fähigkeit bestimmt, die Marktentwicklung (Aktionen und Reaktionen der Mitbewerber) über die Zeit hinweg zu antizipieren und sich darauf einzustellen.

Reformuliert in Managementterminologie kann man sagen: In einem strategischen Szenario(Spiel)Modell erfolgt so mit der Netzwerklösung (Strategiefindung) auch die Verankerung eines integrativen Prozess- und Schnittstellenmanagements. Hier bezieht Managementagilität (strategische Fitness) durch Vermeidung von eindimensionalem Silodenken seine Effektivität durch ein funktionierendes (glaubwürdiges) Schnittstellenmanagement. Hier sichert eine versierte Kombination vordefinierter Strategiemodule (Spielbausteine) Wertschöpfung durch Akkumulation dynamischer Erfolgspotenziale, weil Steuerungsgrößen zunächst einmal mit einem Mindestmaß an Standardisierung auskommen.



**Abbildung 19.1** Bausteine des Produktdesign bei der Riester-Rente

Ressourcen sind einerseits Sachmittel, die zur Strategieumsetzung benötigt werden. Andererseits personelle Mittel, die zur Strategieumsetzung benötigt werden (intern: Produktdesigner, Betreuer und extern: Analysten, Marketing).

**Gewinne/Verluste:** Das den Szenarien (S1, S2) zugrunde liegende Produktdesign kann mit Standard-Ertragskennzahlen bewertet werden (ROI: Return on Investment).

**Fazit:** In Deutschland werden Spielregeln für private Altersvorsorge als Vorsorgemodell entwickelt. Die priorisierte Strategie ist kontraproduktiv. Es bestehen erkennbar Anreize, gezielt Produkte jenseits der Riester-Rente nachzufragen. Die Arena für diese (Riester)Spiele durch eine Systematik zur Beschreibung und Vorhersage von Wettbewerbsverhalten transparent abstecken zu können, ist nicht wenig. Man bedenke: Mit erweitertem Strategiefokus können so schon im Vorfeld kostspielige »Preiskriege« oder finanziell aufwändige (Fehl)Investitionen verhindert werden.

## 20 Basel II: Aus der Sicht des Mittelstands

*Meiner Meinung nach ist es nicht eine Gleichung, sondern eine ganz einfache Idee, die allem zugrunde liegt*

*John Archibald Wheeler*

**Umfeld:** Die Kernidee des Basel-II-Accord ist, die Höhe des Eigenkapitals, mit der jede Bank einen Kredit unterlegen muss, von der Zahlungsfähigkeit des Schuldners abhängig zu machen. Dies wird auch die Kreditvergabe an mittelständische Unternehmen erschweren. Dies wird die Risikomanagement-Praktiken im Mittelstand verändern. Ab dem Jahr 2005 (im Gespräch ist mittlerweile aber auch 2006 und 2007) sollen Ratings (Verfahren zur Abschätzung der Ausfallwahrscheinlichkeit eines gewährten Kredits) die Bonität aller Unternehmen, die einen Kredit bei einem Kreditinstitut aufnehmen, messen. Dass die bisherige fixe Eigenkapitalunterlegung von acht Prozent der Kreditsumme flexibel entsprechend des Kreditrisikos zu gestalten ist und dass je nach Ratingergebnis die Eigenkapitalunterlegung variiert, führt mit Risikoaufschlägen bei schlechten Ratings zu schlechteren Kreditkonditionen. Es ist nicht mehr davon auszugehen, dass die »schlechten« Kreditnehmer quasi auf Kosten der »Klassenbesten« subventioniert werden.

Der Ratingvorgang selbst, die gestiegenen Anforderungen der Banken an ein transparentes internes Berichtswesen und die steigenden formalen Anforderungen aus den sich weiterentwickelnden Gesetzesvorlagen werden in der erforderlichen Form von den meisten mittelständischen Unternehmen nicht zu leisten sein. Ab einem Datum X werden die Geschäftsbanken für die Kreditvergabe Risikoaufschläge verlangen, die ganz speziell dem Mittelstand die Aufnahme von Fremdkapital – wegen der damit verbundenen Kosten – erschweren. Der Mittelstand kann auf diesen Termin nicht warten. Er muss schon heute alternative Szenarien zur Fremdmittelbeschaffung entwickeln. Es ist zu erwarten, dass die Geschäftsbanken, entgegen anders lautender Beteuerungen, restriktiv bei der Vergabe von Neukrediten vorgehen werden.

**Entwicklungen:** Basel II verändert auch für mittelständische Unternehmen die Spielregeln an den Finanzmärkten gravierend. Denn Mittelständler tendieren (auch aus steuerlichen Gründen) dazu, ihren Finanzbedarf (insbesondere Investitionen) traditionell über den (Haus)Bankkredit zu finanzieren, weil am Finanzmarkt akquiriertes Eigenkapital, das stets mit hohen Renditeerwartungen belastet ist, teurer ist als der Bankkredit. Dies verändert Basel II: Vergleichsweise »schlechtere«

Kreditnehmer werden nicht mehr auf Kosten der »Klassenbesten« subventioniert. Der Mittelstand muss Szenarien zur alternativen Beschaffung von Fremdmitteln entwickeln. Risikokapital wird zu einem Thema mit wachsender Bedeutung.

Die Zeit drängt: Die Aufnahme von Krediten als Mittel der Fremdfinanzierung liegt in Deutschland bei 70 Prozent, wohingegen diese Rate in den USA bei »nur« 20 Prozent liegt. Die geringe Eigenkapitalquote deutet darauf hin: Künftig werden auf einem sensiblen und schwierigen Spielfeld Verschiebungen in erheblichem Ausmaß stattfinden. Laut *Wirtschaftswoche* ist für die meisten deutschen Mittelständler das Ratingergebnis (Notation) BB (Zins- und Tilgungsrückzahlungen bei negativer Entwicklung gefährdet nach Standard & Poor's) oder schlechter. Es ist mit Risikoaufschlägen durch die Banken zu rechnen. Mittelständler müssen nach anderen Mitteln der Fremdfinanzierung suchen.

Dabei ist ein nicht unwichtiges Problem »am Rande«, dass der sich selbst als eigenständiger »Mikrokosmos« begreifende Mittelstand mit dem Einfluss von Fremdkapitalgebern auch einen (mehr oder weniger spürbaren) Fremdeinfluss auf die eigene Unternehmensentwicklung zulassen müssen. Diese Entwicklung ist in ihren praktischen Konsequenzen noch nicht abzuschätzen. Nicht unwichtig ist ebenfalls die Basel-II-Konsequenz. Auch das (oft tabuisierte) Management der Mittelständler kommt auf den Prüfstand, weil Performance ein wichtiger Faktor bei der Bewertung von Bonität ist.

**Märkte:** Die Angebote der Finanzdienstleister jenseits der klassischen Kreditfinanzierung sind groß. Man muss sich wundern, dass im Mittelstand in Deutschland nicht andere Mittel der Fremdfinanzierung als der (Haus)Bankkredit intensiver genutzt wurden. Das findet sicherlich mit dem in Deutschland gepflegten »besonderen Verhältnis« zur Hausbank eine Erklärung.

Der künftige Finanzbedarf sollte entsprechend der geplanten Verwendung kategorisiert werden, zum Beispiel nach dem Finanzbedarf für den Wareneinsatz und nach dem Finanzbedarf für Investitionen. Die Warenkreditfinanzierung kann durch Factoring-Unternehmen (Forderungsabtritt) realisiert werden. Das trifft sicherlich nur für Unternehmen zu, die mit ausreichenden Margen operieren. Ist das nicht der Fall, müssen Maßnahmen ergriffen werden, die gewährleisten, dass Forderungen an Kunden zeitnah ausgeglichen werden oder die Lieferanten müssen entsprechend lange Zahlungsziele gewähren. Eine interne Liquiditätsplanung zum Überwachen der ein- und ausgehenden Zahlungsströme ist dabei unerlässlich. Dies kann die Gefahr, von Überbrückungskrediten der Hausbank abhängig zu sein, erheblich vermindern.

Die Finanzierung von Investitionen kann ebenfalls über andere Mittel als Bankkredite erfolgen. Hinter »Asset Backet Securities« (durch Anlagevermögen gedeckte Sicherheiten) verbirgt sich ein Bündel möglicher Finanzierungsalternativen. Auch müssen Produktionsanlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung nicht unbedingt im bilanziellen Anlagevermögen erscheinen. Als geleaste Anlagen stehen sie dem Produktionsprozess oder den Mitarbeitern genauso zur Verfügung. Unter Umständen bietet das Leasing Vorteile, da der Werteverzehr auf die Leasinglaufzeit beschränkt ist (sowohl technologisch als auch steuerlich).

Da die Emission von Anleihen für mittelständische Unternehmen als Strategie für die Aufnahme vom Fremdmitteln nicht so ohne weiteres infrage kommen dürfte, kann über »Quasi Eigenkapitalaufnahme« der Finanzierungsbedarf gedeckt werden. Wie das geht? Ein Beispiel: Der Finanzbedarf besteht für Produktionsanlagen und Geschäftsgebäude. Es wird eine Kommanditgesellschaft gegründet; diese ist Eigentümerin der Anlage(n). Die Kommanditisten erhalten für ihre Einlage eine feste Verzinsungszusage und Anteile an der Verwertung der Anlage nach Ablauf der Betriebszeit.

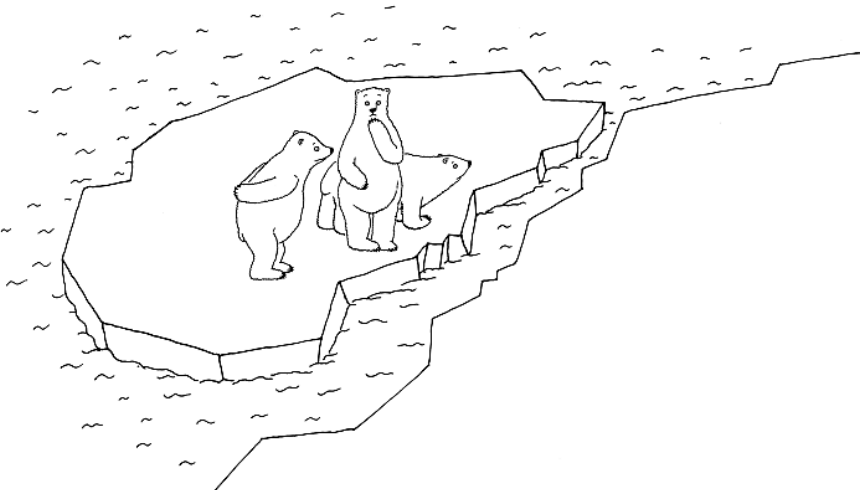
**Strategien:** Auch für Mittelständler gibt es eine Spannweite von Finanzierungsalternativen jenseits der üblichen (Haus)Bankkredite. Die gewählte Strategie muss sich am Bedarf für Finanzierung ausrichten. Dieser Bedarf ist kurzfristig für die Überbrückung von Liquiditätsengpässen und langfristig für die Finanzierung von Investitionen. Im ersten Falle bieten sich Strategien an wie: keine Aufnahme von Finanzmitteln, Intensivieren der internen Liquiditätsplanung, Verbessern der Zahlungskonditionen bei Lieferanten, Verkürzen der Zahlungsfristen bei Kunden. Sind ausreichende Margen vorhanden, können Verträge mit einer Factoring-Gesellschaft geschlossen werden.

Im zweiten Fall bieten sich Strategien wie: Leasing der Investitionsgüter bei einer Leasinggesellschaft, Verkauf vorhandener Betriebsmittel und Zurückleasen der Betriebsmittel. Die so bereitgestellten finanziellen Mittel können für Neuinvestitionen verwendet werden beziehungsweise die Gründung einer Gesellschaft, die die Finanzmittel für die Investitionen bereitstellt und das Eigentum an der Investition erhält. Mehr fokussiert ist im Generellen zu sagen: Durch Ausleuchtung der Strategiedimension gewonnene Erkenntnisse sind im Rahmen eines konsequent durchgeführten Shareholder-Value-Managements zu einer wertorientierten Risikosteuerung zu verdichten. Hier ist eine Alternative zur langfristigen Aufrechterhaltung der Unabhängigkeit und zur Sicherung der strategischen Handlungsfähigkeit. Es ist der risikoadjustierte Ertrag pro übernommener Risikoeinheit zu quantifizieren.

**Ziel:** Auch mittelständische Unternehmen werden aus den verschiedensten Gründen mit strategischen Fragen konfrontiert. Es reicht nicht mehr aus, Entscheidungen »aus dem Bauch heraus« zu treffen. Zukunftsfähig zu sein heißt, Informationen professionell aufzubereiten und dann mit Zahlen zu belegen. Hinter der Herausforderung, sich mit unübersichtlicher werdenden Aktivitätenumfeldern auseinander setzen zu können, steht der Übergang zu regelmäßiger strategischer Standortbestimmung.

Auch Mittelständler müssen formale Strategiemethoden und Strategieprozesse implementieren. Hier ist oft Neuland zu betreten. Es ist eine Lücke zu schließen. Dabei ist einem Mittelständler wider die Unternehmenskultur natürlich nicht ein wesensfremdes Strategiekonzept einfach nur überzustülpen. Das Ziel muss ein anderes sein: Eigenständige Formen der Auseinandersetzung mit Zukunftsfragen sind im Konsens der Betroffenen zu entwickeln, um die bestmögliche strategische Positionierung im Rahmen der spezifischen Entwicklungsdynamik der Branche zu sichern. Dies erfordert eine verbesserte Kenntnis der eigenen Chancen und Risiken. Dies zu organisieren, ist ein wichtiger Schritt: Durch ein Mehr an strategischem Managementfit den Banken (Kreditgebern) glaubwürdig und transparent zukünftige Potenziale zu kommunizieren, ist eine der wichtigen Stellgrößen, an der sich ein bankinternes Rating im Wesentlichen orientieren wird.

**Fazit:** Basel II verschärft für Mittelständler die Konditionen für Kredite. Mittelständler müssen durch ein Mehr an strategischem Managementfit ihre Potenziale ausschöpfen. Noch ist Zeit, bevor die Richtlinie greift. Alternative Strategien sind zu entwickeln und zu testen.



**Abbildung 20.1** Rechtzeitig ist zu springen ...

## 21 Fusionsrisiko – aus der Sicht von Global Playern

*(...) ein steuerloses Schiff im Sturm bewegt sich nur noch im Kreis. Auch ist es nicht genug, sich auf eine abwartende Haltung zu verlegen. Ein Unternehmen, das die Segel einholt und darauf wartet, dass sich die See beruhigt, wird seine Ruhe im Kielwasser der Konkurrenten finden.*

*Hamel/Prahalad*

Panta rhei: Heraklits antike Weisheit hat in den fluiden Märkten von heute ihre Renaissance. Informationsnetze entwickeln sich nicht stetig (kontinuierlich), sondern sprunghaft (diskontinuierlich). Damit müssen traditionelle Modelle der Prognose immer öfter versagen. Dies obwohl Informationsverarbeitung die Basis und das Rückgrat zeitnaher Informationsgewinnung sein und die Reaktionen auf Veränderung der Märkte steuern soll. Heute gibt es für die Gewinnung von Information keine zeitlichen und lokalen Schranken mehr. Heute nur noch global agierende Banken und Versicherungen sind im Besonderen den Veränderungs- und Anpassungsprozessen (Unpässlichkeiten) der Informationsverarbeitung unterworfen.

Die Grenzen der Steuerung sind zu erkennen. Die Desaster von Barings Bank und LMTC-Fund verdeutlichen: Praktizierte Methoden der Risikosteuerung sind blind gegen Ereignisse wider die Routine durch mathematisch gedachtes Risiko, reagieren aber dann umso heftiger beim Eintritt eines Ereignisses, das so nicht kalkuliert ist. Sieht man die Dinge weniger freundlich, ist an das Urteil von Benjamin Disraeli zu erinnern: »There are three kind of lies: lies, damned lies, and statistics.« Hier ist zu betonen, dass Instrumente der Risikosteuerung die Wahlentscheidungen des Managements in Bezug auf strategische Ziele und geschäftspolitischer Ausrichtung fundieren – sie aber nicht ersetzen.

**Umfeld:** Eine Überlebensstrategie der Global Player heißt »Fusion«. Hier wird ein zweischneidiges Schwert oft mehr oder weniger professionell geführt. Das Urteil von Friedrich dem Großen: »Dieu est pour les gros escadrons« ist hier nicht immer richtig. Der Markt ist nicht immer mit den starken Schwadronen. Das Urteil von Jean Racine »J'embrasse mon rival, mais c'est pour l'étouffer« (Ich umarme meinen Feind, aber um ihn zu ersticken) ist hier eine zwar oft präferierte, aber dennoch falsche Strategie. Dies zeigen auch die bisherigen Ergebnisse der Fusionen. Sie sind wenig ermutigend. Sie zeigen, dass das reine Kapitalmerging nicht reicht. Produktergänzungen auf heterogenen Märkten sind nicht alles, wenn

keine eindeutige strategische Ausrichtung hinter der Expansion steht. Die Vergangenheit verdeutlicht: Märkte reagieren auf inkompatible Konzeptionen außergewöhnlich kritisch. In einer Zeit, wo der Marktwert eines Unternehmens ganz wesentlich durch immaterielle Faktoren bestimmt wird, sind Schwächen der Risikosteuerung wenn nicht tödlich, mindestens fatal (Daimler-Benz/Chrysler).

Die Annahme » $1 + 1 = 2 + X$ « führt in der Realität zu oft zu dem Ergebnis » $1 + 1 = 2 - X$ «. Ursache sind fehlende oder mangelhafte strategische Ansätze. Dabei ist der häufigste Fehler der obsessive Gebrauch des Wortes »Strategie«. Hier verwundern Misserfolge nicht: Im Unternehmensalltag wird eine Entscheidung auch dann schon als strategisch deklariert, wenn nicht einmal die Ziele exakt definiert sind, obwohl Strategie konkrete Aufgaben und Maßnahmen zur Umsetzung der Jahresziele beschreibt. Damit ist klar, dass informierte Entscheidungsfindung organisatorische Umfeldler zur informierten Entscheidungsfindung zwecks Durchführung und Kommunikation eines zeitnahen und entschiedenen Risikomanagements benötigt.

Zurück zum Kontext der Fusion: Unbedingte Voraussetzung sind hier Antworten auf die Frage: Was wollen wir nach der Fusion gemeinsam erreichen? Mit operational heruntergebrochen Szenarien, die Teilaspekte, Märkte, Produkte, Organisation und Entscheidungsebenen einbeziehen, muss die Zielrichtung der Fusion deutlich formuliert werden. Dabei ist ein weiterer Aspekt, der gerne übersehen wird, die Integration der Unternehmenskulturen. Es ist kein immer wieder für Überraschungen sorgendes Geheimnis, dass bei Fusionen oft unterschiedliche Welten aufeinander treffen. Im Konfliktfall entstehen Außenwirkungen, die verheerende Effekte auf den Unternehmenswert haben. Hier sind im Vorfeld der Fusion bereits Szenarien für die Umsetzung integrativer Maßnahmen zu entwickeln, die das Umfeld der künftigen Administration, Transparenz der strategischen Umsetzungsmaßnahmen und künftige Zielsetzung beschreiben. Hier ist besonderes Gewicht auf die Phasen der Umsetzung der Fusion und die Entwicklung und Umsetzung integrierender Strategien bei und nach der »Übernahme« zu legen.

**Vorfeld:** Frei nach Jean de la Fontaine: Das Huhn parliert mit dem Schwein. Wir sollten eigentlich fusionieren. Du lieferst den Schinken, ich das Ei. Schinken mit Ei ist der Renner in jedem Restaurant. – Da gehe ich doch drauf! gibt das Schwein zu bedenken. Das Huhn zeigt sich unbeeindruckt: Bei einer Fusion geht immer einer drauf! Was ist die Quintessenz? Die Durchführung von Unternehmensfusionen scheint das letzte große Abenteuer von international agierenden Unternehmen zu sein. Großfusionen in den letzten Jahren sind, wenn nicht gescheitert, so doch weit hinter den gesetzten Zielen zurückgeblieben.

Die Praxis ist der beste Zeuge. Gehen wir davon aus, dass der Wert einer Gruppe oder eines Unternehmens sich heute zu 85 Prozent aus immateriellen Werten herleitet (Unternehmenskultur, Ansehen bei den Konsumenten, weltweiter Bekannt-

heitsgrad), besteht bei Unternehmensfusion die Gefahr der Kapitalvernichtung im großem Stil. Die Fusion DaimlerChrysler hat zunächst dazu geführt, dass der gesamte Börsenwert unter den Ursprungswert der Daimler-Benz AG gesunken ist.

Man braucht nicht weiter ins Detail zu gehen, um zu sagen, dass die Durchführung einer gelungenen Unternehmensfusion die hohe Schule des Managements ist. Dabei sind die Risiken, die eine erfolgreiche Fusion verhindern können, vielfältig. Minenfelder sind auf allen Ebenen vorhanden. Zu nennen sind Reaktionen der Marktteilnehmer, die Produkte beider Akteure nicht mehr akzeptieren wollen (Boykottaufrufe in den USA bei der DaimlerChrysler-Fusion), dass sich politische Instanzen in das Geschehen einmischen und die Mitarbeiter beider Unternehmen auf eine gemeinsame Linie eingeschworen werden müssen. Hier prallen Kulturen aufeinander. Obwohl es um das gemeinsame Überleben geht, wird die Umsetzung der Fusion oft auf breiter Front von Mitarbeiter torpediert. So passiert es nur in den seltensten Fällen, dass das Gesetz fallender Skalenerträge durch eine Fusion durchbrochen wird. Die prognostizierten Kostenvorteile lassen sich nicht realisieren.

Hier ist mit Szenarien die Zukunft zu planen. Hier müssen Szenarien aber auch ein Instrument der Zukunftsplanung sein. Voraussetzung dafür ist das Verständnis, dass die Zukunft nicht durch ein einziges Szenario antizipiert werden kann. Notwendiger Planungsschritt ist die Entwicklung von Szenarienbündeln über die Spannbreite möglicher künftiger Ereignisse. Die einzelnen Facetten der Szenarien (Produkte, Märkte, Mitarbeiter, Gläubiger) sind entsprechend der strategischen Zielrichtung zu positionieren und die Risiken der strategischen Umsetzung sind klar zu benennen.

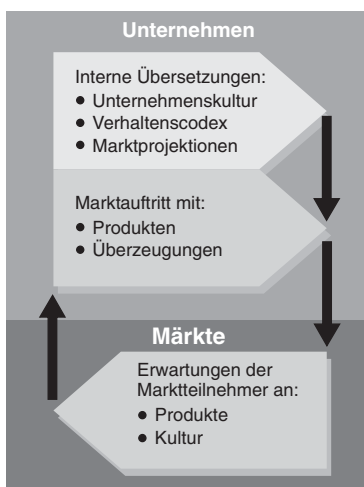


Abbildung 211 (Wie) Die Bausteine des Fusionskalküls finden(?)

**Märkte:** Die Marktteilnehmer beurteilen ein Unternehmen nicht oder immer weniger nach den Produkten. Es ist vielmehr so: Mit den Produkten wird im Allgemeinen Lifestyle und Überzeugungen transportiert. Das gilt sowohl für das klassische Konsumprodukt wie Hifi-Anlage oder Auto, aber auch für Finanzdienstleistungen wie Versicherer und Kreditinstitute. Denkt man an bestimmte Unternehmen, werden fast automatisch fest eingeprägte Bilder assoziiert. »Marketingstrategen« arbeiten über Jahre, um ein Unternehmen in einer definierten kulturellen Region des Marktes zu platzieren. Dies ist eine der Gefahren, die von einer Fusion ausgehen kann: Entweder einer oder gar alle Partner einer Fusion verlieren das Profil und damit die eindeutige Identität am Markt. Die Kunden spielen nicht mehr mit. Die Produkte werden zum »Ladenhüter«.

Die Märkte sind auch aus vielen anderen Gründen für Fusionen oft ein schwieriges Pflaster, weil (1.) Fusionen gerade an den Finanzmärkten auch im Voraus Schatten werfen. Dies lässt Spielraum für Spekulationen. Deshalb werden im Vorfeld einer Fusion möglichst wenig kursrelevante Informationen nach außen gegeben; (2.) ab einer gewissen Größenordnung bei einer Fusionsumsetzung auch ordnungspolitische Erwägungen einbezogen werden müssen; (3.) für die Entwicklung einer kulturellen Identität für den gemeinsamen Marktauftritt oft keine Zeit bleibt beziehungsweise das Umfeld schlicht ignoriert wird. Spätere Versuche, mit schnell nachgezogenen Marketingkampagnen verlorene Kunden wiederzugewinnen, schlagen fehl. Der Kunde ist Kooperationspartner: Wie er aus einer Fusion profitieren kann, diese Botschaft gilt es schnellstmöglichst zu transportieren. Sonst droht das »Aus«.

**Mitbewerber:** Mitbewerber sind entweder die »lachenden« Dritten oder die Verlierer einer Fusion. Fusionen haben immer Wirkungen auf Marktanteile: Entweder werden Mitbewerber verdrängt oder Mitbewerber profitieren von der Schwäche des Marktauftrittes des fusionierten Unternehmens und dringen in dessen originäre Marktsegmente ein. Hier ist für das »Innenverhältnis« und das »Außenverhältnis« der Fusion zu sehen: Unternehmen haben nur Erfolg, wenn auch andere erfolgreich sind. Geschäft ist Zusammenarbeit (Kooperation), wenn es um das Backen des Kuchens geht. Geschäft ist Wettbewerb, wenn es um das Verteilen des Kuchens geht. Hier ist das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren: selbst gut abzuschneiden.

**Produkte:** Produkte altern, müssen in der Angebotspalette neu entwickelt oder ergänzt werden. In diesem Bild haben Fusionen das Ziel, in Produkt- und Marktsegmente vorzudringen, die bisher vom eigenen Unternehmen nicht oder nur rudimentär bedient wurden. Wie gesagt: Über den Erfolg entscheidet der Kunde. Eine erfolgreiche Produktstrategie muss sich immer an einer erfolgreichen Marktstrategie ausrichten. Hier ist es wichtig, über exakte Schemata zu verfügen, um

frühzeitig Alternativen qualitativ zu quantifizieren, die Konsequenzen von Wettbewerb zu (durch)denken. Hier ist es ebenso wichtig, über Strategiepraktiken zu verfügen, die auch (oder gerade) Optionen aufzeigen, die sonst so nicht erwogen worden wären.

**Key Player:** Key Player sind während der Umsetzung der Fusion nicht nur die beteiligten Finanzinstitute. Insbesondere die Vorstände müssen die kulturelle Integration und die Etablierung am Markt moderierend begleiten (Commerzbank und Dresdner Bank liefern hierfür das wenig gelungene Beispiel). Es reicht nicht, wenn die Vorstände der beteiligten Unternehmen »besonders gut können«. Wenn die Fusionspartner beschließen, dass in Zukunft eine gemeinsame Markt- und Produktstrategie kennzeichnend für das Unternehmen sein soll, muss die Identität mit dem neuen Unternehmen auf allen Ebenen erzielt werden. Die kulturellen Unterschiede zwischen den Beteiligten sind oft gravierend. Das trifft sowohl für die Überzeugungen zu, die Resultat des nationalen Umfeldes sind, als auch für die Prägungen, aus der Unternehmenszugehörigkeit.

Hier prallen oft Kulturen aufeinander. Hier sind die Auffassungen über Konkurrenz und Kooperation oft einfach zu schlicht. In heterogenem Umfeld ist es wichtig, mit dem Aufbrechen der oft zu schlichten Auffassungen von Konkurrenz und Kooperation eine klare Zieldefinition für alle Beteiligten aus den Unternehmen zu entwickeln. Nur so lässt sich eine Umsetzungsstrategie festlegen, die durch konsensfähige Spielregeln bestimmt ist. Dazu gehört letztendlich die Einholung des Commitments, die Umsetzungsstrategien der Fusion mittragen zu wollen – wenn nötig auf der Produkt- und Organisationsebene bei jedem (Key)Mitarbeiter vor Ort. Auch absolutes Spezialistentum darf in diesem Fall nicht vor Konsequenzen schützen.

Das Risiko, das sich »schlechte« Stimmung auf den Markt überträgt (negativer kultureller Transfer), ist groß. Die Konsequenz: Die Fusion scheitert, weil der Erfolg von Umsetzungsstrategie stark an die kooperative Einbindung der Mitarbeiter gebunden ist. Das müssen Szenarien berücksichtigen. Sie dürfen zunächst einmal nicht »spezielle Strategie« prä-determinieren. Sie müssen zunächst einmal inmitten all der Komplexität das Spiel »Fusion« transparent und kommunizierbar in seine Schlüsselkomponenten zerlegen. Dies kann schmerzen. Im Zweifelsfall ist eine Trennung von »Blockieren« besser als Tolerierung fortgesetzter Konfrontationen.

**Ressourcen:** Notwendig ist die Bestimmung der Sachmittel und der personellen Ressourcen (extern, intern), die in den Fusionsprozess einzubinden sind (Rollenbeschreibung und Wirkungen auf den Fusionsablauf). Dabei zeigt sich, dass die personell zur Verfügung stehenden Ressourcen den eigentlichen Engpass der Fusion darstellen. Der Erfolgsdruck, der auf die in den Fusionsablauf Eingebundenen einwirkt, häufig hervorgerufen durch die Doppelbelastung der Einbindung in

das operative Geschäft, führen auch beim »besten Willen/Glauben« an den Erfolg häufig zum Misserfolg: Die Belastungsfaktoren sind einfach zu hoch. Die Szenarien für die Ressourcenplanung kommen nicht umhin, auch diesen Umstand zu berücksichtigen. Die Umsetzung einer Fusionsstrategie bedingt eine adäquate (möglicherweise teure) Personalplanung, die auch Engpässe berücksichtigt.

**Gewinne/Verluste:** Erklärtes Ziel von Fusion ist die Maximierung des Unternehmensgewinns, die Steigerung des Börsenwertes der beteiligten Unternehmen, um die Ansprüche von Shareholdern (und Stakeholdern!) zu befriedigen. Dazu ist jeder Fusionsablauf mit einer detaillierten Finanzstrategie und Planung zu unterlegen. Der Detaillierungsgrad lässt auf die Qualität der Planung schließen und gewährleistet die monetäre Bewertbarkeit von Einzelszenarien und letztendlich die Erfolgsmessung der Umsetzung. Als Berater darf man hier kein Protagonist eines »Über-Controllings« sein. Aber die Erfahrung zeigt: Was hier für Erwartungen mit einer Unternehmensfusion verknüpft wurden, war in einigen Fällen haarsträubend und entbehrte jeglicher realen Grundlage. Jedes fusionierte Unternehmen hat eine Erfolgsmesslatte und das ist der Marktwert oder die Börsenkapitalisierung. Ist dabei » $1 + 1 > 2$ «, kann man von Erfolg sprechen.

**Strategien:** Eine auf Mitbewerber ausgerichtete (Fusions)Strategie muss fast zwangsläufig einer Konfrontationsstrategie folgen. Ein auf Mitbewerber fokussiertes Szenario muss mögliche Mitbewerber identifizieren und geeignete Strategien zum Umgang mit Mitbewerbern entwickeln. Hilfreich bei der Umsetzung derartiger Strategien ist die Kooperation mit Unternehmen, die eine Umsetzung der eigenen Strategie unterstützen können. Dazu gehören gemeinsame Produkt- oder Marketingstrategien (Hersteller von Computer und Software kooperieren WIN-TEL). Gemeinsame Strategien können zu Erschließung neuer Märkte führen, wenn etwa der bisherige Wirkungskreis regional begrenzt war.

Unter dem ganzheitlichen Motto »Costs can not be managed – only activities can« sind Aktivitäten die Optimierungsparameter der Wirtschaftlichkeit. Damit muss das (Fusions)Szenario eine Spannbreite haben, das auch die folgenden (Grenz)Strategien entwickelt. Dazwischen muss sich alles wohl organisiert abspielen können. Zum einen tritt jedes Unternehmen der Fusion nach wie vor mit den gleichen Produkten am Markt auf. Die Eigenständigkeit wird betont, das bisherige kulturelle Profil soll konserviert werden. Das kann eine erfolgreiche Strategie sein, wenn Fusionspartner in ihrem Marktsegment erfolgreich sind und Kunden durch die Betonung eines gemeinsamen Profils eher abgeschreckt werden. Zum anderen wird die Eigenständigkeit nicht betont. Hier ist die sofortige Entwicklung eines gemeinsamen Profils prioritär. Dann müssen die Kunden unter diesem Leitbild von den Vorteilen dieser Strategie überzeugt werden, sonst droht Abwanderung.

Die Autoren haben als Berater diesen Prozess von Strategieentwicklung bei zwei Finanzdienstleistern miterlebt. Im ersten Fall wurde zunächst das lokale Profil beibehalten und vorsichtig in Richtung der globalen Strategie angepasst. Den Marktanteil in Deutschland konnte das Unternehmen erheblich erweitern. Im zweiten Fall hatten nicht absehbare Schadenverläufe zu Verlusten geführt. Ein Investor wurde gesucht und gefunden. Das Profil des Unternehmens wurde grundlegend geändert, unsichere Produktparten eingestellt. Die Maßnahmen wurden vom Markt honoriert, die Geschäfte konnten fortgesetzt werden.

Wir haben hier erlebt, wie wichtig es ist, in einer gemeinsamen Sprache zur Diskussion von Alternativen die Gründe für eine vorgeschlagene Strategie erläutern zu können. Viele Fusionen starten trotzdem blauäugig. Sie basieren oft auf einem einzigen Standbein (vorhandene Kriegskasse), und eine Fusionsstrategie wird, wenn überhaupt, auch oft nur rudimentär formuliert. Ich habe hier erlebt, wie wichtig es ist, mit einer »Anleitung« zum gemeinsamen strategischen Denken schon im Vorfeld die richtige Anfangsstrategie zu identifizieren. Zu oft mangelt es dabei an »Technik« zum gemeinsamen strategischen Denken. Zu oft fühlt man sich deshalb an die Zeilen von Karl Kraus erinnert: »Nach Ägypten war's nicht weit. Aber bis man zum Südbahnhof kommt.«

**Fazit:** Erfolgreiche Unternehmensfusion ist eine große Kunst. Es muss gelingen, schwierige Umfeld der möglicher Chancen und Risiken konsistent in konsensfähige Szenarien einzubeziehen. Erst aus diesen Szenarien sind bestmögliche Fusionsstrategien abzuleiten, die dann auch monetär bewertbar sind. Chapeau vor dem Management, das diese Leistung vollbringt.