Responsible Corporate Competitiveness

University of St.Gallen

Strategische Unternehmensführung: Auf der Suche nach einer neuen Balance

2

Profilbereich «Responsible Corporate Competitiveness» (RoCC)

«Responsible Corporate Competitiveness» (RoCC) ist ein 2008 gegründeter Profilbereich der Universität St.Gallen. An ihm beteiligen sich ca. 30 Professoren(innen) aus verschiedenen Disziplinen und Instituten. Inhaltlich stehen die Herausforderungen einer verantwortungsvollen Unternehmensführung im Fokus. Konkret stellt sich die Frage nach organisationalen und individuellen Fähigkeiten, die für die Bewältigung von zentralen Aufgabenfeldern erforderlich sind. Diese reichen von Themen wie Corporate Governance, Strategien auf Konzern-, Geschäftsfeld- und funktionaler Ebene, Allianzen sowie Mergers & Acquisitions, Wachstumsstrategien und Restrukturierungen, Geschäftsmodelle etc. Zu diesem Zweck werden ausgewählte Themen in Form von Forschungsprojekten, Workshops, Fallstudien, Konferenzen und anderen Formen untersucht. Erkenntnisse werden an Wissenschaft, Führungskräfte, Studierende, Medien und die allgemeine Öffentlichkeit weitergegeben. Ziel des Profilbereichs ist es, zu einem der führenden «Denkplätze» für Unternehmensführung (Strategic Management) in Europa zu werden.

Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte:

Prof. Dr. Christoph Lechner
Institut für Betriebswirtschaft, Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a, 9000 St.Gallen, Schweiz
christoph.lechner@unisg.ch
www.rocc.unisg.ch

Responsible Corporate Competitiveness

University of St.Gallen

© 2012 Universität St.Gallen

Zusammenfassung

In dieser Publikation diskutieren Wissenschaftler(innen) sowie Praxis-Vertreter(innen) Trends und aktuelle Herausforderungen der Strategischen Unternehmensführung. Dabei wird aus unterschiedlichen Perspektiven untersucht, wie sich die veränderten Rahmenbedingungen auf die Unternehmensführung auswirken und wie ihnen begegnet werden sollte. Die Publikation umfasst jeweils mehrere Beiträge in den drei Bereichen «Strategic Innovation und Nachhaltigkeit», «Strategic Leadership» und «Strategic Finance und Governance».

Dies ist die zweite Publikation der Publikationsreihe des Profilbereichs «Responsible Corporate Competitiveness» (RoCC) der Universität St.Gallen. Die erste Publikation ist 2009 mit dem Titel «Konsequenzen aus der Finanzmarktkrise – Perspektiven der HSG» erschienen und unter www.rocc.unisg.ch erhältlich.

Strategische Unternehmensführung: Auf der Suche nach einer neuen Balance

Einführung: Balance in der strategischen Unternehmensführung 4
Prof. Dr. Markus Menz, Prof. Dr. Joël Wagner, Prof. Dr. Christoph Lechner

Strategic Innovation und Nachhaltigkeit

Innovation und Nachhaltigkeit als Werttreiber 7
Prof. Dr. Alexander Zimmermann

Unternehmenserfolg, Nachhaltigkeit und Politik 9
Dr. Alexander Barkawi

Innovation und Nachhaltigkeit als strategische Erfolgsfaktoren am Beispiel von Unilever 12
Monique Bourquin

Strategic Leadership I: Forschungserkenntnisse

How Strategic Leaders Set Directions and Install a Climate of Effective Leadership 18
Prof. Dr. Anneloes Raes

Chief Strategy Officers: Eine «neue» Topmanagement-Rolle 21
Prof. Dr. Markus Menz

Issue Management mit Cross-Functional Corporate Leadership 24
Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

Strategic Leadership II: Praxisperspektiven

Strategie zwischen Autonomie und Führung 27
Prof. Dr. Michael Mirow

Kapitalmarkt im Wandel: strategische Schlussfolgerungen für Börsenbetreiber 32
Dr. Martin Reck

Herausforderungen für die Steuerung des Strategieprozesses bei der Migros-Gruppe 35
Jann J. Hatz & Christine Scheef

Strategic Finance und Governance

Neuerungen in Regulierung und Rechnungslegung: Aktuelle Entwicklungen in der Versicherungsindustrie 41
Prof. Dr. Joël Wagner

Trends in der Regulierung und Beaufsichtigung von Finanzdienstleistern: Herausforderungen und Chancen 44
Dr. Monica Mächler

Neue Rechnungslegungsvorschriften für Versicherungsverträge und Finanzinstrumente 52
Richard Burger & Carla Franz

› **Impressum**
(c) 2012 Universität St.Gallen
Bilder: Universität St.Gallen
Titelbild: www.shutterstock.com
Gestaltung und Druck: Cavelti AG, Druck und Media, Gossau

Einführung:
Balance in der strategischen Unternehmensführung

Prof. Dr. Markus Menz, Prof. Dr. Joël Wagner, Prof. Dr. Christoph Lechner

Die Führung von Unternehmen war nie leicht und wird es wohl auch nie werden. Was sie momentan jedoch sehr anspruchsvoll werden lässt, ist die Wucht einzelner Faktoren, etwa die Globalisierung, Wechselkurseffekte oder neue Wettbewerber, und mehr noch, deren systemisches Zusammenspiel und gegenseitige Verstärkung. Nur «gute» Produkte und Dienstleistungen herzustellen, reicht bei weitem nicht mehr aus. Ebenso gilt es, rasch zu berücksichtigen, was Wettbewerber anstreben, welche Technologien zur Reife kommen, wie sich geographische Märkte verändern, Staaten Industrien regulieren, usw. Kein Unternehmen kann all diese Faktoren vollständig durchdringen, ihre Auswirkungen abschätzen und sich rasch darauf einstellen. Und doch gilt es stets neue, teils nur temporär haltbare Kompromisse zwischen diesen Faktoren zu finden, Gegensätze kreativ zu transformieren, Mass zu halten, und die eigene Organisation nicht zu überfordern. Mehr denn je sind Ziele und Interessen einer ganzen Reihe von Stakeholdern zu berücksichtigen, und mal mehr, mal weniger in die eigenen Lösungen zu überführen.

Mit dem Leitthema «Auf der Suche nach einer neuen Balance» fand am 9. September 2011 an der Universität St. Gallen unter der Leitung von Prof. Dr. Günter Müller-Stewens das 2. St. Galler Forum für Unternehmensführung statt. Über 100 Teilnehmer diskutierten aktuelle Herausforderungen der Unternehmensführung nach einführenden Vorträgen renommierter Praxisvertreter in den drei Tracks «Strategic Innovation», «Strategic Leadership» und «Strategic Finance und Governance». Das 2. St. Galler Forum für Unternehmensführung bildet die Grundlage für die vorliegende Publikation. Dabei verfolgt diese Publikation zwei Ziele. Zunächst sollen ausgewählte Beiträge des Forums in Schriftform festgehalten werden und auch über die Veranstaltung hinaus Einblicke aus Forschung und Praxis geben und damit Diskussionen und Weiterentwicklungen der behandelten Themen ermöglichen. Zudem wird hiermit eine Publikationsreihe des institutsübergreifenden Profilbereichs «Responsible Corporate Competitiveness» (RoCC) der Universität St. Gallen fortgesetzt. Die inhaltliche Vielfalt der Publikation wird damit dem interdisziplinären Charakter von RoCC in hohem Masse gerecht.

Die Struktur dieser Publikation folgt weitestgehend den drei Tracks des Forums. Sie gliedert sich in Beiträge in den Bereichen «Strategic Innovation und Nachhaltigkeit», «Strategic Leadership» (aufgrund der hohen Anzahl Beiträge in «Forschungserkenntnisse» und «Praxisperspektiven» unterteilt) und «Strategic Finance und Governance». Um auch die Balance zwischen unterschiedlichen Perspektiven sicherzustellen, sind in den einzelnen Teilen Beiträge aus Praxis wie auch aus Forschung enthalten. Die Beiträge in den drei Bereichen zeigen unterschiedliche Aspekte einer Balance in der strategischen Unternehmensführung auf.

Im Teil «Strategic Innovation und Nachhaltigkeit» ist dies insbesondere die Frage nach dem Zusammenspiel von Innovation und Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung. Hier ist die Balance von unterschiedlichen Zielsetzungen, z.B. ökonomischer und ökologischer Zielsetzungen ein Thema, das Beachtung findet. Im Teil «Strategic Leadership» werden unterschiedliche Aspekte der Balance bei strategischen Führungsfragen diskutiert, z.B. die Balance zwischen Topmanagern und mittleren Managern, zwischen Chief Financial Officer und Chief Strategy Officer, oder allgemein zwischen unterschiedlichen Funktionalbereichen. Zudem geben Praktiker einen

Einblick in unterschiedliche Bereiche, wo Balance eine entscheidende Bedeutung hat: die Balance zwischen Autonomie und Führung, zwischen Regulierung und Deregulierung, zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung. Im Teil «Strategic Finance und Governance» wird schliesslich auf unterschiedliche aktuelle Aspekte und Trends in der Regulierung von Finanzdienstleistungsunternehmen eingegangen. Insgesamt geben die Beiträge einen Eindruck davon, welchen Herausforderungen sich das Management von Unternehmen heute gegenüber sieht und welche Themen in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen können.

Wir möchten uns bei allen Autorinnen und Autoren der vorliegenden Publikation herzlich für ihre Mitwirkung bedanken. Zudem sind wir unseren Kollegen und Mitarbeitenden am Institut für Betriebswirtschaft, insbesondere Thomas Schlenzig, und am Institut für Versicherungswirtschaft für die Unterstützung dankbar.

› **Prof. Dr. Markus Menz**
Assistenzprofessor für Strategisches Management am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St.Gallen
markus.menz@unisg.ch

› **Prof. Dr. Joël Wagner**
Assistenzprofessor für Risiko- und Versicherungsmanagement am Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St.Gallen
joel.wagner@unisg.ch

› **Prof. Dr. Christoph Lechner**
Lehrstuhl für Strategisches Management an der Universität St.Gallen, sowie Vorsitzender der Direktion des Instituts für Betriebswirtschaft
christoph.lechner@unisg.ch

© 2012 Universität St.Gallen

Strategic Innovation und Nachhaltigkeit

Innovation und Nachhaltigkeit als Werttreiber

Prof. Dr. Alexander Zimmermann

Eine nachhaltige Unternehmensentwicklung bedeutet, langfristigen ökonomischen Erfolg mit sozialen und ökologischen Zielen in Einklang zu bringen. Nachhaltigkeit darf dabei jedoch nicht als Instrument der Unternehmenskommunikation missverstanden werden. Stattdessen setzen heute immer mehr Unternehmen konsequent auf Nachhaltigkeit als grundlegenden Treiber für strategische Innovationen. Vor diesem Hintergrund widmen sich dieser und die folgenden Beiträge der Frage, ob und wie Firmen sich durch neue, nachhaltigere Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle differenzieren und damit zusätzlichen Wert schaffen können.

Nachhaltigkeit hat sich in den vergangenen Jahren zu einem der zentralen Megatrends in Gesellschaft und Wirtschaft entwickelt. Was mit den Simulationsstudien des Club of Rome vor einigen Jahrzehnten begonnen hat, ist längst zum integralen Bestandteil von politischen Debatten und unternehmerischen Strategien geworden. Auch für Investoren gewinnt Nachhaltigkeit zunehmend an Bedeutung. Bei einer Expertenumfrage des «Forums für nachhaltige Geldanlagen e.V.» gaben 2011 über 70 % der Investoren an, dass sie für nachhaltige Anlagen eine deutlich höhere Wachstumsrate als im Gesamtmarkt erwarten. Über 20 % rechneten sogar mit mehr als der doppelten Zuwachsrate. Vergleicht man jedoch die Wertentwicklungen der im «Dow Jones Sustainability Index» enthaltenen Unternehmen mit dem Gesamtmarkt, wird deutlich, dass sich diese Erwartungen bisher nicht erfüllt haben (vgl. Abbildung 1). Ob durch Nachhaltigkeit tatsächlich Wert geschaffen werden kann, hängt davon ab, dass diese einerseits nicht lediglich zu Kommunikationszwecken verfolgt wird, und dass sie andererseits mit den übrigen Zielsystemen eines Unternehmens in Einklang gebracht werden kann.

Greenwashing und reaktives Verhalten vieler Unternehmen

Zwischen 2009 und 2010 nahm die Zahl ökologischer Produkte um 73 % zu. Gleichzeitig stieg jedoch auch die Tendenz zum «Greenwashing». Dies beschreibt ein selektives Engagement bei einzelnen ökologischen Themen, um sich im Aussenauftritt ein umweltfreundliches Image verleihen zu können. Eine solche Instrumentalisierung der Nachhaltigkeitsthematik ist jedoch kaum geeignet, Wert im Unternehmen zu schaffen. Im Gegenteil kann eine solche Kommunikationspraxis in Zeiten zunehmender Transparenz und gesellschaftlicher Aufmerksamkeit sogar Wert vernichten, da immer mehr Non-Profit-Organisationen und Presseorgane begonnen haben, Unternehmen für ihre Greenwashing-Aktivitäten an den Pranger zu stellen.

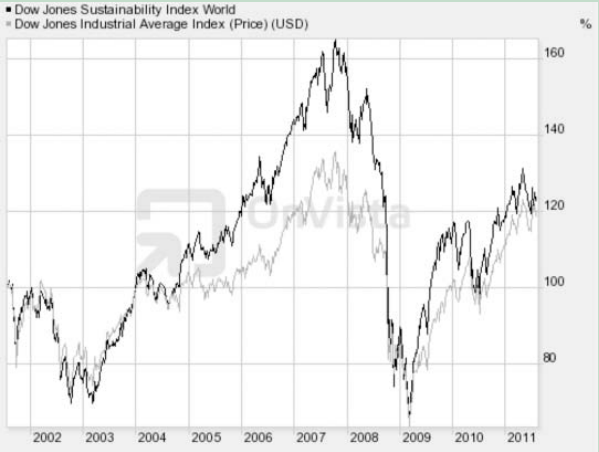
Der zweite Fehler, den Unternehmen häufig begehen ist, die Nachhaltigkeitsthematik reaktiv anzugehen. Wenn ökologische Themen als Gefahr für die eigenen Geschäftsaktivitäten verstanden werden, liegt es für Firmen und Führungskräfte nahe, sich eine Abwehrhaltung zuzulegen. Diese prägt oftmals auch die politische Einflussnahme der Unternehmen, die der Beitrag von Dr. Alexander Barkawi näher beleuchten wird. Eine solche Abwehrhaltung führt jedoch dazu, dass Unternehmen im Status Quo verhaftet bleiben und erst dann Veränderungsprozesse anstossen, wenn sie von aussen dazu gezwungen werden. Erfahrungen aus Wissenschaft und Praxis haben gleichermassen gezeigt, dass ein solch reaktives Vorgehen üblicherweise nicht dazu geeignet ist, langfristig Unternehmenswert zu schaffen.

Proaktive Herangehensweise als Erfolgsfaktor

Eine wesentliche Gruppe erfolgreicher Unternehmen hat sich der Nachhaltigkeitsdebatte sehr proaktiv angenommen. Sie folgen damit der Prämisse des Managementgurus Peter Drucker: «Every single social and global issue of our day, is a business opportunity in disguise.» Die Unternehmensberatung Accenture hat 2011 Führungskräfte befragt, wie Nachhaltigkeit in den nächsten fünf Jahren in ihren Unternehmen verankert werden soll. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen gab dabei an, Nachhaltigkeit als Opportunität und Treiber von Innovation in neue Technologien und Geschäftsmodelle zu verstehen.

© 2012 Universität St.Gallen

Abb. 1: Dow Jones Sustainability Index und Gesamtmarkt im Vergleich



Falls Unternehmen Nachhaltigkeit als Werttreiber nutzen möchten, ist es von zentraler Bedeutung, ökologische Ziele in das übergreifende Zielsystem des Unternehmens zu integrieren und die Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle durch strategische Innovation auf das erweiterte Zielsystem auszurichten. Der Beitrag von Monique Bourquin zeigt sehr schön auf, wie Unilever Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensstrategie aufgenommen hat und sie, in Verbindung mit Innovation, als strategischen Erfolgsfaktor versteht. Im Rahmen des Forums haben wir auch weitere Beispiele von erfolgreichen, nachhaltigen Innovationsstrategien kennengelernt. Die BMW Group hat beispielsweise nicht nur die Energieeffizienz ihrer Fahrzeuge über die letzten Jahre wesentlich verbessert, sie forscht auch an völlig neuen, nachhaltigeren Mobilitätslösungen. Man ist bei BMW überzeugt, dass gerade im Premium-Segment Nachhaltigkeit in Zukunft immer wichtiger für einen Wettbewerbsvorteil sein wird. Der Vorstandsvorsitzende Norbert Reithofer betont daher, dass man Nachhaltigkeit einerseits aufgrund der eigenen Überzeugung, aber auch aufgrund ihrer Erfolgspotenziale in der gesamten Wertkette verankert hat. Auch die Deutsche Lufthansa AG versteht Nachhaltigkeit als Treiber für strategische Innovationen. So wird derzeit intensive Forschung im Bereich Kraftstoffeffizienz und alternative Kraftstoffe gefördert. Doch die Lufthansa geht noch einen Schritt weiter. Sie nutzt ihre spezifischen Kompetenzen auch zur Unterstützung der globalen Klimaforschung. Gemeinsam mit privatwirtschaftlichen Unternehmen, Universitäten und staatlichen Institutionen arbeitet die Deutsche Lufthansa AG an der Entwicklung einer Infrastruktur, um die Erdatmosphäre mithilfe der zivilen Luftfahrt global zu beobachten.

Konsequente Verpflichtung zur Nachhaltigkeit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Nachhaltigkeit für Unternehmen Gefahr und Chance zugleich sein kann. Nur diejenigen Firmen und Manager, die sich nach innen wie aussen konsequent zur Nachhaltigkeit verpflichten und ihre konkreten Handlungen daran ausrichten, können sich dadurch tatsächlich von ihrer Konkurrenz unterscheiden und Wert im Unternehmen wie auch in der Gesellschaft als Ganzes schaffen.

› **Prof. Dr. Alexander Zimmermann**
Assistenzprofessor für Organisation und Strategisches Management am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen
alexander.zimmermann@unisg.ch

Unternehmenserfolg, Nachhaltigkeit und Politik

Dr. Alexander Barkawi

Erfolgreiche Unternehmen orientieren sich zunehmend am Ziel der Nachhaltigkeit. Sie berücksichtigen langfristige ökonomische, soziale und ökologische Trends und reflektieren ein steigendes Interesse am Thema seitens ihrer Kunden, Mitarbeiter und weiterer Anspruchsgruppen. Wenige von Ihnen integrieren Nachhaltigkeit allerdings bereits auch in ihre politische Aktivitäten. Dabei liegen dort mit die grössten Chancen. Die Weiterentwicklung politischer Rahmenbedingungen spielt für nachhaltiges Wirtschaften eine entscheidende Rolle. Unternehmen sind dafür zentrale Akteure. Leadership für Nachhaltigkeit wird von ihnen immer mehr auch dort erwartet, wo sie politisch Einfluss nehmen.

Lee Scott, CEO von Wal-Mart, bezeichnet Nachhaltigkeit als «grösste unternehmerische Chance des 21. Jahrhunderts.»[1] Er steht mit dieser Einschätzung nicht allein. Zwei Drittel der Entscheidungsträger, die 2011 von Accenture zum Thema befragt worden sind, schätzen Nachhaltigkeit als sehr wichtig für ihr Unternehmen ein.[2] Die Zahl institutioneller Investoren, die im Rahmen der UN Principles for Responsible Investment, den Einbezug langfristiger ökonomischer, sozialer und ökologischer Kriterien vorantreiben, steht mittlerweile bei über 900. Gemeinsam verwalten sie Vermögen in Höhe von 30 000 Milliarden US$. Rolf Soiron, Verwaltungsratspräsident von Holcim, fasst kurz und bündig zusammen: «Nachhaltigkeit ist in der Wirtschaft angekommen.»[3]

Nachhaltigkeit als Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor

Das steigende unternehmerische Interesse am Thema geht einher mit zunehmendem Bewusstsein, dass die Schnittmenge von Unternehmenserfolg und Nachhaltigkeit signifikant – und in beachtlichem Masse unausgeschöpft – ist. Neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle reflektieren diese Überzeugung und Themen wie Corporate Governance, Mitarbeitermotivation und Ressourceneffizienz bewegen sich auf der Unternehmensagenda nach oben. Nachhaltigkeit ist Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor.

Aber nicht alles, was nachhaltig ist, ist profitabel, und nicht alles was profitabel ist, ist nachhaltig. Die Schnittmenge von Unternehmenserfolg und Nachhaltigkeit ist signifikant. Sie ist aber nicht so gross, dass es zwischen dem Postulat der Nachhaltigkeit und dem Erfolg eines einzelnen Unternehmens oder eines Sektors nie zu Zielkonflikten kommt. Volker Hauff, der ehemalige Vorsitzende des Rats für Nachhaltige Entwicklung in Deutschland, unterstreicht das: «Nachhaltigkeit ist keine Kuschelveranstaltung, bei der es nur Win-Win-Situationen gibt.»[4]

Unternehmen als politische Akteure

Wie gross die Schnittmenge von Unternehmenserfolg und Nachhaltigkeit ist, wie viele Win-Win-Situationen es gibt und wie oft sich Firmen mit Konflikten zwischen diesen Zielen konfrontiert sehen, wird zu einem grossen Teil durch die politischen Rahmenbedingungen definiert. Bildungs-, Energie- und Steuerpolitik sind nur einige wenige von vielen Politikbereichen, über die massgebliche Weichen für Unternehmen gestellt werden. Wenn Nachhaltigkeit als massgeblicher Innovationstreiber genutzt werden soll, dann muss diese Schnittmenge vergrössert werden, und dann kommt man nicht drum herum, auch die politischen Rahmenbedingungen in Richtung Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln. Leadership seitens proaktiver und innovativer Unternehmen spielt dabei eine essentielle Rolle.

Unternehmen und ihre Verbände sind zentrale Akteure im politischen Prozess. Ihre Positionen haben Gewicht und ihre Vertreter oft den notwendigen Zugang, um gehört zu werden. Das ist Chance und Verantwortung zugleich. Vor diesem Hintergrund rückt die politische Rolle von Unternehmen und ihrer Verbände zunehmend in das öffentliche Blickfeld. Aktivitäten von Organisationen wie die Alliance for Lobbying Transparency and Ethics Regulation und LobbyControl sowie Kampagnen mit Fokus auf die politischen Positionen bestimmter Unternehmen und Verbände sind Beispiele dafür.[5]

© 2012 Universität St.Gallen

Abb. 1: Anzahl S&P 100 Unternehmen, die ihre politischen Zahlungen offenlegen

Gleichzeitig wird der politischen Rolle von Unternehmen auch bei Investoren immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt. So hat im Juni 2011 der Finanzdirektor des US-Bundesstaats Kalifornien die staatlichen Pensionsfonds aufgefordert, Leitlinien zu entwickeln, um Transparenz bezüglich der politischen Aktivitäten von Unternehmen zu fördern.[6] Die beiden Pensionsfonds für kalifornische Staatsangestellte, CalPERS und CalSTRS, zählen mit 240 Mrd. US$ und 130 Mrd. US$ Volumen zu den grössten institutionellen Investoren weltweit. Kurze Zeit später hat eine Gruppe von Wirtschafts- und Rechtsprofessoren die US-amerikanische Börsenaufsicht SEC aufgefordert, Unternehmen zu grösserer Transparenz in Bezug auf ihre Zahlungen für politische Aktivitäten zu verpflichten.[7]

Eine wachsende Zahl von Firmen legt diese Informationen bereits offen. Von den 100 grössten Unternehmen in den USA berichten 60 % mittlerweile über ihre politischen Ausgaben (vgl. Abbildung 1).[8] Manche definieren zusätzlich Verhaltenskodizes, die ihre politische Arbeit leiten und schliessen beispielsweise Spenden an politische Parteien, Politiker oder Kandidaten für ein politisches Amt aus.[9] Weitere – z.B. Apple – treten aus ihrem Wirtschaftsverband aus, weil dessen politische Positionen jenen des Unternehmens entgegenstehen.[10] Andere wiederum nutzen ihren politischen Einfluss, um im Rahmen von Kampagnen ökologische und soziale Themen auf die politische Agenda zu setzen und zu unterstützen. Der Appell von 200 Schweizer Firmen «für ein griffiges CO_2-Gesetz» ist ein Beispiel dafür.[11]

Eine umfassende Checkliste zum Thema verantwortungsvolles Lobbying hat bereits vor einigen Jahren das Beratungsunternehmen Accountability veröffentlicht. Diese umfasst 6 Bereiche und stellt dazu die folgenden Fragen:[12]

1. **Alignment:** Stehen unsere Lobbying-Positionen im Einklang mit unserer Strategie, unseren Aktivitäten sowie unseren Unternehmensprinzipien und -werten?
2. **Materiality:** Fokussiert unsere Lobbyarbeit auf die Themen, die für uns und unsere Anspruchsgruppen relevant sind?
3. **Stakeholder Engagement:** Beziehen wir unsere Anspruchsgruppen in die Entwicklung unserer Lobbying-Positionen mit ein?
4. **Reporting:** Berichten wir transparent über unsere Lobbying-Positionen und Aktivitäten?
5. **People:** Wissen wir, wer für uns lobbyiert und wo wir Einfluss geltend machen können?
6. **Processes:** Verfügen wir über Managementsysteme und Leitlinien, um sicherzustellen, dass unsere Lobbying-Aktivitäten effektiv sind und im Einklang mit unserer Strategie und Unternehmenspolitik stehen?

Unternehmen, die alle diese Fragen mit «Ja» beantworten, haben einen beachtlichen Weg hinter sich gelegt. Bei

der «Suche nach einer neuen Balance» nehmen sie eine wichtige Vorreiterrolle ein. Leadership und Nachhaltigkeit bezieht sich für sie auch auf ihre politische Arbeit.

› **Dr. Alexander Barkawi**
Gründer des Council on Economic Policies (CEP), einem internationalen wirtschaftspolitischen Think Tank mit Sitz in Zürich, sowie Präsident der oikos Stiftung
ab@barkawi.net

› 1) Siehe PwC (2008): The Sustainability Agenda, http://www.pwc.com/en_GX/gx/sustainability/sustainability_agenda.pdf, S. 4.
› 2) Siehe Accenture (2011): Decision Maker Attitudes and Approaches Towards Sustainability in Business in 2011, http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Decision-Maker-Attitudes.pdf, S. 1.
› 3) Soiron, R. (2011): Nachhaltigkeit und Wirtschaft – kein Widerspruch, http://www.economiesuisse.ch/de/PDF%20Download%20Files/Referat_Soiron_Tag_der_Wirtschaft_2011.pdf.
› 4) Universität Zürich (2007): Nachhaltigkeit ist keine Kuschelveranstaltung, http://www.uzh.ch/news/articles/2007/2721.html.
› 5) Siehe http://www.alter-eu.org/, http://www.lobbycontrol.de, Tagesanzeiger (2011): Mammut am Social Media Pranger, http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Mammut-am-SocialMediaPranger-/story/30636616.
› 6) California State Treasurer (2011): Treasurer Lockyer Asks State Pension Funds to Develop Policy Supporting Full Disclosure of Corporate Political Spending, http://www.treasurer.ca.gov/news/releases/2011/20110601.pdf.
› 7) Committee on Disclosure of Corporate Political Spending (2011): http://sec.gov/rules/petitions/2011/petn4-637.pdf, S. 1.
› 8) Ebd., S. 6.
› 9) Bayer (2009): Bayer Verhaltenskodex für verantwortungsvolles Lobbying, http://www.nachhaltigkeit2008.bayer.de/de/Verantwortungsvolles-Lobbying.pdfx.
› 10) Washington Post (2009): Apple Leaves U.S. Chamber Over Its Climate Position, http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/10/05/AR2009100502744.html.
› 11) Swiss Cleantech Association (2011): http://www.swisscleantech.ch/index.php?option=com_content&view=article&id=259&Itemid=148&lang=de. Siehe auch Peterson, K.;Pfitzer, M. (2009): Lobbying for Good, Stanford Social Innovation Review, Winter 2009.
› 12) Accountability (2005): Towards Responsible Lobbying: Leadership and public policy, http://www.accountability.org/about-us/publications/towards.html

© 2012 Universität St.Gallen

Innovation und Nachhaltigkeit als strategische Erfolgsfaktoren am Beispiel von Unilever

Monique Bourquin

Innovation und Nachhaltigkeit sind für Unilever untrennbar verknüpft. Sie sind Kernaspekte der auf verantwortungsvolles Wachstum ausgerichteten und sowohl ökonomische als auch soziale und umweltbezogene Dimensionen berücksichtigenden Unternehmensstrategie. Global hat sich Unilever zum Ziel gesetzt, seine Unternehmensgrösse zu verdoppeln und gleichzeitig die Umweltauswirkungen durch den Konsum seiner Produkte bis 2020 gesamthaft zu halbieren. Diese Ambition gilt für alle Länder sowie alle Marken und setzt Innovationen auf der strategischen und technologischen Ebene voraus.

Innovationen stellen für Unilever einen zentralen Eckpfeiler der auf verantwortungsvolles Wachstum unter Berücksichtigung ökonomischer, sozialer und umweltbezogener Aspekte ausgerichteten Unternehmensstrategie dar. Diese bereits in den Gründungsjahren des Unternehmens im 19. Jahrhundert wurzelnde Tradition bildet die Basis dafür, dass Produkte von Unilever heute in über 180 Ländern der Welt erhältlich sind. Das Portfolio von Unilever umfasst einige der weltweit bekanntesten Marken mit vergleichsweise jungen Brands wie Magnum, Dove, Rexona oder Axe. Aber auch traditionsreiche Marken wie Knorr oder Lipton sowie lokale Labels wie Chirat sind Teil der verschiedene Preis- und Bedürfniskategorien abdeckenden Markenarchitektur. Alleine in der Schweiz geht jeden Tag rund eine Million Produkte aus dem Hause Unilever über den Verkaufstisch. Wir nutzen diese vielfältigen Möglichkeiten bewusst, um mit kleinen Innovationen bei der Entwicklung, Herstellung und dem Verbrauch unserer Produkte insgesamt zu nachhaltigen Veränderungen beizutragen.

Im Zeitalter schwindender Ressourcen und grosser gesellschaftlicher Verwerfungen sowie im Bewusstsein, dass nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg sich nicht einseitig auf kurzatmiges ökonomisches Handeln beschränken darf, hat sich Unilever jüngst eine neue, ambitionierte Vision gesetzt. Diese bekräftigt den Anspruch, auf eine bessere Zukunft hinzuwirken und weltweit die Unternehmensgrösse zu verdoppeln bei gleichzeitiger Halbierung des Umwelteinflusses über die gesamte Wertschöpfungskette. Auf dem Weg, diese ehrgeizige Ambition einzulösen rücken die in Wechselwirkung stehenden Aspekte Innovation und Nachhaltigkeit noch stärker in den strategischen Fokus. Sie prägen und lenken die Zukunftsgestaltung von Unilever.

Nebst Innovationen bei der Vermarktung und dem Vertrieb, gilt es grundsätzlich zwei Kerndimensionen des Innovationsaspekts zu unterscheiden. Einerseits die gesamtheitliche, längerfristige Betrachtungsebene bei der wir Innovationen in unserem Geschäftsmodell anstreben. Also die Art und Weise wie wir uns auf der strategischen Handlungsebene künftigen Herausforderungen stellen und dabei auch unsere weiter gefasste Verantwortung gemeinsam mit unseren Lieferanten, Kunden sowie Konsumenten und weiteren Stakeholdern leben. Und zum zweiten der traditionelle, stark auf technologische Neuerungen fokussierte Innovationsansatz. Auch hier gewinnt nebst der für einen Markenhersteller zentralen Dimension der Differenzierung der Nachhaltigkeitsaspekt zunehmend an Bedeutung. Unilever stellt sich dabei die wichtigen Fragen: Wie können wir mit Innovationen technologische Lösungen schaffen, die den negativen Umwelteinfluss über die gesamte Wertschöpfungskette reduzieren? Wie können wir Konsumenten unterstützen, damit diese im Rahmen ihrer alltäglichen Konsumgewohnheiten etwas Gutes für sich und die Umwelt tun können ohne dafür einen Mehrpreis zu bezahlen oder Abstriche bei Qualität oder Leistung in Kauf nehmen müssen?

Innovationen auf der strategischen Handlungsebene

Dass Probleme sich nicht durch dieselbe Denk- und Betrachtungsweise lösen lassen, welche an deren Ursprung standen, erkannte schon Einstein. Traditionellerweise verfolgen Unternehmen bei der Berücksichtigung von Umweltauswirkungen eine eingeengte Perspektive. Werden im administrativen Bereich oft die Rezyklierungsraten etwa von Papier oder der Energieverbrauch gemessen, stehen bei Herstellungsbetrieben zumeist auf Abfall

oder Verbrauch beschränkte Daten im Vordergrund. Vermehrt halten auch Programme in den Betrieben Einzug, welche auf eine gesamtheitliche Verbesserung der innerbetrieblichen Öko-Effizienz abzielen. Hier hat die Schweiz sowohl bei Unternehmen als auch Privatpersonen zweifelsfrei eine Vorbildrolle inne und vergleichsweise hohe Standards etabliert. Internationale Auszeichnungen für Schweizer Unternehmen und allen voran auch Detailhändler sind Ausdruck davon.

Hunger, Armut sowie Wasserversorgung und Klimawandel sind gemäss jüngsten Erhebungen für die Menschen in Europa die grössten Probleme, denen sich dich Welt gegenübersieht. Ergänzen wir die Liste um Energie- und Nahrungssicherheit sowie Bevölkerungswachstum, wird klar, dass Lösungen für diese globalen Herausforderungen stärkere Einschnitte benötigen. Gemäss dem WWF liegt die Verbrauchsrate natürlicher Ressourcen heute um ein Vielfaches über der Regenerationskapazität der Erde. Würden alle Menschen auf dem Wohlstandsniveau der Schweiz leben, wären gemäss WWF rund zweieinhalb Erdplaneten erforderlich, um den Ressourcenhunger zu stillen. Da die Kapazitäten der Erde beschränkt sind, müssen wir unserem Handeln radikalere und damit innovativere Betrachtungen zu Grunde legen. Betrachtungen, welche die gesamtheitlichen Auswirkungen unseres Handelns berücksichtigen.

In der Überzeugung, den richtigen Kurs eingeschlagen zu haben, hat Unilever bereits vor einiger Zeit entsprechende Veränderungen auf der strategischen Ebene eingeleitet. Während rund zwei Jahren haben wir eine unternehmensweite Grundlagenanalyse der gesamten Umweltauswirkungen unserer Produkte durchgeführt. Nebst den seit Jahren berücksichtigten Auswirkungen in der eigenen Verarbeitung sowie an den Verwaltungstandorten sind neu auch die indirekten Umweltauswirkungen in einem die ganze Wertschöpfungskette umfassenden Modell erfasst. Diese als Lebenszyklus-Ansatz bezeichnete Betrachtung umfasst von der Rohstoffgewinnung über die Energie für die Verarbeitung und den Transport von Produkten alle Stufen – also bspw. auch das Wasser, welches Konsumenten verbrauchen, um unsere Produkte nutzen zu können (vgl. Abbildung 1). Auf Basis eines wissenschaftlichen Modells haben wir so den Lebenszyklus-Impact von 1600 Produkten in 14 Ländern bestimmt. Dies entspricht etwa 70 % unseres weltweiten Umsatzvolumens. Die Ergebnisse zeigen zudem auf, dass der grösste Hebel zur Reduktion unseres ökologischen Fussabdrucks beim Anbau der Rohstoffe sowie insbesondere bei der Verbraucheranwendung liegt. Während Herstellung und Transport nur 5 % der Gesamtbelastungen ausmachen, fallen über 90 % für die Beschaffung von Rohstoffen und beim Verbrauch an.

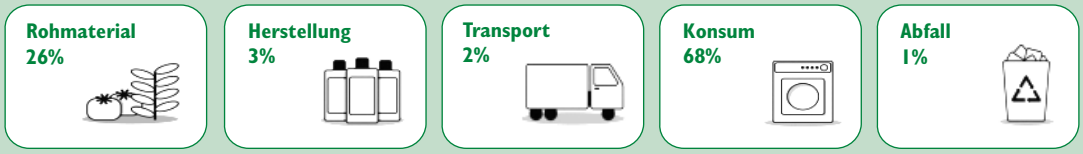
Mit der Einführung dieser Lebenszyklus-Betrachtung stellt Unilever ein innovatives Modell in den Mittelpunkt seines unternehmerischen Handelns. Dieses Modell verknüpft Innovation und Nachhaltigkeit und entkoppelt damit wirtschaftlichen Fortschritt von dessen negativen Facetten. 2010 als «Unilever Sustainable Living Plan» zusammengefasst und öffentlich lanciert, gibt der Nachhaltigkeitsplan von Unilever für alle Marken und alle Länder verbindliche Ziele und Parameter vor. Der Plan umfasst drei bis im Jahre 2020 angestrebte Kernambitionen: die Halbierung des ökologischen Fussabdrucks sowie der vollständige Einsatz von nachhaltig hergestellten landwirtschaftlichen Rohstoffen. Ausserdem will Unilever mehr als einer Milliarde Menschen helfen, selbstbestimmt auf der Basis verbesserter Ernährung, Gesundheit und Hygiene ihr Wohlbefinden zu steigern. Auch die Schweizer Organisation hat hier ihren Beitrag zu leisten. So bezieht Unilever bspw. seit 2010 nur noch Strom aus erneuerbaren Energien für alle schweizweiten Produktions- und Verwaltungsstandorte mit über 1.400 Mitarbeitenden. Und bei der Kernmarke Knorr sind wir ebenfalls auf gutem Weg. Das am Schweizer Hauptsitz in Thayngen zu rund 90 % exklusiv für den Schweizer Markt nach lokalen Rezepturen hergestellte Sortiment von Knorr wird bis Ende 2012 vollständig auf Gemüse und Kräuter aus nachhaltigem Anbau umgestellt.

Mit kleinen Taten nachhaltige Veränderungen ermöglichen

Erst wenige Unternehmen definieren ihre Verantwortung heute auf diese umfassende Art und Weise. Diese konsequente Ausrichtung platziert Unilever seit nunmehr 13 Jahren in Folge an der Spitze des Dow Jones Sustainability Index. Der Index bewertet Unternehmen weltweit in Bezug auf ihre umweltbezogene Effizienz und berücksichtigt neben ökologischen auch die ökonomischen sowie sozialen Kriterien. Diese radikale Innovation in unserer Denk- und Handlungsweise hat auch dazu geführt, dass wir in der Zusammenarbeit mit Drit-

© 2012 Universität St.Gallen

Abb. 1: Lebenszyklus-Impact: Gesamthafte Umweltauswirkungen



(hier: Treibhausgas-Emissionen)[1]

ten – ob Konsumenten, NGO's, Behörden, Lieferanten oder Mitbewerber – partnerschaftliche Modelle anstreben, da nur so dem Umfang der sich stellenden globalen Herausforderungen erfolgreich beizukommen ist.

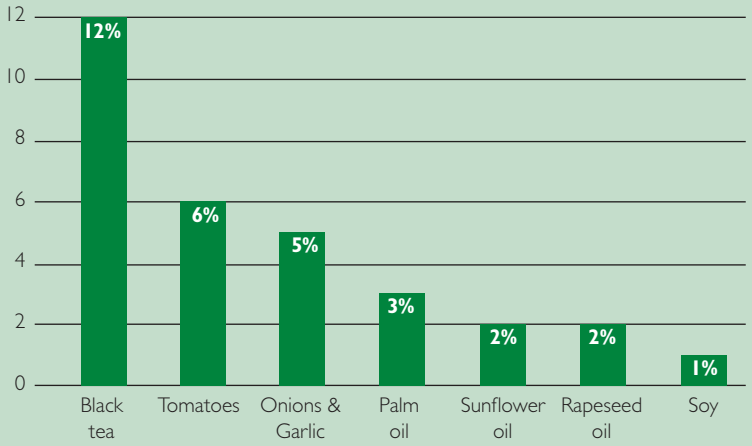
Palmöl ist ein gutes Beispiel zur Verdeutlichung dieses strategischen Paradigmenwechsels und dessen Relevanz für alle Beteiligten. Der Rohstoff wird aufgrund seiner natürlichen Eigenschaften und seiner im Verhältnis zur Anbaufläche hohen Ertragpotenzials in Kleinstmengen in vielen Lebensmitteln und Körperpflegeprodukten weltweit eingesetzt. Während Palmöl für Unilever einen wichtigen Rohstoff darstellt, bleibt Unilever mit einem Abnahmevolumen von lediglich drei Prozent der weltweiten Anbaumenge für die Palmölproduzenten nur einer von vielen Abnehmern (vgl. Abbildung 2). Unter Einbindung von Bauern, Regierungen, Nichtregierungsorganisationen, Wissenschaftlern und weiteren Beteiligten hat Unilever entsprechend den «Roundtable on Sustainable Palm Oil» (RSPO) ins Leben gerufen und sich als erster grosser Hersteller öffentlich dazu bekannt, bis 2015 seinen gesamten Palmölbedarf aus RSPO-zertifiziertem Anbau zu beziehen. Aktuell liegen wir sogar über den Planwerten.

Einen vergleichbaren Prozess brachte Unilever als weltweit grösster Hersteller von Tee mit der Kernmarke Lipton in Gang. Während Anbieter sich zumeist darauf beschränken, einzelne Varietäten oder Sortimente einer Marke mit nachhaltig hergestellten Rohstoffen auszuloben, hat sich Lipton bereits vor mehreren Jahren dazu entschlossen, konsequent auf nachhaltige Anbaumethoden umzustellen. Mit dem Ziel, bis 2015 weltweit nur noch zertifizierten Tee einzusetzen, nimmt Lipton innerhalb der gesamten Lieferkette eine Vorreiterrolle ein und setzt wichtige Stimuli. Als einziges Unternehmen ist Lipton auch in Produktionsländern wie bspw. China aktiv bei der Etablierung von Programmen für nachhaltige Anbaumethoden eingebunden. Bereits heute stammen alle in der Schweiz und in Westeuropa verkauften Teebeutel von Lipton Yellow Label aus nachhaltigem Anbau. Dies alleine zu erreichen, wäre niemals möglich gewesen. Unilever ging deshalb eine Partnerschaft mit der Rainforest Alliance-Organisation ein, die sich für den Erhalt von Biodiversität, den Schutz der Umwelt sowie der Einhaltung sozialer Standards einsetzt und gegenüber Handel sowie Konsumenten als zusätzlicher Vertrauensagent wirkt.

Innovationen für technologische Lösungen

Als weltweit führender Markenhersteller besteht eine Kernkompetenz von Unilever in der technologischen Expertise und der Innovationskraft in diesem Bereich. Bei dieser zweiten Betrachtungsebene des Faktors Innovation gilt es für uns weltweit, unser technologisches Know-how künftig noch fokussierter in einen konkreten Konsumentennutzen umzusetzen. Nur so können wir unser Angebot differenzieren, unsere Marken vor Nachahmerprodukten schützen und echten Konsumentenbedürfnissen entsprechende Produkte anbieten. Un-

Abb. 2: Nachhaltige Lieferkette: Der Anteil von Unilever am globalen Rohstoffvolumen



ser breites Markenportfolio deckt dabei verschiedenste Preis- und Bedürfnissegmente ab und die globale, auf die Kategorien Nahrungsmittel, Refreshments (Glacé und Getränke), Körperpflege sowie Wasch- und Reinigungsmittel ausgerichtete Unternehmensstruktur erlaubt uns, Innovationen schnell weltweit zu etablieren. Schon heute machen neu eingeführte Produkte mehr als einen Drittel unseres Umsatzes aus. Früher war Unilever noch darauf angewiesen, Innovationen zunächst beschränkt auf einzelne Testländer zu lancieren. Heute führen wir eine Neuheit sofort in verschiedenen Ländern gleichzeitig ein. Denn Geschwindigkeit und Time-to-market sind im schnelllebigen Konsumgütergeschäft ein kompetitiver Erfolgsfaktor.

Aufgrund der Bedeutung von technologischen Innovationen sind auch unsere Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) signifikant. Derzeit investieren wir konzernweit über eine Milliarde Euro und beschäftigen rund 6000 Mitarbeitende in diesem Bereich. Dazu betreiben wir weltweit sechs strategische F&E-Laboratorien für Grundlagenforschung sowie über 30 grössere Entwicklungszentren für Produktinnovationen. Dies bei einem Portfolio von über 20000 Patenten und Patentanwendung, das jährlich um über 250 neue Patente wächst. Die patentierte Rexona MotionSense™ Technologie ist ein aktuelles Beispiel wie wir als weltweiter Marktführer bei Deos unsere Innovationskraft nutzen. In den Deos enthaltene Mikrokapseln reagieren nach der Applikation direkt auf Bewegung und entfalten ihre Wirkung unmittelbar bei Bedarf. Ein anderes Beispiel wo Unilever seine kulinarische Expertise jüngst in eine Innovation umgesetzt und damit innerhalb einer ganzen Kategorie Wachstum stimuliert ist Knorr Bouillon Töpfli. Als eines der grössten Innovationen von Knorr in den letzten Jahren handelt es sich dabei um eine völlig neuartige, pastenartige Bouillon aus natürlichen Zutaten ohne geschmacksverstärkende Zusatzstoffe sowie künstlich Farb- oder Konservierungsstoffe.

Innovationspotenziale schneller und effizienter nutzen

Auch bei den technologischen Innovationen verfolgt Unilever einen partnerschaftlich Ansatz: «Open Innovation» ist hier das Schlüsselwort. In enger Zusammenarbeit mit Zulieferern lassen sich bessere Ergebnisse schneller und effizienter in Innovationen umsetzen. Da viele Anstösse für Neuerungen auch von aussen an uns herangetragen werden, spielt die nahtlose Verzahnung zwischen Forschung und Entwicklung einerseits, sowie Einkauf, Marketing und Verkauf andererseits eine wichtige Rolle. Ein mehrstufiger Innovationsprozess stellt dabei sicher, dass die Entwicklungsarbeit möglichst zielgerichtet und effizient in Innovationen und damit erfolgreiche Neulancierungen umgesetzt wird. Ganz allgemein kommt Unilever auch die aussenzentrierte, auf Konsumenten und Kunden ausgerichtete Unternehmenskultur zu Gute. Angefangen vom Aussendienst und Key Account Management, über unsere Marketing- bis hin zu den Service-Abteilungen in den

© 2012 Universität St.Gallen

Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensstrategie

Der «Unilever Sustainable Living Plan» umfasst drei Kernziele:
1. Die Umweltauswirkungen durch Produkte halbieren
2. 100 Prozent der landwirtschaftlichen Rohwaren aus nachhaltigem Anbau beziehen
3. Einer Milliarde Menschen zu einer besseren Gesundheit und mehr Lebensqualität verhelfen

Die drei Hauptziele setzen sich aus über 50 zeitlich verbindlichen Einzelzielen zusammen. So beabsichtigt Knorr, bis 2012 nur noch Gemüse von nachhaltig produzierenden Herstellern einzusetzen; Lipton plant, ganz auf zertifizierten Tee umzustellen. Weiter wird Unilever bis 2015 nur noch nachhaltig zertifiziertes Palmöl einsetzen. Der Bedarf für die Schweiz konnte bereits 2010 über GreenPalm Zertifikate gedeckt werden.[2]

rund 100 Ländern an denen das Unternehmen mit seinen 167 000 Mitarbeitenden präsent ist, reagieren Mitarbeitende auf externe Impulse und spüren aktiv Trends und Entwicklungen auf. Um Innovationen schliesslich auch gemeinsam mit den Handelspartnern besser vermarkten zu können, betreibt Unilever zudem sogenannte «Customer Insight and Innovation Centre» an den Standorten New York, Sao Paulo, London, Paris sowie Singapur und Schanghai. Dort lassen sich in einem virtuellen Retail-Lab mittels modernster interaktiver Technologien verschiedenste Szenarien direkt am virtuellen Point-of-Sales in Echtzeit simulieren und vergleichen.

Schliesslich befruchtet aber auch im Bereich der technologischen Neuerungen Nachhaltigkeit zunehmend die Entwicklung von Produkt- sowie Verpackungsinnovationen, die in neue Produkte mit neuem Verbrauchernutzen münden. Hinsichtlich Wirkung und Ergiebigkeit optimierte, öko-effiziente Flüssigkonzentrate der neusten Generation der Marken Omo und Surf reduzieren bspw. bei den Waschmitteln den ökologischen Fussabdruck bereits signifikant. Im Vergleich zu klassischen Waschmitteln in Pulverform reduzieren sich etwa der Wasserverbrauch oder der Transportaufwand um jeweils zwei Drittel. Aus der durchgeführten Lebenszyklus-Analyse wissen wir, dass über zwei Drittel der gesamten Umweltauswirkungen im Zusammenhang mit unseren Produkten bei deren Anwendung anfallen. Deshalb engagieren wir uns auch stark bei der Sensibilisierung von Konsumenten, um das Potenzial umweltwirksamer Verhaltens aufzuzeigen und im Falle von Waschmittel Anreize für öko-effiziente Reinigungstechniken zu schaffen.

Mehr als die Hälfte des Konzernumsatzes erzielt Unilever bereits in aufstrebenden Märkten – also dort, wo sich etwa aufgrund von Abholzung, Wasserknappheit oder mangelnder Hygiene viele der grössten Herausforderung hinsichtlich Nachhaltigkeit stellen. Hier nutzen wir wertvolle Erfahrung aus den westlichen Märkten, denn zunehmender Wohlstand und veränderte Konsumgewohnheiten stellen diese Gesellschaften vor ganz neue Herausforderungen. Die Notwendigkeit, einen ressourcenschonenderen Lebensstil zu pflegen, wird in aufstrebenden Märkten erst annähernd erkannt. Ganz generell ist erst eine Minderheit der Konsumenten bereit, einen Aufpreis für Produkte mit einem Umweltnutzen zu bezahlen oder gar Abstriche bei der Leistung in Kauf zu nehmen.

Letztendlich liegt eine fundamentale Aufgabe von Innovations- und Unternehmensstrategien aber gerade darin, eine langfristige Projektion der Zukunft zu entwickeln – einer Vision, die skizziert, wie wir in Zukunft leben und konsumieren wollen. Einer Zukunft, in der unsere Marken weiterhin so positioniert sind, dass sie Konsumenten zu positiven Veränderungen inspirieren vermögen und Innovationen verantwortungsvolles Wachstum schaffen.

› **Monique Bourquin**
Country Managing Director Unilever Schweiz
monique.bourquin@unilever.com

› 1) Quelle: Unilever Baseline-Studie in 14 Ländern (2008).
› 2) Weitere Informationen zum Unilever Sustainable Living Plan sind unter www.unilever.ch zu finden.

Strategic Leadership I: Forschungserkenntnisse

How Strategic Leaders Set Directions and Install a Climate of Effective Leadership

Prof. Dr. Anneloes Raes

A key challenge for strategic leaders is to be charged with overall organizational responsibilities even when they cannot be physically present at all times and places. Or, as Hooijberg and colleagues (2007) put it: «Like pilots, leaders must be able to switch on the organizational autopilot for most of the flight, because they cannot constantly and continuously steer the organization toward its destination» (p. 298).[1] This essay describes what researchers currently know about two aspects of this challenge – namely, (1) how strategic leaders set directions and decide about which course the organizational «plane» will take and (2) how they can install a climate of effective leadership that functions as the organization's «autopilot.»

Setting Directions: Interactions between Top Management and Middle Managers

Traditionally, researchers have focused on the activities of the organization's top management team to understand how strategic decisions are made and implemented. Although this stream of research remains quite prominent,[2] critics have pointed to inconsistent research findings, questioning whether strategic decisions can be meaningfully explained by only considering top executives' characteristics.

One way of addressing this criticism, is by pointing out the important role of the interface between the top management team and middle managers in both making and implementing strategic decisions.[3] As top and middle managers play clearly distinct roles with specific information, interests, and influence, much can be gained when these different perspectives are meaningfully integrated in strategy. However, it is not always easy to make optimal use of differences, and severe time constraints for both top and middle managers often limit the possibilities for their interaction.

Middle managers are important for strategy for two reasons. First, including middle managers in strategy processes can mitigate top management team's cognitive constraints. Top managers, just as everyone else, are subject to biases in perception and judgment. Such biases are shaped, for example, by individuals' education, work experience, and personal values as well as by the time and energy individuals have available at any moment.[4] All these factors can be seen as «filters» through which information from the environment becomes reflected in executives' minds.

Such filters are completely natural, yet they can become problematic in some circumstances. When the filters of one or a few individuals dominate in strategic decision making, they most likely do not capture the wide range of information necessary for high-quality strategy. Existing filters may also become inadequate when they no longer adequately capture relevant information due to a change in circumstances. Appropriately including middle managers' information in strategic decisions minimizes the chances of running into these types of problems.

Second, middle managers are important because they facilitate strategy implementation,[5] which is a crucial component of the strategy process given that more than half of strategic decisions fail to achieve the intended effects two years after the decision.[6] Even more troubling, such failure to see results from decisions cannot be traced back to unexpected external circumstances, but instead pointed to executives' problems with decision implementation. Involving middle managers in strategy has also been associated with increased organizational performance.[7] In addition, when middle managers are not committed to implementation, they may create obstacles or sabotage it. For both of these reasons, the interface between the top management team and middle managers is of key importance for strategy.

One particularly important aspect for making the interaction between the top management team and middle managers effective is **cognitive flexibility,** or to the extent to which interaction shows signs of reflecting and reviewing information, taking different perspec-

tives, being open to hearing from each other, being able to change opinions, and developing a large variety of interpretations.[8] In contrast, when cognitive «rigidity» occurs, top and middle managers stick to their own perceptions, seek to persuade and convince middle managers about their own course of action, and do not take middle managers' input into account in their strategic decisions.

Top managers can stimulate cognitive flexibility during their interactions with middle managers by explicitly asking for information, providing both solicited and unsolicited information, and critically reviewing information; however, it is not self-evident that they will do so. A great deal of information comes to the top management team via formalized organizational systems; consequently, they assume that they have all the necessary information, even when this is not the case. For their part, middle managers may be reluctant to share information and engage in a critical discussion when they fear negative consequences for their organizational positions or when they see little chance for acceptance of their ideas. As a result, top managers typically need to make explicit efforts to stimulate cognitive flexibility.

When interaction moments between the top management team and middle manager have high cognitive flexibility, the quality of strategic decisions can be expected to be higher as managers gain a more complete picture about the issue at hand, generate a broader range of alternative explanations, and increase creativity in interpreting information. Cognitive flexibility also benefits strategy implementation as middle managers develop a better understanding of the decision to be implemented, which tends to make them more committed to ensuring that the decision results in success. Thus, in the process of setting strategic direction, effective interaction between top and middle managers is of key importance.

Programming the Organizational Autopilot: Establishing a Climate of Effective Leadership

If strategic leaders cannot – and should not – be present in the organization at all times, how can they still ensure that the organizational «plane» is moving in the right direction? Strategic leaders can put into place many different types of organizational systems, procedures, and structures that play a function in the organization's «autopilot» and direct organizational members' behaviors in the right way. However, one such system that recently gained attention among strategic leadership researchers is the extent to which an organization-wide climate of **transformational leadership exists.**

Transformational leadership includes the behaviors of articulating a captivating vision, acting as a charismatic role model, fostering the acceptance of common goals, setting high performance expectations, and providing individual support and intellectual stimulation for followers.[9] When leaders show transformational leadership behavior, it not only benefits employees' performance,[10] but also increases the success of the organization as a whole.[11]

Only recently have researchers emphasized that such leadership should be aligned thorough organizations rather than being only of interest for individual leaders and their followers. They have therefore introduced the notion of a «transformational leadership climate», referring to the extent to which leaders throughout the organization direct transformational leadership behaviors to their followers.[12]

When leaders throughout the organization show transformational leadership behavior, it not only implies that all separate teams and units are more effective, but also that all employees receive the same effective leadership behaviors. This in turn will reduce chances for dysfunctional comparisons, tensions, rumors, and potential turnover among employees dissatisfied with their leader, so that the organization as a whole will function better and be more effective. Indeed, empirical evidence indicates that organizations with a strong climate of transformational leadership show a higher performance than organizations in which the level of such leadership is lower or in which leaders differ in the extent to which they show such behavior.[13]

If a climate of transformational leadership is so important, what can strategic leaders do to develop it? Although the research on this question is still in its infancy, it seems that factors that can enhance the development of such a climate can be found in both people and structure. People factors include an emphasis on selecting new leaders who have a natural tendency toward transformational leadership, socializing and train-

© 2012 Universität St.Gallen

ing them to develop this behavior further, and placing particular emphasis on maintaining leaders who show this desirable behavior and provide them with exciting career possibilities.[14]

Concerning structure, recent research has indicated that decentralized and smaller organizations with relatively formalized structures provide the most fertile ground for a climate of transformational leadership.[15] Decentralization is a factor that may be directly influenced by strategic leaders by delegating decision-making authority to lower echelons. Meanwhile, organizational size may be a more fixed aspect that depends on many other considerations than a concern for transformational leadership. Thus, especially in large organizations, decentralized decision structures – coupled with clear and reliable processes and guidelines – seem particularly important for stimulating a climate of transformational leadership.

Conclusion

By installing an organization-wide climate of effective leadership, strategic leaders can ensure that the organizational «plane» is heading toward its destination with a minimum of interventions from the leader. If that destination has been agreed upon through an effective strategy process by working closely with middle managers and engaging in cognitively flexible interactions with them, there is a good chance that strategic leadership in the organization is ready for takeoff!

› **Prof. Dr. Anneloes Raes**
Assistant Professor of Leadership at the Institute for Leadership and Human Resource Management at the University of St. Gallen
anneloes.raes@unisg.ch

› 1) Hooijberg, R., Hunt, J. G., Antonakis, J., Boal, K. B., & Lane, N. (2007). Being there even when you are not: Leading through strategy, structures, and systems (Vol. 4). Amsterdam: Elsevier JAI.
› 2) For recent overviews, see Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. Journal of Management, 30(6), 749-778; Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. Academy of Management Review, 32(2), 334-343; Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. International Journal of Management Reviews, 12(3), 301-316.
› 3) Raes, A. M. L. (2011). Top management teams: How to be effective inside and outside the boardroom. New York, NY: Business Expert Press; Raes, A. M. L., Glunk, U., Heijltjes, M. G., & Roe, R. A. (2007). Top management team and middle managers: Making sense of leadership. Small Group Research, 38(3), 360-386; Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. Academy of Management Review, 36(1), 102-126.
› 4) Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9(2), 193-206.
› 5) Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. (2008). The middle manager perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. Journal of Management, 34(6), 1190-1221.
› 6) Nutt, P. C. (1999). Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. Academy of Management Executive, 13(4), 75-90.
› 7) Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. Strategic Management Journal, 11(3), 231-241.
› 8) Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. Academy of Management Review, 36(1), 102-126.
› 9) Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York, NY: Free Press; Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. Leadership Quarterly, 1(2), 107-142.
› 10) E.g., McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. Leadership Quarterly, 13, 545–559.
› 11) E.g., Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. Leadership Quarterly, 15(3), 355-380.
› 12) Walter, F., & Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. Leadership Quarterly, 21(5), 765-782.
› 13) De Jong, S. B., & Bruch, H. (2011). The importance of a homogenous transformational leadership climate for organizational performance. Paper presented at Academy of Management annual meeting, San Antonio, TX.
› 14) Cf. Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions (pp. 211–266). San Francisco: Jossey-Bass.
› 15) Walter, F., & Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. Leadership Quarterly, 21(5), 765-782.

Chief Strategy Officers: Eine «neue» Topmanagement-Rolle

Prof. Dr. Markus Menz

In immer mehr Unternehmen trifft man heutzutage einen Chief Strategy Officer (CSO) im Topmanagement an. Der vorliegende Beitrag fasst die Ergebnisse einer ersten Studie zur CSO-Rolle in Deutschland, Österreich und der Schweiz, an der 110 CSOs teilgenommen haben, zusammen. Die Studienergebnisse münden in acht «Insights», die einen umfassenden Einblick in Rolle, Erfahrungshintergrund, organisationaler Einbindung und Agenda von CSOs, eine bisher wenig erforschte Topmanagement-Position, ermöglichen.

Vor einigen Jahrzehnten bestanden die meisten Topmanagement Teams, d.h. Vorstände und Geschäftsleitungen, noch aus wenigen spezialisierten Managern. Seitdem ist jedoch eine immer stärkere funktionale Ausdifferenzierung der Managementaktivitäten zu beobachten. Damit einhergehend sind auch funktionale Manager im Topmanagement vermehrt anzutreffen.[1] In den letzten Jahren haben grössere Unsicherheit des Unternehmensumfelds und immer komplexere strategische und organisationale Aufgaben insbesondere dazu geführt, dass ein Chief Strategy Officer (CSO), ein für Strategie und Unternehmensentwicklung zuständiger Topmanager, immer häufiger anzutreffen ist. So beschäftigen mittlerweile mehr als 40 % der im S&P 500-Index enthaltenen Unternehmen einen CSO bzw. einen Topmanager mit einem ähnlichen Titel (z.B. Senior Vice President Corporate Development).[2] Auch im deutschsprachigen Raum ist dieser Trend zu beobachten: nahezu allen grossen Unternehmen mit Umsätzen im Milliardenbereich haben heutzutage einen Strategieleiter.

Trotz der hohen Verbreitung dieser neuen Topmanagement-Position, gibt es bisher sehr wenig Wissen über die Rolle von CSOs. Dabei erscheinen CSOs für ihre jeweiligen Organisationen von grosser Wichtigkeit zu sein. Um die Rolle des CSO besser zu verstehen, führte die Universität St. Gallen gemeinsam mit Roland Berger Strategy Consultants in 2011 eine erste umfassende Studie über CSOs im deutschsprachigen Raum durch. Von den 300 angesprochenen Strategieleitern nahmen 110 an der Studie teil.[3]

Insights zur CSO-Rolle

Auf Basis der Studienauswertungen konnten acht «Insights» identifiziert werden, die im Folgenden kurz vorgestellt werden. Insgesamt deuten die Aufgabenbeschreibungen von CSOs auf eine Reihe von Spannungsfeldern in ihrer täglichen Arbeit hin; das «Ausbalancieren» vielfältiger Aspekte, z.B. verschiedener, teilweise gar konträrer Interessen oder unterschiedliche Fristigkeiten von Plänen, ist dabei zentral.

Insight 1: CSOs sind in machtvoller Position aufgrund von direktem CEO-Zugang

In den meisten Unternehmen sind CSOs in machtvollen Positionen. Dies zeigt sich vor allem dadurch, dass sie sehr oft – mehr als zwei Drittel der befragten CSOs – direkt an den CEO berichten. Auch sind 73 % der CSOs in unserer Untersuchung auf der zweiten Hierarchieebene und die übrigen CSOs immerhin noch auf der dritten Hierarchieebene angesiedelt. Insgesamt wird CSOs damit formell eine hohe organisationale Stellung beigemessen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund interessant, dass CSOs im Vergleich zu anderen divisionalen wie funktionalen Topmanagern nur über wenige direkte Mitarbeiter verfügen: Zwei Drittel der CSOs haben weniger als 10 Mitarbeiter (die durchschnittliche Mitarbeiterzahl ist 16, der Median 7).

Insight 2: CSOs fokussieren sich auf Unternehmensentwicklung – es gibt jedoch eine Reihe weiterer Aktivitäten

Die typische Rolle des CSOs beinhaltet eine Reihe unterschiedlicher Aufgaben, die sich in die vier Bereiche Unternehmensentwicklung, Portfolio-Management, Prozessmanagement, und CEO-Assistenz bzw. Spezialaufgaben zusammenfassen lassen. Am wichtigsten sind dabei Aufgaben der Unternehmensentwicklung, insbesondere strategische Initiativen und Programme (von 88 % der CSOs als «wichtig» oder «sehr wichtig» eingestuft), aber auch Strategieformulierung und als «Sounding Board» für den CEO oder Verwaltungsrat bzw. Aufsichtsrat zu fungieren.[4] Auffällig ist,

© 2012 Universität St.Gallen

dass CSOs häufig eine Reihe von Spezialaufgaben für den CEO übernehmen, z.B. Strategiekommunikation oder Investor Relations. Die CSO-Rolle scheint zudem als Inkubator für neu aufkommende Themen und Funktionen, z.B. Corporate Social Responsibility, zu dienen, die dann ggf. später in eigene Einheiten ausgegliedert werden.

Insight 3: Die aktive Einbindung des CSO in strategische Entscheidungen ist wichtig

Unseren Studienergebnissen zufolge ist die aktive Einbindung des CSO in strategische Entscheidungen von grosser Wichtigkeit für die jeweiligen Unternehmen. So sind CSOs auch fast genauso stark wie CEOs in strategische Entscheidungen involviert. Zudem ist der Grad der Einbindung des CSOs in die strategischen Entscheidungen mit der Qualität dieser Entscheidungen positiv korreliert. Interessanterweise sind aber auch andere Topmanager, insbesondere CFOs, an strategischen Entscheidungen beteiligt. Da CFOs häufig andere Sichtweisen auf strategische Fragestellungen als CSOs haben, deutet dies auf mögliche Spannungen zwischen diesen Topmanagern hin. CSOs stehen dabei vor der Herausforderung die möglicherweise unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen zu «balancieren», d.h. auch bei strategischen Entscheidungen zu berücksichtigen.

Insight 4: Die Fähigkeiten von CSOs sollen vor allem die fehlende «Street Credibility» kompensieren

CSOs müssen für eine erfolgreiche Ausübung ihrer Funktion über multiple Fähigkeiten verfügen. Dabei werden drei Arten von Fähigkeiten grosse Bedeutung zugeschrieben: Analytische Fähigkeiten – 89 % der Studienteilnehmer erachten diese als «wichtig» bzw. «sehr wichtig», kommunikative Fähigkeiten (87 %) und soziale Fähigkeiten (82 %). Diese unterschiedlichen Fähigkeiten von CSOs erscheinen vor allem vor dem spezifischen Erfahrungshintergrund und Rollenprofil wichtig. CSOs verfügen häufig nicht über die gleiche Linienerfahrung wie andere Topmanager, etwa einen Geschäftsbereich zu führen, und haben vielfach nur wenig firmenspezifische Erfahrung wenn sie in die CSO-Position in einem Unternehmen kommen. Die zuvor genannten Fähigkeiten sollen daher vor allem diese fehlende «Street Credibility» kompensieren und so zur erfolgreichen Aufgabenbewältigung des CSO beitragen.

Insight 5: Es gibt keinen eindeutigen Karrierepfad zum CSO

Unseren Studienergebnissen zufolge gibt es nicht **den** Karrierepfad, der zum CSO führt. Zwar gibt es durchaus Gemeinsamkeiten von CSOs hinsichtlich ihrer jeweiligen Erfahrungen und Ausbildung, jedoch auch grosse Unterschiede. Interessanterweise haben alle befragten CSOs einen Studienabschluss, die Mehrheit davon in Studienfächern mit Wirtschaftsbezug. Auch ist die Quote der CSOs mit Doktortitel sehr hoch (41 %). Hingegen unterscheiden sich die Karrierepfade vor allem hinsichtlich der Erfahrung. Einige CSOs waren vorher in General Management-Positionen im selben Unternehmen tätig, z.B. als Leiter eines Geschäftsbereichs, während andere direkt von einer Beratung in die Position gekommen sind.

Insight 6: Nicht jeder CSOs passt zu allen Unternehmen

Die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe der CSOs deuten auch auf Unterschiede in der CSO-Rolle und damit auch in ihrer Eignung für das jeweilige Unternehmen hin. Tatsächlich scheinen Unternehmen je nach Branchenzugehörigkeit, Grösse, Zentralisierungsgrad und Diversifikation des Geschäftsportfolios unterschiedliche CSOs zu beschäftigen. So haben bspw. mittelgrosse, zentralisierte Unternehmen häufig einen CSO mit wenig oder fast keiner unternehmensspezifischer Erfahrung. Dieser «Berater-CSO» war vorher häufig in einer Unternehmensberatung oder in einem Strategiebereich eines anderen Unternehmens tätig und führt ein vergleichsweise kleines Team an Strategen. Ein anderes Beispiel ist der «Implementierer-CSO», der umfassende General Management-Erfahrung im Unternehmen mitbringt und vor allem in grossen, dezentral organisieren Unternehmen anzutreffen ist.[5]

Insight 7: Die Schwierigkeit der Messung des Strategic Impact und die fehlende interne Akzeptanz können die Rolle erschweren

CSOs sind in ihrer täglichen Strategiearbeit mit einer Reihe von Hürden konfrontiert, die ihre Tätigkeit teils erheblich erschweren können. Wie auch andere «Strategy Professionals» haben CSOs etwa die Schwierigkeit, den Einfluss ihrer Strategiearbeit auf den Unternehmenserfolg («Strategic Impact») zu messen. Im Vergleich zu anderen Topmanagern fehlt ihnen auch häufig die interne Akzeptanz, z.B. weil sie nicht direkt Umsatz ver-

antworten oder nicht eine grosse Anzahl Mitarbeiter führen. Fehlende interne Akzeptanz kann die Ausübung der Rolle – vor allem die Implementierung von Strategien – erschweren. Wie zuvor angedeutet, hängt die Ausprägung dieser Hürden vom jeweiligen Unternehmenskontext ab. So sind teils erhebliche Unterschiede je nach Branchenzugehörigkeit des Unternehmens zu beobachten.

Insight 8: Die Anpassung des strategischen Geschäftsmodells an die aktuellen Entwicklungen ist ganz oben auf der CSO-Agenda

Die Antworten auf die Frage nach den Top-Themen auf der CSO-Agenda deuten darauf hin, dass CSOs vor allem planen, das strategische Geschäftsmodell an die aktuellen Entwicklungen anzupassen. Zum Zeitpunkt der CSO-Befragung im Sommer 2011 waren insbesondere Wachstumsthemen wie bspw. die Entwicklung neuer innovativer Produkte und Dienstleistungen oben auf der Agenda. Zudem gaben die CSOs an, dass ihre Unternehmen mit neuen geschäftsbereichsübergreifenden Lösungen sowie durch den Eintritt in aufstrebende Märkte wachsen wollen.

Fazit

CSOs sind heute bereits weit verbreitet und nehmen in den meisten Unternehmen eine wichtige Rolle ein. Der Beitrag fasste die Ergebnisse einer ersten Studie zu CSOs im deutschsprachigen Raum zusammen und gibt einen Einblick in diese neue Rolle. Die Ergebnisse bieten erste Hinweise für Unternehmen, die beabsichtigen die CSO-Position neu zu schaffen oder eine bestehende CSO-Position zu verändern. Aufgrund der vermeintlichen Wichtigkeit für Organisationen, sollte sich zukünftige betriebswirtschaftliche Forschung auch auf die Rolle von diversen «Strategy Professionals», insbesondere Chief Strategy Officers, im Strategieprozess fokussieren.

› **Prof. Dr. Markus Menz**
Assistenzprofessor für Strategisches Management am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St.Gallen
markus.menz@unisg.ch

› 1) Einen Überblick über die Forschung zu funktionalen Topmanagern bietet: Menz, M. 2012. Functional Top Management Team Members: A Review, Synthesis, and Research Agenda. Journal of Management, 38(1), S: 45-80.

› 2) Menz, M.; Scheef, C. 2012. Chief Strategy Officers: Antecedents and Performance Consequences of their Presence in Top Management Teams. Working Paper.

› 3) Menz, M.; Müller-Stewens, G.; Reineke, B.; Henkel, C. B. 2011. The Role of Chief Strategy Officers 2011. Study of the University of St.Gallen and Roland Berger Strategy Consultants. Die folgenden Ausführungen basieren auf der Studie, die vollständig unter www.ifb.unisg.ch verfügbar ist.

› 4) Strategischen Initiativen und Programmen kommt zur Zeit grosse Aufmerksamkeit in Forschung und Praxis zu: Vgl. Menz, M.; Schmid, T.; Müller-Stewens, G./Lechner, C. 2011. Strategische Initiativen und Programme: Unternehmen gezielt transformieren. Gabler.

› 5) Vgl. zu einer ausführlichen Beschreibung der vier CSO-Typen: Menz, M.; Müller-Stewens, G.; Reineke, B.; Henkel, C. B. 2011. Die vier Gesichter des Chefstrategen, Harvard Business Manager 2011(11), S. 6-9.

© 2012 Universität St.Gallen

Issue Management mit Cross-Functional Corporate Leadership

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

Aus Sicht der Führung grösserer Unternehmen geht es bei der Sicht nach innen primär um die Steuerung der Geschäftseinheiten und der Länder. Regionale und divisionale Interessen gilt es in Balance zu halten. Doch zu diesen beiden Führungsdimensionen tritt derzeit häufig eine dritte hinzu, die es noch zusätzlich bei Entscheidungen mit abzuwägen gilt: die Bearbeitung unternehmensweit wirksamer funktionaler Themen. Diese Herausforderung ist noch nicht überall angekommen, und selbst dort wo sie angekommen, ist die Umsetzung alles andere als trivial.

«Corporate Issues» als Herausforderung für das Gesamtunternehmen

In komplexen, oft global agierenden Unternehmen entsteht aktuell – trotz aller berechtigten Anliegen Entscheidungen eher dezentral und vor Ort zu treffen – die Notwendigkeit bestimmte Themen zumindest vorübergehend in einer mehr zentralisierten Form voranzutreiben.

Beispiele für derartige «Corporate Issues» (CIs) hierfür sind: Corporate Social Responsibility, Digitalisierung der Geschäftsmodelle, Compliance, Marktexpansion in den fernen Osten, demographischer Wandel oder Klimawandel. Manchmal resultieren sie aus einigermassen prognostizierbaren Megatrends, mit denen sich das Unternehmen konfrontiert sieht und auf die es gezielt z.B. in Form einer Anpassung des Geschäftsmodells reagieren muss. Manchmal treten sie aber auch weitgehend überraschend, dafür aber umso vehementer auf. Und jeder weiss, dass in den vergangenen Jahren man weltweit immer häufiger mit derartigen prominenten Einzelereignissen konfrontiert ist (z.B. Naturkatastrophen, arabischer Frühling).

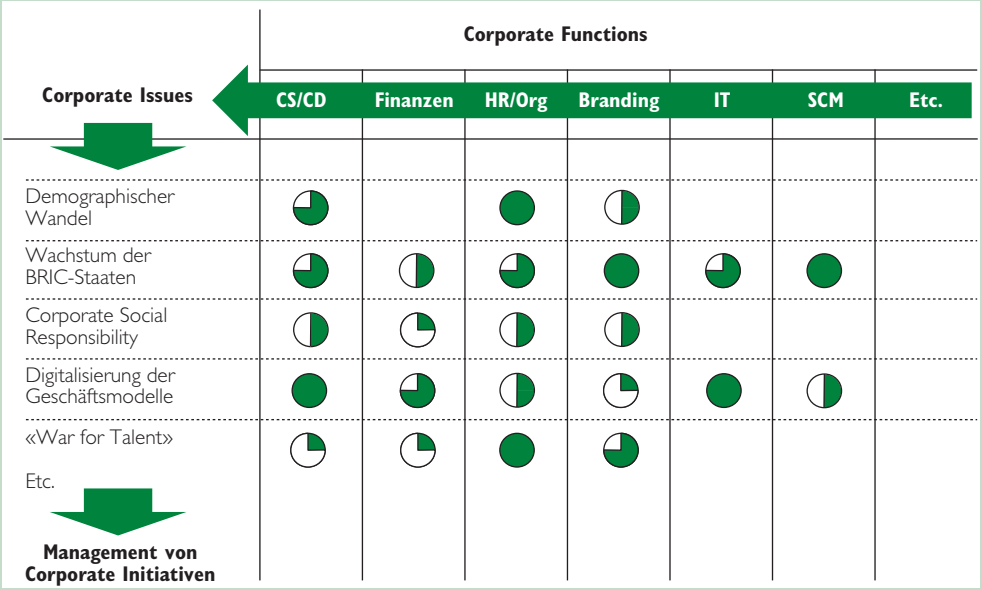
Egal ob einigermassen prognostizierbar oder nicht, geht es um den Aufbau der Fähigkeit im Unternehmen, solche CIs wirkungsvoll zu bearbeiten. In einer volatileren Welt geht es darum, sich nicht dem Zufall zu unterwerfen, sondern sich gegenüber den Veränderlichkeiten widerstandsfähig («resilient») zu machen. Derartige CIs können für die Unternehmen je nach Fähigkeiten- und Ressourcenausstattung sowie Reaktionsvermögen sowohl Chancen als auch Risiken darstellen. Als Chancen bieten sie das Potenzial für Wettbewerbsvorteile.

Spezifika von «Corporate Issues»

Nicht jede Veränderung im Umfeld der Unternehmen ist gleich ein CI. Dazu müssen folgende Kriterien erfüllt sein:

- Ein CI ist von besonders hoher Priorität für das Gesamtunternehmen und verlangt die Aufmerksamkeit durch das Top Management.
- Die Bearbeitung eines CI erfordert aufgrund seiner Komplexität einen interdisziplinären Lösungsansatz. D.h. es bedarf einer horizontalen, Funktionalbereiche überbrückenden Zusammenarbeit, um die erforderlichen Expertisen zu mobilisieren und an einen Tisch zu bekommen: Stabsabteilungen wie Corporate Strategy/Corporate Development (CD/CS), Finanzen, Human Resources/Organisation (HR/Org), Marketing/Branding, IT, Logistik/Supply Chain Management (SCM) etc. (vgl. Abbildung 1). Dagegen steht aber der oft vertikale, siloartige und hierarchisch geprägte Charakter vieler Corporate-Funktionen («Chief-o-kratie»). Auch ist der jeweilige «Chief» oft stark damit beschäftigt, den Mehrwert seines Bereichs darzulegen.
- Dass sich die Corporate-Ebene der CIs annimmt, ergibt sich auch daraus, dass jemand derartige Herausforderungen entscheidbar machen muss, sich aber aufgrund ihrer Komplexität niemand in den einzelnen Bereichen koordinierend dafür zuständig fühlt. Die Corporate-Ebene bringt damit diese Themen auf diejenige Ebene hoch, auf der eine ihnen angemessene, integrierende Bearbeitung möglich ist.
- Wenn sich die Corporate-Ebene einem CI prioritär annimmt, dann sollte auch das Netto-Mehrwertpotenzial einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Bei manchen CIs hat die Unternehmung kaum die Wahl, sich einem bestimmten CI zu stellen (z.B. Compliance aufgrund regulatorischer Vorschriften); besteht aber die Wahl, dann sollte eine minimale Schwelle an zu erwartender Wertsteigerung für das Unternehmen damit verbunden sein.

Abb. 1: Bearbeitung von Corporate Issues durch Corporate Functions



Management von «Corporate Issues» als Corporate Initiativen

In einem ersten Zugang kann hinsichtlich der Handhabung solcher CIs in verschiedenen Phasen bzw. Aufgabenfeldern gedacht werden:

- Identifikation von CIs (Strategic Foresight), Bildung von «Awareness» zu den CIs, «Agenda Building» zu den CIs im Unternehmen.
- Bestimmung der zur Handhabung des CI erforderlichen Expertise und Einsetzen eines Cross-Functional Teams, das sich im Verlauf der Initiative je nach anfallenden Aufgaben in der Zusammensetzung ändern kann. Dadurch soll eine integrative Sicht auf das CI eingenommen werden.
- Festlegung der Teamführung und -verantwortlichkeiten; Regel hinsichtlich der Führung eines CI-Teams könnte es z.B. sein, dass diejenige Corporate Function die Koordination übernimmt, die den stärksten Beitrag zu leisten hat.
- Anpassung von Interaktionsstil, Organisationsstrukturen und Managementsystemen zur Unterstützung der Umsetzung der Corporate Initiative.

Fazit

Mit diesem kurzen Beitrag sollte vorerst nur die Bedeutung der Thematik kurz aufgezeigt werden. Es sollte damit auch darauf hingewiesen werden, dass Unternehmen sich die Fähigkeit zum Management solcher Cross-Functional Kampagnen aufbauen und sichern müssen, da sie ein wichtiges Instrument zur grundsätzlichen Veränderung einer Organisation darstellen.

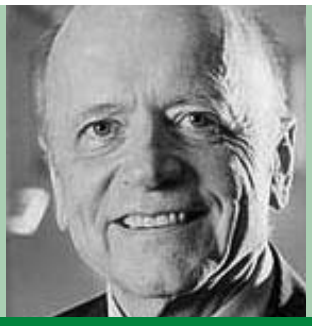
Letztendlich wächst damit die Binnenkomplexität von Unternehmen noch weiter an, um der zunehmenden Aussenkomplexität gerecht zu werden. D. h. es wird noch anspruchsvoller die Balance zwischen den relevanten Organisationsdimensionen zu halten.

› **Prof. Dr. Günter Müller-Stewens**
Lehrstuhl für Strategisches Management an der Universität St.Gallen und Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft
guenter.mueller-stewens@unisg.ch

© 2012 Universität St.Gallen

Strategic Leadership II: Praxisperspektiven

Strategie zwischen Autonomie und Führung



Prof. Dr. Michael Mirow

Die Umsetzung strategischer Entscheidungen in einem komplexen Grossunternehmen ist oft schwieriger als die Entwicklung einer Strategie. Eine wichtige Ursache liegt in der Notwendigkeit, den Geschäftseinheiten ein zunehmend hohes Mass an Autonomie und Entscheidungsfreiheit gewähren. Aus Autonomie entsteht schnell Eigensinn, eine eigene Sicht der Welt, die nicht notwendigerweise mit der Sicht der Unternehmensleitung in Einklang ist. Die Kunst der Führung besteht darin, das Unternehmen trotzdem zu einer kohärenten Strategie und konsequentem Handeln zu bringen. Kommunikation und Überzeugungsarbeit, Methodendisziplin, Prozessdisziplin und die richtige Personalauswahl und – nicht zuletzt – die Nutzung unternehmensinterner Marktmechanismen sind wichtige Hebel. Langfristiger Erfolg kann nicht herbeigezwungen werden. Nur Überzeugung auf allen Ebenen ist die Quelle der Kraft, die Unternehmen zu grossen Erfolgen führen kann.

Macht und ihre Grenzen

Eigentlich ist alles ganz einfach: in einem Unternehmen gibt die Leitung (Vorstand, Geschäftsführung) die Strategie und Ziele des Unternehmens vor. Diese werden dann in ein kaskadiertes System von Unterzielen aufgelöst und den jeweils untergeordneten Einheiten (Bereichen, Divisionen, Abteilungen, Regionen) zugeordnet. Sie sind für die Durchführung verantwortlich und berichten an die jeweils übergeordnete Einheit bis alles wieder bei der Unternehmensleitung zusammen läuft.

Die tägliche Erfahrung jedoch lehrt uns Anderes: Von der Unternehmensleitung entwickelte Strategien oder operativ Massnahmen werden oft, kaum sind sie ausgesprochen und kommuniziert, auf allen Ebenen der Organisation infrage gestellt, erneut diskutiert und im Endeffekt zerredet. Handlungsanweisungen werden, sofern sie nicht hoheitliche Ordnungsfunktionen betreffen, bestenfalls als unverbindliche Empfehlungen oder gar Meinungsäusserungen angesehen, deren Befolgung oder Nichtbefolgung im Belieben der Akteure zu liegen scheint. Mitunter werden sie sogar als Störung empfunden und abgewehrt. Mehr oder weniger ausgeprägt gehört derartiges Verhalten zum unternehmerischen Alltag. Delegation, eigenverantwortliches Handeln, Autonomie oder Dezentralisierung sind einige der Vokabeln, die dieses Verhalten begleiten. Die Erfahrung zeigt auch, dass Unternehmen, die sich dieser «mangelnden Disziplin» unterwerfen, oft erfolgreicher sind als streng autoritär und hierarchisch geführte Unternehmen. Das wirft einige Fragen auf:

- Wie viel Führung i.S. von Machtausübung verträgt ein Unternehmen?
- Wo liegt die Grenze zwischen Unführbarkeit und gesunder Selbstorganisation?
- Was kann eine Unternehmensleitung tun, um die Umsetzung beschlossener Strategien und Massnahmen optimal sicherzustellen?

Zur Beantwortung dieser Fragen folgt ein kurzer Ausflug in die Systemtheorie und Kybernetik.

Führung und Autonomie aus Sicht der Systemtheorie

«Cybernetics: Communication and Control in the Animal and the Machine» ist der Titel des 1948 erschienenen Buches von Norbert Wiener. Wie kann eine Organisation als zielgerichtetes System ihre Ziele in einer hochkomplexen und ständigen Veränderungen unterworfenen Umwelt verfolgen und erreichen? Letztlich geht es dabei um den Umgang mit Komplexität – sowohl der Umweltkomplexität als auch der internen Eigenkomplexität der Organisation bzw. in unserem Fall des Unternehmens.

Das einfachste Mittel zur Bewältigung von Komplexität ist Abschirmung. Schildkröten umgeben sich mit einem Panzer, Städte bauten Mauern, Unternehmen sichern sich mit Patenten ab. Komfortable Finanzpolster schirmen Unternehmen gegen Unbilden der Finanzmärkte genauso ab. Eine sehr subtile und wirksame Abschirmung ist auch die mentale Sperre Einzelner gegen Informationen aus Markt und Wettbewerb, die sich gegen ihr etabliertes – und in der Vergangenheit meist erfolgreiches – Weltbild richten. Auch durch Normen, Richt-

© 2012 Universität St.Gallen

linien bis hin zu Tarifverträgen wird Komplexität reduziert und das Verhalten der Organisation im Hinblick auf definierte Umwelteinflüsse in «genormte» Bahnen gelenkt. Abschirmung dient dem Bewahren, sie schützt eine Organisation vor unerwünschten Einwirkungen von aussen. Gleichzeitig aber behindert sie auch Innovation und Anpassung. Sie fördert Trägheit und Beharrung. Unternehmen müssen sich der Komplexität aktiv stellen. Nur das sichert Wettbewerbsvorteile und damit das langfristige Überleben.

Den Grundstein für einen systematischen Umgang mit Komplexität legte bereits 1956 der Kybernetiker W. Ross Ashby mit seines «Law of Requisite Variety» (Gesetz der Komplexitätsentsprechung): ein System kann sich in einem komplexen Umfeld nur dann erfolgreich auf ein Ziel ausrichten, wenn es der Umweltkomplexität mit einer entsprechenden Systemkomplexität begegnet – «only variety can destroy variety». Ein Unternehmen muss als ein System von Regelkreisen begriffen werden. Jeder dieser Regelkreise verfügt über einen Vorrat von Verhaltensweisen, der es ihm ermöglicht, alle denkbaren Umwelteinflüsse zielgerichtet zu verarbeiten. Über ein hierarchisches System von parallel angeordneten Regelkreisen, bei denen jeweils der Ausgang der untergeordneten Regelkreise der Eingang des nächst höheren ist, kann über diese verhältnismässig wenigen Stufen ein hohes Mass an Komplexität verarbeitet werden. Jeder Regelkreis erfüllt auf seiner Stufe eine Aufgabe im Rahmen vorgegebener bzw. verabredeter Ziele. Bei Abweichungen greift die jeweils übergeordnete Regelstufe ein. Hierarchie ist damit ein unabdingbares Gestaltungs- bzw. Strukturmerkmal komplexer Grossorganisationen. Es gibt keine Grossorganisationen als «hierarchiefreie Räume», so wohlklingend der eine oder andere Management-Guru eine solche Idee auch formulieren möge. Das widerspräche Ashbys «Law of Requisite Variety».

Die Forderung, dass ein unternehmerisches Regelungssystem der Komplexität der Umwelt entsprechen müsste, wird nie erfüllt werden können. Es wird immer ein Komplexitätsgefälle zwischen Umwelt und Unternehmen geben – sonst müsste man ja gleichsam eine zweite Welt neben die unsrige stellen. Es wird – aus Sicht des Unternehmens – immer unvorhergesehene und unvorhersehbare Bewegungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld geben. Unvorhergesehenes, das auf uns zukommt, erfordert aber auch unvorhersehbare Reaktionen: Wenn ich nicht weiss, was passiert, kann ich auch nicht wissen, wie ich mich verhalten werde. Ich muss also grundsätzlich die Möglichkeit haben, mich ebenfalls unvorhersehbar zu verhalten. Die Fähigkeit zu unvorhersehbarem Handeln wiederum kann als «Freiheit» bezeichnet werden.

Die Möglichkeit zu unvorhersehbarem Handeln darf sich jedoch nicht nur auf die oberste Leitungsebene beschränken. Handlungsfreiheit muss auf allen Ebenen gegeben sein, um erfolgreich mit Unvorhergesehenem umgehen zu können. Damit ist die Forderung nach Freiheit keine Frage der Ideologie, sondern eine notwendige Bedingung für das Überleben und die Weiterentwicklung hochkomplexer sozialer Systeme. Gleichzeitig brauchen Unternehmen aber auch einen Ordnungsrahmen, um ein Abdriften in chaotische Zustände zu verhindern. «Hierarchie» als Strukturmerkmal und «Freiheit» (mit ihrem Gegenpol, der «Ordnung») als Verhaltensmerkmal sind unabdingbare Voraussetzung für die Gestaltung komplexer Organisationen. Hierarchie findet ihre Ausprägung in gestaffelten Bereichen und/oder Funktionen; Freiheit in der den Einheiten gewährten Autonomie; Ordnung schlägt sich in den Spielregeln («policies») der Organisation nieder.

Handlungsfreiheit sollte jedoch nicht «blind» ausgeübt werden wie das zum Beispiel bei genetischer Mutation geschieht: im Erfolgsfall überlebt die neue Spezies, ein Misserfolg bedeutet das Ende. Ein Unternehmen, das darauf vertraut, erst aus den Fehlern am Markt zu lernen, wird oftmals keine zweite Chance bekommen. Der natürliche Ausleseprozess muss daher bereits vor der Umsetzung mit Hilfe von Planungsmodellen simuliert werden. An modellhaften Abbildungen der Unternehmensumwelt sowie des Unternehmens selbst werden Handlungsoptionen im Hinblick auf ihre Auswirkungen durchgespielt, bevor sie konkret am Markt oder im Unternehmen umgesetzt werden. Auswirkungen können erkannt, Massnahmen entsprechend korrigiert werden. Die Komplexität und damit auch die Realitätsnähe derartiger Planungsmodelle werden allerdings trotz der enorm gestiegenen Möglichkeiten moderner Informationstechnologien nie an die Komplexität der Wirklichkeit herankommen. Planungsmodelle können Unsicherheit reduzieren, aber nicht beseitigen. Das Postulat der Unvorhersehbarkeit und damit auch der notwendigen Handlungsfreiheit bleibt bestehen. Das

Risiko von Fehlentscheidungen wird reduziert aber niemals eliminiert.

Wie viel Freiheit aber verträgt eine Organisation? Ein Zuviel an Freiheit destabilisiert die Organisation nach innen und zerstört ihre Identität nach aussen. Die gewünschte Handlungsvielfalt nach aussen wird durch Chaos im Inneren blockiert. Jeder tut, was ihm gerade einfällt, die Organisation zerfällt, der Versuch zu führen erübrigt sich. Lassen wir den Teileinheiten einer Organisation zu wenig Freiheit, so schränken wir ihren notwendigen Handlungsspielraum zu stark ein. Den Kräften der Kreativität werden Fesseln angelegt, die Organisation erstarrt, und das Neue hat keine Chance. Macht blockiert das Neue, das nicht vorher Gesehene kommt nur durch Freiheit in die Welt. Andererseits: Damit das Neue nicht im Chaos untergeht, bedarf es der Ordnung.

Die Kunst der Unternehmensführung besteht darin, in einer Welt ständiger Veränderungen immer wieder ein neues Gleichgewicht zu finden zwischen Freiheit und Bindung, zwischen Chaos und Ordnung, zwischen Autonomie und Führung. Aufgabe der Unternehmensleitung muss sein, ein gemeinsames Verständnis für das zu erzeugen, was als der eigentliche Zweck des Unternehmens anzusehen ist, sein Selbstverständnis, sein leitender Gedanke und die Strategie, die hilft, diesen zu verwirklichen.

Das Geheimnis der Umsetzung

Der Zwiespalt zwischen notwendiger Führung und gewollter Autonomie, zwischen Macht und Eigensinn wird sich letzten Endes nie wirklich überbrücken lassen. Beides ist notwendig und gewollt. Und dennoch: Es muss gelingen, ein Unternehmen zu kohärentem Handeln zu bringen ohne deswegen die gewollte Autonomie der untergeordneten Geschäftseinheiten zu beseitigen. Eine dezentrale Geschäftsführung verlangt nach einer zentralen Strategie. Hier schwingt wieder das Pendel der Ambivalenz: Je mehr Autonomie den Geschäftseinheiten in der Durchführung ihres Tagesgeschäftes gegeben wird, desto stärker muss der zentrale Gedanke der strategischen Richtung des Unternehmens das Handeln bestimmen. Fünf Themen bestimmen den Erfolg einer Unternehmensleitung in der Umsetzung ihrer Strategien:

1. Kommunikation – Kommunikation – Kommunikation

Eine Unternehmensleitung darf nicht müde werden, den leitenden Gedanken des Unternehmens und ihre Strategien über alle Ebenen des Unternehmens ständig und immer wieder zu kommunizieren. Das impliziert aber nicht nur das «Senden» sowohl im persönlichen Gespräch als auch mit Hilfe aller verfügbaren Medien. Dazu gehört auch genauso das «Empfangen», das Hören, das Austauschen von Argumenten. Das dient nicht nur der Überzeugung der Organisation, sondern auch der Schärfung der Strategie selbst aus der Nähe zum Geschäft, zum Kunden und hier und da auch aus einer anderen Sicht, aus einer anderen Interpretation des Umweltgeschehens.

2. Methodendisziplin

In den letzten Jahrzehnten wurden eine Reihe von Methoden zur Formulierung von Strategien entwickelt, die es ermöglichen, Strategien nachvollziehbar, bewertbar und auch überprüfbar zu machen. Dazu zählen vor allem:

- Die richtige Segmentierung – was ist das Geschäft, wer sind die Kunden und wer ist der Wettbewerb?
- Methoden zur Ermittlung der Stärke im Wettbewerb – z.B. relative Grösse im jeweiligen Geschäft ergänzt um die, Kompetenzstärke im Vergleich zum Wettbewerb,
- Attraktivität der Branche – z.B. nach den bekannten «Five Forces» von Michael Porter,[1]
- Operative Effizienz – die im Rahmen grosser Strategieüberlegungen oft vernachlässigte schwierigste Selbstverständlichkeit einer guten Unternehmensführung

3. Prozessdisziplin

Es muss festgelegt sein, wer wann und mit welchen Unterlagen an welches Gremium im Rahmen eines klar strukturierten Prozesses berichtet. Damit wird eine kaskadierte Entscheidungsfindung im Unternehmen erreicht, die sowohl von «oben» nach «unten» als auch von der Basis zur Spitze führt. So einfach das klingen mag, in grossen und komplexen Unternehmen ist das ein kritischer Balanceakt. Einerseits ist ein gewisses Ausmass an Formalisierung notwendig, andererseits erfordert die Komplexität des Planungsumfeldes auch Freiheit in der Art der Formulierung von Strategien.

© 2012 Universität St.Gallen

Auch das zeitliche Raster, in dem der Planungszyklus sich abspielt, bedarf einer sorgfältigen Abstimmung. Aktuelle Zahlen aus dem Rechnungswesen müssen bereit stehen, die Sequenz von Gremienentscheidungen (z.B. Vorstand, Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat, Presseveröffentlichungen) ist zu berücksichtigen. «Last but not least» muss auch die zeitliche Beanspruchung der Organisation durch Planungsaufgaben begrenzt werden. Auch Unterstützung durch Planungsstäbe kann dem Linienmanagement die Verantwortung für die strategischen Pläne nicht nehmen. Das erfordert Zeit, die dann dem Tagesgeschäft mit dem Kunden fehlt.

4. Konsequenz

Elementarer Bestandteil eines jeden strategischen Planungsprozesses muss sein, klare, überprüfbare und mit einem eindeutigen Zeitraster versehene Ziele zu verabreden, die es zu erreichen gilt: wer macht was und bis wann? Die Festlegung persönlicher Verantwortlichkeit gehört ebenso dazu, wie die Notwendigkeit, im Falle des Nichterreichens von Zielen schnell und eindeutig Konsequenzen zu ziehen – selbstverständlich auch unter Berücksichtigung von evtl. nicht vorhersehbaren oder in den Planungsprämissen nicht berücksichtigten Veränderungen im Umfeld. Konsequenz wird oft gepredigt oder mitunter auch angedroht. Weitaus seltener als vielleicht notwendig aber wird die Karte gezogen. Hier geht es um eine der schwierigsten Managementaufgaben: die richtige Person an der richtigen Stelle, die richtige Balance zwischen einer zweiten Chance, einem schnellen Wechsel und notwendiger Kontinuität.

5. Personalauswahl und Anreizsysteme

Die gewollte und notwendige Autonomie der Geschäftsbereiche muss im Sinne des Gesamtinteresses eines Unternehmens gebändigt aber nicht beseitigt werden. Das geschieht durch Führung oder notfalls auch Ausübung von Macht. Allerdings: Überzeugung ist jeder Anordnung überlegen. Es muss der Unternehmensleitung gelingen, die unterschiedlichen Annahmen, Generalisierungen und Weltbilder zu einem «Shared Mindset» zu vereinen. Eine wichtige Stufe auf dem Weg dahin ist die richtige Personalauswahl. Wenn es gelingt, die wichtigsten Führungskräfte eines Unternehmens so auszuwählen, dass sie buchstäblich «eines Sinnes» mit dem Denken und Handeln der Unternehmensleitung sind, ist die Implementierung kaum ein Problem. Nur widerspricht dieses der aus Ashby's Gesetz abgeleiteten Notwendigkeit von Freiheit, sowohl in der Sicht auf die Welt als auch in der Wahl der Handlungsalternativen. Umgibt sich eine Unternehmensleitung mit «Ja-Sagern» wird die gewollte Autonomie ad absurdum geführt. Ein Zuviel an Eigensinn und «Querdenkern» kann hingegen Unführbarkeit und ein Abdriften in chaotische Zustände zur Folge haben.

Eine wichtiges Instrument zur Ausrichtung der Führungsmannschaft in Richtung auf kohärentes Handeln sind Anreizsysteme, mit denen ein Teil des Einkommens an das Erreichen verabredeter Ziele gekoppelt wird. Hier hat es in den letzten Jahren – und das nicht nur im Finanzsektor – viel Missbrauch gegeben. Incentives sollten nur an messbaren Zielen ausgerichtet sein, die weitgehend objektivierbar und vor allem auch nicht manipulierbar sind. Aktienkurse sollten definitiv nicht als Massstab dienen. Wertschaffung, Kosten, Marktanteile oder auch Meilensteine in der Entwicklung sind bewährte Grössen. Dabei hat Einfachheit und Klarheit Vorzug vor einem komplexen System zu vieler Anreizparameter.

Markt statt Macht – Führung im Netz

Die Wertschöpfungskette für die Erstellung eines Produktes ist immer weniger durch einen integrierten und sequentiellen Prozess beschreibbar, der innerhalb eines Unternehmens mit der Beschaffung von Rohstoffen beginnt und mit der Bereitstellung des fertigen Produktes endet. Sie gleicht heute einem Flickenteppich. Die Branchen, einst abgegrenzter Lebensraum ähnlicher Unternehmen, werden zu vernetzten Wertschöpfungsräumen. Altbekannte, nun aber neu konfigurierte Unternehmen, neue Unternehmen, die sich aus «alten» Wertschöpfungszellen verschiedener Herkunft zusammensetzen sowie Unternehmen, die früher als «branchenfremd» bezeichnet worden wären, beginnen ein neues Spiel. Was einmal unter dem Dach einiger weniger grosser und ähnlich konfigurierter Unternehmen gediehen ist, nehmen jetzt viele miteinander vernetzte Wertschöpfungszellen in Angriff. Das hat natürlich dramatische Auswirkungen auf die Führung eines solchen Netzwerkes. Hierarchie wird durch die Kräfte des Marktes ersetzt. Ziel ist die gemeinsame Wertschaffung im Netz. Der Beitrag eines jeden Teilnehmers wird dann mit zwei Massstäben gemessen: was bringt er einerseits ein in das Netz zur Verbesserung von Wettbewerbsposition und Kundenzufriedenheit und zweitens, was nützt es ihm selbst, seinen Eigentümern und Stakeholdern. So-

mit geht es dabei auch immer um die Verteilung des geschaffenen Mehrwertes zwischen den Partner eine Wertschöpfungsnetzwerkes. Asymmetrien in der Verteilung des Kuchens drücken unterschiedliche Machtverhältnisse aus, z.B. etwa im Hinblick auf Schutzrechte, die Stärke einer Marke, die Beherrschung von Prozessen, oder Kostenvorteile aus Grösse oder schiere Finanzkraft.

In einem derartigen Netzwerk gehen die Beziehungen weit über traditionelle Kunden-Lieferantenbeziehungen hinaus. Strategien müssen aufeinander abgestimmt werden, Produktlebenszyklen, Kapazitäten, Qualitätsstandards und vor allem auch Prozesse gilt es zu verabreden. Die entsprechenden Informationen müssen auf der strategischen und operativen Ebene ausgetauscht werden. Das setzt neben klaren vertraglichen Vereinbarungen auch viel Vertrauen in die jeweilige Kompetenz und Integrität des Partners voraus. Dieses wiederum ist ein Stabilisierungsfaktor in einem von Eigennutz geprägten Netz. Vertrauen muss aufgebaut, erhalten und auch immer wieder neu erworben werden.

Der Umgang mit Autonomie und ihrem Bruder, dem Eigensinn, wird damit zu einem Schlüsselthema in der Führung oder – besser – Selbstführung eines komplexen Netzwerks autonomer Wertschöpfungszellen. Wie gelingt es, ein derartiges Netz auf das Ziel einer gemeinsamen Wertschaffung einzuschwören und wie gelingt es, die jeweiligen Bilder über das Ist und das Werden in den Köpfen zu synchronisieren? Wir sehen hier eine völlig neue Dimension des Begriffes Führung. Führung durch Kompetenz, Finanzmacht oder schiere Grösse kommen ebenso ins Spiel wie die unter dem Begriff «Leadership» zusammengefasste Macht des Wortes einer charismatischen Führung.

Derartige Überlegungen gelten jedoch nicht nur für die Beziehungen zwischen unabhängigen Unternehmen. Sie lassen sich genauso auf die komplexen internen Beziehungen von Grossunternehmen übertragen. Auch hier gilt in vielen Fällen das Primat des Marktes. Interne Lieferbeziehungen, die nach Marktgesetzen ablaufen sind oft erfolgreicher als dekretierte «Gemeinsamkeiten».

Strategie zwischen Führung und Autonomie – Fazit eines Balanceaktes

Handlungsfreiheit und ihre Kinder «Autonomie» und «Eigensinn» sind unabdingbare Bestandteile des Führungssystems komplexer Grossunternehmen. Einerseits werden damit das Überleben und die zielgerichtete Weiterentwicklung der Organisation gesichert. Andererseits wird die Umsetzung von Strategien aus Sicht der Unternehmensleitung erschwert. Nur wenn es gelingt, das Denken und Handeln aller am unternehmerischen Geschehen Beteiligten unter ein gemeinsames System von Zielen zu stellen, wird das Unternehmen langfristig gesund sein und überleben können. In einer von Autonome und Freiheit geprägten Unternehmenswelt erfordert das allerdings eine besondere Führungskunst. Tragfähige unternehmerische Konzepte sind eine notwendige aber nicht hinreichende Voraussetzung. Zur Überwindung von Umsetzungsbarrieren bedarf es einer strengen Methoden- und Prozessdisziplin. Das alleine jedoch reicht nicht. Überzeugungskraft, Integrität und auch das eigene Vorbild der leitenden Personen sind ebenso notwendig wie die geeignete Personalauswahl und der Einsatz von Marktkräften auch innerhalb des Unternehmens. Langfristiger Erfolg kann nicht herbeigezwungen werden. Es gilt alle am Wertschöpfungsprozess Beteiligten zu überzeugen, auf gemeinsame Ziele und Massnahmen einzuschwören und dann in der Durchführung auch konsequent zu sein.

› **Prof. Dr. Michael Mirow**
Honorarprofessor am Institut für Technologie und Management an der Technischen Universität Berlin
michael_mirow@t-online.de

› 1) Porter, M. E. 1980. Competitive strategy: Techniques for analyzing industry and competitors. New York, NY: Harper & Row.

© 2012 Universität St.Gallen

Kapitalmarkt im Wandel: strategische Schlussfolgerungen für Börsenbetreiber

Dr. Martin Reck

Für die Betreiber von Börsen ist das strategische Umfeld komplexer und dynamischer geworden. Dies stellt besondere Anforderungen an die Strategiekompetenz. Um diese zu konkretisieren, beschreibt dieser Artikel am Beispiel der Gruppe Deutsche Börse, wie vielfältig das Börsengeschäft heute ist und auf welche Veränderungen im wirtschaftlichen und politischen Umfeld Börsen heute strategische Antworten zu finden haben. Abschliessend wird skizziert, wie sich dies auf die Strategiefunktion auswirkt.

Die Vielfalt des Börsengeschäfts

Der Kernsatz der neuen Corporate Mission der Gruppe Deutsche Börse lautet: «We make markets work.» Das bedeutet: Die Deutsche Börse organisiert regulierte Märkte, die den Lehrbuch-Anforderungen an den perfekten Markt am nächsten kommen. Sie tut dies aus einer Position der Neutralität heraus, indem sie zwischen verschiedenen Kundengruppen, den «capital market communities», vermittelt: Intermediäre, Investoren und Unternehmen. Die wichtigsten Prinzipien für die Organisation von Märkten lauten: Integrität, Transparenz und Sicherheit. Die Vision der Gruppe Deutsche Börse ist es, eine weltweit führende Position als Kapitalmarktnetzwerk zu erlangen.

Die Gruppe Deutsche Börse organisiert nicht nur den Handel an einem der führenden Kassamärkte Europas und einem der führenden Derivatemärkte der Welt, sondern sie bietet auch die dazugehörigen Nachhandelsdienstleistungen, Marktdaten und technischen Systeme an. Aus strategischer Sicht hat dieses integrierte Modell den Vorzug, dass es der Deutschen Börse ein breit diversifiziertes Portfolio von Erlösquellen liefert: So hat die Deutsche Börse im ersten Halbjahr 2011 knapp über die Hälfte ihrer Umsätze im Bereich Handel und Clearing erzielt. Nur ein knappes Viertel davon entfällt auf den Kassamarkt, der traditionell mit dem Börsengeschäft assoziiert wird. Abwicklung und Verwahrung steuern gemeinsam ein weiteres starkes Drittel hinzu, und etwas über zehn Prozent entfällt auf den Marktdaten-Bereich.

Nach wie vor ist Grösse ein entscheidender Erfolgsfaktor für Börsenorganisationen: Je mehr Teilnehmer Börsen haben, je höher ihr Handelsvolumen ist und je mehr Transaktionen sie verarbeiten, desto stärker sinken die Stückkosten. Diese Teilnehmer wiederum – zum Beispiel die Investmentbanken – sind längst global organisiert. Dem müssen auch die Börsen entsprechen. Deshalb arbeitet die Gruppe Deutsche Börse kontinuierlich an der Entwicklung neuer Produkte und der Erschliessung neuer Märkte durch globale Distributionsnetze. Der geplante Zusammenschluss mit NYSE Euronext würde die neue Börse nicht zuletzt in dieser Hinsicht an die Weltspitze führen.

Veränderungen im Umfeld des Börsengeschäfts

Die Finanzkrise hat die Kapitalmarkt-Landschaft einschneidend verändert. Das politische Klima, die Veränderungen des regulatorischen Rahmens, wie auch die Zunahme des Wettbewerbs von Börsenorganisationen untereinander und gegenüber neu eingetretenen Spielern: Dies alles sind Faktoren, die das geschäftliche Umfeld von Börsen zunehmend prägen. Das globale Umfeld, in dem die Börsenorganisationen heute agieren, ist komplexer geworden. Dies stellt auch die Unternehmensstrategie vor neue Herausforderungen:

1. Die Finanzkrise hat sich zu einer Staatsschuldenkrise ausgeweitet, mit zunehmend negativen Konsequenzen für die Konjunktur der Weltwirtschaft. Aus Börsensicht können sich allerdings auch positive politische Konsequenzen aus der Krise ergeben, insbesondere durch erhöhte Anforderungen an das Clearing standardisierter ausserbörslicher Derivate sowie an die Transparenz im Handel.
2. In Europa hat eine regulatorische Liberalisierung im Börsenbereich zu einer Fragmentierung von Liquidität in den Kassamärkten geführt. Neue ausserbörsliche Handelsplattformen im Kassamarkt-Bereich haben inzwischen relative starke Positionen neben den etablierten Börsen aufgebaut.

3. Die wichtigsten Endnutzer der Börsen – also die Kunden unserer Kunden: die institutionellen Investoren oder die «Buy-Side» – sind in den letzten Jahren unabhängiger von der «Sell-Side» geworden. Im Gefolge der Finanzkrise hat zudem die Konzentration bei der Buy-Side ebenso wie bei der Sell-Side zugenommen.
4. Wenn sich die Kunden der Börsen weltweit konsolidieren, so zieht dies auch einen Konsolidierungsprozess bei den Börsen nach sich. Führende Börsen in Europa haben bereits transatlantische Bündnisse abgeschlossen. Und die Deutsche Börse ist im Begriff, gemeinsam mit der NYSE Euronext die weltweit führende Börsenorganisation zu formieren.
5. Elektronischer Handel ist zwar längst kein Alleinstellungsmerkmal mehr, doch die Anforderungen an die Geschwindigkeit und Stabilität der Systeme haben erheblich zugenommen. Die Einführung neuer Handelstechnologien ist damit eine permanente Herausforderung geworden.

Schlussfolgerungen für die Strategie

Was bedeuten diese Veränderungen für die Strategiefunktion bei einer Börsenorganisation, besser gesagt bei einem Marktinfrastrukturbetreiber, wie es die Gruppe Deutsche Börse ist? Im Wesentlichen viererlei:

1. Sie brauchen eine klare Orientierung – mit anderen Worten: eine Mission und Vision, die den neuen Gegebenheiten Rechnung trägt.
2. Sie müssen den gesamten Raum strategischer Optionen kontinuierlich im Blick behalten und bewerten.
3. Sie brauchen eine gute Aufklärung, die laufende und kommende Veränderungen im wettbewerblichen und regulatorischen Umfeld erfasst.
4. Sie müssen die sich herausbildenden neuen Industriestrukturen möglichst frühzeitig mitgestalten.

Zum ersten Punkt: Orientierung. Die Deutsche Börse hat ihre neue Mission im Gefolge eines Programms zur Effizienzsteigerung entwickelt, um neue Ziele zu formulieren, an denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren können. Die wichtigsten Akzentverschiebungen gegenüber der bisherigen Fassung von Ende der 90er Jahre sind folgende:

- Der frühere Leitsatz der Mission lautete: «We improve the efficiency of markets.» Die Finanzkrise hat aber gezeigt, dass ein alleiniger Fokus auf die Effizienz von Märkte zu eng ist. Im Börsengeschäft geht es immer auch um die Integrität, die Transparenz und die Sicherheit von Märkten. Indem die Börse diese ganzheitliche Aufgabe formuliert, rückt sie neue Geschäftsfelder stärker in den Mittelpunkt, die bisher eher als unterstützende Dienstleistungen angesehen wurden.
- Eng damit in Zusammenhang steht die Integration der verschiedenen Handels- und Nachhandelsdienstleistungen: Stand früher der Handel im Zentrum, so ist inzwischen das Nachhandelsangebot, vom Clearing bis zur Verwahrung, ein gleichberechtigter und immer wichtiger werdender Geschäftsbereich geworden.
- Eine dritte wichtige Akzentverschiebung spiegelt sich in der neuen Bedeutung, die der Begriff «networks» gewonnen hat: In der alten Welt bezog sich dieser Begriff auf die Technologie, auf die Schaffung elektronischer Netzwerke, die den Handel automatisierten. Heute geht es im Wettbewerb stärker um «networks» von Nutzern – also um «communities». Darauf zielt unser neues Leitbild: «We create the leading global network in capital markets.»

Zum zweiten Punkt: strategische Optionen. Hier gilt es, beständig Wachstumspotenzial zu eruieren. Dies bezieht sich zunächst auf **organisches** Wachstum. Das Börsengeschäft ist sehr stark von Skaleneffekten bestimmt: Je mehr Teilnehmer, je höher das Handelsvolumen ist und je grösser die Zahl der Transaktionen, desto geringer die Stückkosten. Deshalb gibt es unter Börsen- und anderen, weniger regulierten Finanzorganisationen einen intensiven Wettbewerb: um Teilnehmer, um Volumen, um Transaktionen. Es bedeutet aber ebenso **anorganisches** Wachstum. Auch hier sind Skaleneffekte ein wichtiges Moment.

Es gibt fünf Dimensionen, in denen eine Erweiterung des Geschäftsmodells der Gruppe Deutsche Börse möglich und sinnvoll war und ist:

1. Die Gruppe Deutsche Börse erweitert ihr bestehendes Geschäft oder verbessert dessen Effizienz. Dadurch stärkt sie ihr Geschäftsmodell, festigt ihre Marktposition und erzielt Synergie- und Skaleneffekte.
2. Einen ähnlichen Effekt hat die Erschliessung neuer Produktsegmente. Die neuen Produkte müssen nicht unbedingt in neue Anlageklassen vorstossen, sondern können auch innerhalb dieser Anlageklassen das Angebot verbreitern.

© 2012 Universität St.Gallen

3. Die Gruppe Deutsche Börse expandiert in neue Wachstumsregionen und Wachstumsmärkte. Vor allem Asien bildet hier einen Schwerpunkt, aber auch die BRIC-Länder in Osteuropa und Südamerika, also Russland und Brasilien, bieten interessantes Potenzial.
4. Die Gruppe Deutsche Börse ergänzt ihre Wertschöpfungskette um zusätzliche Dienstleistungen und macht sie dadurch für bestehende und zukünftige Kundengruppen attraktiver.
5. Die weitreichendste Wachstumsoption schliesslich ist die Erweiterung der Wertschöpfungskette um neue Dienstleistungen. Diese Dienstleistungen können zum Beispiel die direkten Kunden, die Intermediäre, bei ihren Angeboten unterstützen, wie etwa der zentrale Kontrahent für den ausserbörslichen Derivatehandel.

Nun zum nächsten Punkt der strategischen Schlussfolgerungen: Antizipation. Die Finanzkrise hat einen neuen Regulierungsschub ausgelöst, der weiterhin in Gang ist. Ein Teil der regulatorischen Reformen eröffnet Börsen neue Wachstumsmöglichkeiten – insbesondere die Debatte um die verstärkte Nutzung zentraler Kontrahenten und die Erhöhung der Transparenzvorschriften im ausserbörslichen Derivatehandel. Ein weiteres Beispiel ist die EU-Finanzmarktrichtlinie «Markets in Financial Instruments Directive» (MiFID). Sie hat seit ihrem Inkrafttreten auf Ebene der Mitgliedsstaaten im November 2007 zu einer Fragmentierung des Handels geführt, zwischen regulierten Märkten und weniger regulierten Handelsplattformen.

Hier den aktuellen Stand der Diskussion detailliert zu verfolgen und ihn zugleich mitzubestimmen erfordert hohe analytische Kapazität und ist zugleich ein wichtiges Frühwarnsystem für die Notwendigkeit strategischer Weichenstellungen im Unternehmen. Deshalb ist der Public Policy-Bereich bei der Deutschen Börse Teil der Gruppenstrategie. Es kommt darauf an, die Diskussion mit Wissen und Informationen aus der Praxis der Märkte zu bereichern.

Dies führt zum vierten Punkt: Mitgestalten. Mitgestalten bezieht sich vor allem auf die Industriestruktur. Hier gibt es im Börsensektor zwei klare Tendenzen: Globalisierung und Konsolidierung über kontinentale Grenzen hinweg. Die Gruppe Deutsche Börse hat die Zustimmung der Aktionäre für einen Zusammenschluss mit der New York Stock Exchange Euronext erhalten. Momentan (September 2011) wird der Plan von den Aufsichtsbehörden geprüft. Durch den Zusammenschluss dieser beiden Unternehmen entstünde die weltweit führende Börsenorganisation. Das neue Unternehmen wäre dann:

› weltweit führend bei Derivaten und im Risiko-Management,
› der grösste und bekannteste Finanzplatz für Börsennotierungen weltweit,
› der führende Anbieter von wachstumsstarken Technologie-Dienstleistungen und Marktdaten,
› und der globale Vorreiter bei internationalen Nachhandels-Dienstleistungen.

Die neue Börsenorganisation würde sich somit an die Spitze des Wandels stellen. Dies würde auch den Spielraum für die beschriebenen fünf Wachstumsoptionen wesentlich erhöhen. Langfristig könnte auf diese Weise eine neue Art von Finanzinfrastrukturanbieter entstehen, der das traditionelle Börsenmodell neu definiert.

› **Dr. Martin Reck**
Managing Director Group Strategy der Deutsche Börse AG
martin.reck@deutsche-boerse.com

Herausforderungen für die Steuerung des Strategieprozesses bei der Migros-Gruppe

Jann J. Hatz & Christine Scheef

Die Migros-Gruppe ist genossenschaftlich organisiert und gleichzeitig ein stark diversifiziertes Unternehmen. Trotz der relativ autonomen Führung der Geschäftseinheiten soll auf Gruppenebene nachhaltig ein Mehrwert für die einzelnen Geschäftseinheiten und die gesamte Migros-Gruppe generiert werden. Durch die besondere Unternehmensstruktur und -kultur der Migros-Gruppe entstehen spezifische Spannungsfelder bei der Steuerung des Strategieprozesses auf Gruppenebene. Die Migros-Gruppe, und vor allem die Direktion Corporate Development, bewältigen diese Herausforderungen insbesondere, indem sich die Steuerung des Strategieprozesses auf wenige Schlüsselelemente konzentriert und hohe Transparenz für alle Geschäftseinheiten schafft.

Die Migros-Gruppe – ein spezielles, diversifiziertes Unternehmen

Die Vielfalt der Produkte und die genossenschaftliche Organisation der Migros-Gruppe heben das Unternehmen von seiner Konkurrenz ab und machen es zu einem einzigartigen Schweizer Unternehmen. Mit einem Umsatz von 25 Milliarden CHF und einem Gewinn von 852 Millionen CHF in 2010 ist die Migros-Gruppe grösster privater Arbeitgeber in der Schweiz und generiert gleichzeitig 95 % ihres Umsatzes in der Schweiz. Die Vielfalt der Produkte spiegelt sich in den über 40 Unternehmen der Migros-Gruppe wider. Um dieses Konglomerat effizient zu steuern, sind die Unternehmen in fünf strategische Geschäftsfelder untergliedert. Dabei macht der genossenschaftliche Detailhandel, das traditionelle Geschäftsfeld der Migros, den grössten Umsatzanteil aus (60 %), gefolgt von Handel (18 %), Industrie & Grosshandel (15 %), Reisen (4 %) und den Finanzdienstleistungen (3 %).

Die Migros-Gruppe blickt auf eine mehr als 85-jährige Firmengeschichte zurück. 1925 wurde die Migros-Gruppe von Gottlieb Duttweiler als Aktiengesellschaft gegründet und 1941 in eine Genossenschaftsstruktur umgewandelt. Heute ist die Migros-Gruppe in zehn regionalen Genossenschaften organisiert, die mehr als 2 Millionen Genossenschaftern gehören. Der Migros-Genossenschafts-Bund (MGB) koordiniert die Handelsaktivitäten der autonomen regionalen Genossenschaften, unterstützt deren Tätigkeiten und fördert die Realisierung von Synergien zwischen den regionalen Genossenschaften. Diese sind zudem, im Gegensatz zu den andern Geschäftseinheiten, dem MGB disziplinarisch nicht unterstellt (vgl. Abbildung 1). Im Gegenteil: Sie besitzen zusammen den MGB und sind dadurch auch in dessen Verwaltung (entspricht dem Verwaltungsrat bei Aktiengesellschaften) mit je einer Stimme vertreten. Zu den weiteren Aufgaben des MGB gehören die Entwicklung der Migros-Gruppenstrategie und die Vertretung der Migros-Gruppe nach aussen.

Die Unternehmenskultur der Migros-Gruppe ist stark durch die lange Firmengeschichte geprägt. Die Migros-Gruppe engagiert sich in langer Tradition für soziale, ökologische und gesellschaftliche Belange und investiert bereits seit über 50 Jahren ein halbes Prozent des Umsatzes des genossenschaftlichen Detailhandels in kulturelle Projekte. Bekannt unter dem Namen Kulturprozent, investiert die Migros-Gruppe so jährlich über 100 Millionen CHF in verschiedene Projekte im Bereich in Kultur, Gesellschaft und Bildung.

Die Steuerung des Strategieprozesses

Der Strategieprozess der Migros-Gruppe besteht aus drei parallelen Elementen. Im Zentrum steht der jährliche strategische Planungs- und Controlling-Prozess, in dem die Ziele der Gruppe und der strategischen Geschäftseinheiten definiert und deren Erreichung überprüft werden. Daneben umfasst der Strategieprozess strategische Initiativen, welche die Gruppenstrategie unterstützen und somit für die Migros-Gruppe als Ganzes von Bedeutung sind. Diese strategischen Initiativen können die gesamte Gruppe involvieren oder einzelne Geschäftsfelder oder -einheiten. Sie werden dann lanciert, wenn sich ein Handlungsbedarf oder eine Chance ergibt, und sind somit vom kalendarischen Ablauf entkoppelt. Das dritte Element des Strategieprozesses ist die strategische Früherkennung, bei der kontinuierlich das Umfeld der Migros-Gruppe beobachtet wird, um frühzeitig Chancen wahrzunehmen und Risiken entgegen zu steuern.

© 2012 Universität St.Gallen

Abb. 1: Organisationsstruktur der Migros-Gruppe[1]

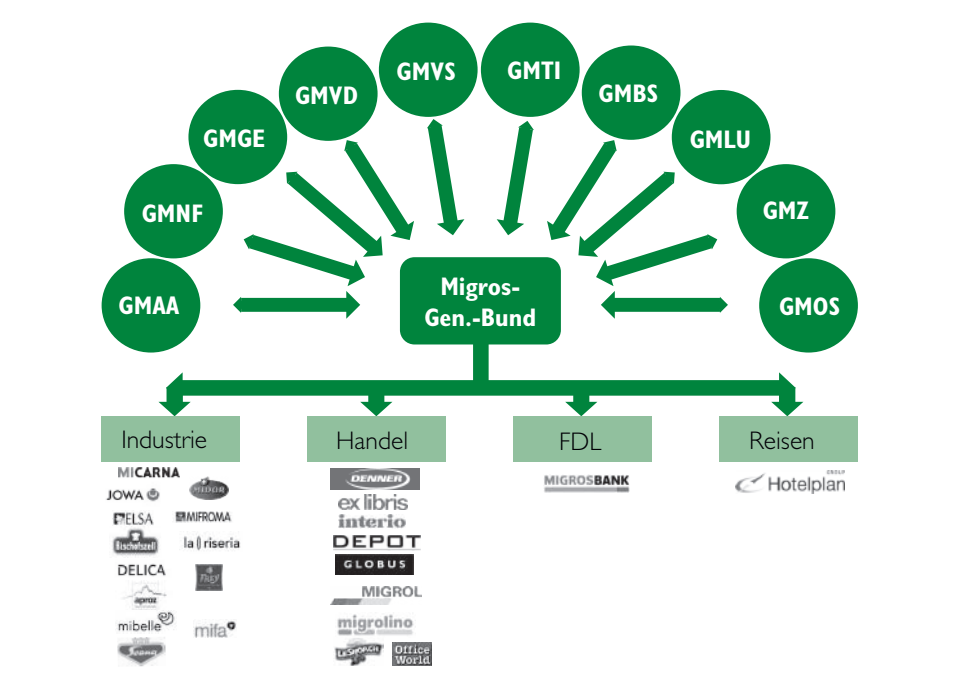
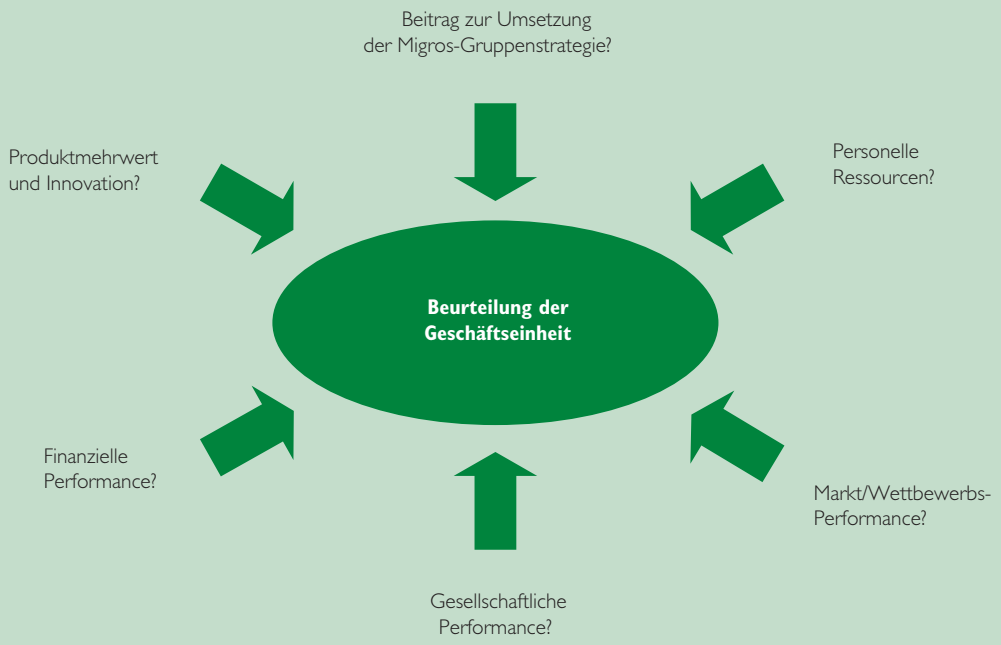


Abb. 2: Beurteilungs-Dimensionen der Migros-Geschäftseinheiten



Der Strategieprozess wird zentral vom MGB koordiniert. Die Direktion Corporate Development ist hierbei federführend und für die Terminierung sowie für die Aufarbeitung der Entscheidungsunterlagen zu Händen der Generaldirektion verantwortlich.

Durch die Unternehmenskultur und organisationale Struktur der Migros-Gruppe ergeben sich besondere Herausforderungen für den Strategieprozess. Da den Geschäftseinheiten grösstmögliche unternehmerische Eigenständigkeit gewährt wird, hat man sich bei der Migros bewusst auf ganz wenige Schlüsselelemente konzentriert, die gruppenübergreifend gleich rapportiert und für die Entscheidungsfindung aufgearbeitet werden: eine gezielt einfach gehaltene Strategie- und eine Performanceanalyse. Jede Geschäftseinheit stellt in der Strategieanalyse ihre Strategie inklusive der zugehörigen Annahmen und Kernanalysen auf einer Seite dar. Die Performanceanalyse umfasst, ebenfalls auf einer Seite, die aktuellen und vergangenen Resultate in allen wichtigen Dimensionen, die aus der Sicht der Migros-Gruppe für eine nachhaltige Geschäftsentwicklung entscheidend sind. Somit werden nicht nur Finanzzahlen, wie beispielsweise Umsatzwachstum oder EBIT verfolgt, sondern auch andere, teilweise qualitative Dimensionen (vgl. Abbildung 2). Während die Finanz- und Marktkennzahlen für die gesamte Migros-Gruppe einheitlich vorgegeben sind, werden die Kenngrössen der anderen Dimensionen von den Geschäftseinheiten selbst festgelegt, da sich deren Geschäftsfelder – vom Einzelhandel bis zur Bank und dem Reiseveranstalter – sehr stark unterscheiden. Die Geschäftseinheiten sind selbst dafür verantwortlich, diese Grössen zu definieren, sowie Ziele und Kriterien für ihre Messung festzulegen. Dabei können die Geschäftseinheiten Unterstützung von Corporate Development anfordern. Diese partielle Bottom up-Festlegung der Kennzahlen spiegelt die hohe Autonomie der Geschäftseinheiten sehr gut wider. Auf Gruppen-Ebene werden mehrheitlich qualitative Vergleiche zwischen den Geschäftseinheiten gezogen. Zudem vergleicht sich die Migros-Gruppe bewusst nur sehr bedingt mit anderen Unternehmen, entsprechend dem Leitspruch **«Migros ist anders».**

Herzstück der gruppenweiten Koordination und des strategischen Controllings ist das Migros-Ziele-Cockpit. Es konsolidiert die wichtigsten Ziele der Gruppe, der Gruppeninitiativen und der strategischen Geschäftseinheiten. Es ist nur für die oberste Führung zugänglich. Durch das Ampelsystem kann schnell ein Überblick gewonnen werden, in welchen Bereichen die Migros-Gruppe und ihre Geschäftseinheiten ihre gesetzten Ziele erreicht haben und wo Handlungsbedarf besteht (vgl. Abbildung 3).

Bei den Zielen der Gruppe, die über alle Einheiten hochkonsolidiert werden, wurde darauf geachtet, dass alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit abgebildet werden. Das Zusammenspiel der drei Kreise der Nachhaltigkeit und respektive Kennzahlen sind in Abbildung 4 veranschaulicht.

Herausforderungen an den Strategieprozess

Der Strategieprozess der Migros-Gruppe deckt alle wichtigen Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung der Gruppe ab, konzentriert sich jedoch dabei auf das Wesentliche und gewährt den strategischen Geschäftseinheiten ein hohes Mass an Autonomie. Diese Selbstständigkeit der Geschäftseinheiten steht im Einklang mit der Firmengeschichte der Migros-Gruppe. Dennoch ergeben sich daraus Spannungsfelder im Strategieprozess. Zum einen besteht der Wunsch, eine gemeinsame Strategie und Stossrichtung innerhalb eines Konglomerats verschiedenster Unternehmen zu realisieren, deren Märkte und Trends sich jedoch je nach Geschäftsfeld teilweise gegenläufig entwickeln. Hier ist die Generaldirektion als Gruppenleitung gefordert, die Gruppensicht einzubringen und unabhängig von den Geschäftseinheiten die richtigen Entscheidungen für die Gruppe zu treffen. Zum andern müssen diese Entscheidungen in Einklang mit der delegierten Eigenverantwortung der Geschäftseinheiten gebracht werden. Dies kann einfach sein im Falle offensichtlicher Synergiepotenziale, wird aber schwieriger wenn keine Win-Win-Situation entstehen kann, beispielsweise bei Portfolioentscheidungen. In diesem Punkt stellt die Organisationsform eine besondere Herausforderung für die Unternehmensführung dar.

Darüber hinaus entscheiden die regionalen Genossenschaften autonom über etwa zwei Drittel des gesamten Investitionsvolumens der Migros-Gruppe. Deshalb ist es für den MGB eine grosse Herausforderung, in grössere Projekte ausserhalb des genossenschaftlichen Detailhandels zu investieren, da hierfür immer das Einverständnis und die Bereitstellung von Kapital der regionalen Genossenschaften nötig sind, die sich primär als Vertreter ihrer lokalen Genossenschafter verstehen.

© 2012 Universität St.Gallen

Abb. 3: Exemplarische Darstellung des Migros-Ziele-Cockpits

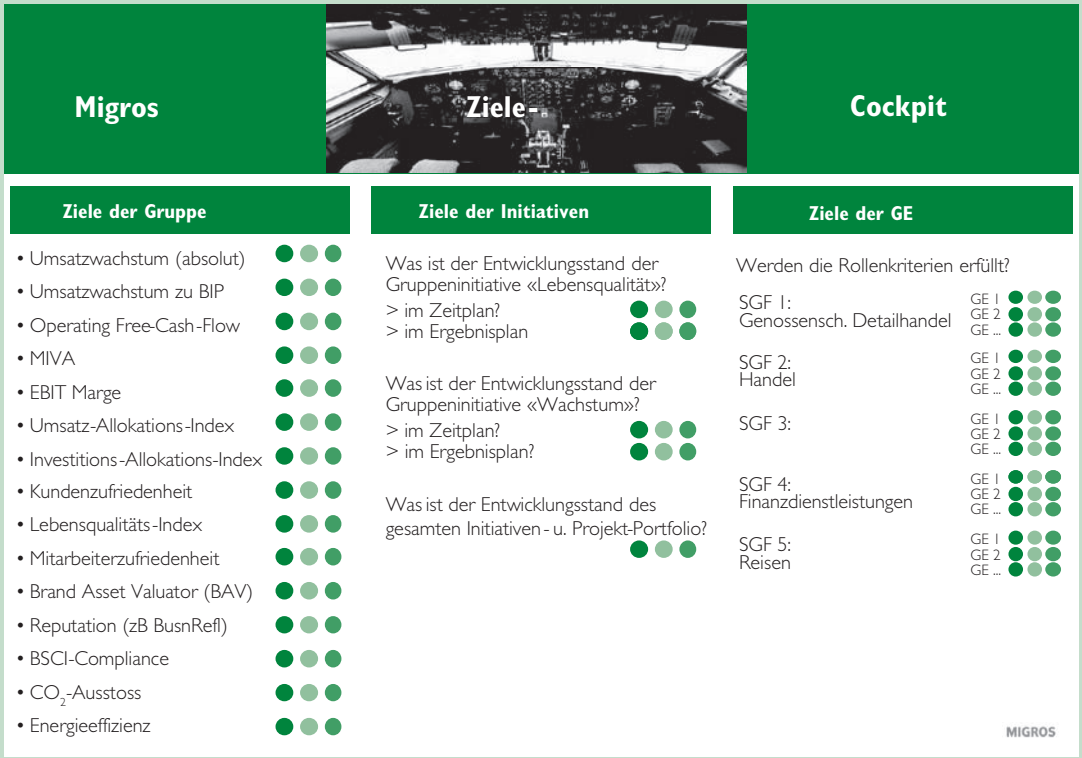
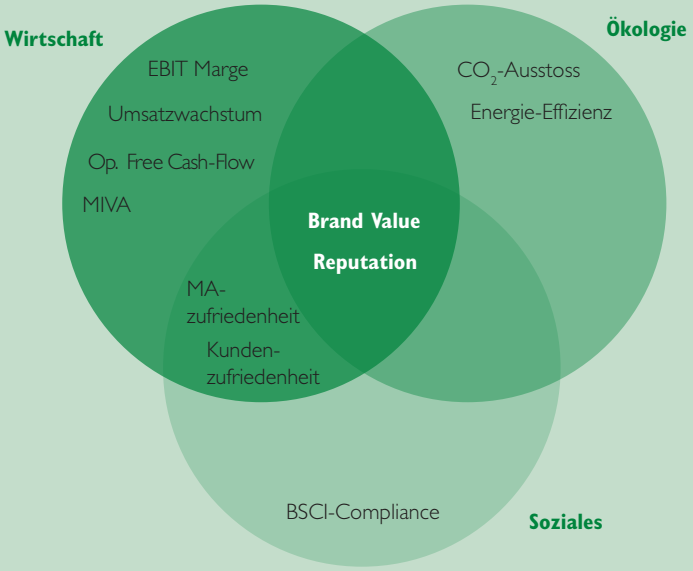


Abb. 4: Kennzahlen für eine nachhaltige Entwicklung der Migros-Gruppe



In diesen Spannungsfeldern spielt somit auch die Direktion Corporate Development eine entscheidende Rolle. Neben der Führung des Strategieprozesses sammelt und arbeitet die Direktion die Informationen so auf, dass eine grösstmögliche Transparenz hinsichtlich der aktuellen Situation sowie der zukünftigen Chancen und Risiken für die Migros-Gruppe entsteht. Damit können die Entscheidungsträger auf Basis solider Fakten entscheiden und die Beteiligten überzeugen.

Die genannten Spannungsfelder stellen eine Herausforderung für die Migros-Gruppe dar, einen Mehrwert auf Gruppenebene zu schaffen und somit die Existenz des Konglomerates aus mehr als 40 Unternehmen zu rechtfertigen. Dennoch gelingt es der Migros-Gruppe, durch eine gezielte Steuerung des Strategieprozesses, die Eigenständigkeit der Geschäftseinheiten zu gewährleisten und trotzdem gruppenübergreifende Initiativen und Synergiepotenziale zu erkennen und zu nutzen. Zentrale Herausforderungen an den Strategieprozess sind dabei, eine Gruppenstrategie im Einklang mit allen Geschäftseinheiten zu entwickeln, Geschäftseinheiten-übergreifende Initiativen durchzusetzen und insbesondere den Strategieprozess auf Gruppenebene einfach und transparent zu gestalten und zu steuern. Letzteres gelingt der Migros-Gruppe zum einen durch die Konzentration auf wenige Schlüsselkennzahlen auf Gruppenebene, die von jeder Geschäftseinheit gleich rapportiert werden müssen, und zum anderen durch die Entwicklung von weiteren Kennzahlen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung, die auf Geschäftseinheitenebene stattfindet.

› **Jann J. Hatz**
Leiter Corporate Development beim Migros-Genossenschafts-Bund in Zürich
jann.hatz@mgb.ch

› **Christine Scheef**
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St.Gallen
christine.scheef@unisg.ch

› 1) Quelle der vier in diesem Beitrag enthaltenen Abbildungen ist die Migros-Gruppe.

© 2012 Universität St.Gallen

Strategic Finance und Governance

Neuerungen in Regulierung und Rechnungslegung: Aktuelle Entwicklungen in der Versicherungsindustrie

Prof. Dr. Joël Wagner

Aktuell werden mehrere Tools der Regulierung und Rechnungslegung tiefgreifend überarbeitet. Im Folgenden werden die Entwicklungen von Solvenzbestimmungen, Insolvenzsicherungsfonds, Rechnungslegungsvorschriften und Embedded Value dargestellt. Die Bedeutung der Reformen für Unternehmen sowie die Sicht der Versicherungsnehmner wird skizziert. Anhand aktueller Unternehmens- und Kundenumfragen zu den Themen Rechnungslegung, Versicherungsvertragsgesetz und Unisex-Tarifierung wird die Kundenperspektive beleuchtet. Welche Balance entsteht zwischen Kosten und Nutzen?

Während die Versicherungsindustrie vor der Jahrtausendwende durch Tendenzen von Deregulierung und Privatisierung geprägt war, hat sich der Trend in den letzten Jahren gedreht. Angestrengt durch die beiden letzten Finanzkrisen ist eine Entwicklung zu mehr Regulierung in der Versicherungsbranche feststellbar. Regulatorische Reformen fokussieren stark auf ein Kerncharakteristikum der Krisen: die plötzlich auftretende Zahlungsunfähigkeit mehrerer Unternehmen der Finanzwirtschaft.

Bevorstehender Wandel von Regulierung und Rechnungslegung in der europäischen Versicherungsindustrie

Zunächst werden im Folgenden vier Konzepte, die aktuell überarbeitet werden, bereits eingeführt wurden oder vor der Einführung stehen, näher beleuchtet.[1]

Solvenzbestimmungen

Der Grundgedanke von Solvenzbestimmungen und Insolvenzsicherungsfonds zielt unter anderem auf die Verbesserung des Schutzes für die Versicherungsnehmer, auf eine Erhöhung des Sicherheitsniveaus der Industrie und die Sicherstellung der Produktqualität. Das Konzept der Solvenzbestimmungen – also der Vorgabe von Mindesteigenkapitalregeln für Versicherungsunternehmen – soll einerseits die Reduktion der Insolvenzwahrscheinlichkeit fördern und andererseits eine Begrenzung der Höhe möglicher Insolvenzen vornehmen. Während seit den 1970er-Jahren lokale, grösstenteils aufeinander abgestimmte Kapitalstandards die Versicherungsindustrie prägten, wurden letztere erstmals im Jahr 2004 durch die europaweite Einführung von Mindestkapitalanforderungen durch die Regeln von Solvency I harmonisiert. In den letzten Jahren wurde letztere weiterentwickelt: weg von einer einzelnen volumenbasierten Zahl hin zu einem 3-Säulen-Konzept, ähnlich Basel II in der Bankenindustrie, welches sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte erfasst und mehr Marktdisziplin und Transparenz verankert. Sowohl im Schweizer Solvenztest (SST), welcher seit Anfang 2011 verbindlich ist, als auch im geplanten europäischen Solvency II Regelwerk werden komplexe interne Modelle und verschiedene Risikomasse zur Beurteilung der Kapitalisierung der Versicherungsunternehmen hinzugezogen.[2]

Insolvenzsicherungsfonds

Als letzte Instanz zum Kundenschutz im Falle einer Insolvenz eines Versicherers gelten Insolvenzsicherungsfonds.[3] Solche Fonds wurden seit den 1960er-Jahren in verschiedenen Ländern eingeführt. In Deutschland hat sich diese Lösung im Jahr 2003 im Fall der Insolvenz der Mannheimer Lebensversicherung ergeben und erlaubte einen geordneten Run-Off. In den meisten Ländern wird dieser Fonds durch (jährliche) Ex-Ante-Einzahlungen der Versicherungsunternehmen aufgebaut. Die Höhe der Zahlungen – generell ein Anteil des Prämienvolumens des Versicherers – und die gedeckten Versicherungssparten unterscheiden sich wesentlich in den verschiedenen Ländern.[4] Auf EU-Ebene plant die Europäische Kommission in ihrem White Paper von 2010 ein Obligatorium und eine Vereinheitlichung der Charakteristika in allen EU-Staaten.[5]

IFRS-Rechnungslegungsstandards

Die bisherige Rechnungslegung und Berichterstattung in der Versicherungsindustrie ist geprägt von technischen und branchenspezifischen Eigenschaften. Aktionäre oder Analysten bemängeln die Transparenz der Darstellung von Volumengrössen auf aggregierter Ebene und die spartenspezifische Modellierung. Vor 2004 existierte

© 2012 Universität St.Gallen

kein spezifischer IFRS-Standard für die Rechnungslegung von Versicherungsverträgen. Aktuell wird das 2004 eingeführte Konzept IFRS 4 für Versicherungsverträge in einer Phase II weiterentwickelt. Im Gegensatz zu Phase I verfolgt der neue Standard einen Ansatz, der nicht nach Geschäftsart unterscheidet (Leben versus Nichtleben, Erst- versus Rückversicherung) und ein neuartiges, marktkonsistentes Bewertungsmodell ist vorgeschlagen. Der neue Standard soll mehr Transparenz schaffen und der Neigung von Aktionären und Analysten, Versicherungsunternehmen im Vergleich zu anderen börsenkotierten Unternehmen zu niedrig zu bewerten, begegnen.[6]

Embedded Value Reporting

Neben der Jahresberichterstattung ist seit 2004 das Konzept von Embedded Value relevant für mehr Transparenz und Vergleichbarkeit in der Lebensversicherung. Es handelt sich hier um eine Selbstregulierung durch die europäische Versicherungsbranche (European Insurance CFO Forum). Diese zusätzliche Offenlegung umfasst eine marktkonsistente Bewertung von Lebensversicherungsverträgen mit speziellem Fokus auf die Eigenkapitalgeber. 2004 wurden die «European Embedded Value» (EEV) Prinzipien eingeführt, während per Ende 2011 die Einführung eines «Market Consistent Embedded Value» (MCEV) geplant ist.

In der Entwicklung von drei der vier oben beschriebenen Tools fällt auf, dass die Konzepte jeweils in einer ersten Fassung zeitgleich im Jahr 2004 eingeführt worden sind. In der aktuellen Phase der Überarbeitung ist dieses synchrone Vorgehen nicht gegeben: SST und MCEV sind bereits definiert, während die Planung von Solvency II und IFRS 4 Phase II noch nicht abgeschlossen ist. Obwohl es sich um jeweils verschiedene Konzepte handelt, zeigen diese auch viele Gemeinsamkeiten auf, z.B. die marktkonsistente Bewertung und den Aufbau auf internen Modellen und Projektionen.[7] Fraglich ist auch, wie die einzelnen Tools zusammenwirken. Dies ist insbesondere in Zusammenhang zwischen Solvenzbestimmungen und Insolvenzsicherungsfonds kritisch zu hinterfragen. Während einerseits Mindestkapitalbestimmungen gelten, wird andererseits im Rahmen von Insolvenzsicherungsfonds zusätzlich Kapital in einen solidarischen Fonds abgeführt. Dieses Vorgehen von nicht risikobasierten Einzahlungen und der Einführung einer solidarischen Haftung für durch einzelne Unternehmen eingegangene höhere Risiken ist genauer zu analysieren in Bezug auf möglicherweise entstehende adverse Anreize.[8]

Was bedeuten diese Reformen für Unternehmen?

Den Versicherungsunternehmen steht ein hoher Mehraufwand für die Umsetzung bevor. Teilweise muss neues Fachwissen, z.B. in Modellierung und Projektion aufgebaut werden. Die verschiedenen Reformen und Konzepte weisen Synergien auf, unterscheiden sich aber auch in den Details. Ungleiche Einführungstermine verteilen den Aufwand über einen längeren Zeitraum. Der unterschiedliche Fortschritt in der Entwicklung der einzelnen Standards verunmöglicht aber gleichzeitig eine effiziente Nutzung der Synergien. Gemäss einer aktuellen Studie des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I.VW-HSG) in Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers lässt sich der effektive Mehrwert aus Sicht der Industrie nur unklar quantifizieren: «Die Schweizer Assekuranz ist sich uneinig, ob [im Falle von IFRS 4 Phase II] die geplante Darstellung die gegenwärtige verbessert. Eine Mehrheit meint, dass die branchenübergreifende Vergleichbarkeit mit den gegenwärtigen Entwürfen nicht erreicht wird.» Aktuell stehen vor allem die Umsetzung und die damit verbundenen Kosten im Vordergrund.[9]

Was will der Versicherungsnehmer, der Kunde?

Letztlich sollte die Sicherheit des Endkunden, des Versicherungsnehmers im Zentrum der regulatorischen Bemühungen stellen. Der Kunde soll durch strengere – oder adäquate – Vorschriften besser geschützt werden. Die Solvenzbestimmungen und die Insolvenzsicherungsfonds schützen die Versicherungsnehmer vor der Insolvenz ihres Versicherers. Wie erwähnt ist fraglich, ob die Verknüpfung eines strengen Solvenzregimes wie Solvency II oder SST mit Insolvenzsicherungsfonds nicht zu Redundanzen führt. Die zusätzlichen regulatorischen Kosten erhöhen die Prämien möglicherweise in unnötig hohem Masse. Einbezogen in diese Überlegung sollte auf jeden Fall auch die Kundensicht: Wie viel ist der Kunde bereit, für mehr Sicherheit zu zahlen und entsprechend, wie teuer dürfen neue Massnahmen sein, um eine Balance von Kosten und Nutzen herzustellen?[10]

Die aktuell überarbeiteten Vorschriften umfassen viele weitere Module der Regulierung. Insbesondere sind die Veränderungen im Versicherungsvertragsgesetz in der

Schweiz sowie die gesetzlich vorgeschriebene Tarifierung mit Unisex-Preisen in der Europäischen Union zu erwähnen.

VVG-Reform: Transparenz und optimale Beratung für Kunden?

Die Reform des Versicherungsvertragsgesetzes in der Schweiz sieht Transparenzvorschriften bezüglich der Entschädigung von Versicherungsmaklern vor. Des Weiteren besteht ein Widerrufsrecht für Versicherungsverträge und eine dreijährige ordentliche Kündigungsfrist. Weitere Neuerungen betreffen Informationspflichten vor Vertragsabschluss und eine Verlängerung der Verjährungsfrist. Eine gemeinsame Umfrage des I·VW-HSG und Solution Providers zeigt auf, dass die Kunden Verbesserungen z.B. in Bezug auf Informationen über mögliche Interessenkonflikte des Maklers, auf die Führung eines Beratungsprotokolls, oder auf das Verbot von Lockvogelangeboten wünschen.[11] Diese Wünsche des Konsumenten sind weitaus ausgeprägter als von der Branche angenommen. Im Grunde geht es dem Kunden jedoch weniger um eine Erhöhung des bürokratischen Aufwands, sondern um mehr Klartext und weniger Kleingedrucktes in den Verträgen.

Unisex-Tarifierung: Gleiche oder faire Prämien für Mann und Frau?

Das Urteil des Europäischen Gerichtshofs vom 1. März 2011 verbietet es Versicherungsunternehmen ab Ende 2012 das Geschlecht als Merkmal für die Preisbildung ihrer Produkte heranzuziehen. Grundlage für dieses Urteil stellt die Gleichberechtigung der beiden Geschlechter vor dem Gesetz dar. Eine im Sommer 2011 durchgeführte Verbraucherbefragung des I·VW-HSG in fünf europäischen Ländern lässt darauf schliessen, dass die Bevölkerung das Merkmal des Geschlechts als weit weniger diskriminierend ansieht, als der Europäische Gerichtshof.[12] In der Motorfahrzeugversicherung etwa ist das Geschlechtermerkmal ähnlich akzeptiert wie die Merkmale Alter, Automarke oder Kilometerleistung. Oder in der privaten Rentenversicherung ordnen Verbraucher geschlechterdifferenzierte Preise ähnlich akzeptabel ein wie Preisdifferenzen, die sich durch den Gesundheitszustand oder den Raucherstatus des Versicherungsnehmers ergeben.[13]

Quo vadis Kosten-Nutzen Balance?

Sofern letztlich in allen Bestrebungen ein bestimmter zusätzlicher Nutzen für den Endkunden nicht abzustreiten ist, sollte dieser jedoch gewichtig im Verhältnis zum Aufwand stehen. Eine umfassende Kosten-Nutzen-Analyse der verschiedenen Regulierungstools ist ausstehend und mit dieser die Frage wie viel Regulierung nützlich und notwendig ist.[14]

› **Prof. Dr. Joël Wagner**
Assistenzprofessor für Risiko- und Versicherungsmanagement am Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen
joel.wagner@unisg.ch

› 1) Siehe auch Wagner J.; Zemp, A. 2011. Comparison of Stakeholder Perspectives on current Regulatory and Reporting Reforms, in: Working Papers on Risk Management and Insurance, I·VW-HSG, No. 88, March 2011.

› 2) Siehe auch Schmeiser, H.; Siegel, C.; Wagner, J. 2011. Model Uncertainty and its Impact on Solvency Measurement in Property-Liability Insurance, in: Working Papers on Risk Management and Insurance, I·VW-HSG, No. 86, February 2011.

› 3) Siehe Rymaszewski, P.; Schmeiser, H.; Wagner. J. Under What Conditions is an Insurance Guaranty Fund Beneficial for Policyholders? in: The Journal of Risk and Insurance, forthcoming.

› 4) Siehe Schmeiser, H.; Wagner, J. The Impact of Introducing Insurance Guaranty Schemes on Pricing and Capital Structure, in: The Journal of Risk and Insurance, forthcoming.

› 5) Vgl. auch Schmeiser, H.; Wagner, J.; Zemp, A. 2011. A Proposal for a Capital Market-Based Guaranty Scheme for the Financial Industry, in: Working Papers on Risk Management and Insurance, I•VW-HSG, No. 85, January 2011.

› 6) Siehe auch I.VW-HSG / Pricewaterhouse Coopers. 2011. Antworten mit Fragezeichen – IFRS 4 Phase II, St. Gallen / Zürich, Juni 2011.

› 7) Siehe auch Wagner, J.; Zemp, A. 2011. Comparison of Stakeholder Perspectives on current Regulatory and Reporting Reforms, in: Working Papers on Risk Management and Insurance, I·VW-HSG, No. 88, March 2011.

› 8) Siehe auch Schmeiser, H.; Wagner, J. The Impact of Introducing Insurance Guaranty Schemes on Pricing and Capital Structure, in: The Journal of Risk and Insurance, forthcoming.

› 9) Siehe I·VW-HSG / Pricewaterhouse Coopers. 2011. Antworten mit Fragezeichen – IFRS 4 Phase II, St. Gallen / Zürich, June 2011.

› 10) Siehe auch Lorson, J.; Schmeiser, H.; Wagner, J. Evaluation of Costs and Benefits of Insurance Regulation – a Conceptual Model, Working paper in preparation.

› 11) Siehe I·VW-HSG / Solution Providers. 2010. Umfrage: Regulierungstrends und Kundenbedürfnisse, 2010.

› 12) Siehe Schmeiser, H.; Störmer, T.; Wagner, J. 2011. Internationale Verbraucherbefragung zu Tarifierungsmerkmalen von Versicherungsprodukten, 2011.

› 13) Siehe auch Schmeiser, H.; Störmer, T.; Wagner, J. Differentiation criteria in Insurance Pricing – taking the Customer Perspective, Working paper in preparation.

› 14) Siehe auch Lorson, J.; Schmeiser, H.; Wagner, J. Evaluation of Costs and Benefits of Insurance Regulation – a Conceptual Model, Working paper in preparation.

© 2012 Universität St. Gallen

Trends in der Regulierung und Beaufsichtigung von Finanzdienstleistern: Herausforderungen und Chancen

Dr. Monica Mächler

Im Rahmen des 2. St.Galler Forums für Unternehmensführung wurden unter dem Leitthema «Suche nach einer neuen Balance» auch die Regulierung und Beaufsichtigung von Finanzdienstleistern beleuchtet. Gestützt auf eine einleitende Auslegeordnung wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen galt es zunächst, die Dynamik unter den für Regulierung und Aufsicht von Finanzdienstleistern zuständigen Gremien internationaler und nationaler Provenienz zu erfassen. Dies erlaubte, dem Banken- und Versicherungssektor gemeinsame übergreifende Regulierungstrends herauszuarbeiten. Sie betreffen vor allem die Identifikation und Behandlung systemrisikogeneigter Aktivitäten, Kapital-/Liquiditätssysteme sowie Solvenzsysteme, vermehrten Kundenschutz, verstärkt risikoorientierte Aufsichtsprozesse sowie Koordinationsbestrebungen bei Konflikten zwischen den beteiligten Rechtsordnungen, bei denen auch die Anstrengungen zur Verbesserung der internationalen Gruppenaufsicht eingeordnet werden können. Diese Entwicklungen machen deutlich, dass dem Prozess, in dem Regulierung entwickelt und Aufsicht konzipiert wird, eine grosse Tragweite zukommt. Optimierung der Rollenverständnisse der Beteiligten und laufend verbesserte Interaktionen können wesentlich dazu beitragen, Fortschritte bei der Erarbeitung ausgewogener Lösungen zu erzielen.

Ausgangslage

Wiederkehrenden Erschütterungen der Finanzmärkte mit immer kürzeren Intervallen wurde in der jüngsten Zeit oft mit massiven staatlichen Rettungspaketen und Interventionen begegnet.[1] Dies führte zu einer engen Wechselwirkung zwischen privaten Märkten und Staatshaushalten und einer zunehmenden Verschuldung verschiedener Staaten. In jüngster Zeit wirkt die angespannte Lage der Staatshaushalte mit Bonitätsreduktionen wiederum zurück auf Banken, weitere Finanzdienstleister und wohl auch die Realwirtschaft. Um das Wirtschaftswachstum nicht noch weiter zu beeinträchtigen, wurde und wird unter anderem eine expansive Geldpolitik mittels einer Tiefzinspolitik verfolgt, die ihrerseits Fragen nach Inflations- und Deflationsszenarien hervorruft.[2]

Diese Verwerfungen haben dazu geführt, dass lange Zeit gehegte Axiome gefallen sind: So hat der Glaube an die unbegrenzte Liquidität der Märkte oder an risikolose Staatspapiere eine erhebliche Erschütterung erlitten, und viele Erfahrungswerte rund um den Anlageprozess werden in Zweifel gezogen. Diese Entwicklungen führen zu einem stetigen Ruf nach Prävention, was – wie am G20-Gipfel in Cannes[3] – auch den Ruf nach Regulierung und Aufsicht umfasst.

Die jüngsten Erscheinungen sind jedoch nicht die einzigen Treiber der heutigen Regulierungstrends. Vielmehr gibt es verschiedene ungelöste Problemstellungen aus der Vergangenheit, die bereits seit längerem der Lösung harren oder deren Lösungen noch nicht abschliessend umgesetzt sind. Zu denken ist etwa an die Konvergenz internationaler Rechnungslegungsstandards, die nur langsam voranschreitet.[4] Weiter gehören zu dieser Kategorie auch die Umsetzungen regulatorischer Massnahmen, die auf frühere Krisen zurückzuführen sind und eine längere Entwicklungs- und/oder Umsetzungsphase beanspruchen; zu denken ist etwa an die – nicht überall in gleichem Mass umgesetzten – (Weiter-)Entwicklungen der Kapital- und Liquiditätsanforderungen an den Bankensektor sowie der Solvenzsysteme im Versicherungsbereich.

Zudem ist nicht zu übersehen, dass die neueren wirtschaftlichen Entwicklungen in einen Kontext politischer und gesellschaftlicher Umwälzungen eingebettet sind. Die wirtschaftlichen Interdependenzen zwischen den grossen Wirtschaftsräumen wie etwa den USA und Europa, die beide durch ökonomische Erschütterungen stark geprägt sind, und etwa dem asiatisch-pazifischen Raum werden immer enger und manifestieren sich täglich.[5] Die Tragweite politischer Veränderungen wie etwa dem Arabischen Frühling sind noch nicht klar absehbar.[6] Schliesslich zeugen die jüngsten Protestbewegungen gegenüber der Finanzdienstleistungsbranche von einem Wandel der gesellschaftlichen Wahrnehmung, der auch Wirkungen politischer Natur auslösen dürfte.[7] Da-

mit entsteht ein äusserst bewegtes Umfeld, in dem sich sowohl Finanzdienstleister als auch die Gremien für Regulierung und Aufsicht zurechtzufinden und zu agieren haben.

Am 2. St. Galler Forum für Unternehmensführung wurden im Bereich der Regulierung und Aufsicht über Finanzdienstleister zunächst die groben Züge der aktuellen Regulierungsdynamik ermittelt. Daran schloss sich eine Übersicht über neuere Trends an. Da aus der Dynamik und Fülle dieser Initiativen zu ersehen war, dass Regulierung und Aufsicht ein immer grösserer Stellenwert zukommt, wurden abschliessend verschiedene Aspekte und Rahmenerscheinungen bei der Entwicklung von Regulierung und Aufsichtsprozessen näher betrachtet und Optimierungen ins Auge gefasst. Im Folgenden findet sich eine skizzenhafte Zusammenfassung dieser Ausführungen.

Veränderte Gewichtungen in der Dynamik rund um Regulierung und Aufsicht

Regulierung ist seit wenigen Jahren in den Fokus der Politik geraten – und dies auf höchster Ebene: Die G20[8] betrachten Regulierung als eines der Kerninstrumente zur Bewältigung der ökonomischen Herausforderungen. Diese politische Fundierung wird über das Financial Stability Board FSB[9] auf die internationalen Standardsetters für Regulierung, vor allem das Basel Committee on Banking Supervision BCBS,[10] die International Association of Insurance Supervisors IAIS[11] sowie der International Organization of Securities Commissions IOSCO[12] sowie für Rechnungslegung das International Accounting Standards Board IASB[13] und das Federal Accounting Standards Board FSAB[14] weitergeleitet und koordiniert. Sektorenübergreifend ist zudem das Joint Forum tätig. Daran schliessen sich Interaktionen zwischen internationalen Standards und nationalen bzw. supranationalen oder regionalen Gesetzgebern und Aufsehern an, die sich oft in einem nationalen bzw. regionalen Gesetzgebungsprozess niederschlagen. Bei regionalen Gesetzgebern und Aufsichtsbehörden ist insbesondere an die Behörden des European System of Financial Supervisors ESFS[15] zu denken. Diese Entwicklungen finden sich nicht nur innerhalb der einzelnen Sektoren der Finanzmarktregulierung, sondern führen auch zu einem Austausch unter den verschiedenen Sektoren, der gelegentlich zu ähnlich gelagerten Regulierungsinitiativen führt. Und – «last but not least» – erklingt auch immer wieder der Ruf betroffener Finanzdienstleister nach regulatorischer Erfassung im Sinne der Gewährleistung eines Qualitätsstandards oder eines «level playing field».

Regulierungsdynamik im Bankbereich im politischen Fadenkreuz

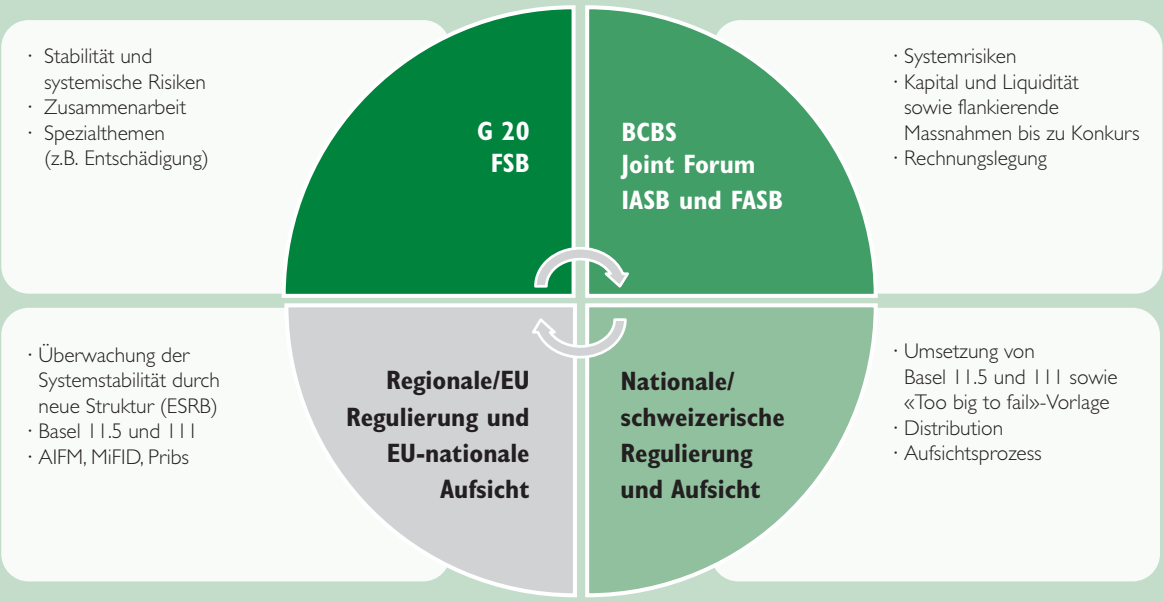
Betrachtet man die handelnden Gremien und ihre Agenden im Bankbereich, lässt sich erkennen, dass der Fokus der politisch aufgesetzten G20 aktiv auf die Sicherung der Stabilität und damit auf die Bewältigung systemischer Risiken ausgerichtet ist (vgl. Abbildung 1). Diesem Ziel hat sich auch das Financial Stability Board neben andern Themen wie etwa internationaler Zusammenarbeit verschrieben. Schliesslich finden sich hier auch Spezialthemen wie eine risikoabhängige Ausgestaltung von Entschädigungssystemen angesiedelt.

Auch das Basel Committee on Banking Supervision BCBS als sektorieller Standardsetter befasst sich intensiv mit Fragen rund um Systemrisiken. Dies wird untermauert durch Standards für Kapital und Liquidität samt flankierenden Massnahmen wie Konkursabwicklung. In dieser Gruppe von Gremien sind auch die internationalen Standardsetters im Bereich der Rechnungslegung wie IASB und FASB zu erwähnen.

Das internationale Standardsetting erfordert zur Umsetzung Regulierungsinitiativen auf nationaler oder regionaler Ebene, die durch genuin nationale oder regionale Projekte ergänzt werden. Auf nationaler schweizerischer Ebene sind etwas die Umsetzung der Basler Standards sowie die schweizerische Spezialgesetzgebung für «Too big to fail» zu nennen. Vermehrt Beachtung erfahren auch Fragen zur Distribution als Ausdruck der Neubewertung des Kundenschutzes. Ebenfalls zu erwähnen ist der Umstand, dass nach Wegen zur erhöhten Risikoorientierung und Wirksamkeit von Aufsichtsprozessen gesucht wird. Im Bereich der Europäischen Union fällt eine Neuausrichtung der Überwachung der Systemstabilität durch das European Systemic Risk Board ins Gewicht. Die Umsetzung von Basel II.5 und Basel III erfolgt auf der Ebene der Europäischen Union. Ebenfalls auf europäischer Ebene werden im Rahmen einer regulatorischen Gesamtagenda unter anderem Initiativen zu Alternative Investment Fund Management AIFM, einer Weiterentwicklung der Markets in Financial Instruments Directive MiFID sowie eines Regulierungsprojekts zu Packaged Retail Investment Products PRIPs verfolgt.

© 2012 Universität St.Gallen

Abb. 1: Regulierungsdynamik für Banken



Regulierungsdynamik im Versicherungssektor eher im Fokus der Fachgremien

Im Versicherungssektor beruht die regulatorische und aufsichtsmässige Entwicklung mehr auf Impulsen des Standardsetters International Association of Insurance Supervisors IAIS sowie der nationalen und regionalen Regulierungsgremien und Aufsichtsbehörden (vgl. Abbildung 2). Die G20 haben sich mit ihrem Fokus auf Systemstabilität kaum mit Versicherungen befasst, während das FSB sich nun zunehmend öfters gerade mit Fragen zur Systemstabilität im Versicherungsbereich auseinander setzt. Die Spezialthemen des FSB etwa im Bereich der Entschädigungen betreffen natürlich auch den Versicherungssektor.

Neben diesen FSB-Themen bearbeitet die IAIS vor allem Themen der multilateralen Aufsicht über Versicherungsgruppen einschliesslich qualitativer Anforderungen zu Governance und Enterprise Risk Management sowie quantitativer Anforderungen zu versicherungstechnischen Rückstellungen, Anlagen, Bewertung und Kapital. Gleichzeitig steht die Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Zusammenarbeit unter den beteiligten Aufsichtsbehörden auf dem Arbeitsprogramm. Die Entwicklung der Rechnungslegung und eine allfällige Konvergenz der internationalen Standards spielt auch hier eine bedeutende Rolle.

Auf nationaler schweizerischer Ebene stehen die Umsetzung des Schweizer Solvenztests SST im Vordergrund. Ebenfalls von Bedeutung ist die Fokussierung des Aufsichtsprozesses im allgemeinen, unter Einschluss der Gruppenaufsicht. Dazu kommen Initiativen zum Vertrieb sowie zur Äquivalenz mit der Solvency II Richtlinie. Auf regionaler Ebene wird in der Europäischen Union und im EWR die Umsetzung der Solvency II Richtlinie mit Hochdruck vorbereitet. Zugleich ist die internationale Aufsichtsarchitektur überarbeitet worden und mit dem European Systemic Risk Board um eine Instanz zur Überwachung der Systemstabilität angereichert. Ein Ausbau des Konsumentenschutzes wird mit der Überarbeitung der Vermittlerrichtlinie, der MiFID und PRIPs vorangetrieben. Zugleich investiert die Europäische Union Ressourcen in die Prüfung drittstaatlicher Regimes unter dem Gesichtspunkt der Äquivalenz.

Abb. 2: Vielfältige Regulierungsdynamik für Versicherungen

Bestehende und sich abzeichnende Trends

Aus der sektorenübergreifenden Betrachtung der Regulierungsdynamik wird ersichtlich, dass der Fokus auf Fragen der Systemrisiken sowie der Umsetzung bzw. Neukonzeption von Kapital-/Liquiditätssystemen bzw. Solvenzsystemen liegt. Bewegungen zu mehr Kundenschutz liegen ebenfalls im Trend. Überlagernd lässt sich auch ein Trend zur Verbesserung der Aufsichtsprozesse und eine grössere Durchsetzungsbereitschaft erkennen. Im Versicherungsbereich besteht noch ein Aufholbedarf im Bereich der multilateralen Versicherungsgruppenaufsicht. Internationale Koordinationsbestrebungen zeichnen sich ebenfalls ab und gewinnen laufend an Bedeutung. Auffällig bei all diesen Fragen ist, dass im Bank- und im Versicherungssektor oft ähnliche Fragen gestellt, aber nicht immer dieselben Antworten gegeben werden.

Systemrisiken

Angesichts der konkreten Erfahrungen in der Krise von 2007 und 2008, welche in den letzten beiden Jahren noch um die Dimension der Wechselwirkungen mit Staatsfinanzen angereichert wurden, stehen Fragen nach der Erfassung und Bewältigung von Systemrisiken im Zentrum der regulatorischen Aufarbeitung. Dass solche Systemrisiken bestehen, wird im Bankenbereich weitgehend uneingeschränkt bejaht. Dementsprechend hat das BCBS die Methodologie zur Identifikation von systemrelevanten Banken verabschiedet.[16] Zudem hat das FSB eine Übersicht über die entsprechenden Massnahmen – zusammen mit der Liste der 29 globalen Banken, die gegenwärtig als «systemically inportant financial institutions (SIFI)» beurteilt werden – veröffentlicht:[17]

› i) Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions, FSB, October 2011.
› ii) Global Systemically Important Banks: Assessment Methodology and the Additional Loss Absorbency Requirement, BCBS, October 2011.
› iii) Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision, FSB, October 2011.

Auf Grund der Arbeiten des IMF, der BIS und des FSB in der «Guidance to assess the systemic importance of financial institutions, markets and instruments. Initial considerations» vom November 2009[18] wurden alle sektoriellen Standardsetters eingeladen, die Fragen nach

© 2012 Universität St.Gallen

dem Vorhandensein von Systemrisiken und allenfalls erforderlichen Massnahmen zu prüfen.

Entgegen der einhelligen Beurteilung des Bankgeschäfts als systemrisikogeneigt werden im Versicherungsbereich differenzierende Beurteilungen getroffen. Erste Reaktionen der IAIS lauteten dahingehend,[19] dass Versicherungen empfindlich auf Systemrisiken aus andern Sektoren reagieren. Bislang gab es aber wenig Evidenz dafür, dass Versicherungen im Kerngeschäft selbst Systemrisiken schaffen, wobei sie in besonderen Situationen etwa durch ihr Anlageverhalten oder Kapazitätsverengungen aus anderen Sektoren stammende Systemrisiken verstärken können. Es ist aber unbestritten, dass Bank- und Kapitalmarktgeschäfte in versicherungsdominierten Konzernen und Konglomeraten – oft betrieben aus nicht oder nicht genügend regulierten und/oder beaufsichtigten Einheiten – bereits in der Vergangenheit Systemrisiken begründet oder verstärkt haben und damit auch zu Ansteckungsgefahren für das Versicherungsgeschäft dieser Gruppen führten. Das Nicht-Versicherungsgeschäft steht daher bei der Diskussion um Systemrisiken im Versicherungssektor im Brennpunkt.

Mittlerweile hat die IAIS einen vertiefenden Bericht über «Insurance and Financial Stability» veröffentlicht.[20] Darin sind die Aktivitäten von Versicherern auf ihre Neigung zu Systemrisiken untersucht worden. Aus dieser Auslegeordnung bestätigt sich, dass beim traditionellen Versicherungsgeschäft wenig Systemrisikoneigung festzustellen ist, währendem sie graduell ansteigt für nicht traditionelles Versicherungsgeschäft und Nicht-Versicherungsgeschäft, das in derselben Gruppe betrieben wird. Ein Überblick über Fallmaterial bestätigt diese These. Dementsprechend sind auch unterschiedliche Wirkungen auf die Realwirtschaft auszumachen. Diese Unterschiede sollten auch die in Entwicklung begriffene Methode beeinflussen, mittels der systemrelevante Aktivitäten, Unternehmen und versicherungsdominierte Gruppen identifiziert werden. Gleichzeitig ist auch ein Katalog von Massnahmen vorzubereiten, wie systemrelevanten Versicherungsunternehmen und -gruppen zu begegnen ist. Dabei dürften u.a. eine verstärkte Aufsicht, Schadenbegrenzung bei der Konkursabwicklung und – präventiv – eine makro-prudenzielle Überwachung sowie Strukturvorgaben wesentliche Bedeutung haben. Zusätzliche Kapitalverstärkungen sollten vor allem beim Nicht-Versicherungsgeschäft ins Auge gefasst werden; insbesondere Bank- und Kapitalmarktgeschäft, das in einem Versicherungskonzern betrieben wird, soll wie in einer Bankgruppe behandelt werden.

Kapital- und Liquiditätssysteme bei Banken und Solvenzsysteme bei Versicherungen

Grosse Bedeutung haben die Arbeiten zur Umsetzung und (Weiter)entwicklung von Kapital-/Liquiditätssystemen bei Banken und von Solvenzsystemen bei Versicherungen. Im Bankbereich sind nach wie vor die Umsetzungsarbeiten zu Basel II.5,[21] welche vor allem das Handelsbuch und die Sekuritisierung betreffen, auf Ende 2011 in Gang, wobei die Schweiz sie bereits auf den 1. Januar 2011 abgeschlossen hat.[22] Die Umsetzung von Basel III,[23] welche im Wesentlichen Kapital, Liquidität und das SIFI Regime betreffen, muss in Stufen bis Ende 2018 geschehen. Es zeichnet sich ein Bestreben ab, die entsprechenden Werte schon früher zu erzielen, sofern die wirtschaftlichen Verhältnisse dies erlauben. Auch das weitergehende nationale SIFI-Regime, die schweizerische «Too big to fail»-Vorlage, welche mit dem Entscheid des Ständerats am 30. September 2011 nunmehr beide Räte passiert hat,[24] ist bis Ende 2018 umzusetzen.

Im Versicherungsbereich werden in verschiedenen Jurisdiktionen die Kapitalsysteme ebenfalls neu- oder weiterentwickelt. Als Vorreiterin in der Umsetzung ökonomischer, risiko-basierter Solvenzsysteme wendet die Schweiz den Schweizer Solvenztest (Swiss Solvency Test) an, der seit 2006 in der Versicherungsaufsichtsgesetzgebung verankert ist.[25] Nach Ablauf verschiedener Übergangsfristen ist er nunmehr seit dem 1. Januar 2011 vollumfänglich verbindlich. Die Europäische Union wird die Solvency II Richtlinie[26] demnächst in Kraft setzen und unter Umständen auch noch verschiedene Übergangsfristen gewähren. Die US Solvency Modernization Initiative führt zu einer Überarbeitung des Risk Based Capital Regimes.[27] Diverse Staaten Asiens und Lateinamerikas sind ebenfalls mit einer Erneuerung ihrer Solvenzsysteme befasst oder daran interessiert.[28] Diese Erneuerungen gehen oft mit Verbesserungen qualitativer Anforderungen etwa aus dem Bereich der Governance und des Risikomanagements einher.

Kundenschutz

Festzustellen ist auch ein erhöhter Fokus auf den Schutz des Kunden von Banken, Versicherungen und weiteren Finanzintermediären. So haben verschiedene Staaten den

Einleger- und Versichertenschutz im Zuge der Finanzkrise 2007 und 2008 verstärkt. In der Schweiz sind die definitiven Bestimmungen dazu mit der Revision des Bankengesetzes per 1. September 2011 in Kraft getreten.[29] In der Europäischen Union wird zudem auch um eine einheitliche Regelung des Versichertenschutzes gerungen; Zeugnis davon gibt bislang das White Paper «On Insurance Guarantee Schemes»,[30] das demnächst durch konkrete Vorschläge ergänzt werden soll.

Auch dem Kundenschutz im Vertriebsprozess wird immer wie mehr Beachtung geschenkt. Zu erwähnen sind die «OECD G20 High-Level Principles on Financial Consumer Protection»[31] von August 2011, das FINMA-Diskussionspapier «Regulierung von Produkten und Vertrieb von Finanzprodukten an Privatkunden – Stand, Mängel und Handlungsoptionen»[32] («FINMA-Vertriebsbericht») von Oktober 2010 sowie die Revisionsprojekte der EU zur Vermittlerrichtlinie[33] und zur MiFID[34] sowie das PRIPS-Projekt.[35]

Aufsichtsprozesse

Generell lässt sich feststellen, dass dem Aufsichtsprozess, der Aufsichtsintensität sowie der Wirksamkeit der Aufsichtstätigkeit erhöhte Aufmerksamkeit zugemessen werden. Zeugnis davon bilden das Papier des Financial Stability Committee vom November 2010 zu «Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision»,[36] das auch von allgemeiner Bedeutung ist, mithin nicht nur für «systemically important financial institutions». Ebenfalls zu erwähnen ist der Bericht der FINMA zu «Effektivität und Effizienz in der Aufsicht»[37] vom April 2011 sowie die neuen Aufsichtskonzepte der Bank of England und der U.K. Prudential Regulatory Authority «Our approach to banking supervision»[38] von Mai 2011 sowie «Our approach to insurance supervision»[39] von Juni 2011. Gemeinsam ist allen neuen Ansätzen, den Aufsichtsprozess stärker risikoorientiert auszurichten. Miteinbezogen wird auch eine konsequente Durchsetzung des Aufsichtsrechts («Enforcement»). Diese Bestrebungen führen oft zu einem Ausbau der Ressourcen.

Koordinationsmechanismen

Angesichts der intensiven Regulierungsbestrebungen und der deutlich konsequenteren Umsetzung der Regulierung zeichnet sich ab, dass auch Regulierungskonflikte zusehends virulenter werden, so dass vermehrt nach Koordinationsmechanismen gesucht werden muss. Dazu stehen eine Mehrzahl von Instrumenten zur Verfügung, die allerdings unterschiedlich schnell verfügbar gemacht und eingesetzt werden können. Zunächst besteht die Möglichkeit, Konvergenz mittels internationalem standardsetting anzustreben. Ebenfalls zur Verfügung stehen Mechanismen zur Feststellung von Kompatibilität von Systemen. Schliesslich sind Staatsverträge zu nennen, die – je nach Ausgestaltung – eine Vereinheitlichung der Rechtslage erlauben, aber auch einen erheblichen und gelegentlich langwierigen Verhandlungsaufwand mit sich bringen.

Konvergenz soll nicht nur durch die klassischen Standards der Standardsetters wie die Core Principles, sondern auch durch konkrete Standards wie Basel II.5 und Basel III gefördert werden. Im Versicherungsbereich, wo noch kein multilaterales Gruppenaufsichtssystem in Kraft ist, wird gegenwärtig mit dem **Common Framework for the Supervision of Internationally Active Insurance Groups (ComFrame)** ein multilaterales Rahmenwerk für die Beaufsichtigung von grossen, international aktiven Versicherungsgruppen geschaffen.[40] Das Projekt wurde im Jahr 2010 von der IAIS in Angriff genommen, und soll 2013 – unter Vorbehalt von Kalibrierungsarbeiten, die dann noch folgen – vorliegen. Damit soll die Plattform einer globalen Kommunikations- und Zusammenarbeitsstruktur unter Aufsichtsbehörden und im Verhältnis zu den beaufsichtigten Gruppen geschaffen werden. Es umfasst auch materielle Vorgaben, insbesondere eine gesamtheitliche Betrachtung der Unternehmens- und Strukturrisiken der global aktiven Versicherungsgruppen sowie qualitative Vorgaben zur Governance und zum Enterprise Risk Management sowie quantitative Anforderungen zur Solvenz einschliesslich Reservierung, Anlagen, Bewertung sowie Anforderungen an das Kapital.

Kompatibilität wird meist durch Äquivalenzprüfungen angestrebt, die vor allem im europäischen Sekundärrecht vorgesehen sind. Das heute wohl prominenteste Beispiel bildet die Solvency II Directive, die unter den Titeln Rückversicherung, Solvenzberechnung für Tochtergesellschaften von EU Gruppen in Drittstaaten und Gruppenaufsicht Äquivalenzprüfungen für Aufsichtsregimes von Drittstaaten vorsieht.[41] Sofern eine Äquivalenz anerkannt wird, soll dies ein Abstellen auf die Aufsichtszuständigkeit des betreffenden Drittstaates erlauben.

© 2012 Universität St.Gallen

Staatsverträge, die zu einer eigentlichen Rechtsvereinheitlichung führen, sind im Finanzmarktrecht noch verhältnismässig selten. Zu nennen sind etwa das Abkommen zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft und der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft betreffend die Direktversicherung mit Ausnahme der Lebensversicherung vom 10. Oktober 1989[42] sowie das Abkommen zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft und dem Fürstentum Liechtenstein betreffend die Direktversicherung sowie die Versicherungsvermittlung vom 19. Dezember 1996.[43] In jüngster Zeit gewinnen Abkommen im Bereich der Amtshilfe in Steuersachen eine vermehrte Bedeutung, so etwa das Abkommen vom 19. August 2009 zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft und den Vereinigten Staaten von Amerika über ein Amtshilfegesuch des Internal Revenue Service der Vereinigten Staaten von Amerika betreffend UBS AG, einer nach schweizerischem Recht errichteten Aktiengesellschaft (mit Anhang und Erkl.).[44]

Gesamtbild

Gesamthaft ist festzustellen, dass diese Regulierungstrends sich in unterschiedlichen Phasen der Entwicklung und Umsetzung befinden. So werden Systemrisiken zwar auf globaler Ebene, aber durch nationale Regulierungen erst vereinzelt angegangen. Instrumente zur makro-prudenziellen Überwachung müssen noch entwickelt und vorangetrieben werden. Hoher Aufwand wird heute zur Umsetzung verbesserter oder neuer Kapital- und Liquiditätsregimes für Banken bzw. Solvenzregimes für Versicherungen betrieben. Der Fokus auf den Kundenschutz verstärkt sich. Die Initiativen zur Reduktion internationaler Friktionen durch die Konvergenz förderndes Standardsetting, durch Ausbau der Kompatibilität sowie durch Vereinheitlichung mittels Staatsverträgen geschieht noch eher punktuell und ist weiter ausbaufähig.

Suche nach Balance auch bei der Entwicklung von Regulierung und Aufsicht

Angesichts dieser weitreichenden Bedeutung der Regulierung und der darauf beruhenden Aufsicht, wovon hier nur die prominentesten Projekte genannt wurden, ist es unumgänglich, auch Rahmenbedingungen und Begleiterscheinungen der Vorbereitungs- und Entstehungsprozesse dieser Normen genauer zu betrachten und zu diskutieren. Oft wird die Vielzahl der Initiativen als erdrückend empfunden, obwohl sie in neuerer Zeit oft viel näher bei den Unternehmenspraktiken sind als früher (so etwa Enterprise Risk Management). Zudem findet in der konzeptionellen Phase ein punktueller Austausch zwischen den beteiligten Regulatoren und betroffenen Finanzdienstleistern statt, der etwa zu Hearings, Data Calls und zum Beizug von Experten führt. Die Umsetzungsphasen sind oft mit weitreichenden Konsultationen, Feldtests, Kalibrierungstests sowie auch Übergangsfristen verbunden.

Quer durch diese Phasen hindurch lässt sich feststellen, dass seitens der betroffenen Finanzdienstleister ein erheblicher Aufwand an Lobbying oft differenzierter, aber oft auch mit stark vereinfachten Aussagen, betrieben wird. Nicht immer wird die Industrie damit der von ihr erwarteten Vordenkerrolle gerecht. Oft werden überdies die Medien selbst aktiv oder instrumentalisiert. Der Regulierungsprozess wird so oft schwieriger, und es entsteht ein heterogenes Bild davon, ob die betroffenen Finanzdienstleister einen proaktiven Umgang bei der Erfassung und Reduktion von Risiken und dem Bestreben, internationale Friktionen zu vermeiden, pflegen.

In der Tat beinhaltet der Regulierungsprozess eine Vielzahl von **Herausforderungen** für die beteiligten Parteien. Zu nennen ist etwa die Umfeldanalyse, welche ein Beobachten von Entwicklungen, das Zusammenfügen zu einem Gesamtbild und die Interpretation dieses Gesamtbilds erfordern. Eine weitere Herausforderung besteht in einem zielführenden Dialog unter den beteiligten Regulatoren und betroffenen Finanzdienstleistern: Er setzt klare Fragestellungen voraus, ein unvoreingenommenes Hinhören und Verstehen-Wollen, und ein ebenso fundiertes Beantworten. Und schliesslich sind die Herausforderungen nicht zu unterschätzen, welche eine gezielte, effiziente und kostengünstige Regelbildung und Umsetzung bieten.

Diese Herausforderungen sind aber auch mit grossen Chancen verbunden. Eine transparente Interaktion im Regulierungsprozess kann sehr wohl dazu dienen, eine ausgewogene Regulierung zu erarbeiten und die Grundlage für eine solche Beaufsichtigung zu schaffen. Zugleich kann sie zu einem noch stärker befruchtenden Austausch zwischen unternehmensinternen Abläufen und der Regulierung führen. Ein proaktives und antizipierendes Verhalten seitens der beteiligten Parteien vermag viele Schwierigkeiten auszuräumen.

Aus den bestehenden Herausforderungen in den laufenden Regulierungsprozessen und den damit verbundenen Chancen wird ersichtlich, dass sowohl die **Rollen bzw. das Rollenverständnis der am Regulierungsprozess Beteiligten und die Qualität ihrer Interaktion kontinuierlich weiter entwickelt** werden muss, was zur Optimierung der Resultate führen dürfte. Die Komplexität zahlreicher Fragestellungen setzt einen Austausch zwischen Regulatoren und Regulierten geradezu voraus. Vermehrt ist auch die Interdependenz von Geschäftsprozessen und Regulierung einzubeziehen. So können Redundanzen eliminiert und Lücken erkannt und geschlossen werden. Dazu muss der Dialog unter den Parteien transparent, technisch versiert und zeitgerecht geführt werden. Nur so lassen sich zielführende Regulierungen erarbeiten und umsetzen, die den betroffenen Unternehmen ein proaktives Verhalten und den Aufsichtsbehörden eine Berücksichtigung der Bestrebungen zur Risikominderung im betroffenen Sektor erlauben. Damit lassen sich bedeutende Fortschritte bei der «Suche nach einer neuen Balance» erzielen.

› **Dr. Monica Mächler**
Rechtsanwältin und Vizepräsidentin des Verwaltungsrats der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA sowie Chair Technical Committee der International Association of Insurance Supervisors IAIS
monica.maechler@finma.ch

› 1) Aktuelle Beispiele bilden die Beschlüsse des Eurogipfels vom 26. Oktober 2011, die sowohl die Institutionen der EU und der Eurozone, deren Finanzierung und auch die Bankenregulierung betreffen (http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/125644.pdf).
› 2) Siehe bspw. Entscheid des Monetary Policy Committee der Bank of England vom 6. Oktober 2011 (http://www.bankofengland.co.uk/publications/news/2011/092.htm).
› 3) Cannes Summit Final Declaration, BUILDING OUR COMMON FUTURE: RENEWED COLLECTIVE ACTION FOR THE BENEFIT OF ALL, 4 November 2011, Notes 22 et seq.(http://www.g20.org/Documents2011/11/Cannes%20Declaration%204%20November%202011.pdf)
› 4) Das Ziel, mehr Konvergenz zu erreichen, wurde durch das IASB und FASB am 29. Oktober 2002 angekündigt (http://www.fasb.org/news/nr102902.shtml).
› 5) Asia-Pacific Economies Gird for Turbulences, Farida Husna and Rebecca Howard, WSJ November 10, 2011 http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204224604577029440679793400.html.
› 6) Unbequeme Wahrheiten des Arabischen Frühlings, Volker Perthes, Zeit Online, 11. November 2011, http://www.zeit.de/politik/ausland/2011-11/arabischen-staaten-umbruch-westen.
› 7) Wutbürger, wohin, des Wegs? Martin Meyer, NZZ, Samstag 12. November 2011, Nr. 265, S. 57 (http://www.nzz.ch/nachrichten/kultur/aktuell/wutbuerger_wohin_des_wegs_1.13292828.html).
› 8) Grundlegende Informationen zu den G20 unter http://www.g20.org/index.aspx.
› 9) Eingehend zur Rolle und Agenda des FSB http://www.financialstabilityboard.org.
› 10) Zur Konzeption und Agenda des BCBS http://www.bis.org/bcbs.
› 11) Weitere Ausführungen zur Agenda der IAIS als Standardsetter für das Versicherungswesen http://www.iaisweb.org.
› 12) Zur Agenda der IOSCO als Standardsetter http://www.iosco.org.
› 13) Zur Rolle und den Aufgaben und Tätigkeiten des IASB http://www.ifrs.org/Home.htm.
› 14) Zu den Zielsetzungen des FSAB http://www.fasb.org/home.
› 15) Eingehend zum ESFS und zur Regulierungsagenda der Europäischen Union http://ec.europa.eu/internal_market/finances/committees/index_en.htm.
› 16) Global systemically important banks assessment methodology and the additional loss absorbency requirement, Rules text, November 2011 (http://www.bis.org/publ/bcbs207.pdf).
› 17) Policy Measures to Address Systemically Important Banks, 4 November 2011 (http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_111104bb.pdf).
› 18) http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_091107c.pdf.
› 19) Position statement on key financial stability issues, 4 June 2010 (http://www.iaisweb.org/__temp/IAIS_Position_Statement_on_Key_Financial_Stability_Issues.pdf).
› 20) http://www.iaisweb.org/__temp/Insurance_and_financial_stability.pdf.
› 21) Basel Committee on Banking Supervision, Enhancements to the Basel II framework, July 2009 (http://www.bis.org/publ/bcbs157.pdf).
› 22) Verordnung über die Eigenmittel und Risikoverteilung für Banken und Effektenhändler (Eigenmittelverordnung, ERV) vom 29. September 2006 (Stand am 1. Januar 2011), SR 952.03, http://www.admin.ch/ch/d/sr/9/952.03.de.pdf.
› 23) Basel Committee on Banking Supervision, Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems, December 2010 (rev June 2011) (http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf).
› 24) http://www.efd.admin.ch/themen/wirtschaft_waehrung/02315/index.html?lang=de.
› 25) Dokumentation zum Swiss Solvency Test unter http://www.finma.ch/d/beaufsichtigte/versicherungen/schweizer-solvenztest/Seiten/default.aspx.
› 26) DIRECTIVE 2009/138/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL
› of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II) (recast) (http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:335:0001:0155:en:PDF).
› 27) NAIC, Solvency Modernization Initiative, 28.10.2011 (http://www.naic.org/index_smi.htm).
› 28) Als Beispiele seien Mexico und Japan genannt (http://www.risk.net/life-and-pension-risk/news/1651820/mexico-implement-solvency-ii-months-europe; http://insurancenewsnet.com/article.aspx?id=179834&type=international).
› 29) http://www.efd.admin.ch/dokumentation/zahlen/00579/00607/01294/index.html?lang=e.
› 30) http://ec.europa.eu/internal_market/insurance/guarantee_en.htm.
› 31) http://www.oecd.org/dataoecd/58/26/48892010.pdf.
› 32) http://www.finma.ch/d/regulierung/anhoerungen/Documents/diskussionspapier-vertriebsregeln-20101110-d.pdf.
› 33) http://ec.europa.eu/internal_market/insurance/mediation_en.htm.
› 34) http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/barnier/headlines/news/2011/10/20111020_en.htm.
› 35) http://ec.europa.eu/internal_market/finservices-retail/investment_products_en.htm.
› 36) http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_101101.pdf.
› 37) http://www.finma.ch/d/finma/publikationen/Documents/br-aufsicht-20110421-d.pdf.
› 38) http://www.fsa.gov.uk/pubs/speeches/boe_pra.pdf.
› 39) http://www.fsa.gov.uk/pubs/other/pra_insurance.pdf.
› 40) Vgl. das anfangs Juli 2011 zur Stellungnahme veröffentlichte Concept Paper, das über die nächsten zwei Jahre nun zu einem Rahmenwerk verdichtet werden soll (http://www.iaisweb.org/__temp/ComFrame_Concept_Paper_Final.pdf).
› 41) Zu den durch EIOPA bereits vorgenommenen Äquivalenzprüfungen von Bermuda, Japan (in Sachen Rückversicherung) und der Schweiz vgl. https://eiopa.europa.eu/fileadmin/tx_dam/files/publications/submissionstotheec/EIOPA-BoS-11-029-Bermuda-Equivalence-advice.pdf https://eiopa.europa.eu/fileadmin/tx_dam/files/publications/submissionstotheec/EIOPA-BoS-11-030-Japan-Equivalence-advice.pdfhttps://eiopa.europa.eu/fileadmin/tx_dam/files/publications/submissionstotheec/EIOPA-BoS-11-028-Swiss-Equivalence-advice.pdf.
› 42) SR 0.961.1.
› 43) SR 0.961.514.
› 44) SR 0.672.933.612.

© 2012 Universität St.Gallen

Neue Rechnungslegungsvorschriften für Versicherungsverträge und Finanzinstrumente

Richard Burger & Carla Franz

Der vorliegende Artikel beleuchtet die anstehenden Änderungen in den Rechnungslegungsvorschriften für die Finanzindustrie. Die Branche wurde in den letzten Jahren wiederholt von schweren Krisen getroffen. Diese haben Schwächen der bestehenden Rechnungslegungsstandards aufgezeigt und Verbesserungen angeregt. Unabhängig davon laufen bereits seit einigen Jahren diverse Projekte, um bestehende Standards anzupassen und auszubauen. Stellvertretend dafür nehmen wir nachfolgend zwei für die Versicherungsindustrie zentrale International Financial Reporting Standards (IFRS) unter die Lupe, die das International Accounting Standards Board (IASB) herausgegeben hat: IFRS 9 für Finanzinstrumente und IFRS 4 für Versicherungsverträge. Darüber hinaus sind zahlreiche weitere Änderungen und Anpassungen geplant, die sich auf die Finanzindustrie auswirken werden.

Ursachen für die Veränderungen

Auf internationaler Ebene sind vor allem zwei Rechnungslegungsstandards massgebend: IFRS und US GAAP. Die beiden Regelwerke basieren auf unterschiedlichen Konzepten; IFRS ist prinzipienbasiert, US GAAP baut auf Regeln auf. US GAAP wurde ursprünglich nicht als globaler Standard entwickelt, sondern eigentlich als nationaler Standard mit US-spezifischen Anforderungen.

Das IASB als Urheber von IFRS und das Financial Accounting Standards Board (FASB) als Standardsetter von US GAAP haben sich in einem Konvergenz-Projekt geeinigt, die Unterschiede in den beiden Werken zu reduzieren. So arbeiten sie bei der Entwicklung und Vernehmlassung von Standards enger zusammen. Ziel dieses Schulterschlusses ist es, die Vergleichbarkeit von US-GAAP- und IFRS-Abschlüssen zu erhöhen und potenzielle Wettbewerbsvorteile, die aus der Anwendung des einen Standards resultieren könnten, zu verringern. Dies ist besonders für Global Player wie Grossbanken und Versicherungen von Bedeutung. Andererseits verzögert die Zusammenarbeit aber auch die Weiterentwicklung der Rechnungslegungsstandards und macht eine Konsensfindung zusehends schwierig, da die Interessen mächtiger Gruppen im Spiel sind.

Das IFRS-Rahmenwerk kannte bisher keinen umfassenden Standard für Versicherungsverträge. Darum wendeten viele Versicherer für die Bilanzierung und Bewertung von Versicherungsverträgen die Vorgaben von US GAAP an. Dies führte zu einer Vermischung verschiedener Konzepte und machte es schwierig, Jahresabschlüsse von Versicherungsunternehmen zu vergleichen. Bei den Finanzinstrumenten ist dieser Vergleich zwar einfacher, doch stellen die im Standard eingeräumten Wahlmöglichkeiten den Leser von Jahresabschlüssen vor zusätzliche Herausforderungen.

Wie die Finanzinstrumente und Versicherungsverträge selbst, werden auch die Vorschriften zur Rechnungslegung immer vielschichtiger und komplizierter. Vor allem nach der Finanzkrise kamen die Standardsetter zunehmend unter Druck, die bestehenden Standards zu überarbeiten. Es wurde öffentlich gefragt, was tatsächlich falsch gelaufen sei und ob die Rechnungslegungsvorschriften die Krise beschleunigt hätten. Zum Beispiel erleiden bei prozyklischem Verhalten von Bewertungsmodellen Vermögenswerte, die zum Fair Value bewertet werden, in Krisenzeiten teilweise dramatische Wertverluste.

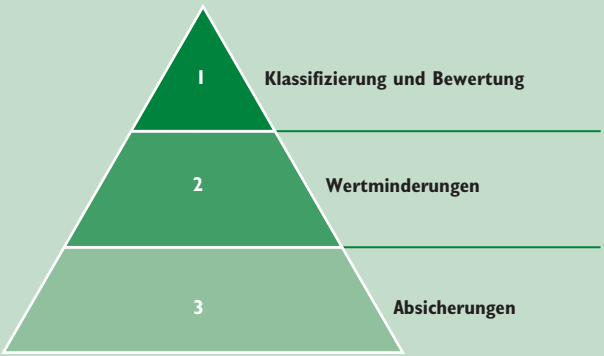
IFRS 9: Finanzinstrumente

Ziele der Neuerungen

Das Financial Stability Board (FSB) setzte sich im Auftrag der G20 eingehend mit den Ursachen der Finanzkrise auseinander. Es sollte Schwächen im globalen Finanzsystem aufdecken und Massnahmen zur Abhilfe erlassen. Also veröffentlichte es Prinzipien zur internationalen Zusammenarbeit, Regulierung von Finanzinstituten, Entschädigung des Managements und zu Steueroasen. Für die Rechnungslegung gab es die folgenden Ziele bekannt:[1]

- verstärkte Anstrengungen zur Annäherung an einheitliche, globale Rechnungslegungsstandards;
- weniger Komplexität und bessere Rechnungslegungsstandards für Finanzinstrumente und deren Bewertung;

Schlüsselebenen des neuen Standards



- Einführung eines robusteren Wertberichtigungsmodells, das eine breitere Auswahl an kreditrelevanten Informationen berücksichtigt, damit ausreichend Rückstellungen für mögliche oder wahrscheinliche Kreditausfälle gebildet werden können;
- umfassendere Offenlegungsvorschriften für die Bewertungsunsicherheiten und Kreditrisiken (auch von ausserbilanziellen Geschäften und Transaktionen);
- klare, konsequente Anwendung von Bewertungsmodellen (Marktwerte, Kostenamortisationsverfahren usw.);
- Einbinden weiterer Anspruchsgruppen in die Vernehmlassung von Rechnungslegungsstandards (etwa die Aufsichtsbehörden).

Die Antwort des IASB auf diese Ziele liess nicht lange auf sich warten: Das Board passte seinen Zeitplan für den Ersatz des bisherigen Standards für Finanzinstrumente (IAS 39) an, und es setzte zusätzliche Ressourcen für das Anpassen und Fertigstellen des neuen Standards ein.

Der neue Standard im Überblick

Der neue Standard besteht aus drei Schlüsselebenen, die in drei zeitlichen Etappen abgeschlossen werden (vgl. Abbildung).

Die **erste Ebene** betrifft die Klassifizierung und Bewertung finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.[2] Die Klassifizierung legt fest, welches Bewertungsmodell für die jeweiligen Finanzinstrumente anzuwenden ist. Der neue Standard will die Zahl der bisherigen Klassen von Finanzinstrumenten reduzieren und damit benutzerfreundlicher werden.

Die **zweite Ebene** beinhaltet permanente Wertbeeinträchtigungen (sogenannte «Impairments»).[3] Gerade während der Finanzkrise und auch im Zusammenhang mit der Beurteilung von Staatsschulden erhielt das Thema der zeitnahen, erfolgswirksamen Verbuchung von Bewertungsverlusten eine gewisse Brisanz. Mit einem Modellwechsel wollte das IASB die Debatte entschärfen. Es wechselte vom «Incurred-Loss»-Modell zum «Expected-Loss»-Modell. Unter dem alten Modell wurden Verluste aus Kreditausfällen nur verbucht, wenn objektive Sachverhalte darauf hindeuteten, dass nicht mehr 100 % der vertraglichen Geldströme vereinnahmt werden konnten (etwa bei Konkurserklärung des Schuldners oder Nichteinhalten vertraglicher Vereinbarungen). Im «Expected-Loss»-Modell werden schon am Tag eins Annahmen über die zu erwartenden (statt vertraglich vereinbarten) Geldströme getroffen und in der Bewertung mit einem entsprechenden Diskont berücksichtigt. Werden aufgrund der erwarteten Geldflüsse Ausfallrisiken erkannt, sind entsprechende Wertkorrekturen vorzunehmen.

Die **dritte Ebene** soll die bestehenden Regelungen zum Hedge Accounting vereinfachen und den administrativen Aufwand aus dessen Anwendung reduzieren.[4] Ziel dieser Phase ist es, die Rechnungslegung mit dem Risikomanagement einer Gesellschaft in Einklang zu bringen. So lässt das IASB zum Beispiel neu sowohl Finanzinstrumente als auch Nicht-Finanzinstrumente zur Absicherung zu, sofern die jeweiligen Anforderungen erfüllt sind. Ebenso sind Erleichterungen bei den Effektivitätstests geplant.

Klassifizierung von Finanzinstrumenten

Der bisherige Standard sah verschiedene Klassen für finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten vor. Diese Klassifizierung wiederum war massgebend für die Bewertung. Die Einteilung für Verbindlichkeiten findet sich fast unverändert auch im neuen Standard wieder. Die Einteilung für Vermögenswerte hingegen wurde überarbeitet.

Bisher gab es für finanzielle Vermögenswerte vier unterschiedliche Kategorien:

- gehandelte oder zum Fair Value designierte Finanzinstrumente («Fair Value through profit and loss»);

© 2012 Universität St.Gallen

› zum Verkauf gehaltene Finanzinstrumente («Available-for-Sale»);
› auf Verfall gehaltene Finanzinstrumente («Held-to-Maturity») und
› Forderungen und Darlehen («Loans and Receivables»).

Im neuen Standard sieht die Klassifizierung deutlich einfacher aus. Hier gibt es noch zwei Kategorien:
› zum Fair Value gehaltene Finanzinstrumente oder
› zu fortgeführten Anschaffungswerten gehaltene Finanzinstrumente.

Die Zuordnung zur passenden Kategorie hängt neu vom Geschäftsmodell des Unternehmens ab. Ist dieses darauf ausgerichtet, die vertraglichen Zahlungsströme zu vereinnahmen, und beinhalten sie ausschliesslich Tilgungs- und Zinszahlungen, wird das Instrument zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Alle anderen Finanzinstrumente, die diese Voraussetzungen nicht erfüllen, muss das Unternehmen zum Fair Value bewerten. Änderungen im Fair Value sind grundsätzlich in der Erfolgsrechnung zu verbuchen. Bei Eigenkapitalinstrumenten, die nicht gehandelt werden, lassen sich Veränderungen im Fair Value bei Ersterfassung wahlweise auch direkt im Eigenkapital erfassen.

Auswirkungen des neuen Standards
Wie sich der neue Standard auf die Rechnungslegung auswirken wird, ist noch unklar. Die Klassifizierung von Finanzinstrumenten wird stark vom Geschäftsmodell und von der Stabilität der zu erwartenden Geldströme abhängen. Dies könnte unter anderem zu Umschichtungen im Portfolio einzelner Unternehmen führen. Aufgrund der Änderungen bei den Wertberichtigungen wird erwartet, dass allfällige Verluste früher verbucht werden. Damit entstehen am Jahresende weniger böse Überraschungen und die Folgen für die Erfolgsrechnung fallen weniger drastisch aus. Unternehmen, die bisher wegen der Einschränkungen und hohen administrativen Anforderungen auf Hedge Accounting verzichtet haben, können die Regelung dank der geplanten Vereinfachung nun anwenden und so die Volatilität in ihrer Erfolgsrechnung reduzieren.

IFRS 4 Phase II: Versicherungsverträge

Hintergrund zum aktuellen Entwurf
Den Grundstein zur Entwicklung eines revidierten Rechnungslegungsstandards für Versicherungsverträge legte das IASB bereits vor einigen Jahren.[5] 1998 startete es ein Projekt zur Entwicklung eines Rechnungslegungsstandards mit dem Ziel, im Jahr 2006 einen neuen Versicherungsstandard einzuführen. Allerdings brauchte es für erste Prinzipien lange: Die bestehenden lokalen Konzepte lagen sehr weit auseinander und es war schwierig, sich auf ein Modell zu einigen.

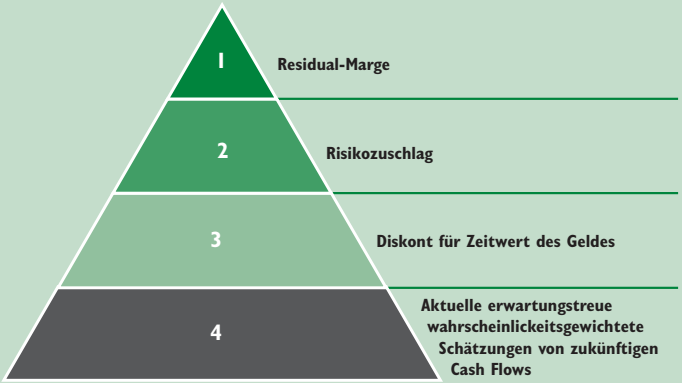
Das IASB gliederte das Versicherungsprojekt darum in zwei Etappen. In Phase I legte es den Inhalt eines Versicherungsvertrags fest und erliess umfassende Offenlegungsbestimmungen sowie eine Mindestbewertungsvorschrift in Form eines «Loss Recognition Test». Mit der Veröffentlichung des heutigen IFRS 4 im Jahr 2004 schloss das Board Phase I ab.

Phase II baut auf Phase I auf und befasst sich mit der Bilanzierung, Bewertung und Präsentation von Versicherungsverträgen. Nach einiger Vorlaufzeit veröffentlichte das IASB ein Diskussionspapier und im 2010 einen Entwurf. Ursprünglich wollte es den definitiven Standard im Jahr 2011 publizieren. Allerdings erhielt es auf seinen Entwurf weit über 200 Kommentare. Das Sichten und Verarbeiten dieser Kommentare benötigt Zeit, so dass das Board nun auf einen revidierten Entwurf hinarbeitet. Endziel ist es, den revidierten Entwurf bis Ende 2012 vorzulegen. Die Veröffentlichung des finalen Standards wird sich daran anschliessen, jedoch ist das endgültige Datum derzeit noch nicht festgelegt.

Bewertungsmodell für Versicherungsverträge
IFRS 4 Phase I enthielt keine Richtlinien zur Bewertung, Bilanzierung und Präsentation von Versicherungsverträgen. So wendeten viele Versicherer in ihrem IFRS-Abschluss die jeweiligen US-GAAP-Richtlinien für die Bewertung von Versicherungsverträgen an.

Bevor wir auf das neue Bewertungsmodell unter IFRS 4 Phase II eingehen, seien hier zum besseren Verständnis die zwei grundsätzlichen Bilanzierungsmodelle nach US GAAP erläutert: Für kurzfristige Verträge kommt das Prämienabgrenzungsmodell zum Einsatz. In diesem werden die erhaltenen Prämien zunächst passiviert und dann über die Laufzeit des Vertrags in der Erfolgsrechnung erfasst. Bei langfristigen Verträgen wird der Barwert aus erwarteten Prämien und Leistungen am Anfang der Vertragslaufzeit geschätzt und bilanziert. Dieser Barwert wird anschliessend über die Laufzeit so in der

Bewertungsmodell von IFRS 4 Phase II



Erfolgsrechnung erfasst, dass jedes Jahr ein konstanter Gewinn resultiert.

Grundsätzlich strebten die herkömmlichen Modelle eine über die Laufzeit konstante Marge an. Dazu wurden die Abschlusskosten aktiviert und über die Laufzeit abgeschrieben. Das Konzept unter Phase II enthält nur ein Bewertungsmodell für alle Versicherungsverträge (vgl. Abbildung). Dieses soll die Transparenz und Vergleichbarkeit von Jahresabschlüssen der Versicherungen erhöhen. Für kurzfristige Verträge muss als Annäherung eine Art Prämienabgrenzungsmodell verwendet werden.

Die erste Komponente von IFRS 4 Phase II beinhaltet den **Erwartungswert,** also die Summe der wahrscheinlichkeitsgewichteten, geschätzten Geldflüsse aus einem Versicherungsvertrag. Der wesentliche Unterschied gegenüber dem alten Modell besteht darin, dass der Barwert aus erwarteten Prämien und Leistungen jedes Jahr neu geschätzt werden muss. Diese regelmässige Beurteilung und Anpassung der Schätzungen führt zwangsläufig zu mehr Komplexität. Weiter ist die Aktivierung von Abschlusskosten im Schätzwert nur noch beschränkt zulässig.

Eine zweite Komponente berücksichtigt den **Zeitwert** der Geldflüsse: Der Erwartungswert wird mit einem angemessenen Zinssatz diskontiert. Das Unternehmen muss die Annahmen, die dem Diskontsatz zugrunde liegen, jährlich überprüfen und gegebenenfalls anpassen.

Zusätzlich wird ein **Risikozuschlag** als Entgelt für die Unsicherheit hinsichtlich Zeitpunkt und Höhe der fälligen Geldflüsse erhoben und in die Bewertung eingerechnet (inklusive jährlicher Neubeurteilung und Anpassung, falls notwendig).

Die **Residualmarge** reflektiert den erwarteten Gewinn aus dem Vertrag. Einen solchen Gewinn setzt das Unternehmen bei Ersterfassung fest und schreibt ihn über die Laufzeit ab. Einen erwarteten Verlust hingegen muss es am Tag eins erfolgswirksam verbuchen. Diese Gewinnmarge kann nach den neuesten Entscheidungen des Boards prospektiv für Änderungen in den Geldflüssen angepasst werden.

IFRS 4 Phase II enthält neben den erwähnten Anforderungen an das Bewertungsmodell zusätzliche Vorgaben zur Offenlegung. Ein Beispiel ist die Darstellung der Erfolgsrechnung. Bisher wurden Prämienzahlungen brutto als Umsatz gezeigt. Unter dem neuen Standard sollen nur noch Nettogrössen ersichtlich sein (Veränderungen aus Schätzungsanpassungen). Gemäss den neuesten Entscheidungen der Boards wird es den betroffenen Unternehmen erlaubt sein, entsprechende volumenbasierte Kennzahlen direkt in der Erfolgsrechnung zu zeigen. Allerdings ist noch nicht entschieden, wie diese Zahlen zu berechnen sind (d. h. welche Einzelkomponenten hierbei zu berücksichtigen sind) und wie der Zusammenhang zu den anderen zu veröffentlichen Nettogrössen darzustellen ist.

Auswirkungen von Phase II

Wie vorgängig erläutert, sind die Auswirkungen des neuen Standards vielfältig. Einerseits wird die Vorgabe, die Schätzungen regelmässig neu zu beurteilen und (falls nötig) an die neuen Gegebenheiten anzupassen, zu mehr Volatilität in der Erfolgsrechnung führen. Andererseits werden die Unternehmen ihre Kommunikation zum Geschäftsergebnis überdenken müssen. Bisher hatte das Prämienvolumen einen prominenten Stellenwert in der Ergebnispräsentation. In Abhängigkeit von der finalen Entscheidung über die Ausgestaltung der Ergebnispräsentation im Hinblick auf volumenbasierte Kennzahlen, kann ein mehr oder weniger wesentlicher Einfluss auf von Unternehmen zur (internen) Ergebnisüberwachung verwendeten Kennzahlen entstehen. Mit dem neuen Modell wird es einfacher sein, die versicherungstechnischen Ergebnisse zu vergleichen, da alle

© 2012 Universität St.Gallen

IFRS-Anwender ihre Versicherungsverträge einheitlich bewerten.

Noch immer wird diskutiert, wie die Residualmarge bei bestehenden Versicherungsverträgen rückwirkend zu berechnen ist. Zurzeit sieht der Standard vor, bei Erstanwendung die versicherungstechnischen Verbindlichkeiten nach dem Barwert der erwartungstreuen, wahrscheinlichkeitsgewichteten Schätzungen der zukünftigen Geldflüsse zu bewerten. Allerdings soll das Unternehmen die Residualmarge bestehender Versicherungsverträge bei dieser Erstbewertung nicht berücksichtigen. Dies führt zu einer Reduktion der zukünftigen Gewinnbeiträge aus diesen Verträgen, da die bestehenden Gewinne nicht in die Erfolgsrechnung einfliessen. Die Vorgaben bei Erstanwendung des Standards sehen ebenfalls vor, die bis dato aktivierten Abschlusskosten um jene Kosten zu korrigieren, die nicht direkt vom Abschluss eines Vertrags abhängen. Diese Korrektur soll über die Gewinnreserven verbucht werden.

Schlusswort

Sowohl IFRS 9 als auch IFRS 4 Phase II führen bei der finanziellen Berichterstattung zu mehr Offenlegung und damit zu mehr Transparenz. Die Anwendung von IFRS 4 Phase II wird die Volatilität in der Erfolgsrechnung erhöhen. Es bleibt zu beobachten, wie die neuen Standards zusammenwirken. Das «Amortised-Cost»-Modell auf der Aktivseite und ein «Current-Value»-Modell auf der Passivseite könnten starke Verzerrungen in der Erfolgsrechnung von Versicherungen bewirken. Diese werden ihre Kommunikation an die Investoren überarbeiten müssen, da mit IFRS 4 die bisher bekannten und verwendeten volumenbasierten Performance-Kennzahlen nicht mehr direkt aus der Erfolgsrechnung ersichtlich sind.

Der Übergang zum neuen Modell wird in den Finanzinstituten Ressourcen binden und zusätzliches Training erfordern – das in einer Zeit, in der sie mit Solvency II, FATCA und anderen Projekten beschäftigt sind. Ausserdem werden die Unternehmen in den nächsten Jahren weitere Rechnungslegungsstandards von Konsolidierung über Umsatzabgrenzung bis hin zu Leasing und Vorsorgeleistungen einführen und ihre Vergleichszahlen anpassen müssen. Das bedeutet Änderungen in Prozessen und Systemen und natürlich entsprechende Anpassungen der Kontrollsysteme und der Aufsicht.

Die Finanz- und Versicherungsinstitute tun gut daran, die Veränderungen in den Standards genau zu prüfen: Einzelne Finanzinstrumente (insbesondere bestimmte Investmentprodukte) könnten mit dem Wegfallen der «Available-for-Sale»-Kategorie nicht mehr so attraktiv sein. Bei den Versicherungsverträgen müssen die Institute die Kommissionsmodelle analysieren und sich fragen, welchen Einfluss die veränderte Behandlung der Abschlusskosten auf Bilanz und Erfolgsrechnung haben. Weiter sollten sie untersuchen, ob die vorhandenen Systeme und Daten für die neuen Modelle überhaupt ausreichend und geeignet sind («Expected-Loss»-Modell, Erwartungswerte für Versicherungsverträge). Die Abgabetermine einzelner Bestandteile der Berichterstattung (Solvency, Embedded Value, IFRS usw.) rücken immer näher zusammen, die Daten müssen praktisch parallel aufbereitet werden.

Zusammenfassend halten wir fest: Die Auswirkungen der neuen Standards auf Prozesse und Kontrollen, sowie die anhaltend schwierigen wirtschaftliche Rahmenbedingungen stellen die Unternehmen der Finanzindustrie vor Herausforderungen, die einer sorgfältigen Analyse und weitsichtigen Umsetzung bedürfen.

› **Richard Burger**
Partner im Bereich Wirtschaftsprüfung von Versicherungen bei PricewaterhouseCoopers AG in Zürich
richard.e.burger@ch.pwc.com

› **Carla Franz**
Assistant Manager im Bereich Wirtschaftsprüfung von Versicherungen bei PricewaterhouseCoopers AG in Zürich
carla.franz@ch.pwc.com

› 1) Financial Stability Board: «Improving Financial Regulation» (September 2009); Download auf www.financialstabilityboard.org.
› 2) Weitere Informationen zu Phase 1 von IFRS 9 liefert die folgende Veröffentlichung des IASB: «Snapshot: Financial Instruments: Classification and Measurement»; Download auf www.ifrs.org.
› 3) Weitere Informationen zu Phase 2 von IFRS 9 liefert die folgende Veröffentlichung des IASB: «ED Financial Instruments: Amortised Cost and Impairment»; Download auf www.ifrs.org.
› 4) Weitere Informationen zu Phase 3 von IFRS 9 liefert die folgende Veröffentlichung des IASB: «Snapshot: Hedge Accounting»; Download auf www.ifrs.org.
› 5) Weitere Informationen zu IFRS 4 liefert die folgende Veröffentlichung des IASB: «Effect of board redeliberations on ED Insurance Contracts» (September 2011); Download auf www.ifrs.org.

Universität St.Gallen

Die Ausbildung an der Universität St.Gallen (HSG) wird seit der Gründung im Jahre 1898 durch Internationalität, Praxisnähe und eine integrative Sicht ausgezeichnet. Heute bilden wir über 7000 Studierende in Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Recht und Sozialwissenschaften sowie Internationalen Beziehungen aus. Mit Erfolg: Die HSG ist laut aktuellen Rankings eine der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas. Für die ganzheitliche Ausbildung auf höchstem akademischem Niveau erhielten wir mit der EQUIS- und AACSB-Akkreditierung internationale Gütesiegel. Die Internationalität unterstützen wir mit Studierenden und Dozierenden aus verschiedenen Ländern aller Kontinente, weltweit 150 Partneruniversitäten und der Mitgliedschaft in internationalen Netzwerken.

Responsible Corporate Competitiveness

University of St.Gallen

Profilbereich
«Responsible Corporate Competitiveness»
Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen

Telefon +41 71 224 23 60
Telefax +41 71 224 23 55

rocc@unisg.ch
www.rocc.unisg.ch