

## Zeitbombe Pensionszulage

Risiko für Aktionäre und Mitarbeiter / Zwei Lösungsansätze

noa. FRANKFURT, 2. Mai. Die Pensionszusagen von deutschen und internationalen Unternehmen im Rahmen der betrieblichen Altersvorsorge haben in der Vergangenheit eine erhöhte Beachtung von Ratingagenturen und Analysten gefunden. Zu Recht wird dabei von erheblichen ökonomischen Risiken gesprochen. Ratingagenturen weisen in diesem Zusammenhang auf die eingeschränkte Verschuldungsflexibilität und die operativen Risiken hin. Die Beratungsgesellschaft Stern Stewart & Co. Management Consultants ist in einer Studie der Frage nachgegangen, wie die möglichen Risiken durch Pensionszusagen für die Unternehmen und die Mitarbeiter verringert werden können.

In ihrer Bestandsaufnahme kommt Stern Stewart & Co. zu folgendem Ergebnis: Ein typisches Dax-30-Unternehmen hatte Ende 2003 bilanzielle Pensionsverpflichtungen von rund zehn Milliarden Euro. Allein das durch bilanzielle Spielräume versteckte zusätzliche Haftungsrisiko liegt nach der Untersuchung für diese „typische Dax AG“ bei gegenwärtig 2,5 Milliarden Euro. Durch Finanzmarktrisiken könnte sich dieser Betrag – selbst ohne Investition in Aktien – schnell um eine weitere Milliarde Euro erhöhen. Die betrieblichen Pensionszusagen, in fetten Börsenjahren ein geschätztes Instrument zur Bilanzkosmetik, erweisen sich nun als ein Unsicherheitsfaktor von milliardenschwerem Ausmaß: Ende des Jahres 2002 standen allein in den Bilanzen deutscher Unternehmen nach Analysen von Goldman Sachs rund 220 Milliarden Euro Rückstellungen für Pensionen. Durch die Auslagerung der Verpflichtungen in sogenannte „Pension Trusts“ würden die Risiken nicht eliminiert, sondern bestenfalls versteckt, heißt es in der Studie.

Deshalb sollten sich die Unternehmen auf ihr operatives Geschäft konzentrieren, statt Wetten auf Überrenditen an den Finanzmärkten einzugehen, die für Aktionäre und Mitarbeiter keinen Cent Wertschaffung bedeuten, heißt es in der Studie. Ein Abwälzen der Risiken auf die Mitarbeiter (mit zum Beispiel „Defined contribution“-Plänen) sei moralisch und ökonomisch nicht sinnvoll. Das ginge nur gut bei den Mitarbeitern, die sich dieser Bedeutung des Vorganges nicht bewusst seien. Bei einem aufgeklärten Mitarbeiter – der weniger als das Unternehmen in der Lage sei, das Risiko zu tragen – führte das zu einer Forderung nach höheren Zusagen oder höheren Beiträgen, wenn er selbst das Risiko tragen müßte.

Ein ebenfalls untauglicher Ansatz sei, Pensionszusagen zu kürzen nach dem Motto: „Keine Zusage – kein Risiko“. Schließlich könnten allenfalls künftige Zusagen verringert werden, nicht jedoch gegebene Zusagen. Die zehn Milliarden Pensionsverbindlichkeiten der fiktiven Dax AG verschwinden nicht, sondern erst in einem Zeitablauf von dreißig Jahren.

Die Beratungsgesellschaft ist daher der Auffassung, daß die Erholung der Aktienmärkte nun eine gute Möglichkeit bietet, die Risiken zu entschärfen: entweder durch die tatsächliche Übertragung des Risikos an eine Versicherung oder durch Absicherung und Management der Pensionszusagen mit Hilfe eines Portfolios aus festverzinslichen Wertpapieren.

Die Übertragung an eine Versicherung bedeutet eine einmalige Kraftanstrengung, die mit dem Verkauf von Unternehmensteilen vergleichbar ist. Der Arbeitnehmer hat danach einen direkten Anspruch gegen die Versicherung, während sich das Unternehmen lediglich zur jährlichen Zahlung der Prämie verpflichtet. Dazu ist es aber notwendig, daß das Unternehmen für diese Transaktion ein genaues Verständnis des ökonomischen – nicht des bilanziellen – Werts seiner Pensionsverpflichtungen hat.

Aber es kann auch sinnvoll sein, nicht auszulagern, sondern die Risiken selbst zu managen. Das Unternehmen hielte mit dem Deckungsvermögen eine strategische Kasse vor, die im Übernahmefall schneller zu nutzen sei als eine Eigen- oder Fremdkapitalaufnahme an den Märkten. Zum Management der Risiken gehört allerdings, daß sie quantifiziert werden können. Hierfür kann ein Hedge-Portfolio dienen, das Pensionsverbindlichkeiten des Unternehmens laufzeitkongruent bewertet und eine neutrale Benchmark liefert. Mit deren Hilfe definieren Vorstand und Aufsichtsrat die maximal tragbaren Risiken, bewerten diese und legen entsprechende Richtlinien für die Kapitalmarktallokation fest. Vorteil: Durch die Bewertung ist das Haftungsrisiko jederzeit bewußt und legt offen, ob es durch Vermögen gedeckt ist.

Erfolgreiche Beispiele für die Auslagerung gibt es bereits. Ein britisches Unternehmen – Boots – hat seine vier Milliarden Pensionsverpflichtungen für 72.000 Mitarbeiter mit einer passiven Absicherungsstrategie seiner Pensionsverpflichtungen bereits vollzogen. Die Stabilität des Unternehmens stieg und die Sicherheit der Pensionszusagen ebenfalls.



## Die Innovation der Innovation

Von Christoph Herrmann und Günter Moeller

Der Begriff der Innovation ist in Mode. Die aktuelle Debatte geht dabei an dem eigentlichen Problem vorbei. Der Wirtschaft mangelt es nicht an Innovationen, sondern an der Fähigkeit, richtig mit diesen umzugehen. Dies zeigt eine Befragung von Managern führender Unternehmen.

Mit der Politik verhält es sich im Grunde ähnlich wie mit der Wirtschaft. Sie verläuft in Zyklen, lebt von der Kraft der Veränderung und folgt zunehmend den Gesetzen der Mode. Die Versuchung, den aktuellen Innovationstrend deshalb als bloße Übertreibung abzutun und Politiker, die den Begriff der Innovation im Munde führen, entsprechend als „Trend-Opfer“ zu bezeichnen, liegt nahe, greift aber definitiv zu kurz. Zu wichtig ist das Element der Erneuerung für den wirtschaftlichen Erfolg und damit für die volkswirtschaftliche Entwicklung insgesamt, als daß es vorschnell auf dem Altar politischer Spitzfindigkeiten geopfert werden dürfte. Petter Berggren, Leiter e-Platform Strategy bei Sony Europe, hat diesen Zusammenhang jüngst folgendermaßen auf den Punkt gebracht: „Vielmehr ist die Innovationskraft der einzige Faktor, der einem Land wie dem Ihren im Wettbewerb der Nationen noch bleibt. Die Ingenieurkompetenz, die Marke, das Design alleine werden einen solchen Vorsprung kaum noch begründen. Es ist vielmehr die effektive Vernetzung all dieser Kriterien zu kreativen Wertschöpfungsnetzwerken, die einem Land wie Deutschland aus der Krise helfen kann.“

In Zeiten, in denen die meisten Unternehmen tagtäglich einen erbitterten Existenzkampf führen müssen und in denen der Aufschwung hartnäckig auf sich warten läßt, muten derartige Forderungen wie Heilsversprechungen aus einer fremden Welt an. Wer in den letzten Jahren stagnierende bis rückläufige Umsätze hinnehmen mußte und sich mit wachsender Machtlosigkeit den „Geiz ist geil“-Ambitionen einer ganzen Generation gegenüber, der weiß häufig nicht so recht, woher er die Kraft nehmen soll, um sich diesen Herausforderungen zu stellen. Genau dieser Zusammenhang ist jedoch fatal: Man braucht kein Ökonom zu sein, um zu erkennen, daß Unternehmen, die sich in schwierigen Zeiten nicht selbst neu erfinden, bald von den Erneuerern am Markt verdrängt werden. Dieser Prozeß der „kreativen Zerstörung“ ist für eine ge-

schlossene Volkswirtschaft durchaus heilsam. In Zeiten der Globalisierung mündet er jedoch mitunter in eine Katastrophe, nicht nur für das einzelne Unternehmen, sondern im Zweifel sogar für eine ganze Ökonomie.

In solchen Zeiten eine Innovation der Innovation zu fordern bedeutet weniger, einer Erneuerung um jeden Preis das Wort zu reden. Im Gegenteil: Was Unternehmen heute brauchen, ist nicht mehr Innovation, sondern eine andere Form der Innovation. Das Neue muß neu gedacht und entsprechend neu gestaltet werden, so das zentrale Ergebnis einer Management-Befragung von hm+p, die sich mit den Resultaten verschiedener aktueller Innovationsstudien deckt. Die Befragung hat gezeigt, daß nicht das Innovationsvermögen an sich die größte Herausforderung darstellt, der sich Unternehmen heute stellen müssen, sondern vielmehr die Fähigkeit, richtig mit diesem umzugehen.

Welches sind nach Auffassung der befragten Führungskräfte die signifikantesten Schwachstellen im Management von Innovationen, und wie lassen sich diese beseitigen? Die folgenden drei Thesen versuchen eine Antwort auf diese Frage. Und: Sie zeigen auf, warum die Forderung nach einer Innovation der Innovation mehr ist als nur eine weitere Managementmode.

Der Prozeß ist tot, es lebe der Prozeß

Die Beschaffung, die Fertigung, das Controlling – alles Bereiche im Unternehmen, die heute einer strengen Prozeßeffizienz unterworfen sind. Um so mehr verwundert, daß dies für den Bereich des Innovationsmanagements nicht gilt. Um mit den Worten von Hajo Riesenbeck, Director bei McKinsey, zu sprechen: „In allen Bereichen der Unternehmensführung gibt es heute Standardisierungen, nur nicht im Innovationsmanagement. Innovationen in Unternehmen sind immer noch viel zu häufig zufallsgetrieben.“ Egal, ob es nun um den Bereich der systematischen Inno-

vationsforschung, der technischen Entwicklung, der Produktkonzeption, des Produktdesigns oder der Vermarktung geht: Innovationen geschehen immer noch viel zu häufig „aus dem Bauch heraus“. Kalkulationen und Planungen, die sich mit Innovationen beschäftigen, dienen häufig nur der Ex-Post-Legitimation. Beispielfast hier auf den immer wieder auftauchenden Fall verwiesen, daß – selbst in Vorzeigebereichen wie der Automobilindustrie – neue Produkte erst dann konkreten Vermarktungsüberlegungen unterzogen werden, wenn diese bereits fertig entwickelt sind. Diese Tatsache wiegt um so schwerer, da die erheblichen Optimierungsmaßnahmen, die deutsche Unternehmen in den letzten Jahren im Prozeßmanagement unternommen haben, wenig dazu beigetragen haben, dieses Defizit zu überwinden. Im Gegenteil: Erhebliche Mängel in den Informations- und Evaluationssystemen, Probleme bei der internen Organisation und Abstimmung, das Fehlen klarer Orientierungen und Verantwortlichkeiten, all dies sind nach wie vor zentrale Hindernisse im Innovationsmanagement. „Fast scheint es so, als ob wir bei all der Nabelschau der letzten Jahre den Blick für das Wesentliche verloren hätten“, so die Führungskraft eines Global-Player-Unternehmens, das sich seit einigen Jahren einem strengen Prozeßmanagement unterworfen hat, dabei aber deutlich an Innovationskraft verlor.

Der Versuch der Optimierung der eigenen Prozesse kann also auch genau das Gegenteil bewirken, vor allem dann, wenn dabei das Gleichgewicht zwischen Freiraum und Führung, Kreativität und Controlling nicht richtig austariert wird, was der Natur von Innovationen grundlegend widerspricht – und deshalb selbst nach Innovation ruft.

Es ist eine Grunderkenntnis der modernen Innovationsforschung, daß erfolgreiche Innovationen vor allem an den Schnittstellen stattfinden. Sei es nun die Gentechnologie als synoptische Leistung von Medizin, Biochemie und High-Tech, die Verschmelzung von Home-Entertainment

und Computer-Hardware oder der Trend zum „Personal Selling“ als wirksamem Mittel gegen den Discount-Boom. Wichtige Neuerungen finden im „Dazwischen“ statt. Um so erstaunlicher ist, wie wenig dieses „Dazwischen“ immer noch in das Bewußtsein vieler Manager vorgedrungen ist.

Die Bedeutung der Schnittstelle

Statt sich, gemäß dem Gebot der Schnittstelle, verstärkt um eine Optimierung des eigenen Interface-Managements zu bemühen, dominiert in vielen deutschen Unternehmen nach wie vor ein strenges „Fachbereichsdenken“. So haben fast alle von hm+p befragten Führungskräfte in ihren Interviews angegeben, daß das größte Hindernis bei der Entwicklung und Umsetzung erfolgreicher Innovationen in der unzureichenden Vernetzung und dem anhaltenden Konkurrenzdenken zwischen einzelnen Abteilungen zu sehen ist. Ingenieure kämpfen gegen das Marketing, das Marketing kämpft wiederum gegen den Vertrieb, alle drei kämpfen wiederum gemeinsam gegen das Controlling und so weiter. Wer so denkt (und handelt), darf sich nicht wundern, wenn der eigene Innovationserfolg beschränkt bleibt. „Wenn es um Innovationen geht, herrscht bei uns fast so etwas wie ein organisatorischer Darwinismus vor. Viele gute Ideen bleiben in diesem Machtkampf auf der Strecke“, so der Chef des Innovation Labs eines großen Dax-Unternehmens. An deutschen Hochschulen ist die Situation kaum anders: Noch immer verbarrikadieren sich deutsche Professoren nur allzugenau hinter den hohen Mauern ihrer eigenen Disziplin. Trotz der Umstellung des deutschen Abschlusssystems auf Bachelor- und Masterabschlüsse stoßen Initiativen, die in Richtung von mehr Interdisziplinarität und Vernetzung gehen, immer wieder auf erhebliche Widerstände. Auch hier muß die Innovation der Innovation ansetzen. Weil ohne eine Innovation des Bildungssystems die Innovation der Wirtschaft kaum gelingen kann.

Die Umkehr der Innovation

Das Thema Innovationsmanagement ist so vielfältig, wie der Markt selbst es ist. Wer erfolgreiche Innovationen schaffen will, muß demnach eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren im Auge behalten. Was man dazu braucht, ist eine funktionierende Markt-, Trend- und Innovationsforschung (die kommt bislang, wenn überhaupt, meistens zu spät und testet mit den falschen Methoden das Falsche ab). Man braucht ein zukunftsorientiertes Technologie-Management, das neue Technologien als ökonomische Opportunitäten begreift und das technisch Machbare mit dem ökonomisch Sinnvollen versöhnt. Man braucht eine funktionierende Unternehmenskultur, die kreative Prozesse fördert, die Funktionsbereichsdenken aus ihren Schützengräben herausholt und die aktive Einbindung wie proaktive Entwicklung der eigenen Mitarbeiter als zentrale Erfolgsvoraussetzung begreift. Und man braucht einen neuen Umgang mit dem Markt, weil der mit den meisten Produktinnovationen heute schlichtweg überfordert ist. Ein klares Markenleitbild, eine stimmige Produkt-, Sortiments- und Designstrategie, die frühzeitige Einbindung der Handelspartner, des Vertriebs und des Verkaufspersonals am POS – all dies sind Faktoren, die häufig viel wichtiger für einen Innovationserfolg sind als die rein technologische Neuerung. Dies zeigt unter anderem auch, warum die Forderung nach einer Innovation der Innovation nicht unbedingt eine radikale Erneuerung des Managements mit sich bringen muß. Alles ein wenig anders, konsequenter und manchmal auch im kleineren Rahmen zu tun reicht häufig schon. Eine Lehre, die gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eigentlich besonders leicht fallen sollte.

Dr. Christoph Herrmann und Günter Moeller sind Managing Partner von hm+p, einer Beratungsgesellschaft mit Sitz in Frankfurt/Main, die sich auf Fragen der Innovation in den Kompetenzfeldern Produkt, Marke, Design und Prozeß spezialisiert hat. Sie sind Autoren diverser Fachbücher zum Thema Innovation (Die Zukunft der Marke, Handbuch Trendmanagement, Designmanagement) und als Lehrbeauftragte an verschiedenen Hochschulen tätig.

# Morgen in „Technik und Motor“

### Die bunten Alleskönner

Entscheidungshilfen für den Handy-Kauf

### Das große Puzzle

Der Riesen-Airbus und die Endmontage in Toulouse

### Der kleine Bruder

Neue Enduro F 650 GS von BMW

### Das ruhige Leichtgewicht

Großer Fahrtbericht: Jaguar XJ R

### Der teure Flop

Warum der Audi A2 keinen Erfolg hat

### Der andere Weg

Eine Brücke aus Glasfaser-Kunststoff

Kostenlose Leseprobe: 0180-2-5252

Frankfurter Allgemeine

