

Wertorientierte Steuerung von Versicherungsunternehmen im Lichte des
normativen Managements

von

Prof. Dr. Gottfried Koch

Universität Leipzig

Gliederung

1. Einleitung/Fragestellung/Gang der Untersuchung
2. Normatives Management
 - 2.1.Ebenen des Managements
 - 2.2.Unternehmens- und Menschenbilder
 - 2.3.Zwei Arten von Managementansätzen
3. Wertorientierte Steuerung von Versicherungsunternehmen
 - 3.1.Ziele und Begründung
 - 3.2.Funktionen und Instrumente
 - 3.3.Werte und Norm
4. Systemorientiertes Management
 - 4.1.Die Systemtheorie als Grundlage
 - 4.2.Ziele, Funktionen und Instrumente
 - 4.3.Werte und Normen
5. Unternehmensbiographien und Rückschlüsse auf Management-Ansätze
6. Schluss/Fazit

Zusammenfassung

Literaturverzeichnis

1 Einleitung/Fragestellung/Gang der Untersuchung

Im Rahmen der versicherungswissenschaftlichen Forschung ist die wertorientierte Steuerung von Versicherungsunternehmen eines der zentralen Themen. In einer Reihe von Beiträgen wird die wertorientierte Steuerung sowohl im Hinblick auf ihre generelle Eignung¹ als auch im Hinblick auf ihre partielle Verwendbarkeit² geprüft und weiterentwickelt. Die Ergebnisse der bisherigen Arbeiten sind recht heterogen. Gleichwohl lassen sie sich – stark vereinfachend - in der Aussage zusammenfassen: „Die Notwendigkeit, Wertorientierung als Leitlinie der Unternehmensführung anzusehen, wird heute in der Assekuranz zumindest für Unternehmen in der Rechtsform von Aktiengesellschaften nicht mehr bestritten.“³

Berücksichtigt man darüber hinaus noch, das eine wertorientierte Steuerung aus „praktischen Überlegungen“⁴ auch für Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit angezeigt und „nicht nur aus praktischen, sondern auch aus theoretischen Überlegungen für die öffentlich-rechtlichen Versicherer absolut gerechtfertigt“⁵ ist, dann könnte man unterstellen, dass es in der gesamten Assekuranz, eigentlich keine anderen Handlungs- und Entscheidungsoptionen gibt resp. geben dürfte als diejenige zu Gunsten der wertorientierten Steuerung.⁶ Dies soll hier hinterfragt werden.

Dazu soll im Einzelnen folgenden Fragen nachgegangen werden:

- Welche grundsätzlichen Entscheidungsalternativen stehen im Hinblick auf die Führung und Steuerung eines Versicherungsunternehmens zur Verfügung?
- Durch welche Rahmenbedingungen ist eine Entscheidung zu Gunsten des Modells der wertorientierten Steuerung gekennzeichnet?
- Gibt es eine Alternative zum Ansatz der wertorientierten Steuerung und wie sind dort die Rahmenbedingungen und Prämissen?
- Steht ein alternativer Ansatz im Widerspruch zum Prinzip einer wertorientierten Steuerung, ganz oder nur partiell, gibt es Möglichkeiten von Synergien und wo könnten diese liegen?

¹Vgl. Schulenburg v.d., J.-Matthias, Oletzky, Torsten, 1998, S. 65-93., Oletzky, Torsten, 1998

²Vgl. Wagner, Fred, Warmuth, Walter, 2005, Schareck, Christian, 2005; Schradin, Heinrich R., 2004;

Utecht, Torsten, 2001, S. 527-581, Wagner, Fred, 2001; Hrebicek, Gerhard, 2000;

³Wagner, Fred, Warmuth, Walter, 2005, S. 1.

⁴Schulenburg v.d., J.-Matthias, Oletzky, Torsten, 1998, S. 76;Vgl. Schradin, Heinrich, R., 2004, S. 9-14.

⁵Schulenburg v.d., J.-Matthias, Oletzky, Torsten, 1998, S. 77

⁶Nguyen, Tristan, et al, 2005, S. 1745-1747

Um diese Fragen beantworten zu können, sind im Folgenden insgesamt vier Bereiche zu beleuchten:

- die Ebene des normativen Managements, da hier grundsätzliche Entscheidungen bezüglich der Unternehmens-Identität und dessen Steuerungs- und Führungsansatz getroffen werden.
- die wertorientierte Steuerung als konkrete Ausprägung eines Steuerungs- und Führungsansatzes.
- das systemorientierte Management als mögliche Alternative zur wertorientierten Steuerung.
- eine zusammenfassende Bewertung sowie ein abschliessendes Fazit.

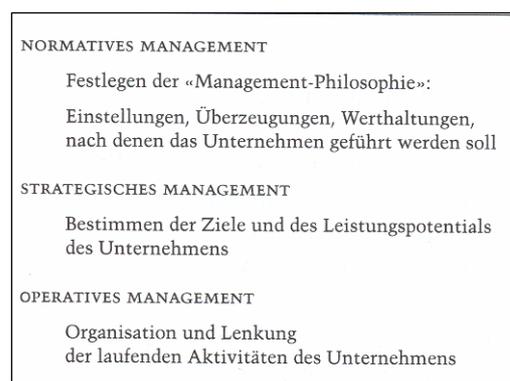
2 Normatives Management

2.1. Ebenen des Managements

“Die Ebene des normativen Managements beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Strategien, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung sicherzustellen.“⁷ Normatives Management legt damit fest, „welche Probleme überhaupt 'gesehen' werden,“⁸ worauf das Blickfeld des Management liegen soll, wo es beginnt und endet und welche grundsätzlichen Methoden und Instrumente zur Beeinflussung der Entwicklung zur Verfügung stehen und verwendet werden sollen.

Normatives Management überlagert das operative und strategische Management in Form einer dritten Denk- und Entscheidungsebene. „Geht es auf den beiden anderen Ebenen um die Frage Was? Womit? und Wie?, so geht es hier um das Warum? und Wozu. Mit anderen Worten: Es geht darum, den festzulegenden Zielen und Massnahmen der Unternehmensführung, dem Unternehmen selbst einen Sinn zu geben, das zukünftige Tun zu begründen“⁹. Normatives Management bildet die oberste und generellste Gestaltungsebene eines Unternehmen. Alle hier getroffenen Weichenstellungen setzen sich daher nahezu zwangsläufig in allen anderen Ebenen fort.

Abbildung 1: Ebenen des Managements



Quelle: Ulrich, Hans, 2001, S. 424

Konkretes Ergebnis des normativen Managements ist die Festlegung von Modellierungsgrundsätzen resp. von Rahmenbedingungen zur Unternehmensvision, der Unternehmenskul-

⁷ Bleicher, Knut, 1994, S. 44.

⁸ Ulrich, Hans, 1984, S. 332.

⁹ Ulrich, Hans, 1984, S. 332.

tur, der Unternehmenspolitik oder auch der Management- und Führungsmodelle mit langfristigen Handlungsvorgaben für das gesamte Unternehmen. Auf der Ebene des strategischen Managements werden in der Regel über eine strategische Planung lang- und mittelfristige Ziele und Maßnahmen für alle Teilbereiche des Unternehmens fixiert, während das operative Management sich unmittelbar auf die Ausführung und Umsetzung der Planung fokussiert.

2.2. Unternehmens- und Menschenbilder

Aus der Werte- und Normendefinition des normativen Managements entwickeln sich, teilweise über einen längeren Zeitraum sowie im Rahmen eines iterativen Prozesses, sich gegenseitig beeinflussend, eine Reihe von „Bildern“ resp. Vorstellungen über das Unternehmen selbst und das System, in dem es sich befindet. Beispielhaft sei hier auf zwei „Bilder“, nämlich das „Unternehmensbild“ und das „Menschenbild“ in seinen denkbaren Ausprägungen skizzenhaft eingegangen.

Das „Unternehmensbild“¹⁰, skizziert im wesentlichen die Stellung des Unternehmens in seinem sozialen Umfeld und beschreibt damit seine Grenzen sowie die Art und den Umfang seiner Aussenbeziehungen. Dieses Bild soll hier anhand zweier gegenüberstehender theoretischer Sichtweisen erläutert werden. Zum einen lassen sich die Beziehungen des Unternehmens zur Außenwelt allein über traditionelle Marktbeziehungen (und die gegebenen gesetzlichen Rahmenbedingungen) darstellen. Allein die Mechanismen des Marktes regeln die Außenbeziehungen. Diese Sichtweise kann als „unternehmenszentrierte Sicht“ bezeichnet werden. Sie wird häufig mit der Überzeugung begründet, dass sich das Ziel der Gewinnmaximierung nur durch eine klar fokussierte Sicht auf das Unternehmen erreichen lässt und dass Außenbeziehungen, insbesondere diejenigen im Sinne von sozialen Verantwortungen, hier nur störend und hinderlich sein könnten.

Der unternehmenszentrierten Sicht steht zum anderen die Vorstellung vom Unternehmen als „produktives soziales System“¹¹ gegenüber. Hier stellt sich das Unternehmen bewusst den gesellschaftlichen Anliegen und Forderungen und versucht diese in seine Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse zu berücksichtigen und zu integrieren. Diese Sichtweise baut darauf auf, dass langfristig eine ungenügende Berücksichtigung der Außenwelt und der sie enthaltenden Gruppen zu unnötig hohen Opportunitätskosten führen könnte.

¹⁰ Vgl. Bleicher, Knut, 1994, S. 59-66

¹¹ Vgl. Ulrich, Hans, 2001, S. 11-27

Das „Menschenbild“¹² beschreibt Annahmen und Vorstellungen über Handlungsweisen im Zusammenhang mit der Einstellung, Gestaltung und Organisation von Arbeit, Freizeit und Umwelt. Aus den Menschenbildern ergeben sich Typologien mit unterschiedlichen Auswirkungen z.B. auf die Organisations- und Führungsstruktur eines Unternehmens. Hier soll von einem Typologiemuster ausgegangen werden, welches folgende Menschenbilder „zeichnet“:

- rational-economic man

Ist hauptsächlich durch monetäre Anreize motiviert, sein Handeln ist „rational“. Grundsätzlich ist er passiv und von der Organisation zu motivieren und zu kontrollieren. Die organisatorischen Konsequenzen liegen hier im wesentlichen darin, „irrationales“ Verhalten zu neutralisieren und zu kontrollieren. Die klassischen Managementfunktionen Planen, Organisieren, Motivieren über extrinistische Anreizsysteme¹³ und Kontrollieren stehen im Vordergrund.

- social man

Ist im Wesentlichen durch soziale Bedürfnisse motiviert, im Mittelpunkt stehen soziale Beziehungen am Arbeitsplatz, eine Beeinflussung erfolgt in der Regel durch soziale Normen seiner Arbeitsgruppe. Als organisatorische Konsequenz ist hier der Aufbau und die Förderung von Gruppen, soziale Anerkennung der Mitarbeiter durch das Management sowie intrinsische Anreizsysteme¹⁴ für Gruppen statt individueller Anreize vorzusehen.

- complex man

Ist sehr änderungsfähig, die Bedürfnisse und deren Dringlichkeit unterliegen einem Wandel, ebenso ändern sich die Motivation und ihre Gründe. Das Management ist hier im Wesentlichen „Diagnostiker“ von Situationen und Auslöser situationsadäquater Maßnahmen.

- self-actualizing man

Entsprechend der Bedürfnis-Hierarchie strebt der Mensch nach Autonomie. Es herrschen Selbst-Motivation und Selbst-Kontrolle vor. Das Management ist hier Förderer und Wegbegleiter, Kontrolle und Motivation stehen zurück, der Mitbestimmung am Arbeitsplatz ist ein bedeutender Raum einzuräumen.

¹² Vgl. Bleicher, Knut, 1994, S. 67-72.

¹³ „Extrinistische Belohnungssysteme aktivieren das Verhalten durch äussere Anreize, sie sind interpersonell, indem eine andere Person die Arbeitsausführung beurteilt und belohnt bzw. bestraft.“, Riegler, Christian, 2000, S. 151.

¹⁴ „Intrinsische Belohnungen sind eng mit der Arbeit selbst verbunden, sie entstehen intrapersonell, indem z.B. die Ausübung einer sinn- und verantwortungsvollen Tätigkeit im Unternehmen für den Mitarbeiter mit einem hohen Gefühl an Zufriedenheit verbunden ist.“, Riegler, Christian, 2000, S. 151.

Aus der Entwicklung, Gestaltung und evtl. Definition der verschiedenen „Bilder“ ergibt sich im Rahmen eines komplexen Gestaltungsprozesses eine Reihe konkreter Ansätze und Konzepte, welche das Unternehmen entscheidend prägen, u.a. der hier in Betracht stehende generelle Führungs- und Managementansatz.

2.3. Zwei Arten von Managementansätzen

Ein Managementansatz beschreibt, mit welchen Methoden und Instrumenten eine auf der Ebene des normativen Managements definierte Unternehmenspolitik resp. die in der strategischen Ebene entwickelten Pläne umgesetzt werden sollen. Indirekt fließen darin die im normativen Management entwickelten Normen, Werte und „Bilder“ ein resp. diese bilden letztlich das Fundament des jeweiligen Ansatzes.

Grundsätzlich stehen zwei Managementansätze als Entscheidungsalternative zur Auswahl:

- der konstruktivistisch-technomorphe Ansatz
- der systemisch-evolutionäre Ansatz.¹⁵

Als konstruktivistisch kann zum einen als etwas „auf eine Konstruktion folgerichtig aufbauend“ und zum anderen im Sinne der konstruktivistischen Erkenntnistheorie als „zum allergrößten Teil seiner Aktivitäten mit sich selbst und nur zu einem geringen Teil mit der Verarbeitung von Informationen oder Reizen aus der Aussenwelt beschäftigt“¹⁶ bezeichnet werden. Etwas, was „von den Kräften der Technik geformt“¹⁷ ist, wird allgemein als technomorph bezeichnet. Die Grundannahme des konstruktivistisch-technomorphen Ansatzes geht davon aus, dass wenn über sämtliche Einzelteile und deren Zusammenwirken im Ganzen ein detailliertes Wissen vorliegt, sich das genaue Verhalten des Modells prognostizieren lässt. Rationales Verhalten wird dabei als Grundannahme voraus gesetzt. Vereinfacht lässt sich daher der konstruktivistisch-technomorphe Ansatz im Sinne einer Metapher mit der Funktionsweise einer traditionellen Maschine skizzieren.

¹⁵ Vgl. Malik, Fredmund, 2002, S. 36.

¹⁶ <http://www.conars.com/Ebene1/CAkonstr.htm> (3.November 2005, 12.45)

¹⁷ <http://www.duden.de/index2.html?duden-suche/werke/dgfw/000/062/technomorph.62982.html> (3. November 2005, 12.50)

„Die Grundvorstellung über eine Maschine besteht darin, dass sie einer bewusst vorgefassten Zwecksetzung und einem Plan entsprechend zu konstruieren ist und dass ihre Funktion, Zuverlässigkeit und Effizienz, abhängig sind von den entsprechenden Funktionen und Eigenschaften ihrer Einzelteile. Managen im Sinne dieses Ansatzes bedeutet also „die Herstellung einer an bestimmten, im voraus festzulegenden Zwecksetzungen zu beurteilenden und im Lichte dieser Zwecksetzung als rational geltenden Ordnung (von Elementen, Abläufen usw.) durch planvolles menschliches Handeln derart zu gestalten, dass das Resultat dieses Handelns aufgrund der dem Handeln inhärenten Zweckrationalität den vorgefassten Absichten und Zwecken entspricht.“¹⁸

Der konstruktivistisch-technomorphe Ansatz geht sowohl von einer Planbarkeit und Berechenbarkeit der Entwicklung als auch von einer stabilen Umweltkonstellation aus. Die Qualität einer Entscheidung hängt, unter dem dabei vorherrschenden Rationalitätsparadigma, „lediglich“ von der Fähigkeit des logisch stringenten Denkens ab.¹⁹ Solange alle berücksichtigten Teilbereiche sich rational verhalten und alle relevanten Einflussfaktoren im Modell auch wirklich erfasst werden konnten, liefert dieser Ansatz gute Ergebnisse. Sehr häufig ist diese Prämisse aber nicht gegeben. Die grundlegende Kritik am konstruktivistisch-technomorphen Ansatz liegt daher auch darin, dass er „fast unvermeidlich zu der Vorstellung einer im Prinzip möglichen, weitgehenden Beherrschbarkeit von Systemen“²⁰ führt, einer unrealistischen Annahme, wie Anhänger der Systemtheorie meinen. Reale Ausprägungen des konstruktivistisch-technomorphen Ansatzes basieren auf einem quantitativen Ansatz, ihre Instrumente sind überwiegend kennzahlenbasiert. Beispielhaft ist hier die wertorientierte Unternehmenssteuerung zu erwähnen.

Unter systemisch wird ein ganzheitliches Vorgehen („den gesamten Organismus betreffend“) und unter evolutionär etwas „sich allmählich, stufenweise entwickelndes“²¹ verstanden. Der systemisch-evolutionäre Management-Ansatz geht daher von einer sich selbst generierenden Ordnung aus, „deren anschaulichstes und dem Alltagsverständnis wahrscheinlich am nächsten stehendes Beispiel der lebende Organismus ist. Organismen werden von niemandem wirklich gemacht, sie entwickeln sich. Auch im sozialen Bereich entwickeln sich spontane Ordnungen, die von niemandem gemacht werden. Spontane Ordnungen im sozialen Bereich entstehen

¹⁸ Malik, Fredmund, 2002, S. 38.

¹⁹ Nagel, Reinhart, Wimmer, Rudolf, 2004, S. 13.

²⁰ Malik, Fredmund, 2002, S. 70.

²¹ www.duden.de (3. November 2005, 13.20)

zwar durch das Handeln von Menschen, also als Resultat menschlichen Handelns, entsprechen aber nicht notwendigerweise im voraus gefassten menschlichen Absichten, Plänen oder Zwecksetzungen. Sie können dennoch im hohem Masse zweckrational sein, das heisst, sie können menschlichen Zwecken dienlich sein.“²² Beispiel für einen systemisch-evolutionären Management-Ansatz ist das systemorientierte Management

Die Kritik am systemisch-evolutionären Ansatz liegt im Wesentlichen darin, dass akzeptiert wird, „dass wir vieles, vielleicht sogar das meiste nicht unter Kontrolle haben und auch nicht unter Kontrolle bringen können.“²³ Dies führt letztlich dazu, dass sich das Management immer auch auf das Ungewisse einstellen muss und der „Zufall“ als selbstverständlicher Begleiter zu akzeptieren ist. Besonders den Anhängern eines praktisch-pragmatischen und auf eher kurzfristige sowie quantifizierbare Erfolge fokussierten Managements erscheinen die direkten Eingriffs- und Gestaltungsmöglichkeiten als zu gering und zu unscharf.

Der Unterschied zwischen diesen beiden fundamental verschiedenen Ansätzen wird zusammengefasst in Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2: Zwei Arten von Management-Ansätzen

Prinzip/Ziel/Funktionen	konstruktivistisch.-technomorph	systemisch-evolutionär
Zielsetzungsfunktion	Optimieren	Steuern
Zielgröße	Unternehmenswert, Eigenkapitaleinsatz	Maximierung der Lebensfähigkeit
Informationsbeschaffung	Geschlossenes System von Kennzahlen, „Bericht, „harte“ Fakten, Informationen sind ausreichend	Offenes Informationssystem, Gespräch, Dialog, Beschreibungen, Zahlen Informationen sind unvollständig
Problembeschreibung	„objektive“ Analyse	„bildliche“ Prozessbeschreibung
Führung ist Aufgabe	Weniger	Vieler
durch	direktes Einwirken (Sanktionen)	indirektes Einwirken (Organisieren)

Quelle: In Anlehnung an Malik, Fredmund, 2002, S. 49 und Königswieser, Roswita, Wien, 1992, S. 2.

²² Malik, Fredmund, 2002, S. 38-39.

²³ Malik, Fredmund, 2002, S. 70.

Abhängig vom jeweiligen Management-Ansatz stehen völlig andere Fragen, Vorgehensweisen und Methoden sowie Antworten im Blickwinkel. „Man kann sogar sagen, dass zwei völlig verschiedene Wertbilder“²⁴ mit dieser Differenzierung verbunden sind und mit ihm unterschiedliche Auffassungen, Bilder und Vorstellungen über Rollen von Menschen, Unternehmen und der Gesellschaft.

Im folgenden sollen die o.a. grundsätzlichen Gestaltungsalternativen für das generelle Management- und Führungsmodell eines Versicherers jeweils beispielhaft an Hand konkreter Ausprägungen als wertorientierte Unternehmenssteuerung und systemorientiertem Management beleuchtet und bewertet werden.

²⁴ Malik, Fredmund, 2002, S. 185.

3 Wertorientierte Steuerung von Versicherungsunternehmen

3.1. Ziele und Begründung

Ausgangspunkt der wertorientierten Steuerung ist die seit Beginn der 80er Jahre einsetzende Diskussion um die verstärkte Berücksichtigung der Interessen der Anteilseigentümer bei der Planung und Steuerung der Unternehmensentwicklung, welche allgemein in dem Schlagwort „Shareholder Value“ zusammenfasst wird²⁵. Vereinfacht und salopp formuliert könnten die Forderungen der „Shareholder Value-Philosophie“ als ein Ersatz des alte Prinzips der Gewinnmaximierung durch das neue Prinzip der Unternehmenswertmaximierung umschrieben werden.

Unter einer wertorientierten Unternehmenssteuerung sind alle Maßnahmen und Instrumente zu verstehen, welche dazu geeignet sind, „dass das Vermögen der Eigentümer (Aktionäre) gesteigert wird.“²⁶ Das Vermögen der Aktionäre wird dabei in der Regel konkret im Börsenkurs der Anteile oder abstrakt im Marktwert des Eigenkapitals des Unternehmens abgebildet. Diese generelle Zielsetzung wird zum Teil auch für Versicherungsunternehmen gesehen: „Als Hauptziel einer wertorientierten Unternehmensführung gilt die Unternehmenswertsteigerung.“²⁷ Seine Begründung findet das Ziel der Unternehmenswertmaximierung in den Mechanismen der Kapitalmärkte. „Unternehmen, die für ihre Eigentümer nicht nachhaltig die erwarteten Mehrwerte in Form von Kapitalvergütungen (Dividenden) oder Marktwertsteigerungen verdienen, bekommen Schwierigkeiten, im Wettbewerb um zusätzliches Kapital – das z.B. für Wachstumszwecke benötigt wird – zu bestehen. Überdies geraten sie durch einen tendenziellen Angebotsüberhang ihrer Aktien am Kapitalmarkt unter Kursdruck, durch den wiederum die Marktkapitalisierung reduziert wird. Dadurch werden sie ab einem gewissen Punkt zu einem Übernahmekandidaten, wodurch die Überlebenseicherheit beeinträchtigt wird.“²⁸

Eine uneingeschränkte Übertragung der kapitalmarkttheoretischen Prämissen und damit einhergehend die Übertragung der aus der Kapitalmarkttheorie übernommenen Zielsetzung der Unternehmenswertmaximierung, auf die Versicherungswirtschaft ist allerdings problematisch, denn „die meisten deutschen Versicherungsaktiengesellschaften sind in feste Konzernstrukturen eingebunden, die Zahl börsennotierter Gesellschaften ist sehr gering und zudem ist der

²⁵ Die Begriffe „Wertorientierte Unternehmenssteuerung“ und „Shareholder-Value“ werden deshalb auch häufig synonym verwendet.

²⁶ Schultze, Wolfgang, Hirsch, Cathrin, 2005, S. 1.

²⁷ Wagner, Fred, Warmuth, Walter, 2005, S. 9.

²⁸ Wagner, Fred, Warmuth, Walter, 2005, S. 1.

Anteil der in Streubesitz befindlichen Aktien noch sehr viel geringer.“²⁹ Dieser Aspekt betrifft insbesondere natürlich auch Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit, öffentlich-rechtliche Versicherer und nicht börsennotierte Versicherungsaktiengesellschaften.³⁰

Darüber hinaus ergeben sich aufgrund einer Reihe weiterer Besonderheiten des Versicherungsgeschäftes Einschränkungen hinsichtlich einer kapitalmarkttheoretischen Begründung der Unternehmenswertmaximierung als zentrale Zielgröße für eine wertorientierte Steuerung eines Versicherungsunternehmens,³¹ ohne das deswegen für diese der gesamte Ansatz als grundsätzlich obsolet zu bezeichnen wäre.³² Für Versicherungsunternehmen wird daher eine „pragmatische Interpretation“ der Ziele vorgeschlagen. „Wertorientiertes Versicherungsmanagement hat dann den unter Risiko / Gewinn-Gesichtspunkten effizienten Eigenkapitaleinsatz zum Ziel und dient der Erkennung wertsteigernder bzw. wertvernichtender Handlungsfelder.“³³ Diese Sicht dürfte heute die herrschende Lehre repräsentieren. Sie soll daher für den weiteren Verlauf dieser Arbeit als Grundlage dienen.

3.2. Funktionen und Instrumente

Hinsichtlich der o.a. allgemeinen Zielsetzung unterscheidet sich eine wertorientierte Steuerung von Versicherungsunternehmen nicht mehr wesentlich von anderen effizientorientierten Unternehmensführungsprinzipien. Der Kern der wertorientierten Steuerung, also deren Funktionen und Instrumente, bleibt dessen unbeachtet aber grundsätzlich unverändert erhalten.

Wertorientierte Steuerung basiert auf zwei Hauptfunktionen³⁴:

- der Informationsfunktion zur Beobachtung der Wertgenerierung über die Perioden.
- der Verhaltenssteuerungsfunktion zur Beeinflussung der Managemententscheidungen

Ziel der Informationsfunktion ist es, „Indikatoren für die Wertgenerierung einer Periode zu liefern. Mit ihrer Hilfe sollen sowohl Entscheidungen wertorientiert getroffen als auch Geschäftseinheiten im Hinblick auf die Wertschaffung in einer Berichtsperiode beurteilt wer-

²⁹ Schradin, Heinrich R., 2004, S. 5.

³⁰ Vgl. Schradin, Heinrich R., Zons, Michael, 2004, S. 74

³¹ Vgl. Albrecht, Peter, 1991, S. 499-530, Gründel, Helmut, Schmeiser, Hato, 1999, S. 499-514., Oletzky, Torsten, 1998, S.84-92.

³² Vgl. Gründel, Helmut, Schmeiser, Hato, 1999, S. 510.

³³ Schradin, Heinrich R., 2004, S. 9.vgl. Schulenburg v.d., J.-Matthias, Oletzky, Torsten, 1998, S. 67.

³⁴ Vgl. Ewert, Ralf, Wagenhofer, Alfred, 2000, S. 4.

den.“³⁵ Ausgangspunkt ist eine wertorientierte Planung, welche durch eine wertorientierte Performancemessung im Rahmen des Controllings ergänzt und begleitet wird und gegebenenfalls entsprechende Steuerungsmaßnahmen auslöst. Die generelle Fragestellung ist dabei, welcher Wertbeitrag innerhalb einer Organisationseinheit oder mit einer Aktion erzielt worden ist und welcher hätte erzielt werden können. Ziel der Verhaltenssteuerungsfunktion im allgemeinen ist es externe Manager so einzubinden, dass sie „im Sinne der Eigentümer handeln“³⁶ Im Hinblick auf die adaptierten Ziele eines Versicherungsunternehmens bedeutet dies eine Bindung des Managements an die im voraus vereinbarten differenzierten Ziele eines effizienten Eigenkapitaleinsatz im jeweiligen Unternehmen.

Instrumente der Informationsfunktion sind umfangreiche Systeme von Kennzahlen.³⁷ In ihrer Implementierung liegt die besondere Begründung für eine wertorientierte Steuerung von Versicherungsunternehmen.³⁸ Traditionellen Kennzahlensystemen haftet eine Reihe von Schwächen an. Insbesondere aufgrund eines meist statischen Ansatzes ist es nicht möglich zukünftige Entwicklungspotenziale in die Bewertung einzubeziehen. „Der wertorientierte Steuerungsansatz überwindet derartige Schwächen traditioneller Zielgrößen. Zukünftige Erträge oder Zahlungsströme werden prognostiziert und mit einem risikoadjustierten Kapitalkostensatz auf den gegenwärtigen Zeitpunkt diskontiert.“³⁹ Die allgemeine Kritik an Kennzahlensystemen richtet sich im wesentlichen darauf, dass sie meist nur das Ergebnis von Entwicklungen aufzeigen und damit häufig erst am Ende eines Veränderungsprozesses Aspekte sichtbar werden lassen, welche sich im Wege von qualitativen Analysen möglicherweise schon zu einem früheren Zeitpunkt hätten darstellen lassen.⁴⁰

Instrumente der Verhaltenssteuerungsfunktion sind Anreizsysteme im Rahmen der Management-Entlohnung.⁴¹ Dabei geht es darum, „dem Manager Wertbeiträge zuzurechnen und ihn dem entsprechend zu entlohnen.“⁴² Dazu werden in der Regel extrinsische Belohnungsarten eingesetzt, welche sich an der Grundannahme eines Menschbildes nach dem Muster des „rational-economic man“ orientieren. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um Geldzahlungen in

³⁵ Schultze, Wolfgang, Hirsch, Cathrin, 2005, S. 35.

³⁶ Schultze, Wolfgang, Hirsch, Cathrin, 2005, Vorwort.

³⁷ Auf eine Darstellung der Kennzahlensysteme kann vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieser Arbeit verzichtet werden. Zu den Kennzahlensystemen der wertorientierten Steuerung in Versicherungsunternehmen vgl. Utecht, Torsten, 2001, S. 531-557, Oletzky, Torsten, S. 241-271, Ewert, Ralf, Wagenhofer, Alfred, 2000 S. 4 – 64.

³⁸ Vgl. Schulenburg v.d., J.-Matthias, Oletzky, Torsten, 1998, S. 65, Utecht, Torsten, 2001, S. 528-529.

³⁹ Utecht, Torsten, 2001, S. 529.

⁴⁰ Vgl. Probst, Gilbert, Raisch, Sebastian, 2004, S. 44.

⁴¹ Riegler, Christian: 2000, S. 145-176.

⁴² Velthuis, Louis John, 2004, S. 296.

Form von Prämien oder Boni in einer variablen Höhe oder Beteiligungen an Unternehmen durch Aktien oder Aktienoptionen.⁴³ Die Funktionen der Verhaltenssteuerung erfassen in der Regel nur einen kleinen Kreis von Mitarbeitern, d.h. nur ein kleiner Kreis von Mitarbeitern wird für die Erreichung der Ziele als entscheidend erachtet und in seiner Führungsfunktion als relevant bewertet. Variable, zielabhängige Vergütungen in Form von Beteiligungen am Unternehmen erhalten meist nur der Vorstand, in Ausnahmen auch Mitarbeiter der Führungsebene 1 (Bereichsleiter). Variable Geldzahlungen in Form von Prämien oder sonstige Boni werden breiter gestreut und erreichen durchaus auch die Führungsebene 2 (Abteilungsleiter).⁴⁴

Die Anreizsysteme sind umso effizienter, je kleiner die Zeitspanne zwischen Handlung und Belohnung ist. „Eine Belohnung, die erst in einigen Jahren erfolgt, hat auf das Leistungsverhalten keine oder lediglich nur geringe Anreizwirkung.“⁴⁵ Dies führt dazu, dass die in den Anreizsystemen vereinbarten Ziele überwiegend kurzfristiger Natur sind und langfristige Entwicklungspotenziale eines Unternehmens hier teilweise ausgeblendet werden. Die Fokussierung auf kurzfristige Aspekte steht zum Teil im Einklang mit den direkten Mechanismen des Kapitalmarktes und den eher kurzfristigen Interessenhorizonten von Kapitalinvestoren. Sie können jedoch im Hinblick auf langfristige Entwicklungschancen eines Unternehmens und die daran gekoppelten Interessen strategisch operierender Eigentümer zu einem als dysfunktional bezeichneten Verhalten des Managements führen.⁴⁶

3.3. Werte und Normen

Aus der Sicht des normativen Managements und der dortigen Definition von Werten und Normen verkörpert eine wertorientierte Steuerung auf den ersten Blick einen Singularanspruch der Aktionäre resp. Eigentümer im Hinblick auf die Verteilung des Unternehmenswertes und damit eine einseitige Partizipation am Erfolg der Unternehmung.⁴⁷ Diese Wertung gibt Anlass zu ausgiebigen und kontroversen Diskussionen, welche sich dahingehend zusammenfassen lassen, dass indirekt durch Annahmen zur optimalen Unternehmensführung der Aspekt einer einseitigen Erfolgsverteilung relativiert werden muss. „Ein an der Wertsteigerung orientiertes Unternehmen tut gut daran, dem Allgemeinwohl zu dienen. Weshalb? Weil ein solches Unternehmen mehr Wert für seine Aktionäre schaffen wird. Betrachten wir zum Beispiel die Angestellten eines Unternehmens. Einem Unternehmen, das seine Gewinne auf Kosten seiner

⁴³ Vgl. Riegler, Christian, 2000, S. 151.

⁴⁴ Vgl. Nguyen, Tristan, et al, 2005, S. 1747, Riegler, Christian, 2000, S. 169-171.

⁴⁵ Riegler, Christian, 2000, S. 153.

⁴⁶ Vgl. Riegler, Christian, 2000, S. 161-163

⁴⁷ Kürsten, Wolfgang, 2000, S. 361.

Angestellten – durch schlecht ausgestattete Arbeitsplätze, niedrige Löhne und sparsame Gewährung von Boni – in die Höhe schraubt, wird es kaum gelingen, hoch qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten.“⁴⁸

Kritiker der wertorientierten Steuerung verfolgen hier unter Hinweis auf jüngste Verlagerungen von Arbeitsplätzen in sog. Billiglohn-Länder gerade eine gegenteilige Sicht, indem sie darauf verweisen, dass sich das Prinzip einer wertorientierten Steuerung – besonders in Zeiten der Globalisierung – eines kostensparenden Umgangs mit dem Produktionsfaktor Arbeit bedient und dabei nur vergleichsweise wenig Rücksicht auf die grosse Zahl der weniger qualifizierten Mitarbeiter der einzelnen Unternehmen genommen wird.

Die Orientierung an in sich geschlossenen Kennzahlensystemen auf der einen Seite sowie die sehr direkte Koppelung des Verhaltens des Managements an monetären Anreizsystemen auf der anderen Seite spricht dafür, dass dem System der wertorientierten Steuerung zum einen eine überwiegend unternehmenszentrierte Sicht sowie zum anderen das Bild eines „rational-economic man“ inhärent ist.

⁴⁸ Copeland, Tom, 2002, S. 39; vgl. Wagner, Fred et al, 2002, S. 1243.

4 Systemorientiertes Management

4.1. Die Systemtheorie als Grundlage

Systemorientiertes Management ist eingebettet im Ansatz der systemorientierten Betriebswirtschaftslehre und greift wie diese auf die Vorstellungen und Denkweisen der allgemeinen Systemtheorie zurück. Dabei handelt es sich um ein interdisziplinäres Erkenntnismodell, in dem Systeme und ihr Verhalten zur Erklärung und Beschreibung komplexer Phänomene herangezogen werden. Systeme haben demnach besondere Eigenschaften⁴⁹:

- Sie sind komplex, weil sie verschiedenartige Subsysteme enthalten, welche miteinander vernetzt sind, interagieren und sich dynamisch verändern und wandeln.
- Sie sind dynamisch und entwickeln eine große Zahl von Erscheinungsformen und Zuständen.
- Sie enthalten Unsicherheiten, sind in ihrem Verhalten und Ergebnis schwer prognostizierbar, intransparent und partiell unstimmg.

Somit kann es also sein, dass selbst ähnliche Ursachen nicht zu ähnlichen Wirkungen führen und trotz der Kenntnis über die Ausgangsbedingungen doch nicht der Verlauf aller Dinge vorhergesagt werden kann.

Aus dieser Sichtweise beschreibt die systemorientierte Betriebswirtschaftslehre „die Unternehmung als ein reales System mit bestimmten Eigenschaften wie dynamisch, offen, komplex, zweckorientiert. Sie charakterisiert also die Unternehmung als zu einer bestimmten Klasse von Systemen gehörendes Gebilde mit Hilfe einer Reihe von Grundbegriffen der Systemtheorie.“⁵⁰ Unternehmen sind somit „offene Systeme“, deren Funktionieren ohne eine Analyse der Metasysteme, in die sie eingebettet und eingebunden sind, nur unzureichend verstanden und erklärt werden können. „Von Anfang an war klar, dass die Unternehmung nur als Teil eines viel grösseren Netzwerkes von Institutionen, das in sich selber einen Schichtenbau aufwies, begriffen werden konnte und dass die Reduktion dieses Netzwerkes auf nur gerade die Unternehmung selbst eine unzulässige Vereinfachung bzw. einen fundamentalen Fehler in der Systemabgrenzung darstellte.“⁵¹ Unternehmen können daher auch als offene, produktive und soziale Systeme verstanden werden, welche in vielfältiger Weise durch Interaktionen mit

⁴⁹ Vgl. Probst, Gilbert J.B., 1992, S. 22.

⁵⁰ Ulrich, Hans, 2001, S. 28.

⁵¹ Malik, Fredmund, 2002, S. 24.

anderen Systemen verbunden sind.⁵² In diesen vernetzen Interaktionen liegt die Ursache der Komplexität von Unternehmen und das Problem ihrer „Beherrschung“ und Steuerung.

4.2 .Ziele, Funktionen und Instrumente

„Welche Aspekte des Managements, wie Ziele setzen, organisieren, entscheiden, Menschen führen, planen, kontrollieren usw. auch immer vordergründig untersucht werden mögen, bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass Management in der Bewältigung von Komplexität besteht.“⁵³ Systemorientiertes Management kann daher definiert werden „als die Kunst, mit komplexen Systemen erfolgreich umzugehen, sie zum Beispiel in eine erwünschte Richtung zu steuern und ihr Verhalten so zu beeinflussen, dass bestimmte Ziele erreicht werden.“⁵⁴

Im Einzelnen liegen die Funktionen des systemorientierten Management im

- Gestalten,
- Lenken und
- Entwickeln

von Systemen.⁵⁵

Gestalten bedeutet, eine Institution zu schaffen und als ziel- und zweckgerichtetes System aufrechtzuerhalten. Die Aufgabe des Gestaltens besteht darin, Systemkomponenten, also bestimmte Menschen und „Dinge“ aus der Umwelt auszuwählen und sie zu einem funktionierenden Teil eines Systems zu machen, das die gewünschten Eigenschaften aufweist. „Gestalten als Managementfunktion besteht jedoch nicht im Vollzug von Beschaffungshandlungen wie Energiebezug, Materialeinkauf und Personalbeschaffung; diese konkreten ausführenden Tätigkeiten stellen lediglich die Konsequenz von Managementfunktionen auf operationeller Ebene dar. Gestalten als Managementfunktion bedeutet vielmehr das gedankliche Entwerfen eines Modells der Institution, wozu seinerseits das Bestimmen der angestrebten Eigenschaften der Institution notwendig ist.“⁵⁶

⁵² Ulrich, Hans, 2001, S. 11-20.

⁵³ Malik, Fredmund, 2002, S. 184.

⁵⁴ Malik, Fredmund, 2004 b, S. 1.

⁵⁵ Vgl. Ulrich, Hans, 2001, S. 66-74.

⁵⁶ Ulrich, Hans, 2001, S. 66.

Lenken besteht im Definieren von Zielen sowie im Festlegen und Kontrollieren zweckgerichteter Handlungen des Systems resp. seiner Teile. „Lenken ist demgemäss eine Funktion, die notwendigerweise im System erfüllt werden muss, dass dieses seine Zwecke durch konkrete Handlungen erfüllen kann.“⁵⁷ Lenken im systemorientierten Management korrespondiert in weiten Teilen mit der Auffassung von „Führen“, wie sie üblicherweise in Literatur über Mitarbeiterführung definiert wird. Vorgänge der direkten Lenkung von Elementen finden in Unternehmen täglich in sehr großer Zahl statt. Sie reichen von Tätigkeiten an Maschinen über Tätigkeiten von Mitarbeitern bis zu Weisungen von Führungskräften.

Entwickeln beruht auf der Prämisse des systemorientierten Managements, „dass komplexe lebensfähige Systeme sich nicht aufgrund eines zum voraus aufgestellten Planes 'machen' lassen, sondern nur über die Zeit hinweg entwickelt werden können. Dies führt zu der Auffassung, dass das Lenken und Gestalten sozialer Systeme als Aktivitäten im Rahmen eines langfristigen und nie vollendeten Entwicklungsprozesses der Institution aufgefasst werden müssen.“⁵⁸ Da diese Entwicklungsprozesse nicht den Zufälligkeiten eines Evolutionsprozesses überlassen werden können, sind sie zielorientiert zu gestalten und zu lenken.

Die unterschiedlichen Funktionen werden auf den verschiedenen Führungsebenen in unterschiedlicher Intensität wahrgenommen. Die mittlere und höhere Führungsebene beschränkt sich immer mehr auf das dispositive Entscheiden in Sonderfällen und das Eingreifen im Falle von Störungen, jedoch nicht aufgrund des traditionellen Prinzips der Delegation, sondern weil das System „über sich selbst lenkende operative und dispositive Systeme verfügt. In den Vordergrund dagegen tritt für diese Führungskräfte dementsprechend die gestalterische Aufgabe, solche sich selbst lenkenden Systeme für die jeweils nächstuntere Systemebene zu entwerfen, in Gang zu setzen und unter Kontrolle zu halten.“⁵⁹

Geht man von einer Zweiteilung des „operativen“ und „strategischen Managements“ aus, so kann man die „Lenkungsfunktion“ überwiegend dem operativen und die „Entwicklungsfunktion“ mehrheitlich dem strategischen Management zuordnen. Die Gestaltungsfunktion besteht dann darin, dass die Systeme so modelliert sind, dass sie im Rahmen der abgesteckten Verhaltensfelder lenkfähig sind.

⁵⁷ Ulrich, Hans, 2001, S. 68.

⁵⁸ Ulrich, Hans, 2001, S. 72-73.

⁵⁹ Ulrich, Hans, 2001, S. 73-74.

Instrumente des systemorientierten Managements sind Konzepte.⁶⁰ Konzepte verfolgen dabei das Ziel, Ordnung in die Vielfalt von Ideen, Absichten etc. zu bringen. Konzepte werden dabei als ein gedanklicher Entwurf oder als eine intellektuelle Skizze einer möglichen Realität verstanden. Ein Konzept kann so auch als ein „abstraktes Gestaltungsmodell einer zu schaffenden Wirklichkeit, das deren wesentliche Komponenten und ihr Beziehungs- und Wirkungsgefüge festhält, aber verschiedene Möglichkeiten der konkreten Ausgestaltung offen lässt“,⁶¹ verstanden werden.

Konzepte entstehen auf verschiedenen Stufen in unterschiedlichen Ausrichtungen (z.B. Prozess- oder Zustandsmodellierung) und in differenzierten Abstraktionsgraden. Sie beziehen sich auf strategische Planungshorizonte und kurzfristige Einheiten, wie z.B. Jahre oder Quartale. Wie Pläne enthalten Konzepte auch quantitative Festlegungen und Kennzahlen. Durch qualitative Beschreibungen gehen jedoch Konzepte über Pläne hinaus.

Im Zentrum steht das Unternehmenskonzept, welches in angepassten Abstraktionsgraden auf eine Reihe von Subkonzepten, wie z.B. leistungswirtschaftliches und finanzwirtschaftliches Konzept differenziert wird. Selbstverständlich beinhalten Konzepte auch Kennzahlen. Im wesentlichen handelt es sich hierbei um Größen wie die Marktstellung, die fortgesetzte Innovationsleistung, die Produktivitäten, die Attraktivität für Mitarbeiter, Liquidität und Mittelzufluss und erst am Ende – quasi als Ergebnis - den Gewinn beziffern.

4.3 .Werte und Normen

Systemorientiertes Management geht von einer Berücksichtigung aller wesentlichen Ansprüche und Interessen (Einflüsse) aus, welchen das System „Unternehmen“ ausgesetzt ist, um dadurch die langfristige Überlebensfähigkeit sicherzustellen. Die verschiedenen durch das Unternehmen tangierten Interessengruppen, wie z.B. Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten oder die verschiedenen Institutionen der „Öffentlichkeit“ werden als gleichwertig betrachtet und zu integrieren versucht, wobei die Aufgabe des Management hier nicht selten im möglichst harmonischen regeln von Zielkonflikten zu sehen ist.

⁶⁰ Vgl.: Ulrich, Hans, 2001, S. 85-101

⁶¹ Ulrich, Hans, 2001, S. 87.

Das Unternehmens- und Menschenbild ist von folgenden Grundannahmen geprägt:

- Organisationen sind lebende und lernende soziale Systeme, dh. sie sind aus sich heraus zur Entwicklung fähig und stehen in offener Beziehung zu ihrer Umwelt.
- Freie Kräfte erzeugen von sich aus spontan neue, natürliche und effiziente Strukturen.
- Durch Verantwortung zur Selbstentwicklung entstehen neue Fähigkeiten, denn Menschen sind grundsätzlich für ihr eigenes Denken, Empfinden und Handeln eigenverantwortlich und haben die Fähigkeit zur Selbstentwicklung.

Systemorientiertes Management basiert auf dem Bild eines Unternehmens als produktivem und sozialem System sowie den Bildern eines self-actualizing oder social man. Letzteres bedeutet nicht, dass systemorientiertes Management sich nicht ebenfalls einer Funktion der Verhaltensbeeinflussung bedienen würde. Dessen Instrumente sind jedoch eher intrinsischer als extrinsischer Natur.⁶²

⁶² Vgl. Riegler, Christian, 2000, S. 151.

5 Unternehmensbiographien und Rückschlüsse auf Management-Ansätze

Was macht Unternehmen erfolgreich und lassen sich daraus Rückschlüsse auf Führungskonzepte ableiten? Erste empirische Untersuchungen erlauben – zwar nur vage – aber dennoch Einblicke in erfolgversprechende Unternehmensbiographien.⁶³

Zunächst ist festzustellen, dass nur jedes achte Unternehmen weltweit ein langfristig rentables Wachstum erzielt und dass gerade auch lange Zeit erfolgreiche Unternehmen häufig scheitern (z.B. Enron, Tyco, Worldcom oder Swissair) oder tiefgreifende Krisen erleben (z.B. die Traditionsunternehmen ABB, Daimler Chrysler oder VivendiUniversal).⁶⁴ Jedes Unternehmen, auch wenn es noch so erfolgreich war, kann vom Niedergang getroffen werden. „Die Probleme kamen nicht am Ende des natürlichen Lebenszyklus, sondern vielmehr in der Blüte des Lebens.“⁶⁵ In den meisten der hier betrachteten Unternehmen fehlten effektive Frühwarnsysteme. Zwar sind die Unternehmen im Sinne des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) seit Mai 1998 verpflichtet, ein Überwachungssystem zum Schutze vor Krisen zu führen und auch die überwiegende Zahl der untersuchten Unternehmen hatten ein derartiges System. „Warum diese versagt haben, erklärt sich vor allem aus ihrer praktischen Umsetzung. Risikomanagement erfolgt meist im Rahmen des Controllings; die Analyse beschränkt sich dabei weitgehend auf finanzielle Kennzahlen“,⁶⁶ und diese zeigen erst in der Endphase einer Krise erkennbare Auswirkungen. Dann ist es meist zu spät. Ein effektives Frühwarnsystem kann sich daher nicht auf Kennzahlen verlassen, es muss früher einsetzen und bereits schwache Signale erfassen können. Diese sind in aller Regel qualitativer Natur.

Weiter ist festzustellen, dass die von Krisen und Ruin „betroffenen Unternehmen häufig sehr stark auf die kurzfristige Steigerung des Aktienwertes sowie einer kurzfristigen Gewinnmaximierung ausgerichtet waren. Das zahlreiche Scheitern dieser Unternehmen legt die Vermu-

⁶³ Vgl. Probst, Gilbert, Raisch, Sebastian, 2004, S. 37-45. Die Untersuchung von Probst und Raisch berücksichtigt 100 Unternehmen aus allen Branchen aus Europa und den USA. Analysiert wurden zum einen die 50 grössten Unternehmenszusammenbrüche und zum anderen die sog. 50 „grössten Abstürze“: „Unternehmen, die über die vergangenen fünf Jahre mindestens 40 % ihres Wertes eingebüsst und Schulden in Milliardenhöhe angehäuft haben.“ (S. 37) Die Untersuchungsergebnisse beziehen sich auf Faktoren welche alle Unternehmen, aller Branchen betreffen. Sie dürften daher durchaus – mit aller Vorsicht – auch auf den Bereich der Versicherungswirtschaft übertragbar sein.

⁶⁴ Vgl. Probst, Gilbert, Raisch, Sebastian, 2004, S. 37.

⁶⁵ Probst, Gilbert, Raisch, Sebastian, 2004, S. 37.

⁶⁶ Probst, Gilbert, Raisch, Sebastian, 2004, S. 44.

tung nahe, dass eine strikte Ausrichtung auf kurzfristige Gewinnmaximierung die langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens eher gefährdet als unterstützt.⁶⁷

Erfolgreiche Unternehmen manövrieren zwischen Extremen. Sie haben⁶⁸

- ein gesundes Wachstum

Wachstum ist für ein Unternehmen lebensnotwendig. Firmen, die zu schnell wachsen, stoßen aufgrund knapper Ressourcen an ihre „administrativen und kognitiven Grenzen und verlieren leicht die Kontrolle“⁶⁹

- einen stabilen Wandel

In einer dynamischen, netzwerkartig organisierten Umwelt ist die Fähigkeit zur Anpassung und Entwicklung unabdingbar. Übermäßiger Wandel führt zu einer Zerstörung der Identität und einer Verunsicherung und Lähmung der Mitarbeiter.

- eine „wehrhafte Vertrauensbasis“

Alle Mitarbeiter können sich hierbei darauf verlassen, dass derjenige, welcher Leistung bringt, belohnt wird. „Wer hingegen Leistungen verweigert, kann sich darauf verlassen, dass er sanktioniert wird.“⁷⁰ Mitzuschleppende Trittbrettfahrer sind dadurch genauso auszuschließen wie ein egoistischer Wettbewerb zwischen Interessensgruppen oder Mitarbeitern.

- eine verteilte Macht und Führungsstrukturen

Die optimale Führungsstruktur ist in Unternehmen zwar im hohen Maße situationsabhängig, eine gemeinsame und verteilte Machtausübung z.B. durch Aufsichtsrat, Vorstand und Mitarbeitervertreter, führt in den meisten Fällen zu einem größeren langfristigen Erfolg.

- eine ausgewogene Unternehmenskultur

Eine ausgewogene Unternehmenskultur basiert im wesentlichen auf den Einbezug aller relevanten Gruppen in grundlegende Entscheidungsprozesse. Dazu gehören sowohl alle Gruppen innerhalb eines Unternehmens als auch Vertreter von Interessengruppen ausserhalb des Unternehmens.

⁶⁷ Probst, Gilbert, Raisch, Sebastian, 2005, S. 233

⁶⁸ Vgl. Probst, Gilbert, Raisch, Sebastian, S. 42-44

⁶⁹ Probst, Gilbert, Raisch, Sebastian, 2004, S. 43.

⁷⁰ Probst, Gilbert, Raisch, Sebastian, 2004, S. 43.

Vor dem Hintergrund der Frage nach Rückschlüssen und Anforderungen an Führungsansätze können auf der Grundlage von Plausibilitätserwägungen folgende tendenzielle Aussagen im Sinne von Hypothesen abgeleitet werden:

- Die Installation eines qualitativen und quantitativen Frühwarnsystems vor Unternehmenskrisen dürfte eher von einem systemorientierten Managementansatz gefördert werden, als dies bei dem grundsätzlich eher quantitativ ausgerichteten System der wertorientierten Steuerung der Fall sein dürfte. Hinzu kommt die breitere „Unternehmenssicht“ des systemischen Ansatzes, welcher im allgemeinen eine grössere Anzahl auch externer Parameter in seine Entscheidungsprozesse zu integrieren versucht.
- Das häufige Scheitern von Unternehmen mit einer strikten Orientierung an der kurzfristigen Maximierung des Aktienwertes oder des Gewinnes dürfte – wie die spektakulären Beispiele Enron und Worldcom aus der jüngsten Vergangenheit zeigen – auf ein dysfunktionales Verhalten des Managements zurückzuführen sein. Die in der Regel kurzfristig ausgelegten Instrumente der Verhaltenssteuerungsfunktion innerhalb der wertorientierten Führung dürften hier vom Management in einer Art und Weise umgesetzt worden sein, welche im Widerspruch zu einer langfristig orientierten Überlebensmaximierung des Unternehmens steht.

Aus einer einfachen, einseitigen und kurzfristigen Optik heraus bewertet, könnte man aber auch durchaus sagen, dass sich in diesen Fällen das Management zwar nicht dem Sinne nach, aber dennoch in gewisser Weise entsprechend der Grundannahmen des „rational-economic man“ verhalten hat. Dieser Aspekt eines auf der einen Seite zwar „rationalen“ auf der anderen Seite aber gleichzeitig auch „dysfunktionalen“ Verhaltenspotenzials des Managements zeigt eine Schwäche der Verhaltenssteuerungsfunktion des wertorientierten Ansatzes, u.a. auch aufgrund seiner Orientierung am Bild des „rational-economic man“, auf.⁷¹

- Die breitere Verteilung der Macht- und Führungsstruktur, welche die aktive Partizipation aller am Unternehmen beteiligten resp. durch dieses tangierten Gruppen einfordert, fördert eine ausgewogene Unternehmenskultur. Dieser Aspekt trifft das Bild von

⁷¹ „Hätten die Manager, die die Grosskonkurse von Enron, WorldCom, Vivendi, EMTV, Kabel usw. verursachten, Gewinne erzielt, wäre die Sache ja nicht schief gegangen. Sie haben in Wahrheit aber nur Geld bewegt, vorwiegend in ihre eigenen Taschen. Ob der Shareholder Value nur falsch verstanden wurde, wie manche behaupten, ist nicht wichtig. Das ist seine programmierte, logisch zwingende Folge gewesen, weil die Leistung eines Unternehmens und die der Manager am Börsenkurs gemessen und deren Einkommen an dessen Entwicklung gebunden wurde.“, Malik, Fredmund, 2004 a, o.S.

einem Unternehmen als soziales System und spricht daher für die Prämissen eines systemisch-evolutionären Ansatz.

- Eine „wehrhafte Vertrauensbasis“ als Führungsmaxime für alle Mitarbeiter spricht ebenfalls eher für die breite Ausdehnung des Führungskreises im systemorientierten Ansatz als für den eher kleinen Kreis der in die Anreizsysteme einbezogenen Führungspersonen im Falle einer wertorientierten Steuerung.

6. Schluss/Fazit

Mit dem konstruktivistisch-technomorphen und dem systemisch-evolutionären Managementansatz stehen der Führung von Versicherungsunternehmen innerhalb des Gestaltungsprozesses des normativen Managements zwei Alternativen zur Modellierung eines Führungssystems zur Verfügung. Beide Alternativen haben – wie dargestellt – individuelle Vor- und Nachteile, welche sich in ihren konkreten Ausprägungen, der wertorientierten Steuerung sowie dem systemischen Management fortpflanzen. Spezifische Aspekte kommen jeweils hinzu. Die Eignung des Konzeptes der wertorientierten Steuerung „als Leitlinie der Unternehmensführung“⁷² eines Versicherers darf daher insbesondere dann bestritten werden, wenn dieses als alleinige Handlungsmaxime verstanden werden soll sowie wenn damit einhergehend überwiegend von quantitativen Indikatoren und von dem diesem System inhärenten Unternehmens- und Menschenbild ausgegangen wird.

In der Verknüpfung der beiden Ansätze dürfte eine Reihe von Synergiepotenzialen liegen, insbesondere im Hinblick auf die Grenzen des unternehmerischen Betrachtungsfeldes, der Berücksichtigung von qualitativen und quantitativen Analysen sowie der breiten Abstützung von Führungs- und Entscheidungsprozessen im Sinne einer Balance der Interessen. Die Versicherer kombinieren heute in ihren operativen Führungskonzepten und ihrer täglichen Führungspraxis u.a. diese beiden Ansätze. Jedoch meist nicht auf der Basis einer theoretisch abgesicherten Gesamtkonzeption, sondern auf der Grundlage mehrheitlich erfahrungsbasierter und unternehmensintern gewachsener Entwicklungen. Aber erst eine theoretisch fundierte, harmonische Verknüpfung von Elementen der beiden hier angeführten Ansätze resp. auch von Elementen anderer Methoden⁷³ zu einem neuen ganzheitlichen Managementansatz für die Versicherungswirtschaft würde zu dem gewünschten Effekt einer ausgewogenen Betrachtung und Bewertung sowohl unternehmensexterner Rahmenbedingungen als auch interner Unternehmenssituationen und der Möglichkeit diese qualitativ und quantitativ abzubilden führen.⁷⁴

Diese Entwicklungsarbeit wäre notwendig und hilfreich, denn „der Einsatz einseitig orientierter bzw. operativer Managementansätze, die nur einem Teilaspekt der Anforderungen gerecht werden, reicht nicht mehr aus.“⁷⁵

⁷² Wagner, Fred, Warmuth, Walter, 2005, S. 1.

⁷³ Vgl. Barenberg, Stefan, Lohse, Ute, 2005, S. 393-408.

⁷⁴ Vgl. Barenberg, Stefan, Lohse, Ute, 2005, S. 3

⁷⁵ Barenberg, Stefan, Lohse, Ute, 2005, S. 392.

Zusammenfassung

Die im Rahmen des normativen Managements definierten Werte, Normen und „Bilder“ bestimmen in wesentlichem Umfang die Rahmenbedingungen, welche zur Wahl des grundsätzlichen Managementansatzes führen. Zwei fundamental voneinander abweichende Systeme zur Modellierung der Führungsmodelle stehen dafür zur Disposition:

- der konstruktivistisch-technomorphe Ansatz, z.B. mit der konkreten Ausprägung der wertorientierten Steuerung
- der systemisch-evolutionäre Ansatz, z.B. in der Ausprägung des systemorientierten Managements.

Untersuchungen zu Unternehmensbiographien geben zur Annahme Anlass, dass Aspekte des systemisch-evolutionären Managementansatzes eher dazu geeignet sein dürften, Unternehmen auf einen erfolgsversprechenden Gleichgewichtspfad zu führen. Dies spricht nicht grundsätzlich gegen eine wertorientierte Steuerung, sondern für eine Verknüpfung verschiedener Führungssysteme zu einem an den spezifischen Bedürfnissen der Versicherungswirtschaft ausgerichteten neuen ganzheitlichen Planungs-, Führungs- und Steuerungsmodell.

Literaturverzeichnis

Albrecht, Peter: Kapitalmarkttheoretische Fundierung der Versicherung?, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Band 80 1991, S. 499-530.

Barenberg, Stefan, Lohse Ute: Ganzheitlicher strategiefokussierter Managementansatz für Finanzdienstleistungsunternehmen: Relevanz und Aspekte der Einführung, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 3/2005, S. 391-422.

Bleicher, Knut: Normatives Management, Frankfurt/New York 1994

Copeland, Tom, Koller, Tim, Murrin, Jack: Unternehmenswert – Methoden und Strategien einer wertorientierten Unternehmensführung, Frankfurt, 2002.

Ewert, Ralf, Wagenhofer, Alfred: Rechnungslegung und Kennzahlen für das wertorientierte Management, in: Wagenhofer, Alfred, Hrebicek, Gerhard: Wertorientiertes Management, Stuttgart 2000, S. 3-64.

Gründel, Helmut, Schmeiser, Hato: Asset-Liability Management der Versicherungsunternehmen und Shareholder Value, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Band 88 1999, S. 489-514.

Hrebicek, Gerhard: Wertorientiertes Markenmanagement, in: Wagenhofer, Alfred, Hrebicek, Gerhard (Hrsg.): Wertorientiertes Management, Stuttgart 2000, S. 118 – 144.

Königswieser, Roswita: Widerstände gegen systemische Unternehmensführung, in: Königswieser, Roswita, Lutz, Christian (Hrsg): Das systemisch evolutionäre Management, Wien 1992.

Kürsten, Wolfgang: „Shareholder Value“ – Grundelemente und Schiefelage einer politökonomischen Diskussion aus finanzierungstheoretischer Sicht, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 70. Jg, 2000, Heft 33, Seite 359 – 381.

Malik, Fredmund: Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern 2002.

Malik, Fredmund: Wertebewusstsein heute“, 2004a,

http://www.malik-mzsg.ch/mom/malik_aktuell_stat.cms (22. November 2005, 11.40)

Malik, Fredmund: Management ist der Umgang mit Komplexität, St. Gallen 2004b,
S. 1-4

<http://www2.malikmzsg.ch/corporate/download/3344/en/Komplexitaet.pdf?pc3StartSessionCheck=true> (4. November 2005, 18.50).

Nagel, Reinhart, Wimmer, Rudolf: Systemische Strategieentwicklung – Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2004.

Nguyen, Tristan et. al : Wertorientierte Steuerung auf dem Vormarsch, in Versicherungswirtschaft, 2005, Heft 22, S. 1745-1747.

Oletzky, Torsten: Wertorientierte Steuerung von Versicherungsunternehmen, Karlsruhe 1998.

Probst, Gilbert J.B.: Vernetztes Denken für komplexe strategische Probleme, in: Königswieser, Roswita, Lutz, Christian (Hrsg): Das systemisch evolutionäre Management, Wien 1992.

Probst, Gilbert J.B, Raisch, Sebastian: Die Logik des Niedergangs, in: Harvard Businessmanager, 3/2004, S. 37-45

Probst, Gilbert J.B., Raisch, Sebastian: Das Unternehmen im Gleichgewicht, in: Krieg, Walter et al: Richtiges und gutes Management: vom System zur Praxis, Bern 2005, S. 233-251.

Riegler, Christian: Anreizsysteme und wertorientiertes Management, in: Wagenhofer, Alfred, Hrebicek, Gerhard: Wertorientiertes Management, Stuttgart 2000, S. 145-176.

Schareck, Christian: Wertorientierung im Versicherungsvertrieb, Karlsruhe 2005.

Schmidl, Peter: Das Finanzmanagement in einer wissensorientierten Unternehmensführung, Diss. Graz 2005.

Schulenburg, v.d., J.-Matthias, Oletzky, Torsten: Shareholder Value Management Strategie in Versicherungsunternehmen, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Band 87 1998, S 65-93

Schultze, Wolfgang, Hirsch, Cathrin: Unternehmenswertsteigerung durch wertorientiertes Controlling, München 2005.

Schradin, Heinrich, R.: Ist der Shareholder Value-Ansatz eine geeignete Steuerungskonzeption für den grossen Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit?, Mitteilungen 1/2004 des Institut für Versicherungswissenschaft an der Universität zu Köln.
www.ivk.uni-koeln.de/mitteilungen/m1_2004.pdf (2. November 2005, 14.00)

Schradin, Heinrich, R., Zons, Michael: Wertorientierung des Versicherungsmanagements, in: AMC Magazin, S. 74- 75.

Ulrich, Hans: Management, Bern 1984.

Ulrich, Hans: Systemorientiertes Management: das Werk von Hans Ulrich/Herausgegeben. von der Stiftung zur Förderung der Systemorientierten Managementlehre St. Gallen, Schweiz, Bern, Stuttgart, Wien, 2001.

Utecht, Torsten: Shareholder Value – Ein praktischer Ansatz für Schaden- und Unfallversicherer, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Band 90, 2001, S. 527-581

Velthuis, Louis John: Entwurf eines integrierten Value Based Management-Kozepts auf Basis des Residualgewinns, in: Gillenkirch, Robert M. et al. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Berlin, Heidelberg, 2004.

Wagner, Fred: Wertorientierte Steuerung des Vertretervertriebs in Zeiten von E-Business, Versicherungswirtschaft 3/2001, S. 158-163.

Wagner, Fred, Schareck, Christian B., Deppe, Sebastian: Erfolg durch ganzheitliches Vorgehen, Wertorientierung als Antwort auf aktuelle Herausforderungen, in: Versicherungswirtschaft Heft 16/2002, S. 1243-1246.

Wagner, Fred, Warmuth, Walter: Wertorientierte Bepreisung im Versicherungsgeschäft, Karlsruhe, 2005.

Internetquellen ohne Verfasser:

Definition: konstruktivistisch

<http://www.conars.com/Ebene1/CAkonstr.htm> (3. November 2005, 12.45)

Definition: technomorph

<http://www.duden.de/index2.html?dudensuche/werke/dgfw/000/062/technomorph.62982.html> (3. November 2005, 12.50)