

## Falsche Strategien gibt es nicht – nur zaudernde Chefs

Adrian Krebs

Die Summe beeindruckt: Mehr als 12 Milliarden Franken kassiert die Credit Suisse (CS) vom französischen Versicherungskonzern Axa für die Winterthur. Es ist einer der grössten Firmenverkäufe ins Ausland der jüngeren Wirtschaftsgeschichte. In der Öffentlichkeit präsentieren sich beide Finanzdienstleister als strahlende Sieger: Die Franzosen feiern den Eintritt in den lukrativen Schweizer Versicherungsmarkt und den Ausbau

**Es wäre unfair, der CS vorzuwerfen, sie habe 1997 beim Kauf der Winterthur keine Strategie gehabt.**

ihrer Europa-Position, die CS freut sich am stolzen Preis für die ungeliebte Versicherungstochter. Endlich können sich die Banker wieder voll und ganz auf das Kerngeschäft konzentrieren.

Auch vor fast 10 Jahren liess sich die CS feiern. Damals riss sich die Bank in einer eiligen Aktion die Winterthur für 14 Milliarden Franken unter den Nagel. Den Aktionären und der Öffentlichkeit verkauften die Banker den hohen Preis mit dem Hinweis auf künftige hohe Gewinne aus dem kombinierten Bank- und Versicherungsgeschäft. Das Ganze nannten sie «Allfinanz-Konzept» – einfach und nachvollziehbar.

Weil die erhofften Synergien ausblieben, distanzierte sich Jahre später die – inzwischen neu besetzte – CS-Führung zusehends vom «Allfinanz-Konzept». Und Ende 2004 beschloss sie, definitiv aus dem Versicherungsgeschäft auszuweichen. Dennoch wäre es unfair, der CS vorzuwerfen, sie habe 1997 keine Strategie gehabt. Zwar wählte der Erzfeind UBS einen anderen Weg und setzte in erster Linie auf die Karte Bankgeschäft. Das heisst aber nicht, dass die UBS richtig und die CS falsch lag. Als Beweis genügt der Blick auf die Pharmabranche: Während sich Novartis mit Grosskäufen neben der Pharma-Sparte ein Generika-Standbein mit billigen Nachahmerprodukten aufbaut, setzt Branchenkonkurrent Roche ausschliesslich auf forschungsintensive und teure Originalmedikamente. Beide Firmen sind damit vorerst erfolgreich.

Wenn Unternehmen Strategien entwickeln, treffen sie viele Annahmen. Es geht darum, künftige Chancen zu er-

kennen, aber auch drohende Risiken zu antizipieren. Erst wenn die Manager eine Vorstellung von ihren Kunden und deren Bedürfnissen haben und sich über die eigenen Stärken und Schwächen im Klaren sind, ist eine Strategie reif für die Umsetzung und es kann mit der Allokation der notwendigen Ressourcen gestartet werden.

Es gibt also weder richtige noch falsche Strategien, es gibt lediglich falsche Annahmen über die Zukunft. Microsoft-Gründer Bill Gates soll zum Beispiel 1981 gesagt haben: «Eine Speicherleistung von 640 Kilobyte genügt für alle.» Ein kolossaler Irrtum. Hätte Gates an seiner Einschätzung festgehalten, wäre Microsoft wohl nie zum weltweit grössten Software-Unternehmen herangewachsen.

Zu den wichtigsten Aufgaben der Firmenchefs gehört daher, in regelmässigen Abständen die Marschrichtung zu überprüfen. Erweisen sich die getroffenen Annahmen als falsch – etwa wenn sich Kundenbedürfnisse anders entwickeln als erwartet –, ist

**Hätte Bill Gates an seiner Einschätzung festgehalten, wäre Microsoft wohl nie zum weltweit grössten Software-Unternehmen herangewachsen.**

eine Kurskorrektur angezeigt. Von der feinen Retusche bis zur radikalen Kehrtwende ist alles denkbar. So hat sich der finnische Papier- und Gummistiefelhersteller Nokia inzwischen zum grössten Handy-Hersteller entwickelt.

Hier ist der Vorwurf an die CS-Spitze erlaubt. Viel zu lange hat sie die Allfinanz-Idee gewälzt. Obwohl die fehlenden Synergien immer deutlicher sichtbar wurden und die Konkurrenz auf und davon segelte, liess sie sich mit der Kurskorrektur viel Zeit.

Dieses Phänomen lässt sich vorab in Grosskonzernen beobachten. An deren Spitze sitzen keine Unternehmer, sondern Manager, die im Erfolgsfall satte Gehälter kassieren, bei Misserfolg die Rechnung aber den Aktionären präsentieren. Der Ruf nach kritischen Eigentümern, die den Chefs auf die Finger schauen und wenn nötig die gelbe Karte zeigen, muss daher noch lauter werden.

### PUNKTUM

## Das Kreuz mit den Deutschen

Rudolf Burger

Es ist ein Kreuz mit den Deutschen. Gegen Italien haben sie in der WM-Vorbereitung mit 4:1 das Nachsehen, gegen die Türkei verlieren sie 2:1, gegen China resultiert ein mageres 1:0, gegen Japan in letzter Minute ein glückliches 2:2. Nein, die Experten sind sich einig: Deutschlands Fussball ist höchstens zweitklassig, technisch, taktisch, spielerisch nicht auf der Höhe. Rennen und Grätschen, das war einmal, damit lässt sich im modernen Fussball vielleicht ein Blumentopf gewinnen, aber sicher nicht der Fifa-WM-Pokal.

Wie schlecht es um Deutschlands Kicker bestellt ist, zeigt sich in der Champions-League, aus der sich die deutschen Klubs, inklusive Bayern, immer früher verabschieden. Und schliesslich: Kaum ein Deutscher spielt im Ausland, dafür reicht das Talent nicht. Wenn Chelsea Ballack holt, steht das nur für die Ausnahme von der Regel.

Im Eröffnungsspiel gewinnen die Deutschen zwar 4:2, aber wer ist das schon, Costa Rica? Und in der Verteidigung gibt es riesige Lächer. Gegen Polen rollt Angriff um Angriff, Reporter Thurnheer hat aber Recht, wenn er die Darbietung der Deutschen gar nicht toll findet – bis zur 91. Minute, als Neuville doch noch ein Tor gelingt.

Und jetzt? Die Deutschen sind für den Achtelfinal qualifiziert; wenn sie weiter so spielen wie phasenweise letzten Mittwoch, reicht es noch weiter, vielleicht sogar bis zum Final in Berlin.

Das Kreuz mit den (Deutsch-)Schweizern: Es ist höchste Zeit, die übliche Häme, die Minderwertigkeitskomplexe zu vergessen, sich daran zu freuen, dass eine niedergeschriebene Mannschaft gross auftrumpft, dass der Fussball immer für Überraschungen gut ist. Mögen die Besten gewinnen, auch wenn ihre Anhänger schwarz-rot-goldene Fahnen schwingen.

### ORLANDOS WOCHE



### TRIBÜNE

## Ein Kanton in Bewegung

Nadine Masshardt

«Ich gelobe es.» Dies waren meine ersten Worte im Saal des Grossen Rates. Die grosse Tür mit dem goldenen Bären als Klinke, die alte Möblierung, eine volle Zuschauertribüne und die 200 massiven Stühle bildeten die Kulisse des ersten Aktes. Die offizielle Amtseinssetzung der 160 Grossrätinnen und Grossräte war ein historischer Augenblick. Hinter mir bleiben die Stühle leer. Seit dem Jahre 1294 tagte in Bern ein «Rat der Zweihundert». Die Zahl der Ratsmitglieder variierte in den vergangenen Jahrhunderten, bewegte sich aber immer um die magische Zahl 200 – bis zu dieser Legislatur. Ab jetzt sind nur noch 160 Stühle besetzt. Ich fragte mich in den Debatten wiederholt: Fliessen nun aufgrund der Sitzzahlreduktion 40 Aspekte weniger ein? Ist der Pot an Ideen und Meinungen weniger voll als früher?

Ein grosser historischer Moment war der Legislaturbeginn auch deshalb, weil im Parlament die neuen Mehrheitsverhältnisse weniger klar sind. Hoffentlich bringen diese sowie die rot-grüne Regierung eine neue Dynamik für echte Reformen.

Den Auftakt in Bern erlebte ich mit den Jusos, meinen Kolleginnen und Kollegen aus der Jugendorganisation der SP: Mit einem Flyer und einem

Spruso-Bonbon wünschten wir den Grossrätinnen und Grossräten einen guten Start in die neue Legislatur und eine prickelnde, erfrischende und bewegte Politik. Als einzige im Grossen Rat vertretene Jungpartei setzten wir ein Zeichen für die Jugend und deren Anliegen. Mit im Gepäck hatte ich meinen ersten Vorstoss: Ich fordere, dass das Jugenddabo «Gleis 7» auf allen öf-

**«Wir müssen heute auf Alternativen setzen und diese fördern.»**

fentlichen Verkehrsmitteln im Kanton gilt. Meinen Schwerpunkt setze ich in den Bereichen Umwelt, Energie und Verkehr. Hier stecken unter anderem grosse Zukunftsfragen, die mich und meine Generation sehr beschäftigen. Vielen von uns bereitet die zunehmende Mobilität, der sorglose Umgang mit der Umwelt und der unglaubliche Energieverschleiss grosse Sorgen. Wir müssen heute auf Alternativen setzen und diese fördern.

«Nichts auf der Welt ist so mächtig, wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist.» (Victor Hugo.) Die Idee der rot-grünen Regierungsmehrheit ist reif. Sie ist aber auch mit einer grossen Verantwortung verbunden: Es liegt jetzt an unse-

rer neuen Regierung, in den nächsten vier Jahren zu zeigen, dass rot-grüne Politik kein Schreckgespenst ist, sondern für eine Mehrheit der Bürgerinnen und Bürger einen Nutzen bringt. Ich erhoffe mir einen umweltbewussteren, sozialeren und attraktiveren Kanton Bern. Zukunftsweisende Entscheide stehen uns in dieser Legislatur bevor: Atomausstieg, Kinderkrippen oder ÖV-Infrastrukturausbau sind einige Beispiele. Mit hohen Erwartungen sind stets auch Enttäuschungen verknüpft. Doch ich bin überzeugt, dass der neuen Regierung eine bewegte, nachhaltige und erfrischende Politik gelingen wird. Der Kanton Bern hat als bevölkerungs- und flächenmässig zweitgrösster Kanton der Schweiz das Potenzial, schweizweit ein Vorbild für das rot-grüne Modell zu werden.

Ich freue mich auf die Herausforderungen und die Chance, bei diesem historischen Moment in unserem Kanton als Grossrätin mitwirken zu können.



**Nadine Masshardt**, die 21-jährige Geschichtsstudentin aus Langenthal, SP, ist das jüngste Mitglied des Grossen Rats. Die Junisession war ihre erste.