

BLICK • BERLIN

Europa lernt langsam, schnell zu handeln

Thomas Hanke



Militärische Metaphern sind im Journalismus zu Recht verpönt: Nicht jeden Streit sollte man zum Krieg hochspielen. Doch es gibt Parallelen zwischen dem Militär und der Ökonomie: in militärischen wie in finanziellen Krisen geht es um schnelle Reaktion der Politik, ist ein schlagkräftiges Zentrum nötig. Spötter sagen, dass die EU auf beiden Gebieten blank sei: Sie hat keinen Generalstab und keinen Währungsfonds. Nach den Beschlüssen des meiner Ansicht nach zu negativ beurteilten Euro-Gipfels der vergangenen Woche könnte die zweite Leerstelle bald ausgefüllt werden.

Denn der Gipfel hat den Weg zum Europäischen Währungsfonds (EWF) geöffnet. Sie erinnern sich: Im Frühjahr 2010 hatte Wolfgang Schäuble einen EWF vorgeschlagen. Damit wollte er die Konsequenz aus der Notlage ziehen, in der Euro-Land steckte. In der Schuldenkrise hatte es sich als nicht handlungsfähig erwiesen: Es gab niemanden, der im Schuldensumpf versinkende Staaten retten, sie gleichzeitig zu Reformprogrammen drängen und die Märkte in Schach halten konnte. Die Folge waren überstürzte Treffen der Regierungschefs an den Wochenenden,

Vergangenes Jahr wurde das Konzept vom Tisch gewischt, jetzt legt die Kanzlerin es wieder vor: die Idee eines Europäischen Währungsfonds.

übers Knie gebrochene Rettungspläne und Ärger im europäischen wie in den nationalen Parlamenten, die sich ins Abseits gedrängt sahen. Die Folge war auch, dass die EZB in die Bresche springen und an den austrocknenden Anleihemärkten intervenieren musste.

Schäubles Idee war richtig, aber die Kanzlerin hielt nichts davon - was sie heute anders darstellt, da wollen wir nicht nachkarten. Jedenfalls hat sie am vergangenen Freitag festgestellt: „Wir bewegen uns genau auf diesen Weg zu.“ Der Rettungsfonds EFSF, vom Deutschen Klaus Regling in Luxemburg geleitet, wird mit neuen Kompetenzen ausgestattet. Er wird an den Märkten Anleihen unter Nominalwert kaufen können, was dem Schuldenabbau dient und eventuell spekulative Wellen

frühzeitig brechen kann. Und er wird bedrohten Staaten mit Krediten aushelfen können.

Kann er aber auch die Konditionen, die für eine stabilisierende Wirtschafts- und Finanzpolitik sorgen, vorgeben? Damit wäre er völlig überfordert. Die Arbeit müsste bei einer entsprechend geschulten Abteilung der EU-Kommission angesiedelt werden, die noch zu bilden wäre. Geschieht das nicht, bliebe der EWF ein Etikettenschwindel.

Bei finanziellen wie bei militärischen Krisen steckt die Politik im Zielkonflikt: Je schneller sie reagieren kann, desto geringer ist der Einfluss des Parlaments. In manchen Partnerländern darf die Regierung die Kampfbomber losschicken, ohne das Parlament zu fragen. Wir dagegen legen Wert auf unsere Parlamentsarmee. Bei der schnellen Eingreiftruppe für die Finanzen lässt der Konflikt sich leichter lösen: indem die Parlamente vorab Art und Umfang bestimmen, in denen der entstehende EWF handeln darf. Europa lernt, schneller zu handeln - auch wenn das seine Zeit braucht.

Der Autor leitet das Ressort Meinung und Analyse. Sie erreichen ihn unter: hanke@handelsblatt.com

DIE MEINUNG
UNSERER LESER

Wintertag ohne Heizung

Zu: „Energiewende - die Rechnung kommt noch“, Handelsblatt vom 27.7.2010

Aus einer - verständlichen - Angst heraus haben im Saarland knapp 6000 Wähler aus Ens-dorf eine Zwei-Milliarden-Euro-Investition in ein Superkohlekraftwerk verhindert. Es hätte Kohle aus saarländischem Boden nutzen können, wenn man nicht Angst hätte vor Grubenbeben usw. Im Nordsaarland sind einige Leute gegen Windkraft- und Solaranlagen, im östlichen Saarland gegen Windkraftanlagen, im südlichen Saarland gegen beides.

Jeder BWL- und VWL-Student lernt im ersten Semester, dass einer Mengenänderung eines Guts eine Preisänderung entgegensteht. Wir Deutschen verzichten auf Kohle, Atom und werden uns demnächst nicht wundern, wenn die Gasrechnungen aus Russland, die Ölrechnungen aus Saudi-Arabien und die Kohlerechnungen aus China oder Australien jedes Mal etwas höher ausfallen. Wegen ein paar Steinen, die an einer Kirche abgefallen sind, hat man im Saarland nun den Kohlebergbau endgültig verabschiedet. Hat jemand mal dran gedacht, wie viele Kumpel in China jedes Jahr unter Tage verunglücken? Wenn schon die Solarenergie so massiv bezuschusst wird, hätte man auch die Kohle weiterhin bezuschussen können.

Ich bin gespannt auf einen Wintertag: minus zehn Grad, Windstille, keine Sonne, alle Heizungen auf Hochtouren und dann der große Crash! Dann werfe ich meinen manuellen Kachelofen an und lese bei Kerzenschein die Zeitung, die dann hoffentlich noch ausgetragen wird. Oder eben eine von gestern.

Franz-Josef Berwanger

INSIDE BP

Durchhalten statt aufspalten

Die Verkleinerung des britischen Ölmultis würde die Probleme nicht lösen.

Katharina Slodczyk

Der Vorschlag hat zunächst einen gewissen Charme: Die einzelnen Geschäftsteile des britischen Ölmultis BP hätten zusammengenommen einen Wert von 156 Milliarden Pfund, schreiben Analysten von JP Morgan Cazenove in einer Studie. Derzeit hat BP einen Börsenwert von etwa 90 Milliarden Pfund. Das Unternehmen solle sich daher aufspalten - in einen Teil, der Öl fördert, und einen, der sich um Weiterverarbeitung kümmert. Das würde den Aktienkurs beflügeln.

Das mag schon sein, wäre aber allenfalls kurzfristig der Fall und würde die grundlegenden Probleme nicht lösen - allen voran: Der Konzern muss die Folgen der Ölpest verdauen, die Entschädigungen an die Opfer und Strafzahlungen begleichen. Solange diese Baustelle nicht geschlossen ist, würde eine Aufspaltung die Dinge nur komplizieren und möglicherweise Ärger mit der US-Regierung auslösen. Der ist nicht daran gele-

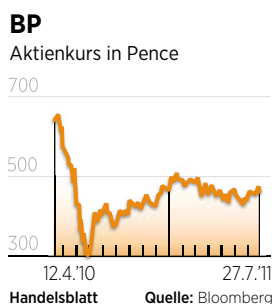
gen, dass am Ende ein kleinerer und weniger zahlungskräftiger Teilkonzern für die Folgen der Katastrophe im Golf von Mexiko geradestehen muss.

Solange die endgültigen Kosten des Desasters noch nicht feststehen und BP sich weiterhin auf Ausgaben von 41 Milliarden Dollar oder auch mehr vorbereiten muss, bleibt auch ein anderes Problem akut: die Wachstumsschwäche. Zuletzt ist die BP-Ölproduktion um elf Prozent zurückgegangen. Denn noch immer stehen die Förderprojekte des Konzerns im Golf von Mexiko still - wegen fehlender Genehmigungen. Und zudem kann BP angesichts der ungewissen Ölpest-Kosten nur mit gebremstem Elan in seine Zukunft investieren. Auch daran würde eine Aufspaltung nichts ändern.

Schon häufig haben BP-Chefs auf Druck von Investoren Entscheidungen getroffen, die nur kurzfristig Sinn hatten. So haben sie kontinuierlich ihre Dividenden erhöht und parallel dazu immer mehr Aufgaben an günstigere externe Dienstleister ausgelagert, die es offenbar mit der Sicherheit nicht so ernst nahmen. Das Ergebnis ist bekannt: die verheerendste Ölpest in der US-Geschichte, die BP teuer zu stehen kommt.

Schon häufig haben BP-Chefs auf Druck von Investoren Entscheidungen getroffen, die nur kurzfristig Sinn hatten. So haben sie kontinuierlich ihre Dividenden erhöht und parallel dazu immer mehr Aufgaben an günstigere externe Dienstleister ausgelagert, die es offenbar mit der Sicherheit nicht so ernst nahmen. Das Ergebnis ist bekannt: die verheerendste Ölpest in der US-Geschichte, die BP teuer zu stehen kommt.

slodczyk@handelsblatt.com



REPUTATIONSMANAGEMENT

Weiche Risiken verursachen harte Kosten

Grob fahrlässig, ja lebensmüde ist der Bergsteiger, der zur Absicherung seines Aufstiegs nirgends einen Haken einschlägt. Aufstieg durch sorgfältige Sicherung ist die Klippschule der Kletterer. Mögen sie ihre Erfahrung doch einmal weitergeben an die Chefetagen: Die meisten Unternehmen wissen „Wertsteigerung“ eloquent einzusetzen, können mit dem Begriff der „Wertsicherung“ aber anscheinend nichts anfangen. Unternehmen und Organisationen wollen als stark und unverwundbar, unaufhörlich wertsteigernd wahrgenommen werden. In diesem Bild stören mögliche Krisen.

Risikomanagement soll der Haken in der Steilwand sein, ist aber anders belegt: mit dem finanziellen Handling von unerwarteten Einbrüchen, dem „Hedgen“ von Währungsrisiken. Dazu ein bisschen Werkschutz, den Rest soll die Versicherung erledigen. So drückt man sich wacker um eine fundamentale Erkenntnis: Nicht ob, sondern nur wo und wie ein Unternehmen verwundbar ist, kann die Frage sein. Das oben genannte Risiko ist in seiner Bedeutung hinter das Risiko des Reputationsverlusts zurückgefallen.

Die weichen, ethischen Kriterien wie Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Authentizität können heute einen Unternehmenserfolg nachhaltiger beeinflussen (und schädigen), als es früher ein Brand auf dem Firmengelände vermochte. Wertsicherung heißt heute vor allem, sich dieses Umstandes bewusst zu werden, ihm präventiv zu begegnen, dem Unternehmen und der Organisation auch ethisch eine klare Positionierung zu verschaffen, Altfälle rücksichtslos aufzuarbeiten und die nicht nur seit der Finanzkrise vielfach veränderte kulturelle Identität der Mitarbeiter zu achten.

Beispiel Datenklau: Mit großem Aufwand werden ganze Abteilungen auf Täterjagd geschickt, nicht selten unterstützt von Detekteien. Doch was ist es anderes als Ausdruck einer mangelnden Identifizierung mit dem eigenen Unternehmen, wenn zwei Drittel al-

ler betroffenen Organisationen eigene Mitarbeiter als Täter ausmachen und diese als Motiv oft „Rache gegenüber dem Arbeitgeber“ angeben? Da sind nicht ausgefeiltere IT-Systeme, sondern die Vermittlung einer klaren Unternehmensidentität ist gefragt, in der sich auch Mitarbeiter mit strikteren ethischen und moralischen Maßstäben wiederfinden. So werden ausweichen bald sehr harte Kriterien.

Im aktuellen Fall der Deutschen Bank kann dies mit einer Milliarde Euro sogar beziffert werden: Die amerikanische Regierung hat das Geldinstitut mit einer Klage überzogen, weil es sich an amerikanischen Hausbesitzern schadlos gehalten haben soll. Der Impetus dieser Anklage ist ein moralischer, und weil beim Branchenprimus, der in vielen Belangen professionellen Bankings als Benchmark gilt, ausgerechnet hier offenbar kein Filter vorhanden ist, war dieses Risiko nicht auf dem Schirm der Manager.

Wer sich mit Risikomanagement beschäftigt, muss umdenken: Die ethischen Kriterien müssen ernst genommen werden, auch wenn es noch so schwerfällt, eine wirkliche Absicherungsstrategie muss her, das eigene Unternehmen, die eigene Organisation muss auf diese Art von Risiken penibel überprüft werden. Dazu gehört auch die akribische Suche nach „Leichen im Keller“, nach Vorfällen aus einer Zeit, da gewisse Gepflogenheiten noch großzügig unter „Pflege des Betriebsklimas“ abgebucht werden konnten. Ergo ist an diesem Punkt nun klüger!

Und es braucht den (proaktiven) Mut zur Offenheit. Denn kontrolliert die Situation erst mal die Organisation, ist es meist bereits zu spät. Oder um es mit Warren Buffett zu sagen: „It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it.“

Der Autor ist Geschäftsführer der Beratung Abels & Cie. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com

Hans-Reinhard Abels



Viele Unternehmen haben mögliche Krisen nicht im Blick.