

Anspruchsvolle Partitur



Heijo Hauser ist Managing Director bei Towers Watson.

Die ersten Klavierstunden gehören in der Regel nicht zu den Momenten des Lebens, an die man sich voller Sehnsucht erinnert. Zu mühsam ist es, zunächst jede Hand einzeln für sich zu trainieren, bevor man nach monate-

langer Übung versucht, die beiden Hälften in einem auf sich abgestimmten Spiel zu vereinen.

Eine ähnlich anspruchsvolle Koordinationsaufgabe steht demnächst für Unternehmenslenker auf der Agenda, die zukünftig parallel Buchwert und Marktwerte steuern müssen:

Sowohl Solvency II als auch IFRS und wohl auch die neue HGB-Bilanz nach dem Bilanzmodernisierungsgesetz (BilMoG) basieren auf einer mehr oder weniger

konsequenten Marktbewertung. Und während das für die Kapitalanlagen in letzter Zeit schon keine einfache Aufgabe war, scheint eine Marktwertbewertung der Passiva immer noch weit weg von einem einheitlichen, praktikablen und belastbaren Standard.

Und selbst wenn man hier endlich eine gewisse Kontinuität erreicht hat, verbleiben wichtige Elemente wie die Gewinnbeteiligung oder die Steuerbilanz bis auf Weiteres dem „alten“ Buchwertprinzip verhaftet. Man braucht kein Prophet zu sein, um zu befürchten, dass die Vereinheitlichung aller Facetten der Bilanzierung (Steuer, Solvenz, Gewinn und Verlust, Überschussbeteiligung) noch Jahre in Anspruch nehmen wird.

Dieses alles wäre nun nicht so bedrohlich, wenn es sich um eine rein akademische Aufgabe im Reich der „Modelle“ handeln würde. Oder aber wenn das Geschäftsmodell so robust und auskömmlich wäre, dass genügend Polster zum Ausgleich von Verwerfungen bestünden.

In Zeiten jedoch, wo die meisten Unternehmen recht hart am Wind segeln, ist es essenziell, dass Kompass und Echolot fehlerfrei funktionieren, um sauber um die Klippen zu kommen. So aber müssen Umstrukturierung oder Änderung der Strategie künftig aus zwei Blickwinkeln (Buch- und Marktwertsicht) bewertet werden, um nicht früher (nach Buchwert) oder später (nach Marktwert) Schiffbruch zu erleiden. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen bei den Maßnahmen für 2011 die notwendige Weitsicht, um auch 2013 erfolgreich am Markt zu bestehen.

Denn eines ist sicher: Auch wenn die Branche sicherlich versuchen sollte, die größten Verwerfungen einer reinen Marktwertbilanzierung für die Versicherungsindustrie abzuwenden, ist das grundlegende Prinzip von Solvency II et al. nicht mehr aufzuhalten. Ein weiteres Zögern beim Einüben der neuen Spielarten kann sich die Branche nicht leisten, sofern sie weiterhin in Dur und nicht in Moll spielen möchte.