

Kai-Jürgen Lietz

# Das Entscheider-Buch

15 Entscheidungsfallen und wie man sie vermeidet

ISBN-10: 3-446-41139-9

ISBN-13: 978-3-446-41139-5

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/978-3-446-41139-5>  
sowie im Buchhandel

## 2 Entscheidungsfallen in der Geschichte

Viele Unternehmer und Manager vergleichen sich gerne mit Feldherrn aus der Antike oder später. Dieses Kapitel soll Ihnen einen Einblick geben, dass auch große Persönlichkeiten in Entscheidungsfallen geraten sind. Manche haben sie gemeistert, andere nicht. Da die Entscheidungsfallen erst in Kapitel 4 beschrieben sind, habe ich sie lediglich an ihren Merkmalen dargestellt. Es kann sich daher für Sie lohnen, nach der Lektüre von Kapitel 4 hierher zurückzukehren und den entsprechenden Geschichten die jeweiligen Entscheidungsfallen zuzuordnen.

### 2.1 Das salomonische Urteil

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein überaus beliebter König, ca. 950 Jahre vor Christus. Eine Ihrer Aufgaben ist es, Recht über Ihre Untertanen zu sprechen.

Eines Tages kommen zwei Frauen zu Ihnen und tragen einen Streitfall vor, der wohl einmalig in der Weltgeschichte ist.

Danach leben beide Frauen in einem Haus. Andere Mitbewohner gibt es nicht. Beide haben vor Kurzem ein Kind entbunden. Eine der Frauen, die Klägerin, erzählt Ihnen die Geschichte eines häuslichen Dramas. Danach hat die Beklagte ihr eigenes Kind in der Nacht aus Versehen im Schlaf erdrückt. Unter dem Eindruck dieses tragischen Ereignisses hat sie der Klägerin ihr Kind entwendet, während diese schlief und ihr dafür das tote Kind untergeschoben. Am nächsten Morgen merkt diese natürlich den Tausch. Sie möchte ihr Baby zurückhaben.

Anstatt alles zuzugeben, behauptet die so Beklagte jedoch, dass es genau umgekehrt sei und ihr Baby lebt, während die Klägerin nun versuchen würde, an ihr Kind zu kommen.

Während Sie noch diese Abgründe verarbeiten, entwickelt sich ein handfester Streit zwischen den beiden Frauen, wer nun die Wahrheit sagt.

Natürlich können Sie das nicht dulden. Ihr Amt als König würde beschädigt werden, wenn der Streit weiter eskaliert. Sie müssen also eine Entscheidung treffen.

Als König haben Sie eine klare Zielsetzung. Ihr Urteil als oberster Richter soll das Vertrauen in Ihre Herrschaft unabhängig von Kriegen erhalten.

Daher muss jeder Ihre Urteile als gerecht empfinden. Es kann zwar sein, dass der eine oder andere nicht zufrieden mit dem Ergebnis ist, aber er darf es nicht als grobe Ungerechtigkeit empfinden.

Das trifft insbesondere auf Ihr Königtum zu. Denn als sehr junger König hatten Sie einen Traum, in dem Sie Gott begegneten. Wie in solchen Geschichten üblich, haben Sie einen Wunsch frei. Aber anstatt sich Reichtum und ein langes Leben zu wünschen, entscheiden Sie sich für die Weisheit, das zu erkennen, was richtig ist. Gott ist von dieser Wahl so beeindruckt, dass er Ihnen neben der Weisheit auch den Reichtum und das lange Leben schenkt.

Diese Geschichte ist sicherlich kein schlechter PR-Coup, bewirkt aber auch, dass Sie genau in diesem Moment unter sehr großem Druck stehen.

Die beiden Frauen erzählen jeweils ihre eigene Version des häuslichen Dramas und Sie müssen entscheiden, welche davon wahr ist. Eine wahrhaft königliche Aufgabe, denn kein normaler Mensch kann in diesem Moment wissen, wer die Wahrheit spricht.

Wegen der ihnen nachgesagten Fähigkeiten können Sie die Entscheidung auch nicht vertagen. Denn Gott soll Ihnen ja die Macht gegeben haben, zu erkennen, wer die Wahrheit spricht.

Die Entscheidungssituation selbst ist durch zwei Fällen gekennzeichnet. Zum einen haben Sie nur zwei Alternativen, über die Sie entscheiden können. Diese haben Sie nicht selbst ausgewählt, sondern wurden Ihnen mehr oder weniger vorgegeben. Die beiden Alternativen sind:

- Die Klägerin ist die Mutter und bekommt ihr Kind zurück.
- Die Beklagte ist die Mutter und behält ihr Kind.

Gleichzeitig gibt es vier mögliche Ausgänge für Ihre Entscheidung:

Ergebnismatrix der Entscheidungssituation

<b>Kind geht an Klägerin</b>	<b>Kind geht an Beklagte</b>
Die Klägerin ist die Mutter und Sie geben ihr recht.	Die Beklagte ist die Mutter und Sie geben ihr recht.
Die Klägerin ist zwar nicht die Mutter, aber Sie geben ihr trotzdem recht.	Die Beklagte ist nicht die Mutter, aber Sie geben ihr trotzdem recht.

Dabei ist noch nicht einmal der Fall berücksichtigt, dass keine der beiden Frauen die Mutter des Kindes ist. Aber das wäre vielleicht auch zu unwahrscheinlich.

Die Auswirkungen Ihrer Entscheidung leiten sich für Sie direkt daraus ab.

Wenn Sie der falschen Frau das Kind zusprechen, wird die wahre Mutter darüber nicht schweigen. Das mag zunächst nicht weiter dramatisch sein. Aber mit jedem Jahr, das der Junge älter wird, besteht die Gefahr, dass der Junge seiner Mutter äußerlich immer mehr ähnelt. In dem Fall leben Sie also mit einer potenziellen Zeitbombe, auch wenn Ihnen der Begriff in diesem Zeitalter nicht bekannt sein dürfte.

Die Herausforderung in der Entscheidung liegt zum einen in der limitierten Alternativenzahl und zum anderen in Ihrer

geringen Informationsbasis. Wie sollen Sie da eine gute Entscheidung fällen und ein gutes Urteil sprechen?

Für das, was der Welt in 3 000 Jahren noch als das *salomonische Urteil* bekannt sein wird, gibt es daher zwei mögliche Deutungen.

Es könnte sein, dass Salomon sich zunächst eine weitere mögliche Alternative schaffen wollte, die ihn in jedem Fall unbeschadet aus der Situation hervorgehen lassen würde. Diese Alternative sieht vor, das Kind mit dem Schwert in der Mitte zu teilen. Sicher eine sehr grausame Alternative, aber durchaus im Rahmen des damals Üblichen. So kann sich keine der Mütter beschweren, denn keine von Ihnen wäre davon bevorzugt.

Die andere Möglichkeit nennt sich „explorative Entscheidung“. Salomon war ganz sicher ein Frauenkenner. Wie andere heute Briefmarken sammeln, heiratete er immer neue Frauen für seinen Harem. So konnte er auf eine üppige Ausstattung von ca. 700 Ehefrauen und 300 Nebenfrauen blicken. Es könnte ihm daher auch klar gewesen sein, dass die echte Mutter es niemals zulassen würde, ihr Kind sterben zu lassen. Für sein Überleben hätte sie jedes Opfer erbracht.

Die explorative Entscheidung ist ein gutes Mittel, festzustellen, ob es Aspekte gibt, die ich mir vorher nicht klargemacht habe. Insbesondere dann, wenn die Informationsbasis nicht ausreichend ist. Denn sobald die Entscheidung getroffen wurde und sie sich nicht „richtig“ anfühlt, weiß ich bereits, dass die Alternativen nicht wirklich gleichwertig sind.

In beiden Fällen sieht die Ergebnismatrix für Salomon jetzt folgendermaßen aus:

## Ergebnismatrix mit neuer Alternative

<b>Kind geht an Klägerin</b>	<b>Kind geht an Beklagte</b>	<b>Kind wird zerteilt</b>
Die Klägerin ist die Mutter und Sie geben ihr recht.	Die Beklagte ist nicht die Mutter, aber Sie geben ihr trotzdem recht.	Die Klägerin ist die Mutter, aber das Kind wird „geteilt“.
Die Klägerin ist zwar nicht die Mutter, aber Sie geben ihr trotzdem recht.	Die Beklagte ist die Mutter und Sie geben ihr recht.	Die Beklagte ist die Mutter, aber das Kind wird „geteilt“.

Es spricht viel dafür, dass Salomon mit seinem berühmten Urteil eine explorative Entscheidung getroffen hat, um aus den Reaktionen der beiden Frauen zusätzliche Informationen zu gewinnen. Selbst wenn dann beide das Urteil kommentarlos ertragen hätten, wäre es für Salomon (siehe oben) nicht schädlich gewesen.

Er fällt also das Urteil, das Kind mit einem Schwert in der Mitte zwischen beiden Frauen gerecht zu teilen.

Als Reaktion auf das Urteil rief die Klägerin: „Bitte lasst das Kind leben und gebt es der anderen Frau!“

Die Beklagte hingegen: „Es soll weder dir noch mir gehören. Zerteilt es!“

Daraufhin beendet Salomon das Ganze mit dem Beschluss: „Gebt jener das lebende Kind, tötet es nicht; denn sie ist seine Mutter.“

Ganz unabhängig davon, welche der beiden Frauen die biologische Mutter war, dürfte danach klar gewesen sein, wer als Mutter geeigneter war.

Entscheidungen können eine enorme Auswirkung haben. Ob es Salomon bewusst war, dass wir ca. 3 000 Jahre später immer noch darüber nachdenken? Eines ist jedoch sicher. Ohne die Vorgeschichte seines Traums von Gott hätte diese Geschich-

te sicher nicht dieselben Wellen geschlagen. So aber war es für viele ein Zeichen von Gott und der Weisheit, die er verleiht.

Ich spreche bei solchen Entscheidungen gerne vom *Dau-menabdruck des Entscheiders*. Denn wenn sich Ihre Entscheidungen an einem roten Faden orientieren, dann können Sie damit Geschichte machen.

## 2.2 Auch Brutus

Auf ähnliche Weise machte auch eine andere Person Geschichte. Ca. 900 Jahre nach Salomon war Gaius Julius Cäsar der unumstrittene Machthaber in Rom.

Stellen Sie sich vor, im Jahre 44 vor Christus haben Sie alles geschafft, was ein römischer Edelmann zur damaligen Zeit erreichen konnte und noch viel mehr. Sie waren nicht nur Konsul, sondern haben das herrschende republikanische System völlig auf den Kopf gestellt. Damit eine einzelne Person nicht zu viel Macht anhäufen konnte, wurden wichtige Positionen wie das Amt des Konsuls nur im Doppelpack vergeben. So hatten die Väter der römischen Republik einen eingebauten Machtausgleich geschaffen. Allerdings war man zur damaligen Zeit auch sehr pragmatisch, wenn es die Lage erforderte.

So hatte es auch Konsuln gegeben, die ohne Gegenpart regierten, bzw. in militärisch schwierigen Situationen einen Diktator auf Zeit. Für Sie als erfolgreichsten Feldherrn der damals bekannten Welt und dem Sieger eines Bürgerkriegs hatte man so viele Ausnahmen geschaffen, dass die republikanische Ordnung nicht mehr existierte. Das passt allerdings durchaus zu Ihnen, denn angepasst konnte man Sie nie nennen.

Das illustriert schon eine Begebenheit aus Ihrer Jugend, die mit zu Ihrer Legendenbildung beitrug. Als junger Mann wurden Sie auf einer Studienreise von Piraten entführt. Als Sie von der Lösegeldforderung erfuhren, ermutigten Sie die

Piraten, eine wesentlich höhere Summe zu fordern, da Sie ja wohl bedeutend mehr wert seien.

Nach Ihrer Freilassung stellten Sie dann eine private Seestreitmacht auf und revanchierten sich in der damals üblichen Weise, indem Sie Ihre vormaligen Peiniger einfangen und kreuzigen ließen.

Als Feldherr sind Sie so erfolgreich, dass sich im Bürgerkrieg (49 bis 45 vor Christus) gegen den Senat und dessen Feldherrn Pompeius ganze Heere kampflös ergaben und deren Führer Ihrer Gnade auslieferten.

Bis dahin galt im alten Rom die Maxime: „Wehe dem Besiegten.“ Sie hingegen vergrößerten Ihren Einfluss, indem Sie während des Bürgerkriegs mit dieser Tradition brachen. Sie gewährten Ihren besiegten Gegnern nicht nur Pardon sondern verliehen Ihnen auch noch einflussreiche Positionen in Ihrem eigenen politischen Apparat. Auf diese Weise verpflichteten Sie sich die Netzwerke Ihrer besiegten politischen Gegner.

Auf dem Höhepunkt Ihrer Macht haben Sie das republikanische System der Römer vollständig übernommen. Der Senat, der bis dahin alles bestimmt hatte, war nur noch Stafage. Man hatte Sie zum Diktator auf Lebenszeit ernannt und Ihnen das Recht zuerkannt, jeden beliebigen Posten im römischen Staat einzunehmen, wenn Ihnen gerade danach war.

Faktisch existiert das republikanische System daher nicht mehr. Sie haben die Machtfülle eines Königs, dürfen sich aber nicht so nennen.

Denn als die Römer sich 450 Jahre zuvor ihrer Könige entledigt haben und das republikanische System an ihre Stelle setzten, ließ der damalige Befreier alle Römer schwören, niemals wieder zuzulassen, dass es einen König in Rom geben werde.

Ihre Machtfülle passt nicht mehr in das seit Jahrhunderten bestehende republikanische System. Das ist sowohl für den Senat wie auch für die Bevölkerung sichtbar. Ihre Posi-



tion bricht mit jeder Regel, die das politische System vorsieht. Das macht Sie angreifbar. Vielleicht nicht in der offiziellen Politik, aber ganz sicher in den geheimen Zirkeln der Senatoren, die es nicht hinnehmen wollen, dass römisches Recht dauerhaft mit Füßen getreten wird. In dieser Situation müssten Sie eigentlich eine Entscheidung treffen.

Als Sie den Bürgerkrieg im Jahre 49 vor Christus begonnen haben, der Sie in die heutige Situation geführt hat, handelten Sie aus Selbstschutz. Sie wollten einem politischen Prozess und dem Verlust Ihrer Privilegien entgehen.

Ein langfristiges Ziel war damit nicht verbunden. Doch das Ergebnis ist eine Entscheidung, die Sie nicht treffen wollen. Aus Ihrer Anhängerschaft wird Ihnen angetragen, König der Römer zu werden. Die republikanische Tradition fordert hingegen von Ihnen, auf die offizielle Macht zu verzichten und zurück ins Glied der ehrenhaften Politiker zu treten.

Aus heutiger Sicht sehen viele Historiker Cäsars Hauptfehler darin, nicht für die Zeit nach dem Gewinn des Bürgerkriegs geplant zu haben. In seinem Lager gab es durchaus starke Kräfte, die ihn zur Ergreifung der Königswürde drängen wollten. Dies hätte allerdings unweigerlich zu einem weiteren Bürgerkrieg geführt, mit all den in seiner Karriere bereits geschlagenen und inzwischen offiziell für ihn arbeitenden politischen Gegnern.

Das andere Extrem, die freiwillige Rückgabe der Macht an das republikanische System, hätte für Cäsar auch nicht funktionieren können. Denn sehr bald hätten seine korrupten Vertreter alles darangesetzt, ihn offiziell anzuklagen und wenn möglich ins Exil zu schicken. An beiden Alternativen konnte Cäsar kein Interesse haben.

Der Politiker und Feldherr Cäsar hatte über lange Zeit die richtigen Entscheidungen für seine Karriere getroffen. Aber jetzt am Höhepunkt seiner Macht zögerte er die Entscheidung hinaus, bis es zu spät war. Das Ziel seiner Entscheidung hätte sein müssen, seine Rolle systemkonform zu machen.

Dafür hatte er zu diesem Zeitpunkt eine nahezu unendliche Anzahl von Handlungsalternativen neben den beiden Extrempositionen. Darunter sicher auch Lösungen, die ihm eine weniger schwere Entscheidung ermöglicht hätten.

Da er sich offensichtlich nicht im Klaren war, was er aus dieser Situation machen wollte, hatte er wohl auch keine geeigneten Alternativen entwickelt.

So zögerte Cäsar die Entscheidung immer weiter hinaus. Während ihm das offizielle Rom ständig neue Ehrentitel verlieh, bildete sich im Stillen ein Kreis von Senatoren, der aufgrund Cäsars Unschlüssigkeit die Herrschaft des Diktators auf Lebenszeit schnell verkürzen wollte. Am 15. März 44 vor Christus lockten ihn 60 Senatoren während einer Senatssitzung unter einem Vorwand in einen Nebenraum und erstachen ihn mit Dolchen, die sie unter ihrer Tunika verborgen gehalten hatten.

Als Cäsar sah, dass einer seiner engsten Vertrauten und Freunde, Marcus Junius Brutus den Verschwörern angehörte, soll er gesagt haben: „Auch du mein Sohn Brutus?“

Die Entscheidung wurde ihm abgenommen, nur vermutlich nicht so, wie er sich das gedacht hatte.

## 2.3 ... wäre ich Parmenion

Noch nicht auf dem Höhepunkt seiner Macht, aber in seiner Entscheidung von demselben geschichtlichen Ausmaß erging es einem großen Vorbild Cäsars 300 Jahre früher.

Alexander der Große hatte innerhalb von nur zwei Jahren die Herrschaft des persischen Großkönigs Dareios III. im östlichen Mittelmeer gebrochen. Dabei fiel ihm auch die Familie seines Feindes in die Hände. Dareios III. hatte kurz zuvor bei der Schlacht von Issos erkennen müssen, dass er selbst mit einem zahlenmäßig weit überlegenen Heer Alexander nicht gewachsen war.

Daher schlug er Alexander vor, dass dieser alle Gebiete westlich des Euphrat bekommen sollte, bot ihm die Hand einer seiner Töchter an und wollte ihn als gleichberechtigten Großkönig anerkennen. Im Gegenzug sollte Alexander die Familie des Perserkönigs freigeben und einem dauerhaften Frieden zustimmen.

### *Wie würde sich Alexander der Große entscheiden?*

Alexander hatte seinen persischen Gegner innerhalb kürzester Zeit in die Knie gezwungen. Sein Herrschaftsgebiet hatte eine Größe erreicht, die Makedonien eine lange Dominanz versprechen würde. Hätte er jetzt seine Eroberungen konsolidiert, wäre Makedonien vielleicht ein ernst zu nehmender Gegner des späteren Römischen Reiches geworden. Es ist allerdings fraglich, ob Alexander sich ein Leben in Frieden mit dem größten aller Gegner der damals bekannten Welt überhaupt vorstellen konnte.

Die Perser waren lange Jahre immer wieder der Angstgegner der griechischen Stadtstaaten gewesen. Die Invasionsarmeen der persischen Könige sprengten mit ihrer schieren zahlenmäßigen Überlegenheit immer die Vorstellungskraft der in Stadtstaaten zersplitterten Griechen. Deren ökonomische Grundlagen waren weitaus schlechter als die des übermächtigen Gegners.

Mit seinen 23 Jahren hatte Alexander der Große extrem viel erreicht. Als Fan der Ilias, also der Sage über den Trojanischen Krieg, wusste er, dass Helden durch ihre Gegner gemacht werden. Wenn der Gegner unbedeutend ist, gibt es keine Heldensagen. Erscheint er dagegen übermächtig und unbezwingbar, dann entstehen neue Helden. Für Alexander gab es in der damaligen Welt nur einen wirklich mächtigen Gegner, an dem er sich messen konnte, und das war das persische Großreich.

So begab Alexander der Große auch gewesen sein mag,

so beruhten seine Erfolge auch zum großen Teil auf seinem fähigen Heer und dessen Generälen.

Parmenion, sein erfahrenerster und treuester General, war ein Traditionalist. Mit dem östlichen Mittelmeer war das klassische griechische Einflussgebiet mit allen ehemaligen Gründungen griechischer Siedler fest in griechischer Hand. Darunter viele reiche Hafenstädte. Den Euphrat zu überqueren hieß tief in das Land einer vollkommen fremden Mentalität einzutauchen, den Orient. Er hatte keine große Vision der Zukunft, sein Einflussgebiet war Alexanders Heer.

Alexander wiederum hatte von seinem Vater Philipp II. als Handlungsmotivation die Idee einer Strafexpedition gegen die Perser als Revanche für deren Angriffe auf das griechische Kernland 150 Jahre zuvor geerbt. Diese diente ihm zum einen als guter Vorwand, seine griechischen Bündnispartner bei der Stange zu halten, sie dürfte zum anderen aber auch als Grundlage für seine Vision einer Herrschaft über Griechenland und Persien gegolten haben.

Beide waren fähige Entscheider. Doch aufgrund ihrer unterschiedlichen Vorstellungen würden sie in der gleichen Situation jeweils unterschiedlich handeln.

Nachdem die persischen Unterhändler ihr Angebot unterbreitet haben, soll Parmenion gesagt haben: „Wäre ich Alexander, würde ich akzeptieren.“ Alexander soll daraufhin geantwortet haben: „Das würde ich auch, wäre ich Parmenion.“

Die Entscheidungsfalle liegt hier darin, dass Alexander sich durchaus die Logik Parmenions hätte zu eigen machen können. Nur wäre diese Entscheidung nicht mehr seine eigene gewesen. Er hätte als Entscheider seine Wertvorstellungen und Ziele missachtet. Alexander wäre dann vermutlich wesentlich älter als nur 32 Jahre geworden, aber die Geschichte hätte ihn vergessen.

So wurde er mit seinen zahlreichen Eroberungen, angefangen von dem persischen Großreich bis hinein nach Indien,

ein Wegbereiter für alle nachfolgenden Weltreiche, insbesondere der Römer.

Sein militärisches Genie ließ ihn bereits zu Lebzeiten zur Legende werden.

## 2.4 Die Fugger

Der Name Fugger steht für eine überaus einflussreiche Kaufmannsfamilie im 15. Jahrhundert. Allerdings gibt es zwei Familienstränge, die sich unterschiedlich entwickelten.

Zum einen die Fugger vom Reh, die durch Handelsgeschäfte schnell reich geworden sind, und zum anderen die Fugger von der Lilie, die zunächst als Weber und später als Tuchhändler unterwegs waren und es so zu einem bescheideneren Wohlstand gebracht hatten.

Beide Linien gehen auf Hans Fugger im 14. Jahrhundert zurück, der vom einfachen Weber in Augsburg bis zum Zunftmeister aufstieg und damit die Grundlage für den weiteren familiären Wohlstand schuf.

Zum großen Konkurrenzkampf kommt es in der dritten Generation. Auf der einen Seite Lukas Fugger für die Fugger vom Reh und auf der anderen Seite die Brüder Ulrich und Jakob Fugger für die Fugger von der Lilie.

### 2.4.1 Lukas Fugger

Stellen Sie sich vor, Sie sind Lukas Fugger und gehören dem bislang erfolgreichereren Familienstamm an. In Ihren ersten Jahren als Kaufmann haben Sie den Erfolg Ihres Vaters noch übertreffen können. Sie waren derjenige, der dafür gesorgt hatte, dass dem Familienstamm das Wappen mit dem Reh verliehen wurde. Allerdings holen seit einigen Jahren die Fugger von der Lilie stark auf. Durch Darlehen an den König Maximilian I. konnten sich diese unter anderem wichtige Bergbau-

rechte sichern und mit diesen eine bedeutende Rolle im Edelmetallhandel in Europa aufbauen.

Auch Sie leihen den Habsburgern seit Ihren ersten Kontakten zu Kaiser Friedrich III. immer wieder Geld. Als König Maximilian I. wegen eines Darlehens auf Sie zukommt, scheint sich wieder ein lukratives Geschäft anzubahnen.

Der Monarch will sich mit der Summe von über 10000 Gulden fast Ihr ganzes Firmenvermögen leihen. Ein riskantes Geschäft, schließlich können Sie als Kaufmann schlecht Ihren obersten Landesherrn mahnen oder in Verzug setzen.

Maximilian macht Ihnen ein spannendes Angebot. Als Pfand soll die reiche belgische Stadt Leuven dienen. Eine ganze Stadt als Pfand! Das klingt doch so, also ob Sie diesmal Ihre Vettern übertrumpfen können.

#### *Wofür sollen Sie sich entscheiden?*

Maximilian I. ist bereits bei Ihren Vettern hoch verschuldet. Wenn der Kaiser seine Schulden nicht zurückzahlen kann, dann gehört die belgische Stadt Ihnen. So eine Stadt muss doch viel mehr wert sein als eine Mine oder irgendwelche Handelsprivilegien, oder?

Auf der anderen Seite braucht ein Kaufmann sein Kapital. Denn damit verdient er sein Geld. Wenn das Geschäft schiefgeht, verlieren Sie alles. Genauso, wie die möglichen Gewinne kaum einschätzbar groß sind, verhält es sich also mit Ihrem Risiko.

Die große Verheißung, im Zweifelsfall eine Stadt zu besitzen, verleitete daher Lukas Fugger im zarten Alter von 50 Jahren, alles aufs Spiel zu setzen.

#### *Was war passiert?*

Der schlitzohrige König nutzte es aus, dass der Kaufmann keine Vorstellung über die langfristige Umsetzbarkeit seiner Erwartungen hatte. Leuven war eine reiche Stadt, allerdings war sie

auch nicht verpflichtet, für die Schulden ihres Monarchen einzustehen. Die zur Verfügung gestellte Sicherheit hatte also nur einen symbolischen Wert. Lukas Fugger wusste das nicht.

Seine Entscheidung hatte schwerwiegende Konsequenzen für die Fugger vom Reh. Denn Maximilian I. bezahlte seine Schulden nicht und die Bürger von Leuven weigerten sich, Lukas Fugger etwas für sein Pfandrecht zu zahlen. Der Händler kämpfte über zehn Jahre darum, sein Geld wieder zu bekommen. Das Ende war jedoch unvermeidlich. Die Fugger vom Reh gingen Bankrott. Mit einer gewissen Häme verlieh Maximilian I. der Familie daraufhin den offiziellen Titel „Titularkönige von Atlantis“. Eine Anspielung auf den finanziellen Untergang der Familie.

Lukas Fugger musste scheitern, weil er keine klare Vorstellung davon hatte, was er wollte. Selbstverständlich wollte er Geld verdienen, das möchte jeder. Entscheidend ist das „Wie“.

In der Vergangenheit hatte er sich die Rechte an Edelmetallminen als Sicherheit für seine Kredite geben lassen. Er wusste genau, wie er diese versilbern konnte. Anders verhielt es sich mit Leuven. Er hatte keine klare Vorstellung, was damit anzufangen sei, und deshalb traf er die folgenschwere Fehlentscheidung.

## **2.4.2 Jakob der Reiche**

Auch die Fugger von der Lilie liehen Maximilian I. viel Geld. Allerdings begnügte sich Jakob Fugger mit damals üblichen Pfandrechten auf Edelmetallminen. Die damit verbundenen Vermarktungsmöglichkeiten sorgten dafür, dass die Fugger von der Lilie reicher und einflussreicher wurden als die de' Medicis seinerzeit in Florenz.

Nach dem Bankrott der Fugger vom Reh kaufte Jakob der Reiche deren verbliebene Immobilien billig auf.

Allerdings waren auch die Geschäfte der Fugger von der Lilie nicht ohne Risiko. Denn nach dem Tode Maximilians I.

sollten alle diese Pfandrechte mit der Wahl eines neuen Kaisers verfallen. Der Habsburger hatte seine Nachfolge nicht geregelt. Daher war es an den Mächtigen der damaligen Zeit, einen neuen Kaiser zu küren. Den Fuggern drohte ein Desaster.

Ungewöhnliche Zeiten erfordern ungewöhnliche Maßnahmen. Daher entschloss sich Jakob Fugger, Karl V. anzubieten, ihn bei der Wahl zum Kaiser zu unterstützen. Dieser sollte dafür die Schulden seines Vorgängers übernehmen plus der „Handsalben“ (Bestechungsgelder), die der Fugger Clanführer aufbringen würde.

Karl V., König von Spanien und ein Enkel Maximilians I., willigte ein. Insgesamt mobilisierte der Fugger in der Folge 852 000 Gulden. Eine für damalige Zeiten unvorstellbar große Summe. Allein 544 000 Gulden stammten aus dem Geschäftsvermögen der Fugger. Damit hatte Jakob Fugger alles auf eine Karte gesetzt, denn wenn es schiefging, hätte er alles verloren.

Und tatsächlich ging alles schief. Die sieben deutschen Kurfürsten in der Frankfurter Bartholomäuskirche entschieden sich zunächst für einen Kandidaten aus ihrer Mitte und gegen Karl V. und dessen Konkurrenten Franz I., den König von Frankreich.

Der neue Kaiser sollte Friedrich von Sachsen sein. Dieser entschied sich allerdings dagegen, die Wahl anzunehmen, als ein habsburgischer Truppenaufmarsch vor der Stadt ihm seine bescheidenen Möglichkeiten vor Augen führte.

Im zweiten Wahlgang entschieden sich die Kurfürsten im Interesse ihrer Finanzen und wählten Karl V. zum Kaiser, da dieser wesentlich mehr Geld zahlen konnte als Franz I., der lediglich 300 000 Gulden aufbrachte.

Angesichts dieser großen Lust am Risiko könnte man meinen, der Unterschied zwischen Jakob Fugger und Lukas Fugger besteht darin, dass der Erste das Glück hatte, was dem anderen abging.



Denn auch Jakob hatte sich im Vorfeld nicht ausreichend auf einen Fall eingestellt, der irgendwann kommen musste. Die Frage ist, ob das fuggersche Geschäftsmodell eine Absicherung zulassen würde. Die Macht der Fugger bestand ja darin, dass sie Geldgeber für die kostspieligen Kriege ihrer habsburgischen Kunden waren. Nur weil sie auch zukünftig Geld von ihnen leihen wollten, akzeptierten die Könige und Kaiser ihre Verpflichtungen. Mit anderen Worten, die Schulden der Habsburger waren nur so lange bindend, wie sie auch in Zukunft Schulden machen wollten oder konnten. Genau deshalb hatte Lukas Fugger scheitern müssen. Da er dem Kaiser sein gesamtes Geschäftsvermögen geliehen hatte, war er für keine weiteren Kredite gut. Daher konnte Maximilian I. sich leisten, ihn fallen zu lassen.

Eine Absicherung für die Fugger von der Lilie hätte geheißen, die offenen Schulden beim Kaiser kurz vor dessen Ableben einzutreiben. In dieser Situation brauchte dieser allerdings keine wesentlichen Mittel mehr und hätte seine Verpflichtung gegenüber den Fuggern überdenken können. Daher gab es für Jakob keine Alternative. Auch wenn das Geschäft mit Karl V. ein gutes Ende fand, hatte Jakob die Situation damit noch mehr zementiert. Denn der Spanier war damit noch höher verschuldet als sein Großvater. Allerdings tilgte er große Teile seiner Schulden, indem er später den Fuggern Bergwerke in Spanien übereignete.

Somit hatte Jakob einen chronischen Mangel an Entscheidungsalternativen, der zu einem sehr hohen Geschäftsrisiko führte.

Jakobs Neffe und Nachfolger Anton war weitsichtiger und setzte das Vermögen der Fugger weitestgehend in Ländereien um. Damit hatten die Fugger zwar keinen politischen Einfluss mehr, aber die Risiken für ihr Vermögen sind im selben Maß zurückgegangen.