

Die Ökonomie der Restgrösse

1. Individual Governance

Es gibt Themen, die einen Ermüdungseffekt auslösen. Ganz gewiss verhält es sich so mit der „Corporate Governance“, dem Sammelbegriff für Wohlverhalten in der Unternehmung. Keine Kaufempfehlung für eine Aktie, keine Finanzanalyse, keine Sitzung des obersten Managements, kein Geschäftsbericht, ohne dass das Zauberwort fiele und ohne dass allgemein nickende Zustimmung herrschte. Zustimmung für – ja, wofür denn eigentlich? Obwohl die Corporate-Governance-Literatur heute schon ganze Schränke und Regale füllt, und obwohl Annäherungen aller Art, zum Beispiel über die feierliche Formulierung von Verhaltensprinzipien, vollzogen worden sind, obwohl beispielsweise auch unser Bankhaus in der Analysetätigkeit einen Indizienkatalog für vorbildliche oder fragwürdige Unternehmensführung täglich anwendet, entzieht sich der Begriff weiterhin schlüssiger Griffigkeit. Häufig erweist sich jede unternehmerische Situation und jede betriebliche Konstellation als derart spezifisch, dass dasselbe Verhalten im einen Fall völlig problemlos, im andern Fall aber abwegige, ja an die Grenzen der Kriminalität stossende Praxis sein kann. Vor einigen Monaten haben wir in diesen Spalten („Keimfreie Schweine?“, Anlagekommentar Nr. 233) darauf hingewiesen, dass selbst die praktisch unbestrittene „Transparenz“ nicht der Weisheit letzter Schluss puncto Corporate Governance sein kann. Grosse wirtschaftliche Erfolge wurden nämlich leider fast samt und sonders in Konstellationen von Heimlichkeit, List, unbändiger (objektiv gesehen vielleicht auch übertriebener?) Risikofreude erzielt. Und meistens wurden jegliche Kompetenzen massiv überschritten, Instanzen rücksichtslos übergangen.

Wir wollen uns dem Thema in diesem Anlagekommentar erneut annähern. Um nicht selbst einem Ermüdungseffekt anheimzufallen, handeln wir es auf der Ebene grösserer Verallgemeinerung ab, schliessen also auch die Frage der gesellschaftlichen Governance, insbesondere der

„Government Governance“, ein. Angesichts der Tatsache, dass die viertwichtigste Wirtschaftsmacht der Welt monatelang ohne funktionstüchtige Regierung existiert, mithin zutiefst um ihre „Government Governance“ ringen muss und dringendst notwendige Korrekturen von (sozialpolitischen) Fehlentwicklungen unter dem Regime demokratischer Prozesse offensichtlich nicht stattfinden können, erhält das Thema der „Government Governance“ ganz besondere Aktualität. Latent bedrohlich war und ist die Situation aber gewiss nicht nur in Deutschland.

Beginnen wollen wir nun aber mit der ganz praktischen Frage, wie wir uns selber eigentlich „managen“, organisieren oder regieren, wenn man so will. Am klarsten wird die Problematik der Corporate Governance nämlich am Beispiel unserer „Individual Governance“ im Umgang mit der uns zur Verfügung stehenden Zeit. Dass Zeit ein knappes Gut ist und deshalb bewirtschaftet werden muss, scheint zunächst ziemlich trivial. Weniger trivial ist, dass das Ausmass der Knappheit unbekannt ist. Wir wissen ja nicht, wieviel Zeit uns am heutigen Tag, morgen, in einem Jahr, in unserem Leben zur Verfügung steht, und weil das so ist, kommt dem Allokationsprozess für das knappe Gut Zeit hohe Bedeutung zu.

Im wesentlichen kann man beim Umgang mit der Zeit drei Typen von Menschen unterscheiden. Die erste Gruppe versucht, ihre Agenda quasi mechanistisch zu bewirtschaften. Das Resultat sind bis auf die Genauigkeit von einzelnen Minuten hinunter gestaltete Kalender mit viel Fremdbestimmung, mit sehr wenig Flexibilität für Unvorhergesehenes und oft mit einer analog minutiösen Planung jenes Teils der Zeit, der eigentlich frei bestimmbar sein müsste. Golf- und Tennistermine werden dann ebenso im Kalender eingetragen wie das „ernsthafte Gespräch mit Stammhalter – 55 Minuten“.

Die zweite Gruppe könnte am ehesten als „Dauerschleuderer auf dem Zahnfleisch“ bezeichnet werden. Das sind die armen Zeitgenossen, die häufig zu spät in Sitzungen hineinhasten, um dann auch wieder zu früh weggehen zu müssen (wegen „anderweitiger, unaufschiebbarer Verpflichtungen“), die sich für alle möglichen Veranstaltungen

anmelden und dann kurz vorher absagen müssen (oder unanständigerweise auf die Entschuldigung verzichten – es gibt ja mittlerweile eine richtiggehende Unkultur der „No-Shows“), die behaupten, mit lediglich vier Stunden Schlaf auszukommen und die dafür während ihrer Wachzeit mehr oder weniger unauffällige Halbschlafphasen einlegen müssen. Die Allokation ihrer Zeit leidet unter dem dauernden Wechsel von Prioritäten. Der Umgang mit ihnen wirkt nicht nur immer ein wenig gehetzt, sondern lässt auch den Eindruck entstehen, es gäbe für sie immer noch Wichtigeres als den gerade wahrgenommenen Termin, was im übrigen durchaus beleidigend ist.

Die dritte Gruppe könnte man als „Zeitkünstler“ bezeichnen. Es sind dies diejenigen Menschen, welche trotz hoher zeitlicher und sachlicher Belastungen doch immer über noch mehr des knappen Guts Zeit zu verfügen scheinen, die keinen gehetzten, vielmehr einen ausgeschlafenen Eindruck machen, die kaum je zu spät kommen und zu früh gehen, die für ihre Angehörigen anscheinend unendlich viel Zeit und Liebe einsetzen und die bei besonderen Belastungen ohne weiteres über Reserven verfügen. Man möchte selbstverständlich zu dieser letztgenannten Gruppe der offensichtlich souveränen Zeitbeherrscher gehören; dann und wann gelingt es vielleicht auch. Da der Alltagsstress aber zur am häufigsten zu beobachtenden Lebensweise gehört, lohnt es sich doch, über die Bestimmungselemente nachzudenken, die einen zu einem „Zeitkünstler“ und „Zeitbeherrscher“ werden liessen. Dies um so mehr, als wir durch die Auseinandersetzung mit den Bestimmungselementen direkt in die Thematik der Führung von Unternehmungen und von gesellschaftlichen Strukturen gelangen.

2. „Genügend Zeit“ und „Freizeit“

Es ist offensichtlich, was bei der Gruppe 1, den Terminfetischisten, und bei der Gruppe 2, den „Dauerschleuderern auf dem Zahnfleisch“, falsch läuft. Die einen teilen ihr Leben nach technokratischen Gesichtspunkten in Verpflichtungen – nichts als Verpflichtungen, man stelle sich einmal vor, was das wirklich bedeutet! – ein. „Technokratisch“ in dem Sinne, als die einmal gewählten Kriterien der individuellen Governance zu weitgehend fixen Regeln für die Zeitallokation führen, zu einem Prioritätenkorsett, in welchem dann eben dem heranwachsenden Sohn 55 Minuten zugeteilt werden und der Puls beim Joggen innerhalb von 20 Minuten auf 150 Schlägen angelangt sein muss, um dann während zwölftehalb Minuten auf diesem Niveau zu bleiben, da sonst der optimale Trainingseffekt nicht eintritt. Nach rationalen Gesichtspunkten wirkt die Technokratie

wohldurchdacht und macht vielleicht sogar einen souveränen Eindruck. Das Mass an unkreativer Gebundenheit ist aber erdrückend. Bei der zweiten Gruppe herrscht genau das Gegenteil von rational begründeter Technokratie: Zum einen häufen sich zeitliche Fehlkalkulationen (zu denen insbesondere die systematische Unterschätzung von Anmarschwegen gehört...), zum anderen fehlen jegliche Regeln zur Festlegung von Prioritäten für die Allokation von Zeit. Was beiden bedauernswerten Gruppen gemeinsam ist: der Mangel an einer Residualgrösse, einem Restposten sozusagen. Man kann ihn auch „Freizeit“ nennen.

Wenn man unter „Freizeit“ nicht einfach die bei vielen Zeitgenossen ebenso mit Terminen vollgepflasterte Abwesenheit von den beruflichen Verrichtungen versteht, sondern das Mass an der – situativen Befindlichkeiten folgenden – *Verfügungsfreiheit* über die eigene Zeit, dann wird bald einmal klar, dass es sich dabei um die eigentlich entscheidende Bestimmungsgrösse im Allokationsprozess der Zeit handelt. Nur wer sich in der Vergabe seiner Stunden und Minuten genügend unabhängig fühlt, kann Prioritäten festlegen und seine Zeit den Angelegenheiten und Dingen widmen, die mutmasslich den grössten Nutzen stiften. Nur wer innerhalb der „Freizeit“ über gewisse Reserven verfügt, kann im Not- oder Bedarfsfall zusätzliche zeitliche Ressourcen freischaufeln. Nur wer seinen Kalender nicht a priori total verplant hat, hat die Möglichkeit, seinem Leben die Qualität freien Tuns und Lassens zu verschaffen, ja, kann jemandem auch einmal Zeit schenken.

Solcherlei tönt nun freilich recht pastoral, und das soll ein Anlagekommentar nun ja wirklich zuletzt sein. Die Elemente der Verfügungsfreiheit und der Reserve, wie sie uns in den folgenden Kapiteln für wirtschaftliche und gesellschaftliche Belange noch beschäftigen werden, sind am Beispiel der Zeitallokation nun aber dermassen deutlich darstellbar, dass wir die Linie noch etwas weiter verfolgen wollen. Ganz offensichtlich stellt sich ja die Frage, wer oder was im Allokationsprozess für das knappe Gut Zeit die Interessen der „Freizeit“ vertritt. All die Anspruchsnehmer, die gerne über die Zeit Dritter verfügen wollen, ganz sicher nicht. Sie sind es ja, die täglich zu suggerieren versuchen, die eine oder andere Aufgabe wäre durchaus auch noch zu bewältigen, oder die einem vorschwatzen, bei einem neuen Amt handle es sich ja nur um ein paar wenige Sitzungen pro Jahr und dergleichen. Neuerdings sind die Anspruchsnehmer in der Lage, auf dem elektronischen Weg Termine in den Agenden anderer zu buchen, und so häufen sich im E-Mail nun Ter-

minanfragen über Terminanfragen, und genau wie bei der E-Mail-Flut stellt sich das Problem der Priorisierung, die einem niemand abnimmt. Nicht jeder technische Fortschritt ist ein Segen.

Ist man selber ein tauglicher Interessenvertreter für seine eigene „Freizeit“? Vielleicht. Das Problem liegt darin, dass sich die Ansprüche im durchwegs konkreten, manchmal auch durchaus angenehm/interessanten Bereich bewegen, währenddem die Interessen der Residualgrösse „Freizeit“ im Abstrakten, manchmal Mutmasslichen versteckt liegen. Das Abendessen mit, sagen wir, einem hochinteressanten Gesprächspartner steht einer noch nicht vergebenen Reservezeit zuhause im Lehnstuhl gegenüber. Der Dinner-Event wird obsiegen, der ruhige Abend zuhause unterliegen, obschon vielleicht gerade an diesem ruhigen Abend die entscheidende, zündende Idee für die nächsten geschäftlichen Schritte entstanden wäre. Am Dinner sass man hingegen abgeschlagen und gelangweilt im Kreis der üblichen Leute, die immer an solchen Events zugegen sind, und der hochinteressante Gesprächspartner gab das von sich, was er zuvor in seinen fünf Büchern bereits hundert Mal wiederholt hatte.

Die Residualgrösse „Freizeit“, im Leben geschäftiger Manager auch häufig gleichbedeutend mit „Zeit für die Familie“, hat einen schweren Stand. Die Ansprüche sind immer konkret und vordergründig wichtig, ja scheinbar unvermeidbar. Die Residualgrösse repräsentiert dagegen lediglich das allgemeine, wenig konkrete Interesse; für sie gibt es kaum Notwendigkeiten, und sie wird deshalb angeknabbert, ja oft gänzlich verraten. Nun gibt es natürlich Strategien, um sich vor anderen und vor sich selbst zu schützen. Die fixe „Auszeit“ wurde vor Tausenden von Jahren in Form der Sonntagsruhe verschrieben; die moderne Lebenseinstellung unterhöhlt diesen wöchentlichen Unterbruch aber zusehends. An seine Stelle müssen analoge Terminblockierungen treten, deren Akzeptanz allerdings darunter leidet, dass der Rest der Gesellschaft sie nicht zur selben Zeit, wenn überhaupt, wahrnimmt. Eine andere, etwas listigere Strategie besteht in der Vortäuschung von Geschäftigkeit, im oberflächlich gesehen beinahe übermenschlich erscheinenden Wahrnehmen von konkreten Ansprüchen, währenddem man innerlich auf den inaktiven Modus umgestellt hat. Die Gefahr ist allerdings gross, dass man diesen Modus im Gespräch mit seinem Stammhalter oder, schlimmer noch, im Umgang mit seinem Lebenspartner dann immer noch innehat...

Die „Individual Governance“ steht und fällt mit der Fähigkeit, die Interessen des generellen

Wohlbefindens gegenüber den Anfechtungen konkreter Anliegen verteidigen zu können. Es genügt mit anderen Worten nicht, mittels sozusagen betriebswirtschaftlich orientierten Massnahmen die Anspruchsseite einfach optimal zu bewirtschaften. Das wäre die technokratische Variante der Zeitbewirtschaftung. Chaotisch dahinzuwursteln in der Hoffnung, es hätte zu jedem Zeitpunkt dann schon noch genügend von der Residualgrösse Zeit, ist aber gleich verderblich. Eine gekonnte „Individual Governance“ kommt nicht darum herum, Regeln zu definieren, wann und in welcher Masse die Reserven einzusetzen sind. Residualgrössen sind nicht unendlich.

3. In der Bilanz an letzter Stelle

Der Leser errät vermutlich, worauf wir hinauswollen. Was für die Residualgrösse „Freizeit“ im täglichen Leben jedes einzelnen gilt, ist *cum grano salis* auch gültig für die Restgrösse in der Unternehmung, das Eigenkapital. In jeder Unternehmung hat man es zunächst ja einmal mit einer Unmenge von Anspruchsvertretern, internen und externen, zu tun. In Bälde werden in den Vorstandsetagen die Budgets für das kommende Jahr zu verabschieden sein, und überall wird sich das Bild gleichen: Der Vielzahl von mehr oder weniger gerechtfertigten Anliegen steht das Bedürfnis gegenüber, eine rentierende Unternehmung betreiben zu wollen. „Rentieren“ ist gleichbedeutend mit dem Einstreichen dessen, was nach Befriedigung der Anliegen nach einer bestimmten Periode übrigbleibt – eine Restgrösse also. Und die aggregierten Restgrössen dieses Rentierens heissen Eigenkapital.

Die Problematik der „Governance“ bleibt dieselbe, ob es sich um individuelles Zeitmanagement oder um die Sorge des Rentierens handle: Die mehr oder weniger gerechtfertigten Anliegen präsentieren sich als konkrete Projekte und Begehren, das Rentierensollen hingegen ist reichlich *abstrakt* und *mutmasslich*. Die Restgrösse hat deshalb wenig Anwälte und obsiegt häufig nicht. Was im nächsten, vielleicht im übernächsten Quartal Erfolg bringt, findet Anklang. Wenig konkrete Ideen für die weitere Unternehmungsentwicklung im Bereich der Forschung oder des Aufbaus interessanter Persönlichkeiten innerhalb der Unternehmung („Human Resources“) haben einen bedeutend schwereren Stand, obwohl gerade diese zum längerfristigen Erfolg, dem Gedeihen, der Restgrösse am meisten beitragen würden. Operative Hektik obsiegt über ruhige Denkweise, gruppenspezifische Interessen, zum Beispiel eines hungrigen Managements, finden eher Gehör als die insgesamt schwache Stimme des Kapitaleigners, zumal dieser ja oft nur man-

gelhaft in den durch Kooptation durch das Management zusammengesetzten Verwaltungsräten vertreten ist.

Die Analogie gilt auch für die schwierige Frage der richtigen Grösse und des Einsatzes der Reserven. Es besteht kein Zweifel, dass Reserven für den Ausgleich wirtschaftlicher Schwankungen von Unternehmungen notwendig sind. Die Jahre zwischen 2001 und 2003 zeigten deutlich auf, wie verheerend ein zu geringes Mass an Kapital bzw. ein zu hoher Leverage für Unternehmungen sein können. Dass ein Zuviel an Residualsubstanz andererseits auch lähmend sein kann, kann ebenfalls *per analogiam* aus dem Zuviel an Freizeit – lebenslange Ferien sozusagen – geschlossen werden. Das Zuviel macht fett, träge, impotent und raubt letztlich die Überlebensfähigkeit. Wann aber der richtige Zeitpunkt für den Einsatz von Reserven gekommen ist, gehört zur ganz grossen Kunst der Unternehmungsführung. Denn der Einsatz von Reserven birgt ein Hauptproblem: Wenn sie einmal weg sind, sind sie weg. Aber wenn man sie zu spät einsetzt, nützen sie einem unter Umständen nichts mehr, weil man schon vorher den wirtschaftlichen Tod gestorben ist.

Selbst in Bezug auf die Typologie scheint die Analogie zwischen dem individuellen Zeitmanagement und der Führung von Unternehmungen zu funktionieren. So gibt es ohne Zweifel den technokratischen Allokationsansatz, das heisst den nach allen möglichen betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten optimierten Verteilungsprozess für die knappe Ressource Kapital. Zu diesem technokratischen Ansatz gehören Stapel von Masterplänen, Kosten-Nutzen-Analysen, Profitcenter-Strukturen, Controlling-Orgien und dergleichen. Und es gehört auch dazu, dass diesen fleissigst ausgedachten und ausgeklügelten Popanzen wenig entgegenzusetzen ist. Alles erscheint schön konkret, protokollierungsfähig, revisionstauglich und rational-machbar. Aber genau gleich wie die überorganisierte und auf die letzte Minute verplante Agenda kann der Geist für Innovation und Kreativität in einem solchen Organismus nicht aufkommen. Was nicht heisst, dass sich der technokratische Ansatz nicht höchster Beliebtheit erfreute – namentlich bei Aufsichtsbehörden, Revisionsstellen und anderen deterministisch denkenden Instanzen und Personen.

Die dauernd schleudernde und auf dem Zahnfleisch operierende Unternehmung gibt es natürlich auch. Ihre Leitung zeichnet sich durch steten Wechsel der Prioritäten aus, durch den Beizug immer anderer Berater, durch laufende Verände-

rungen im Konsolidierungskreis oder bei den Rechnungslegungsstandards, durch unbegründet komplexe Finanzierungsstrukturen, durch eine zufällig erscheinende oder auch von Impulsen gelenkte Informationspolitik – Geschwätzigkeit im einen Fall, klandestines Verschweigen im anderen Fall –, durch häufige Personalwechsel, durch dauerndes Herumbasteln am Auftritt und an den Marken sowie durch schlecht dokumentierte und damit ungenügend informierte Leitungsorgane.

Im Idealfall von „Corporate Governance“ werden die wesentlichen Prozesse in der Unternehmung hingegen von der Residualgrösse Eigenkapital und in deren Interesse gesteuert. Nicht die vordergründig „notwendigen“ Ansprüche obsiegen, auch nicht die durch irgendwelche Impulse hierarchisch wichtiger Personen induzierten Zufallsideen, vielmehr wird in einem oft schwierigen, ja quälenden Prozess nach dem höchsten ökonomischen Nutzen für den Einsatz des knappen Guts Kapital gesucht. Quälend deshalb, weil auch die beste Unternehmensführung oft zwischen kurzfristigen Notwendigkeiten und langfristigen Interessen wählen muss und weil sich die Befriedigung beider Ansprüche häufig ausschliesst. Man nennt dies *Dilemma*. Die Bewirtschaftung der Residualgrösse Eigenkapital entspricht einer laufenden Bewältigung von grösseren und kleineren Dilemmas. Eine Geschäftsleitung, die diesen Prozess nicht als schmerzhaft erlebt, müsste über ihre Unternehmenskultur und ihre „Corporate Governance“ nachdenken. Die Entscheidungssituationen präsentieren sich zumeist als komplex und uneindeutig, weil es ja um künftig manifest werdende Sachverhalte geht, die niemals sicher, sondern lediglich mehr oder weniger wahrscheinlich sind. Technokratisch inspirierte Lösungen scheinen in solchen Situationen wegen ihres hohen Konkretisierungsgrades (Businesspläne bis auf die dritte Kommastelle genau...) auf den ersten Blick hilfreich, führen aber regelmässig in die Irre. Das Interesse des Eigenkapitals ist abstrakt und bewegt sich im Mutmasslichen. Die Entscheidung ist zwingend wertend und entzieht sich deshalb letztlich einer Quantifizierung. Das Interesse des Eigenkapitals kann nur durch verfügbare Organe wahrgenommen werden, die in der Lage sind, ausserhalb quantifizierbarer Regeln Verantwortung zu übernehmen.

4. Der Markt richtet's. Meistens.

Es gehört zu den ganz grossen Irrtümern und Unterlassungen in der Diskussion über den „Shareholder-Value“, dass die Zusammenhänge zwischen (Verfügungs-)Freiheit, Nichtquantifizierbarkeit der Entscheidungssituationen, Wahr-

nehmung von Verantwortung und Eigentumsanspruch nicht gesehen wurden. Im wesentlichen wurde ja dem Shareholder kurzfristiges und spekulativ inspiriertes Interesse an steigenden Aktienkursen unterstellt, währenddem immer neue und vor Ethik triefende Begründungen für die Berechtigung von Stakeholder-Ansprüchen gefunden wurden. Das ist haltlos. Shareholder-Value, verstanden als das allgemeine und sich im Mutmasslichen bewegendes Interesse der Residualgrösse Eigenkapital, verneint die Existenz und damit bis zu einem gewissen Grade auch die Berechtigung von Stakeholder-Ansprüchen keinesfalls. Aber die Bewirtschaftung der Ansprüche erfolgt weder technokratisch-rational-quantifizierbar noch zufällig-schleudernd, sondern in Abwägung des höchsten ökonomischen Nutzens.

Und die Maximierung der Aktienkurse? Steigen der Unternehmenswert, reflektiert durch höhere Aktienkurse, ist sowohl Spiegel dessen, ob die Interessenwahrnehmung des Eigenkapitals nach aggregierter Meinung der Kapitalmarktteilnehmer wirklich funktioniert, als selbstverständlich auch Ziel des Eigentümers. Darin liegt ja gerade der Kern des kapitalistisch organisierten Wirtschaftssystems, dass die individuelle ökonomische Nutzenmaximierung des Eigentümers und das kollektive Interesse koinzidieren. Vertreter von Stakeholder-Ansätzen in der Unternehmensführung sind deshalb letztlich implizit, manchmal auch explizit, antikapitalistisch und unliberal, weil sie die Koinzidenz von Eigen- und Kollektivinteresse verneinen.

Zuzugeben ist freilich, dass der Markt, bzw. die aggregierte Meinung der Marktteilnehmer, nicht zu jedem Zeitpunkt unter denselben Kriterien die Kursbildung vornimmt. Grob gesagt war beispielsweise die zweite Hälfte der Neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts von einer ausgesprochenen Vorliebe für „Dauerschleuderer auf dem Zahnfleisch“ gekennzeichnet. Aufbruch, Innovation, immer neue Festlegung immer neuer Schwergewichte, Strategieänderungen noch und noch waren angesagt – und wurden während einer gewissen Zeit vom Markt auch honoriert. Solidarität hatte während langer Zeit keine Hochkonjunktur, so lange, dass auch bis dahin seriöse Unternehmungen ihre Strategie in Richtung „Zahnfleisch“ änderten und dann prompt als bei weitem zu schmal finanzierte Gebilde auf die Nase fielen.

In den Folgejahren 2001 bis 2003 schwang das Pendel dann zurück. Aufgrund der happigen Kursverluste erscholl der Ruf nach Transparenz und Solidität. Und weil Unfälle (wie Enron oder Parmalat) auch immer erhöhte Aktivitäten der

Gesetzeshüter nach sich ziehen, wurde diese Stimmungsänderung unter den Marktteilnehmern durch zum Teil happige, zum Teil auch unsinnige Verschärfungen im regulatorischen Bereich begleitet. Der amerikanische „Sarbanes Oxley“-Act ist ein typisches Produkt einer technokratischen Sicht auf die Unternehmensführung. Jegliche Sachverhalte in den Unternehmungen sollen quantitativ, das heisst eindeutig, festgestellt werden können, in Protokollen und in Testaten von Rechnungsprüfern nachvollziehbar sein, und zu jedem Zeitpunkt sollen Schuldige für Fehlentwicklungen eruiert werden können. „Schuldige“: Was für ein Unsinn, wenn Entscheidungssituationen zumeist unter dem Regime hoher Unsicherheit stehen!

Wenn wir es richtig sehen, dann ist seit etwa einem Jahr eine Normalisierung der Ansichten im Gange. Dass die Hektik der späten Neunziger Jahre falsch war, steckt ohnehin noch in den Knochen der meisten Marktteilnehmer. Dass die darauffolgende technokratische Sicht aber ebenfalls in die Irre führte, ins Nirwana der Datenfriedhöfe und in die ideelle Einöde von Revisoren und Regulatoren nämlich, macht sich als Einsicht auch mehr und mehr breit. In der Resultante erweist sich der Markt, über relativ lange Zyklen unterschiedlicher Bewertung gesehen, insgesamt aber als wirkungsvolles Korrektiv gegenüber übertrieben schleudernder oder übertrieben technokratisch orientierter Unternehmensführung. Der Markt verlangt letztlich gnadenlos, dass Unternehmungen „Geld verdienen“, dass sie rentieren, dass sie mit anderen Worten der Residualgrösse immer wieder neue Residuen beifügen. So kann in der freien Wirtschaft weder Anspruchsdenken noch chaotische Hektik auf die Länge obsiegen.

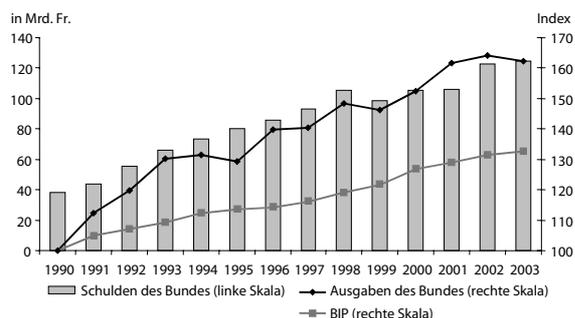
5. Social Governance

Führen wir die Analogie zwischen dem individuellen Zeitmanagement und der Governance von Kollektiven noch etwas weiter. Was in der persönlichen Agenda die erdrückende Zahl von ach so wichtigen einzelnen Terminen ist, sind auf der gesellschaftlichen Ebene die vielen verschiedenen Anspruchnehmer, die glauben, von der Gesellschaft die Befriedigung ihrer Bedürfnisse verlangen zu dürfen. Der moderne Sozialstaat ist geradezu charakterisiert durch das (technokratische oder dauerhaft schleudernde?) Management von Ansprüchen aller Art – nebeneinander, nacheinander und zuweilen auch gegeneinander. Die Ansprüche werden zu gesetzlich verordneten oder gewährten Privilegien Einzelner oder von Gruppen gegenüber dem Kollektiv. Die Ansprüche sind stets schön konkret, rational begründbar, „notwendig“.

Und das Eigenkapital? Wenn wir es richtig sehen, dann liegt im Umstand, dass die Residualgrösse der Gesellschaft oder des die Gesellschaft repräsentierenden Gemeinwesens nicht wirklich definiert ist, die Ursache für die Überlastung der staatlichen Strukturen, für die Defizitwirtschaft sowie für die Wachstumsschwäche in den meisten (zu) weit entwickelten modernen Staatsgebilden. „Eigenkapital“ hat zunächst einmal eine durchaus finanzielle Seite. Das Eigenkapital eines Staates setzt sich zusammen aus den tatsächlich freien Aktiven sowie aus dem Substrat, das der Staat für seine Finanzierung noch zusätzlich beibringen könnte – aus dem Teil, den er in Form von zusätzlichen Steuern künftig aus seiner Bürgerschaft herauspressen könnte, ohne dass diese ihm davonläuft. Wenn staatliche Aktivitäten über Schulden finanziert werden, dann wird so definiertes Eigenkapital reduziert. Es werden laufende Ausgaben zulasten künftiger, mutmasslicher Einkünfte verrechnet. Wenn staatliche Versprechungen nicht richtig bzw. gar nicht verbucht werden, also Bilanzschwindel auf der Passivseite stattfindet, dann gibt es nur eine Grösse, die den Schaden künftig einmal auffangen könnte, wenn er denn zum Tragen kommt: das künftige Steueraufkommen.

Schuldenmacherei und unterlassenes Verbuchen künftiger Verpflichtungen sind gängige Praxis, selbst in einem scheinbar so vorbildlichen Land wie der Schweiz. Die nachfolgende Grafik zeigt die Entwicklung der Ausgaben und der Schulden der Schweizerischen Eidgenossenschaft im Vergleich zum Wirtschaftswachstum über die letzten 15 Jahre.

Schuldenbremse?

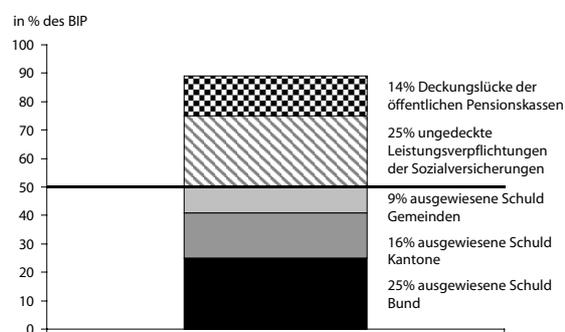


Quellen: Eidgenössische Finanzverwaltung – „Öffentliche Finanzen der Schweiz“, Bundesamt für Statistik

Wenngleich zuzugeben ist, dass die Zahlen im Vergleich zu anderen Ländern Europas nicht wirklich abfallen, dann muss doch auch unmissverständlich festgehalten werden, dass weder das Prinzip noch die Tendenz auf die leichte Schulter genommen werden dürfen: Es finden laufend Eingriffe in das gesellschaftliche Eigenkapital statt, und wer auch immer (als Politiker, als

Stimmbürger...) daran teilnimmt, macht sich auch schuldig an diesem konfiskatorischen Verhalten zulasten späterer Generationen. Blosses Achselzucken ist keine adäquate Reaktion auf einen solchen Vorwurf. Schlimmer ist vermutlich die Praxis der Nichtverbuchung von Verpflichtungen. Bei den Staatsschulden weiss man wenigstens explizit, wo man steht. Die nichtverbuchten Passiven unserer schweizerischen Gesellschaft sind aber den wenigsten bekannt und werden aus den Diskussionen verdrängt. Aber gerade auch hier gilt: Blosses Achselzucken ist keine adäquate Reaktion auf den Vorwurf der unterlassenen Verbuchung, selbst wenn dies Praxis in den meisten Ländern ist. Im individuellen Bereich käme nämlich das Strafgesetzbuch zum Zug.

Bilanzwahrheit



Quelle: Bruno Gehrig (2004) – „Bedrohte Generationensolidarität“

Unter Einschluss der nicht verbuchten Verpflichtungen, bestehend aus den Deckungslücken der öffentlichen Pensionskassen und aus den ungedeckten Leistungsverpflichtungen der Sozialversicherungen, hätte die schweizerische Staatsverschuldung im Jahr 2001 nicht „lediglich“ 50 Prozent, sondern fast 90 Prozent des Bruttoinlandprodukts ausgemacht. Das ist kein Klacks.

Demokratische Strukturen sind wundervolle Instrumente zur Verwaltung von Ansprüchen, weisen aber offensichtlich einen entscheidenden Mangel bei der Interessenvertretung des Eigentums, des *bonum commune*, auf. Die Ansprüche sind stets ziemlich konkret und vielfach auch durchaus sympathisch. Wer in aller Welt hätte denn, beispielsweise, etwas gegen die Förderung von Wohneigentum in der Stadt Zürich? Die Linke nicht, weil man ja auch den Bau von Mietwohnungen subventioniert. Die Rechte nicht, weil es sich um Eigentum handelt. Und das Baugewerbe schon gar nicht. So kommt es denn, dass in einer Sitzung des Gemeinderats der Stadt Zürich vom 5. Oktober 2005 niemand, aber auch wirklich niemand auf den Gedanken kam, zu fragen, ob denn der Griff in die Tasche des Steuerzahlers zugunsten einiger künftiger Mieter oder Woh-

nungseigentümer wirklich Sinn macht – ob es nicht vielleicht mehr Wohnungsbau in Zürich gäbe, wenn dieser und noch ganz andere Griffe in die Taschen der Allgemeinheit unterblieben, weil dann nämlich der Steuerfuss tiefer läge. Und ist eine solche Bevorzugung einzelner Bürger gegenüber einer unbestimmten Mehrheit von Steuerzahlern unter rechtsstaatlichen Gesichtspunkten überhaupt vertretbar? Nicht einmal die sonst doch so liberale Neue Zürcher Zeitung, der wir den Bericht entnommen haben, kommt auf solch offenbar abwegige Gedanken.

Es ist die Asymmetrie zwischen dem Konkret-Zweckbestimmten (Wohneigentum) der Ansprüche und Privilegien und dem Abstrakt-Mutmasslichen (Steuerfuss, künftige Steuerlast) des bonum commune, der Residualgrösse des Staates, die uns trotz und teilweise auch wegen demokratischer Strukturen übermässiges Ausgaben- und Schuldenwachstum beschert hat. Im Gegensatz zu den Unternehmungen, die bei allzu krassen und allzu langandauernden Verstössen gegen die Interessen des Eigentums vom Markt abgestraft werden, gibt es in den Demokratien keine Instanz, welche die Residualgrösse verteidigt. Weder ein Finanzminister (der zumeist ja lediglich den Schaden, den die anderen Ministerien anrichten, politisch einigermaßen akzeptabel verteilt), noch die Parlamentarier, die über die Befriedigung konkret-zweckbestimmter Ansprüche ja ihre Wiederwahl sicherzustellen suchen, noch ein Verfassungsgericht. Am ehesten vielleicht noch das direktdemokratisch eingreifende Volk. Aber auch da sind der Disziplin Grenzen gesetzt. Noch nicht geborene Steuerzahler können nämlich nicht zur Urne.

6. Wenn der Nullpunkt erreicht ist

Bei der individuellen Governance der vollgestopften Agenda gibt es den Punkt, wo man, völlig erschöpft und ausgelaugt, einfach nicht mehr so weiterwirtschaften kann. Gerade bei Leuten, die allen denkbaren (konkreten, berechtigten, „notwendigen“) Ansprüchen gerecht werden wollen, zeigt sich irgendwann mehr oder weniger virulent das Burn-Out-Syndrom. Beim Gemeinwesen geht das offenbar etwas länger, und das Burn-Out-Syndrom wird nicht so leicht als solches erkannt.

Wenn wir nun aber das doch immer bedrohlicher werdende Fehlen von Wachstumsimpulsen der ganz besonders von Ansprüchen und Privilegien aller Art durchsetzten deutschen Volkswirtschaft genauer betrachten, dann liegen wir mit der Bezeichnung „Burn-Out-Syndrom“ wohl nicht weit daneben. Mittlerweile ist ja ziemlich allen klar, dass das bonum commune, die Residualgrösse, sowohl was den gegenwärtigen Zustand als auch

die Ertragskraft künftigen Steuersubstrats betrifft, ziemlich am Ende angelangt ist. Dennoch, und das haben die bundesdeutschen Wahlen deutlich gezeigt, wagt niemand zum Generalangriff auf die Privilegienwirtschaft zu blasen und das bonum commune zu verteidigen.

Weshalb? Ein kleines spieltheoretisches Experiment zeigt, in sehr vereinfachter Form selbstverständlich, weshalb eine Gesellschaft nachhaltig in einem falschen sozialpolitischen Arrangement verhaften bleiben kann. Nehmen wir einmal an, es gäbe nur zwei Deutsche, und sie hätten zu entscheiden, ob sie künftig auf Privilegien verzichten wollen oder nicht, beziehungsweise, ob sie künftig (mehr) arbeiten wollten oder nicht. Sie wüssten aber nicht, wofür sich der andere Mitspieler entscheiden wird. Was aber den eigenen künftigen Wohlstand durchaus beeinflussen würde, denn wenn einer arbeitet, der andere aber nicht, dann muss der eine den anderen finanzieren...

Das Gefangenendilemma

		Mitspieler 2	
		Arbeiten	Privilegien
Mitspieler 1	Arbeiten	(4, 4)	(1, 6)
	Privilegien	(6, 1)	(2, 2)

Die erste Zahl in der Klammer entspricht der „Auszahlung“ für Mitspieler 1, die zweite derjenigen für Mitspieler 2.

Quelle: eigene Darstellung

Das Spiel funktioniert nun so, dass beide Mitspieler, unabhängig davon, wie sich der andere entscheiden wird, jeweils die Variante „Privilegien“ wählen werden. Denn die Variante „Privilegien“ ist, ob der andere nun arbeiten werde oder nicht, in jedem Fall attraktiver. Beide Mitspieler zusammen, sozusagen als „Gesellschaft“, landen bei der schlechtesten Variante. Dieses Resultat entspricht ziemlich genau dem Ergebnis der deutschen Wahlen. Keine der grossen Parteien hatte sich zur wirklichen Reformvariante durchringen können, und die Privilegien sind, nicht nur in Deutschland, ja durchaus in alle Bevölkerungsschichten verteilt und mithin nicht nur eine spezifisch linke Eigenschaft. Das Spiel zeigt auch auf, was wir vor drei Monaten bereits verbal stipuliert hatten: Nur ein Schnitt bei allen Privilegien, eine Bankrotterklärung sozusagen, wird die „Mitspieler“ zum Arbeiten bringen. Eine definitive, eindeutige Allokation des ohnehin vorhandenen Schadens, und das Wirtschaftswachstum würde sich sogleich einstellen.

Wir dürfen, grosse Koalition hin oder her, hoffen, dass solches irgendwann doch einmal geschieht. Nicht weil es auf einmal politisch attraktiv würde und weil plötzlich die strukturellen Asymmetrien der Demokratie beseitigt würden, sondern weil

die internationale Konkurrenz das so verlangen wird. Globalisierte Märkte mit arbeitshungrigen Indern und Chinesen auf allen Wertschöpfungsebenen werden keine überprivilegierten Europäer dulden, und auch die internationalen Finanzmärkte werden irgendwann die völlig hoffnungslos verschuldeten europäischen Staaten nicht mehr so toll finden. Italien ist bereits auf dem Weg zum Schafott.

7. Klammerbemerkung zum Thema „Katrina“

Es gehört ins Kapitel des tragisch leichtfertigen, ja fahrlässigen Umgangs mit dem *bonum commune*, dass in jenen Bereichen, in welchen eine starke öffentliche Hand tatsächlich notwendig wäre, nämlich in der Bewältigung von ausserordentlichen Ereignissen, die Kapazitäten (wenn überhaupt vorhanden und einsetzbar) erschreckend rasch erschöpft sind. Dass Flutwellen Menschenleben kosten können, gegebenenfalls vielleicht sogar einige hundert, muss hingenommen werden. Inakzeptabel ist aber bei einem finanziell doch recht potent bestückten Gemeinwesen wie den Vereinigten Staaten bzw. des Gliedstaates Louisiana, wenn die Katastrophenhilfe erst nach Tagen wirklich zu rollen beginnt und wenn Koordinationsprobleme und Missverständnisse das Bild beherrschen. Offensichtlich hatte man sich früher vor Stabs- und Einsatzübungen gedrückt. Genau das würde aber zur „Government Governance“, der Bewirtschaftung der Reserven des *bonum commune*, gehören. Wer es nicht tut, der spekuliert darauf, dass es in Zukunft keine Hurrikane und keine noch schlimmeren Katastrophen (Pandemien?!) mehr geben wird. Das ist gleichbedeutend mit einem Wechsel auf die Zukunft, mit einem Verschreiben künftiger Leistungsunfähigkeit zugunsten einer lockeren Gegenwart. Soweit haben wir den Wohlfahrtsstaat gebracht.

Angesichts der sträflichen Versäumnisse im Bereich der Katastrophenbewältigung erweisen sich die hohen finanziellen Mittel, welche die Regierung Bush nun nach New Orleans senden will, wie ein Hohn. Statt vorgesorgt zu haben, wird nun wieder umverteilt. „Das eben ist der Fluch der bösen Tat, dass sie, fortzeugend, Böses muss gebären“ (Schiller).

Wie anders reagierte doch die kleinräumige Schweiz im Angesicht der ebenfalls alles andere als harmlosen Überschwemmungen in diesem

Sommer! Praktisch ohne Anrufung der zentralen Staatsführung erledigten die regionalen Organe, Talschaft für Talschaft, unter Leitung von kompetenten Kommandanten und eingespielter Teams die Rettungs- und Aufräumarbeiten. Auf dieser subsidiären Stufe funktioniert Vorsorge offenbar noch.

8. Haushälterisch

Die Restgrösse, sei es die individuelle Freizeit im Sinne einer echten Verfügungsfreiheit über einen wesentlichen Teil des knappen Gutes Zeit, sei es das Eigenkapital als Maximierungsziel unternehmerischen Schaffens, seien es die gesellschaftlichen Reserven im Sinne nicht besteuert oder durch Regulation eingegrenzter (und damit für den Bürger frei verfügbarer) Substanz, seien es in der Hand einer weisen Staatsführung liegende freie Kapazitäten für denkbare Notfälle: Die Qualität der Bewirtschaftung dieser Restgrössen entscheidet ganz offensichtlich über Wohlbefinden, Gedeihen, Erfolg und Sicherheit. „Qualität der Bewirtschaftung“ ist gleichbedeutend mit ökonomischem Vorgehen. Ökonomisch kommt vom griechischen Wort *oikos*, Haus. Es geht also um haushälterisches Verhalten, und nach all dem Gesagten ist auch klar, dass Ökonomie als Kunst, das eigene Haus in Ordnung zu halten, tendenziell eher der kleinen Organisation zuzuordnen ist. Fürs eigene Haus ist am ehesten abzuschätzen, welche Ansprüche gerechtfertigt sind und welche nicht, wo Prioritäten festzulegen sind und wie gross und wie reichlich gefüllt die Vorratskammer sein soll.

Eine gesunde Portion Skepsis gegenüber all den letztlich illusionären Anstrengungen, Ökonomie zur Wissenschaft für die Organisation von grossen und komplexen Systemen zu machen, ist auch und gerade für den umsichtigen Anleger mehr als angebracht. Deshalb dieser Kommentar zur offensichtlich unterschätzten und weitgehend unverstandenen „Restgrösse“.

KH, 10.10.2005