

# Die Unlesbarkeit der Wirtschaft

bergsicht



KAPITEL 1

## Willkommen im Elefantenclub

Vor knapp einem Monat wurde die Aufnahme der Firma Apple Inc. in den Dow Jones Index angekündigt. Das Ereignis ist in verschiedener Hinsicht bemerkens- und bedenkenswert. Denn der «Dow Jones Industrial Average»-Index der New York Stock Exchange gibt nun einmal das vor, was man sich gemeinhin als Spitze der Weltwirtschaft vorstellen mag. Was unter verschiedensten Gesichtspunkten überhaupt nicht stimmt, denn weder die Höhe des erzielten Umsatzes noch die Anzahl Mitarbeiter noch die Bilanzsumme noch die Höhe des Unternehmensgewinns noch die Marktkapitalisierung sind Bestimmungsgrössen, die letztendlich darüber entscheiden, welche Unternehmungen in den Index aufgenommen oder daraus ausgeschlossen werden. Vielmehr wohnt dem Index ziemlich viel halbwegs formalisierte Willkür inne, was ihn für finanztheoretische Statistiken und Analysen zwar weitgehend unbrauchbar macht, ihm aber vielleicht gerade deswegen ungefähr so viel Glanz und Sichtbarkeit verleiht wie die Oscars dem Filmgeschäft.

Was Microsoft bereits 1999 schaffte – damals wurden erstmals zwei an der Technologiebörse Nas-

daq gehandelte Werte in den Dow Jones Index aufgenommen – gelang dem langjährigen Konkurrenten Apple nun doch noch. Allerdings erst fünfzehn Jahre später. Und nun nicht mehr als direkter Konkurrent des Softwareherstellers Microsoft. Denn Apple ist heute weit mehr als ein Computerhersteller und -programmierer für Anwender mit etwas besonderen Präferenzen. Die Angebotspalette wurde über die iTunes-Welt, die Smartphones und die damit zusammenhängenden Plattformleistungen entscheidend erweitert. Wer scheidet aus dem Dow Jones-Index aus? AT&T, der einstige scheinbar unangreifbare amerikanische Telefonmonopolist, der dem Index (mit Unterbrüchen) seit 1916 angehört hatte.

Aufsteigen und Absteigen, Wachsen und Schrumpfen, Werden und Vergehen: Wer sich für diese Schumpeter'schen Kategorien der Beobachtung des wirtschaftlichen Geschehens interessiert, um anhand erkennbarer Bestimmungsgrössen Kriterien für den voraussichtlichen Verlauf künftiger Entwicklungen herzuleiten, dem bietet sich die Geschichte des Dow Jones Index als wahre Fundgrube an. So waren es zu Beginn, das heisst im Jahre 1894, neun Eisenbahngesellschaften, eine Dampfschiffahrt- und eine Geldhandelsgesellschaft (Western Union!), welche den ersten Index des Herrn Charles Dow bildeten. Einige dieser Firmen bestehen heute noch, die meisten sind aber nur noch ein Schatten ihrer früheren Bedeutung. 1896 wurde mit der Bildung des «Industrial Average»-Indexes unter anderem General Electric aufgenommen, eine Unternehmung, die sich über alle Fährnisse der Zeit wandeln und in ihrer Bedeutung erhalten konnte und die nach wie vor zur ehrenwerten Gesellschaft der dreissig angeblich wichtigsten Firmen gehört. Weshalb gelang dasselbe der zum gleichen

Zeitpunkt in den Index aufgenommenen «Distilling and Cattle Feeding Company» nicht? Oder der «U.S. Rubber Company»?

In der vorliegenden Ausgabe der *bergsicht* beschäftigen wir uns mit der Frage der *Lesbarkeit* der Wirtschaft anhand von Koordinatensystemen wie Grösse und Gewicht von Unternehmungen. Was heisst «klein» und «gross» im Lichte der neusten Entwicklungen, namentlich im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie? Ist gross, grösser und noch grösser die Lösung aller Probleme, oder stimmt gerade das Umgekehrte? Ist «gross» und «wichtig» gleichzusetzen? So edel der Club der Elefanten im Dow Jones Index sein und so säkular die Aufnahme von Apple Inc. erscheinen mag, so sehr gibt uns zu denken, dass gleichzeitig Unternehmungen wie Facebook mit etwa 230 Milliarden Marktkapitalisierung oder Google mit beinahe 400 Milliarden aussen vor gelassen werden. Sind sie unwichtig? Müssen wir die Bilder, welche wir von dem, was «Wirtschaft» vielleicht einmal war, und von dem, was wir heute als «richtig» und repräsentativ annehmen, möglicherweise radikal verändern? Letztlich geht es darum, dass man sich nicht aufgrund unrichtiger Vorstellungen dessen, was heute bereits Faktum ist, irreleiten lässt. Wen meinen wir mit «man»? All jene, die ihr (letztlich doch inhärent knappes) Kapital in die mutmasslich richtigen Kanäle lenken müssen, mithin Unternehmer, Finanzinvestoren, mandatierte Verwaltungsräte, kurz: die Leserschaft der *bergsicht*. Das Nebeneinander von Elefantencub und einer sich höchst dynamisch entwickelnden Horde weitgehend unfassbarer Lebewesen (zu denen bis vor ganz kurzer Zeit auch Apple Inc. gehörte...) beschäftigt uns. Es scheint, dass nicht nur die Welt in ihren geschichtlichen Ausprägungen teilweise «unlesbar» (Mark Lilla) geworden ist, sondern dass auch die Wirtschaft immer mehr Anzeichen eines unerklärlichen *Nebeneinanders widersprüchlicher Phänomene* aufweist. Der Versuch zur intellektuellen Einordnung wird immer imperativer.

## KAPITEL 2

### Unschärfe als neues Phänomen

Die «Unlesbarkeit» beginnt bereits bei der Definition dessen, was überhaupt eine Firma ist und was nicht. Zwar existiert selbstverständlich ein ausgewachsenes theoretisches Gerüst zu diesem Thema. Der grosse amerikanische Wirtschaftswissenschaftler und spätere Nobelpreisträger *Ronald Coase* (1910–2013) veröffentlichte im Jahr 1937 unter dem Titel «The Nature of the Firm» einen kurzgefassten, grundlegenden Aufsatz zur Frage, was es denn eigentlich ausmacht, dass sich Menschen zu einer Unternehmung zusammenschliessen. Coase's Sicht auf die Unternehmung orientierte sich weitgehend an der faktisch vorliegenden und wirksam werdenden Rechtsstruktur, die ein «Innen» und «Aussen» bestimmen lässt. Wirt-

schaftliche Aktivität, so Coase, bedeutet Organisation und Koordination von Transaktionen. Eine Unternehmung rechtfertigt sich dadurch, dass dank ihrer Existenz die Kosten im Innern tiefer ausfallen, als wenn dieselben Transaktionen im Äussern eines Marktes oder einer ganzen Gesellschaft organisiert und koordiniert werden müssten. Oder anders gesagt: die *Unternehmung* ist ein Instrumentarium zur *Senkung der Informations- und Transaktionskosten* im Bereich wirtschaftlicher Aktivitäten wie Produktion, Vertrieb und Beratung. Schön und gut, was die alte Welt von klassischen Gütern wie Getreide, Maschinen, Schokoladen und klassischen Dienstleistungen wie Zahlungsverkehr, Versicherung oder Hotelübernachtung betrifft.

Wie verhält es sich jedoch bezüglich Definition der «Unternehmung» bei Firmen, deren Wesen darin besteht, just das von Ronald Coase stipulierte Bestimmungselement der Informations- und Transaktionskosten ausserhalb der «eigenen vier Wände» zu senken? Die Wirtschaftsgeschichte kennt höchst erfolgreiche Franchisemodelle wie den Fastfoodanbieter McDonald's oder die Hotelkette Hilton. Für beziehungsweise mit beziehungsweise in McDonald's arbeiten über 37'000 «Partner», das heisst relativ selbständige Subunternehmer. Die Veränderung der Informations- und Transaktionskosten im Gefolge der jüngsten technologischen Entwicklungen haben nun aber offensichtlich einen noch viel weitergehenden Typus hybrider Unternehmungen entstehen lassen. Wer ist ausser-, wer innerhalb von Firmen wie Google (Information), Facebook (soziale Kommunikation), Uber (Taxi-Dienstleistung) oder Airbnb (Hotelübernachtung)? Wer ist Kunde, wer ist Subunternehmer, wer ist Zulieferer, wer ist faktisch Mitarbeiter?

Mit jedem Google-Klick tragen wir zur Komplettierung der Datenbank der kalifornischen Firma bei und werden dafür mit einer allermeistens sehr wertvollen Informationsdienstleistung belohnt. Sind wir deshalb Google-Mitarbeiter? Oder doch eher Kunden? Auch nicht ganz korrekt. Denn mit demselben Klick verraten wir einiges über unsere Präferenzen; die Information über uns ist wertvolle Handelsware für Google. Was intern, was extern ist: schwer zu bestimmen. Bezahlt wird überdies nicht nur mit Geld, sondern auch mittels Tausch. Die Informations- und Transaktionskosten, auch wenn sie als theoretisches Gedankenkonstrukt noch irgendwie Berechtigung hätten, sind faktisch nicht mehr eruierbar. Anderes Beispiel: Wohnungsbesitzer, welche über Airbnb «Hotel»zimmer zur Verfügung stellen. Sind sie Teil der Unternehmung Airbnb? Ja, wenn man die ökonomischen Eckdaten der 2008 gegründeten Firma betrachtet. Ihr mutmasslicher Bruttoumsatz belief sich im Jahr 2012 auf etwa 1.7 Milliarden US Dollar, die sich aus rund 17 Millionen Übernachtungen von insgesamt etwa 3 Millionen Übernachtungskunden errechnen. Davon gibt Airbnb etwa 90 Prozent an die Wohnungsbesitzer weiter. Unter Einberechnung von zusätzlichen Einnahmequellen ergibt sich ein Nettoumsatz

von rund 200 Millionen Dollar. Die mutmassliche Marktkapitalisierung von mittlerweile immerhin etwa 13 Milliarden Dollar ergibt sich ganz klar nicht aus der tiefen Nettoumsatzzahl, sondern aus dem Potential, das die Kennziffer des Bruttoumsatzes wiedergibt. Die mutmassliche Bewertung von Airbnb impliziert, dass der Wohnungsbesitzer Teil der «Hotelkette» ist. Genausogut lässt sich aber argumentieren, er sei nur Plattformbenutzer und mithin Kunde von Airbnb, etwa so, wie eine kotierte Unternehmung Kundin einer Wertschriftenbörse ist. Oder ist der Wohnungsbesitzer Zulieferer in einer vertikal integrierten Wertschöpfungskette?

Die Definition des Unternehmensbegriffs nach Coase stösst bereits beim hybriden Franchisemodell à la McDonald's oder Hilton an Grenzen. Auf den ersten Blick zielführender scheint die Sichtweise von *Jensen und Meckling* (1976) zu sein, nach denen eine Unternehmung, unbesehen davon, was «intern» oder «extern» geschieht, einfach ein *Netzwerk von Verträgen* ist. Generellere Begriffe haben den Vorteil, mehr oder vielleicht sogar alles einzuschliessen. Sie gehen Abgrenzungsproblemen damit aus dem Weg. Die Definitionsfrage ist von hoher Aktualität und Relevanz. Gemäss einem Bericht des «Business Insider» verhandeln gegenwärtig Uber und Lyft, eine analoge Fahrtenplattform, mit der US-Justiz just über die Frage, welchen Status, Mitarbeiter oder Anbieter, «ihre» Fahrer nun haben. Graue Firmentheorie – Coase oder Jensen/Meckling? – wird zum Gegenstand behördlicher Anwendung. Der interessierte Beobachter darf auf die Erwägungen gespannt sein.

Die *Unschärfe*, was heutzutage zu wem oder was gehört, lässt sich unschwer fortsetzen in Bereichen wie der Luftfahrt, wo Portale wie ebookers.com bei weitem belangreicher geworden sind als die Buchungsfazilitäten der Flugzeugbetreiber. Sodann in die Welt der Veranstalter von Kultur- und anderen Ereignissen, wo sich die Trennlinien zwischen Sponsoren, Ticketverkäufern, Medienpartnern und effektiven Veranstaltern laufend verschieben. Oder auch in die Forschung und Technik, wo staatlich unterhaltene Universitätsinstitute, Startup-Firmen von Jungprofessoren, die Herausgeber renommierter Wissenschaftsjournale und mit Beratungsmandaten versehene Koryphäen in undurchdringbarer Weise miteinander verzahnt sind. Typischerweise fliesst vielerorts kein Geld, bewahre, sondern es herrscht Tauschhandel.

Wo begriffliche Unschärfe dominiert, ist allzu apodiktischen Rezepten mit Skepsis zu begegnen, ob sie nun «The winner takes it all», «Size matters», «Proudly small» oder «Klein, aber fein» heissen. Die Frage ist stets, wovon denn tatsächlich gesprochen wird. Vom Ganzen, was immer es sein mag, oder lediglich von Teilen, von einem losen Cluster, einem synergiereichen Verbund von Teilchen, von Molekülen oder nur von Atomen? Interessanterweise begegnet einem dasselbe Phänomen neu entstandener Unschärfe auch in gänzlich anderen Wissensgebieten. Mit Gewinn ha-

ben wir Giulia Enders' Buch «Darm mit Charme» gelesen. Die für uns wichtigste Erkenntnis daraus: Unsere Darmflora ist auf dem besten Weg, wie Leber, Niere oder Lunge, als menschliches Organ anerkannt zu werden. Es ist ihr Sorge zu tragen, sie muss gegebenenfalls geheilt werden; man spricht bei hartnäckigen Infektionskrankheiten bereits davon, dass Darminhalt von Mensch zu Mensch transplantiert werden soll. Die Darmflora besteht aus Milliarden von Bakterien, einzelnen Lebewesen also, die über eine vom Menschen völlig unabhängige Genstruktur verfügen. Ohne sie könnten wir nicht lange überleben. Interessant: Die wesentlichsten Entscheide soll der Mensch nicht im Hirn treffen, sondern in dem von der Symbiose mit andern Lebewesen gekennzeichneten Darm; er erzeugt das sogenannte Bauchgefühl. Was nun aber ist der Mensch, wo beginnt er, wo hört er auf?

### KAPITEL 3

## Sinkende interne Kosten – grössere Firmen

Unterstellen wir aus methodischen Gründen für eine Weile dennoch, die Abgrenzung der Unternehmung sei ohne weiteres möglich, und versuchen wir, das durch seine Einfachheit bestechende Modell von Ronald Coase auf die Veränderungen im Gefolge des Wandels in der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie anzuwenden. Ausgangspunkt ist also die Firma, die deshalb existiert, weil es jede einzelne Arbeitskraft, auf sich allein abgestützt, ungleich schwerer hätte, in den Produktions- und Vertriebsprozess überhaupt einzutreten oder in ihm zu bestehen. Die «Ich-AG» ist bei der Existenz von (definitionsgemäss externen) Informations- und Transaktionskosten beinahe aussichtslos. Arbeitsteilige Prozesse rufen fast automatisch nach einer Integration von Produktionsmitteln unter einem Dach; die Staffelung von Zulieferern ist bedeutend risikoreicher, zumal Zulieferer auch die Konkurrenz berücksichtigen können. Insofern wohnt der Integration von Produktionsmitteln unter einem Dach auch immer ein wettbewerbsverringendes Element inne. Wer für eine bestimmte Firma arbeitet, bietet sich normalerweise nicht auch noch Dritten an. Loyalität und Arbeitsplatzsicherheit sind Tauschkorrelate.

Wie bestimmt sich beim Coase'schen Modell die Grösse einer Unternehmung? Durch die Frage, ob die Internalisierung der Produktionsfunktion der Externalisierung überlegen ist. Genialerweise hat sich Coase – im Gegensatz zu der in den späteren 1950-er Jahren publizierenden Edith Penrose («The Theory of Growth of the Firm») – nicht zur Produktionsfunktion als solcher geäussert, denn er erkannte, dass Skalenerträge, das heisst sinkende Durchschnittskosten bei höherer Stückzahl, sowohl firmenintern als auch im Zulieferermodus erwirtschaftet werden können. Ob es zu Synergien oder zu Dissynergien kommt, ent-

scheiden allein die Koalitions-, Koordinations- und Kontrollkosten innerhalb der Unternehmung im Vergleich zu den analogen, extern anfallenden Kosten, wenn Teile der Produktion ausgelagert sind. Bemerkenswert ist, dass Coase bereits 1937 ahnte, dass *Kommunikationsmittel* – er nannte das Telefon und den Telegraph – die internen Kosten auch über weite Distanzen hinweg verringern werden und sich damit die *Firmengrösse erhöhen* wird. Das ist grosso modo dann auch so erfolgt. Das Wachstum grosser Unternehmungen zu weltweit agierenden «Multis», zu «Global Players», kann nicht allein durch die Existenz von Skalenerträgen in der Produktionsfunktion im engeren Sinne erklärt werden. Vielmehr führten die neuen technischen Möglichkeiten der Übermittlung und später der Datenverarbeitung dazu, dass grosse, noch grössere und schliesslich auch global tätige Firmen führbar blieben oder wurden.

Führen heisst: Information sammeln, aufbereiten und analysieren, Entscheide fällen, begeistern, koordinieren, durchsetzen, kontrollieren und korrigieren. Das natürliche Substrat zur Führung ist die Gruppe, die Sippe, die Hundertschaft, also das, was mit der eigenen Stimme noch erreicht und überläutert werden kann. Wird die Grössenordnung des natürlich gegebenen Substrats überstiegen, dann braucht es Führungsmittel: Stäbe, Führungsgehilfen, eine hierarchisch gegliederte Stellvertretung und Kommunikationsmittel. Führungsmittel sind sehr potent: Nicht umsonst gab es seit je riesige Armeen, die hervorragend funktionierten, wobei in diesen Strukturen die Art der Kommunikation typischerweise relativ beschränkter Natur ist: Es herrscht die Einwegvariante des Befehls vor.

*Führung kostet.* Führung kann scheitern. Führung kann, im Vergleich zu allfälligen Skalenvorteilen, auch zu teuer werden. Beispielsweise im Geschäft der international tätigen Universalbanken. So diagnostiziert Goldman Sachs bei der «Schwester»bank J.P.Morgan genau dieses letztere Problem, ähnliches hört man über Credit Suisse. Das Aufsteigen und Absteigen, das Wachsen oder Schrumpfen, das Werden und Vergehen von Firmen hängt sehr eng mit der Ökonomie der Führung zusammen, insoweit mehr als lediglich befohlen werden muss. Stäbe und Führungsgehilfen wurden über die letzten Jahrzehnte mehr und mehr durch den Computer ergänzt oder substituiert, beziehungsweise ihr Aufgabenkreis wurde infolge wuchernder Regulierung extrem ausgeweitet. In dieser Ausweitung der Aufgaben im Bereich der Koordination und Kontrolle und in der enormen Effizienzsteigerung der dafür zur Verfügung stehenden Mittel liegen die grössten Veränderungen, die sich firmenintern seit der Veröffentlichung von Ronald Coase's Aufsatz ergeben haben. Seine Prognose, dass die Unternehmungen (unabhängig von ihrer jeweiligen Produktionsfunktion) tendenziell wachsen werden, war korrekt und weitsichtig.

Dank der Effizienzsteigerung der Führungsmittel

überstanden die meisten Unternehmungen sogar den exogenen Schock der Überhandnahme des von angelsächsischem Recht und angelsächsischem Wertegefüge geprägten *Misstrauens*. Bis Ende der 1980er-Jahre herrschte auf dem Kontinent und namentlich in schweizerischen Unternehmungen noch eine ausgeprägte Vertrauenskultur vor. Vertrauen, Treu und Glauben, «ein Mann, ein Wort», «Handschlag gilt»: Das waren zivilisatorische Errungenschaften, welche das Leben innerhalb von Unternehmungen nicht nur einigermassen erträglich gestalteten, sondern im besten Falle entscheidend, im Durchschnitt sehr wesentlich zur Effizienz und zum wirtschaftlichen Erfolg beitrugen. Denn wo Vertrauen herrscht, braucht weniger kontrolliert zu werden. Mit der Globalisierung ab Beginn der 1990er-Jahre kam diese Kultur unter Druck, zum Teil durchaus infolge selbstverschuldeten Missbrauchs, vor allem aber infolge der imperialen Anmassung jener Macht, die glaubte, am Ende der Geschichte angekommen zu sein und die daraus ein bürokratisch unterfüttertes, global wirksames Geschäftsmodell kreierte. Wer als Unternehmung den mit viel zusätzlicher Regulierung verbundenen Paradigmenwechsel von Vertrauens- zu Misstrauenskultur überlebte und mithin die Rechtsrisiken zu beherrschen glaubt, dem gelang dies nur, weil sich parallel die Effizienz der Führungsmittel dramatisch steigerte.

Doch hier endet gleichzeitig die Coase'sche Idee des dank besserer Informations- und Kommunikationstechnologie inhärent gegebenen Wachstums der Firmen. Weshalb? Mittels moderner Führungsmittel sind Unternehmungen heute bis in die letzten Kapillaren kontrollierbar. Kein E-Mail-Account kann sich der elektronischen Aufzeichnung und Auswertung entziehen. Sitzungen und Besprechungen werden immer öfter in Ton und Bild festgehalten, und Stimmdetektoren wachen darüber, ob nicht allenfalls eine adhoc-Information nach aussen fällig ist, wenn entscheidende interne Tatsachen geschaffen wurden. Da jedermann um die Kontrollierbarkeit bis in alle Kapillaren weiss, erzeugt dies eine Vorwirkung, die darin besteht, dass alle Instanzen auf allen Stufen alles daran setzen, sich a priori selber zu schützen. «Cover my ass»-Mentalität ist die Kehrseite der Medaille der markant verbesserten Kontrollierbarkeit von Unternehmungen und gehört gewiss zu jenen Kostenfaktoren, die durch noch mehr Informatik und Kommunikationsmittel nicht mehr aufgewogen werden können. Insbesondere ist nicht absehbar, wie *Kreativität* und mithin die für den Unternehmenserfolg entscheidende *Innovationskraft* mit einer ausgeprägten Misstrauenskultur vereinbar sein werden.

Nicht umsonst sind derzeit nebst Börsengängen, Firmenakquisitionen und Fusionen auch Redimensionierungen, Spin-offs und Dekotierungen von Unternehmungen zu beobachten. Im wesentlichen geht es vermutlich darum, sich der unübersehbar gewordenen, hochkomplexen Regulierungsdichte mit all ihren Widersprüchlichkeiten wenigstens halbwegs zu

entziehen. Die Wahrheit liegt aber noch tiefer als in dieser dem Kostendenken entspringenden Motivation, wieder kleiner zu werden: Es geht eigentlich und vor allen Dingen darum, zu einer unbeschwerteren Unternehmenskultur zurückzufinden. Man sehnt sich nach erhöhter Lesbarkeit, um damit Handlungsfreiheit und unternehmerische Lebensfreude zurückzugewinnen.

#### KAPITEL 4

### Die Plattform als Firmenkiller – aber nicht nur

Was 1937 nicht voraussehbar war und was heute erst in Umrissen erkennbar ist: dass die externen Informations- und Transaktionskosten als Folge eines Technologieschubs, in concreto des Internets, innert kurzer Zeit so extrem sinken können, dass an sich bewährte Geschäftsmodelle und damit ganze Wirtschaftssektoren plötzlich ausgehebelt werden. Nehmen wir als Beispiel wiederum Airbnb. Ein Hotel, eine Hotelkette ist nach dem Coase-Modell deshalb eine Unternehmung, weil zur Beherbergung von Gästen ein besonderes Set von Fähigkeiten notwendig ist, und weil sich dieses am ehesten im Kontext einer kohärenten Unternehmung versammeln lässt. Klassischerweise gab und gibt es kleinere oder grössere Hotels als Einzelunternehmungen und Hotelketten wie Hilton mit einem ausgeklügelten Franchisemodell, also einem vertikal gestaffelten Hybridmodell von Grossunternehmung und einer Anzahl von «Zulieferern». Hilton existiert als Unternehmung in erster Linie in der Marke. Kapitalausgaben werden von den Franchisenehmern, das heisst mehr oder weniger selbständigen Unternehmern, getragen. Airbnb stellt alles davon auf den Kopf. Zimmerwahl? Erledigt der Kunde über die Plattform. Standortwahl für das «Hotel»? Erledigt der Wohnungsbesitzer. Putzdienst? Dito. Waschdienst? Dito. Concièrgedienste? Eventuell auch dito. Was tut bei alledem Airbnb? Nichts. Oder doch? Ja, die Plattform verknüpft Bedürfnisse und Prozesse. Dafür beschäftigt Airbnb, wie gesagt, «ordentlich» zur Erzielung von 17 Milliarden Dollar Umsatz knapp 1'000 Leute. Bei Hilton sind das für 9.7 Milliarden Umsatz immerhin 300'000 Leute, wenn man die Franchisenehmer zu den direkt angestellten Personen dazuzählt.

Plattform-Unternehmungen wie Airbnb oder Uber haben bei weitem *tieferer Fixkosten* als die klassische Hotelkette. Die Investitionen in Sachanlagen beschränken sich auf den Aufbau und die Weiterentwicklung auf der IT-Seite, laufende Sachkosten betreffen den Unterhalt der Plattform und das Marketing, wobei auch hier der Aufwand dank viraler Verbreitung minimal ausfällt – die Kunden besorgen die Weiterverbreitung gleich selber. Der *operative Hebel* ist dank der gegen Null tendierenden variablen Kosten bei nahezu 100 Prozent! Da nicht eine Marke

oder ein bestimmter Zimmerstandard bewirtschaftet wird, sondern lediglich eine Plattform für irgendwelche Zimmer – sie könnten theoretisch vom Gartenhäuschen bis zum Palast in Cap Ferrat reichen – ist das *Wachstumspotential* eigentlich *unbeschränkt*. Wir haben es – ökonomisch gesehen – sozusagen mit einer idealen Unternehmung zu tun: tiefe Fixkosten, kaum variable Kosten und tiefe Kapitalausgaben. Schlanker kann man sich den Betrieb einer weltweiten Hotelkette beziehungsweise eines globalen Taxiunternehmens gewiss nicht vorstellen! Was will man mehr?

Wie sieht es auf Seite der «Zulieferer» oder «Franchisenehmer» oder Kunden aus? Das Grundmodell der Plattformen Airbnb oder Uber läuft auf eine völlige Atomisierung hinaus, indem einzelne Wohnungs- oder Autobesitzer jeweils ein, zwei Zimmer respektive einfach ihren eigenen Wagen und ihre Fahrdienste über die Plattform zur Verfügung stellen. Ihre Kapitalauslagen sind durch die Tatsache ihres Besitzes an Wohnung oder Auto bereits entstanden, wären ohne die Plattformen ohnehin entstanden und fallen somit ökonomisch nicht mehr ins Gewicht. Sunk costs are no costs. Durch die neue Welt von Plattformen wie Airbnb und Uber, welche die *externen Informations- und Transaktionskosten* extrem senken, wird nun die «Ich-AG» zum möglichen Unternehmensmodell. Das stimmt insofern mit der theoretischen Vorgabe von Coase überein, als sich die intern und extern anfallenden Kosten bei faktisch vorliegender Nichtexistenz selbstverständlich die Waage halten.

Interessanterweise schleicht sich nun aber in dieses Grundmodell atomisierter Einzelunternehmer ein neuer Typus von semi- bis vollprofessionellen Anbietern ein, die zwecks Steigerung des Angebots auf den einschlägigen Plattformen firmenähnliche Strukturen aufbauen und zum Einsatz bringen. So wird über eine Dame namens Jasmina Salihovic berichtet (Tages-Anzeiger vom 2.3.15), die in der Schweiz mit Schwerpunkt am Genfersee mehr als 500 Betten über Airbnb anbietet und zu diesem Zweck eine Art Immobilienfirma betreibt, welche die einschlägigen Wohnungen mietet und verwaltet. Mit Sicherheit gibt es auch schon analoge Entwicklungen im Bereich von Uber. Aus ökonomischer Sicht ist das Phänomen insofern bemerkenswert, als Plattformen offensichtlich nicht nur *zerstörerisch* wirken, was die klassischen Angebotsstrukturen betrifft, sondern *auch schöpferisch*, was die Entstehung neuer Unternehmungen angeht. Dass ein Newcomer wie die aus Bosnien zugewanderte und überaus innovative Frau Salihovic von der Branche und von den Behörden alles andere als willkommen geheissen wird und man mit allen möglichen und unmöglichen Auflagen für ihr Geschäft droht, liegt in der Natur der Sache, wenn ein Geschäftsmodell umgekrempelt wird. Tröstlich ist: Frau Salihovic wird, wie gewöhnliche Hotelbetreiber, Fixkosten generieren und mithin auch Geschäftsrisiken tragen müssen. Ohne Kapital und ohne Angestellte und ohne Büro-

räumlichkeiten wird sie auf die Länge nicht auskommen (wollen), et voilà: So entstehen neue Firmen, die den von Ronald Coase stipulierten Bedingungen unterliegen. Oder anders gesagt, die neue Welt ist bis zu einem gewissen Grad auch wieder die alte. Aber noch viel tröstlicher ist der Umstand, dass aus den Trümmern zerstörter Geschäftsmodelle neues Leben spriest, dass der Schumpeter'sche Vorgang der kreativen Zerstörung offensichtlich unauffällig ist.

Apokalyptischen Darstellungen, wie sie uns beispielsweise vor Monatsfrist «Der Spiegel» (Nr. 10, 28. Febr. 2015) unter dem Titel «Die Weltregierung» aufgetischt hat, ist deshalb mit Zurückhaltung zu begegnen. Just am Beispiel von Uber wurde der Teufel an die Wand gemalt: «Jeden Monat fangen bei Uber nach eigenen Angaben 50'000 neue Fahrer an» oder «Uber ist nicht das einzige Unternehmen mit solchen Welt Eroberungsplänen. So denken sie alle: Google und Facebook, Apple und Airbnb, all jene digitalen Giganten und Tausende kleinere Firmen in deren Fahrwasser». Im Artikel kommt kein Cliché zu kurz, weder das Überschwappen der Geldgier von der Wall Street ins Silicon Valley noch der Umstand, dass es sich dort offenbar um eine reine Männerwelt handelt, noch das *Zerrbild* angeblich Frankenstein-ähnlicher Gestalten wie Ray Kurzweil (Chefingenieur von Google), Sebastian Thrun (Chef des Google-Forschungslabors und Eigentümer der Ausbildungsplattform Udacity), Peter Thiel (Gründer von PayPal; libertärer Politiker) oder Joe Gebbia (Airbnb).

In solchen und ähnlichen Artikeln zeigt sich die Problematik der fehlenden Lesbarkeit neuer Entwicklungen in der Wirtschaft deutlich. Der Vorwurf von Verschwörung und Ansprüchen auf Weltbeherrschung ist unseres Erachtens eher auf ein analytisches Defizit zurückzuführen. Man versteht die Ökonomie der Plattform nicht, genau so, wie man nie in der Lage war oder sein wollte, die Ökonomie des Marktes zu verstehen. Es ist nämlich dasselbe. Wir wollen dies in der Folge erklären.

## KAPITEL 5

### Arbeitsteiligkeit – externalisiert

Überlegen wir uns einmal, was die konstitutiven Elemente eines Marktplatzes in einer mittelalterlichen Altstadt waren: ein sicherer Ort, wo Waren gelagert, feilgeboten, besichtigt und getauscht beziehungsweise gekauft werden konnten; gleichmässiger Zugang für einen (zumeist örtlich, zusätzlich oft auch noch nach Ständen) beschränkten Personenkreis als Händler oder Käufer; eine Ordnungsmacht, welche dieses Gleichmass sicherstellte. Akzessorisch kam dann häufig auch noch die auf dem Marktplatz gültige Valuta dazu; über die damit verbundene Geldschöpfung finanzierte sich die den Marktplatz zur Verfügung stellende Stadt.

Ökonomisch gesehen ist ein Marktplatz das

einfachste Mittel, die sowohl auf Seiten der Verkäufer als auch der Käufer sonst möglicherweise sehr hohen Informations- und Transaktionskosten dramatisch zu senken. Man stelle sich einmal vor, ein Gemüsebauer müsste mit seiner Ware von Haus zu Haus ziehen, um sie loszuwerden, oder umgekehrt, ein handwerklich tätiger Stadtbewohner müsste seine Lebensmittel in umliegenden Bauernhöfen erstehen. Die Ermöglichung des physischen *Aufeinandertreffens* von *Anbietern* und *Nachfragern* in sicheren Städten und das Abwickeln von Transaktionen mit einer kuranten Währung waren mit Gewissheit wesentliche Voraussetzungen für die Entwicklung modernen Wohlstands. Haben die Marktplätze von damals klassische Geschäftsmodelle platzen lassen? Selbstverständlich! Nämlich spätestens dann, wenn der gleichmässige Zugang über den engsten Kreis von stadt-eigenen Zünftern hinaus erweitert wurde. Je besser und sicherer die Transportwege zu Land und zur See wurden, desto naheliegender wurde eine solche Erweiterung. Kam es zu missbräuchlicher Verletzung des Prinzips gleichmässigen Zugangs? Vermutlich recht oft, denn die Politik liebt Bevorzugungen, unter welchem quasilegitimierendem Titel auch immer. «Marktaufsicht» war und ist bekanntlich eine zweiseitige Angelegenheit: Sie ist Voraussetzung für das Funktionieren des Marktes und dessen grösste Bedrohung zugleich.

Interessant ist die *Vielfalt* in der Organisationsstruktur von Märkten. In der einfachsten Fassung war es vermutlich schlicht ein sich von selbst ergebender Treffpunkt, beispielsweise an einem Brunnen. In der Geschichte häufig beobachtbar sind sodann «Marktgemeinschaften», genossenschaftsähnliche Vereinigungen, sodann auch strikt obrigkeitliche Lösungen. Erst relativ spät traten gewinnorientierte Unternehmungen in das Geschäft mit der Organisation von Marktplätzen ein, vorab im Bereich der Wertschriftenbörsen. Ist die Frage der Eigentümerschaft bei Marktplätzen konstitutiv? Nein. Nichts spricht dagegen, dass ein Teil des immensen Wertschöpfungspotentials, das in der Senkung von Informations- und Transaktionskosten liegt, privat abgeschöpft wird. Unethisch würde solches erst, wenn dank einer (möglicherweise behördlich gewährten) Monopolstellung alternative Marktplätze zum vornherein keine Chance hätten.

Worin unterscheiden sich nun Plattformen wie Airbnb oder Uber von den Marktplätzen mittelalterlicher Städte? In vielem, aber nicht in den konstitutiven Elementen. Gewiss, Angebot und Nachfrage treffen sich nicht mehr am Brunnen, sondern im virtuellen Raum des Internets. Gleichmässiger Zugang: Ist insofern gewährleistet, als sich ja das Internet selber (noch?) durch die Gleichmässigkeit der Berechtigungen definiert. Droht wegen der Möglichkeit, den Marktplatz auf alle weltweit vorhandenen potentiellen Anbieter beziehungsweise Nachfrager auszudehnen, eine «Weltregierung»? Gewiss nicht, so lange nicht durch irgendwelche unglücklichen Eingriffe des Machtsystems Monopolstellungen geschaffen werden.

Es gibt im Zusammenhang mit der selbstverständlich ernstzunehmenden Monopolproblematik die Behauptung, dass Datensammlungen über die ganze Welt und über alle Menschen bis hinein in die intimsten Details ihres täglichen Verhaltens, wie sie zum Beispiel bei Google vorliegen, ein derartiges Gewicht erlangen könnten, dass sich daraus faktisch ein natürliches Monopol ergibt. Wir haben darauf in einer früheren Ausgabe der *bergsicht* (Ausgabe Nr. 9, 2014) schon einmal hingewiesen und waren uns damals noch nicht im Klaren, wie die Frage zu beantworten ist. Heute kommen wir zum Schluss, dass der *Monopolvorwurf* gegen Google ein *deterministisches Weltbild* voraussetzt, also die Vorstellung, dass jede Entwicklung sich aus einer früheren Vorgabe ableiten lässt beziehungsweise sich aus einer früheren Vorgabe ergibt und dass weder Zufall noch freier Wille Bedeutung haben. Wer solchen Glauben nicht teilt, der kann sich auch keine noch so gut ausgestattete Maschine vorstellen, welche aufgrund des Gehabten das Künftige vorwegnehmen kann, weil ihr schlicht die Unberechenbarkeit (sic!) fehlt. Insofern trifft auch die Angst vor der «Weltregierung» ins Leere. Von «Regierung» kann ohnehin immer nur dann gesprochen werden, wenn auch irgendwie Machtausübung und Gewalt von Personen über andere Personen im Spiel ist. Wir orten in Google und ähnlichen Internet-Unternehmungen eher Antagonisten von «Regierungen» aller Art.

Doch zurück zum Vergleich moderner Plattformen mit dem Marktplatz von ehemals. Fehlt den Plattformen die Marktordnung? Falls ja, dann werden sie sich auf die Länge wohl nicht durchsetzen. Ja, wir meinen, Plattformen wie Airbnb und Uber seien gerade in Bezug auf die Durchsetzung von minimalen Qualitätsstandards *verletzlich*. Man stelle sich zum Beispiel flächendeckende Falschangebote auf den Plattformen vor. Auch die Kollision dieser Plattformen mit lokalen Aufsichts- und Steuerbehörden sind unseres Erachtens nicht ungefährlich, denn die strukturkonservative Konkurrenz steht zum Applaus bereit. Auch hier gilt: *Marktaufsicht* ist *Voraussetzung* und *Bedrohung* zugleich. Über den langfristigen Erfolg eines Marktplatzes entscheidet die Balance zwischen freier Entfaltung und dem Bedürfnis der Marktteilnehmer nach Sicherheit und Verlässlichkeit.

Worin liegt nun aber der Unterschied zwischen den Marktplätzen in mittelalterlichen Städten und den modernen Plattformen? Ganz klar in der Art der *Handelsware*, und das ist der springende Punkt. In der mittelalterlichen Stadt waren es physische Güter: Kohlköpfe, Hühner, Lein- und Wolltücher. Später kamen Kolonialwaren hinzu, in der grossen Mustermesse zu Leipzig haltbare Güter, Maschinen und Anlagen. Am Automobilsalon werden Autos angeboten, bei Sotheby's Bilder. Es gibt seit je auch Marktplätze für bestimmte Dienstleistungen, wie es früher auch Sklavenmärkte gab. Sie kommen den modernen Plattformen wie Airbnb und Uber strukturell gesehen am nächsten, denn nun geht es nicht mehr um irgendwel-

che Resultate (oder gegebenenfalls Halbfabrikate), die gehandelt werden, sondern um *Prozesse*, welche die *arbeitsteilige Wirtschaft* ausmachen. Von Silicon Valley her droht nicht eine Weltregierung, sondern, wenn schon von «Drohen» gesprochen werden soll, eine *Dekonstruktion* der in Unternehmungen koordinierten und von ihnen kontrollierten *Prozesse*. Das ist der Kern der Erkenntnis und mithin auch dieser *bergsicht*. Airbnb ist ein Marktplatz für gewisse Funktionen eines Touristikanbieters (Suchen, Reservieren von Unterkünften), für den Prozess des Übernachtenlassens, für den Prozess des Abrechnens, für den Prozess des Ratings und so weiter. Apple ist drauf und dran, wesentliche Prozesse des Zahlungsverkehrs aus dem Bankenbereich herauszubrechen. Google hat den Prozess der Allokation von Information aus der Medienbranche herausgebrochen.

Prognose: Genau so wird es weitergehen. Je potenter die Rechner und Systeme werden – eine nächste Generation von Prozessoren steht offenbar bevor, und wiederum wird es sich nach Moore's Gesetz um eine Verdoppelung der bisherigen Leistungsfähigkeit handeln – desto geringer fallen die Kosten aus, um nochmals neue Marktplätze für nochmals andere, bisher von Unternehmungen internalisierte Prozesse zu schaffen. Gestern waren die Medien dran, heute die Hotels und Taxiunternehmungen, morgen werden es die Anwaltskanzleien, die Banken, die Spitäler, die Bildungsanstalten (Udacity!) sein. Mit extrem wenig Kapital wird extrem viel in Bewegung versetzt werden. Kein Bereich der Wirtschaft ist vor dieser Dekonstruktion sicher.

## KAPITEL 6

### Unlesbarkeit: Ansätze zur Entzifferung

Grosse, grösste Plattformen mit sozusagen nullkommanull Grenzkosten, um noch grösser und mächtiger zu werden – Dekonstruktion der arbeitsteiligen Wirtschaft und der von den Unternehmungen bislang intern koordinierten und kontrollierten Prozesse, mit der Aussicht auf Atomisierung im Stile der Hotel-Einzelunternehmer bei Airbnb – Unschärfe, wo das Kunden- oder Anbieterdasein endet und die Unternehmung als Entität beginnt: Die Wirtschaft und mithin wir alle, ob Unternehmer, Strategen, Finanzinvestoren oder Manager von Firmen, stehen fraglos vor immensen Herausforderungen! Angesichts der Erfahrung, dass immer wieder aufs neue ganze Wirtschaftssektoren von Entwicklungen überrascht und überrannt werden, vor denen sie einmal die Augen verschlossen haben – wir erinnern an die desolante Entwicklung bei den klassischen Medien – lautet eine *erste Empfehlung*, ein genaues analytisches Auge auf die Charakteristiken der von einer Unternehmung bewirtschafteten Prozesse zu werfen, inklusive auch allem, was vor- und nachgelagert ist. Dabei muss es darum

gehen, Teile von Prozessketten mit *tendenziell überhöhten* internen *Informations- und Transaktionskosten* zu eruieren. Beispiele: Dass die inhaltlich nur unwesentlich unterschiedlichen Neuigkeiten, wie sie von Tausenden von Redaktoren mit Bienenfleiss weltweit einander abgeschrieben wurden, einmal durch einen über Plattformen und Newskanäle verbreiteten, algorithmisch auf die jeweiligen Benutzer zugerichteten, ja teilweise automatisch übersetzten Nachrichtenfluss ersetzt würde, wäre eigentlich absehbar gewesen. Dass wertschöpfungsarme, aber aufwendige Prozesse, wie sie es etwa das Bankgeschäft von der Geldwäschereiüberprüfung über die komplexe Sammelverwahrung von Wertschriften bis zur Gewährung immer gleicher Hypotheken nach wie vor kennzeichnet, Gegenstand der Dekonstruktion durch übergeordnete Plattformen werden könnten, liegt irgendwie auch auf der Hand.

Entsprechend, und das ist die *zweite Empfehlung*, müssen die Gewichte strategisch dorthin verlagert werden, wo *wertschöpfungsintensive Prozesse* oder Teilprozesse stattfinden, bei denen ein Wegbrechen schwer denkbar ist. Gegebenenfalls ist darüber nachzudenken, wie man eine solche spezifische Befähigung in die neue Welt der plattformorientierten Wirtschaft appliziert. Frau Salihovic aus der Westschweiz macht es uns vor: Man kann auch in Zeiten von Airbnb und mittels dessen Möglichkeiten so etwas wie Hotelier werden. Kein Mensch verbietet überdies, dass sich regelrechte Hotels ebenfalls über diese Plattform vermarkten, und kein Mensch hat gesagt, dass sich Uber und das Taxigewerbe am Ende nicht vertragen dürfen. Vielleicht wäre es gescheiter, anstatt vom Staat sogenannte gleichlange Spiesse für klassische Hoteliers und Anbieter neuer Plattformen, das heisst zusätzliche Auflagen für letztere, zu verlangen, die kostentreibende und kartellisierende Regulierung und den eigenen Beitrag hierzu zu hinterfragen. If you can't beat them – join them, heisst eine bewährte Regel. Die Plattform-Ökonomie wird nicht zu schlagen sein.

Die Frage nach der strategischen Ausrichtung der Unternehmungen ist, *drittens*, mit Blick auf die behauptete Unlesbarkeit und im Lichte des Gesagten laufend zu überprüfen. Wir haben auf die immens gestiegene Leistungsfähigkeit von Führungssystemen hingewiesen, aber auch auf die mindestens so stark gestiegenen Anforderungen an die innerbetriebliche Koordination und Kontrolle infolge des Übernehmens einer ausgesprochenen Misstrauenskultur. Es könnte sein, dass manche Unternehmung am Punkt angelangt ist, wo auch die besten IT-Systeme und Führungsmittel das Problem der Rechtsrisiken und die Kosten der Compliance nicht mehr bewältigen können. Dies nämlich deshalb, weil die existenten oder absehbaren Regeln derart widersprüchlich sind, dass *kein (logisches) System* der Welt sie überhaupt je *abbilden* kann. In seinem kürzlich aufgelegten Buch «Legal and Compliance Risk» weist der durch manche Lebenslagen geläuterte Ex-UBS-Chef Peter Kurer eindrücklich auf diese Problematik hin und prognostiziert eine Re-

dimensionierung globaler Unternehmungen aus Gründen zu hoher Komplexität.

Wir gehen noch einen Schritt weiter. Quantitative Betrachtungen sind, *viertens*, unseres Erachtens für die strategische Entschlussfassung nicht hinreichend. Wenn Prozessketten reissen und die (Wirtschafts-)Welt solcherart dekonstruiert wird, dass sie vielen als unlesbar erscheint, dann kommt dem *qualitativen Kriterium* des *inneren Zusammenhalts* von Unternehmungen möglicherweise entscheidendere Bedeutung zu. Die Frage nach der Kohäsion wird viel zu selten gestellt. Zusammengehalten werden kann in einer Zeit der grossen Zerlegung nur, was vom Vorteil des Miteinanders überzeugt ist. Unternehmungen, die zu gross und zu komplex geworden sind, die kaum mehr führbar sind, denen es an ökonomischem Momentum fehlt: Sie werden den Wandel kaum überstehen. «Überzeugt sein vom Vorteil des Miteinanders» setzt das Vorhandensein einer unternehmerischen Idee voraus, welche die Sinnfrage beantwortet. Das tönt nach Empathie und weichen Faktoren. Weshalb eigentlich nicht? Die Unternehmung ist doch, Theorie hin oder her, eine Ansammlung von Menschen, die Gefühle haben! Der Vorteil des Vorhandenseins einer *unternehmerischen Idee* stimmt aber durchaus auch mit der Firmentheorie von Ronald Coase überein. Denn die Idee hält nicht nur zusammen und treibt alle in die mutmasslich richtige Richtung an, sondern sie tut dies auch noch auf die denkbar kostengünstigste Weise. Sie hält die internen Informations- und Transaktionskosten tief und wird dies auch tun, wenn sich die äussere Situation laufend und entscheidend wandelt. Wer sich in der schweizerischen Unternehmenslandschaft ein wenig auskennt, der staunt über den oft fast atemberaubenden Erfolg von Firmen, die auf ihrem beschränkten Sachgebiet (sogenannten Nischen) Weltmarktführer sind. Was macht, ob sie nun Mühlebauer, Duftstoffhersteller oder Produzenten von Tunnelbohrmaschinen seien, ökonomisch ihren Erfolg aus? Die Konzentration auf das Wesentliche, das heisst die wertschöpfungsintensivsten Prozesse, die stete Sorge um die eigene Schlankheit, schliesslich und vor allem die Fähigkeit, ihre unternehmerische Idee im rauen Alltag und im Gegenwind trotz aller vorhandenen Konkurrenz umzusetzen. Wenn das grosse Gesamte (vielleicht) unlesbar erscheint, dann lohnt es sich offensichtlich, Inseln mit lesbarer und damit verständlicher Geographie zu erhalten und zu schaffen.

KH, 23. MÄRZ 2015

—  
M1 AG  
Postfach 344, Museumstr.1  
9004 St.Gallen – Schweiz  
Telefon +41 (0) 71 242 16 16  
Telefax +41 (0) 71 242 16 17  
info@m1ag.ch

—  
Abonnieren: [www.bergsicht.ch](http://www.bergsicht.ch)