

Wer berät Politiker zugunsten «der Bürger»?

Regeln der direkten Demokratie als Orientierungshilfe

In der Wirtschaftspolitik ist die Beratung durch die Wissenschaft so verbreitet wie vielschichtig, zumal eine Beratung zu ähnlich vielen Schlüssen kommen kann, wie es im politischen Prozess Interessen gibt. Auf der Suche nach Verfahren, die den Wünschen «der Bürger» stärker Rechnung tragen, fällt der Blick auf die direkte Demokratie.

Gy. Auf den ersten Blick nimmt man den Buchtitel «Politikberatung und Politikerberatung» eher beiläufig zur Kenntnis, zumal die beiden Begriffe ähnlich tönen und ähnliche Tätigkeiten anzudeuten scheinen. Erst weiter hinten im Buch tritt dann klarer zutage, welche Spannung sich eigentlich hinter dieser Wendung verbergen kann. Je nach Sichtweise kann die Politikberatung nämlich als Korrektur der Politikerberatung, ja sogar als Gegenkraft dazu aufgefasst werden. Gewiss, aus der Sicht der traditionellen Wirtschaftspolitik würde der Begriff Politikberatung allein genügen, um den Einfluss der wissenschaftlichen Beratung auf die Politik zu erfassen: Wenn wissenschaftliche Berater mit Vorschlägen zur Lösung eines wirtschaftspolitischen Problems an die Politiker gelangen, die ihrerseits mit der Umsetzung einer «optimalen» Politik betraut sind, ist die Politikberatung zugleich eine Politikerberatung.

Politiker mit eigenen Interessen

Die Autorin des vorliegenden Buches,¹ Susanne Cassel, stellt diese Ansätze früherer Jahrzehnte jener neueren Auffassung von Beratung und Politik gegenüber, wie sie sich aus Sicht der Institutionenökonomie ergibt. Aus der Sicht jener Denkrichtung also, in der nicht die Herleitung einer «optimalen» Politik sowie Ziel-Instrumente-Beziehungen im Vordergrund stehen, sondern der Umstand, dass alle Beteiligten ihre eigenen Wertvorstellungen und Interessen haben und diese unter den Spielregeln des politischen Alltags zur Geltung bringen. Aus dieser Perspektive stellt der politische Prozess ein Kräftemessen zwischen allen den Interessen dar, welches durch die geltenden Spielregeln bzw. Institutionen massgeblich geprägt wird. Betont wird im Buch etwa, dass die Politiker keineswegs immer im Sinne des Auftrages der Bürger handeln, sondern je nach Gelegenheit eigene Interessen verfolgen.

Dieser Interessengegensatz dient der Autorin dazu, am Markt für politische Beratung zwei Gruppen von Nachfragern zu unterscheiden, nämlich die politischen Entscheidungsträger und die Bürger. Entsprechend nah liegt es dann, eine grobe Spezialisierung der Beratungstätigkeit einerseits auf Politiker (Politikerberatung), andererseits auf Bürger (Politikberatung) als Denkmodell zu verwenden. Mehr oder weniger deutlich schimmert immer wieder die Ansicht durch, die Bürger befänden sich gegenüber den Politikern in einer wenig vorteilhaften Position, seien aber selber ziemlich träge im Nachfragen und Verarbeiten von Beratungsleistungen. Dies gilt – mit Blick auf Deutschland – auch für den zweiten Teil der als Dissertation angelegten Arbeit, in dem die wissenschaftliche Beratung der Wirtschaftspolitik in Deutschland und den USA beurteilt wird.

Nach Ansicht der Autorin sind die etablierten deutschen Beratungsinstitutionen – der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, die wissenschaftlichen Beiräte beim Wirtschafts- und beim Finanzministerium sowie die wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsinstitute – in der Öffentlichkeit zu wenig wirksam und zu wenig klar auf jeweils eine der verschiedenen Beratungsarten ausgerichtet. Die skizzierten Vorschläge zur Steigerung der Effizienz der wissenschaftlichen Beratung zielen im Wesentlichen auf Renovationen der Beratungsanbieter ab, etwa auf die Stärkung der hauptberuflichen Beratungstätigkeit. Trotz allem bleibt nach dem Lesen der Eindruck, die Spannung zwischen den Polen Bürger und Politiker sei nicht vollständig erfasst worden. So kommt etwa die Suche nach Regeln, die den Bürgern im poli-

tischen Prozess mehr Einfluss gäben und am Beratungsmarkt wohl die Nachfrage anregen würden, nur am Rande zur Sprache.

Unternehmer gegen Berufspolitiker

In dieser Hinsicht sticht eine andere Publikation ins Auge, die den Rahmen der repräsentativen Demokratie verlässt und in der knapp und konsequent dargestellt wird, wie die Stellung der Bürger gegenüber den Berufspolitikern wirkungsvoll gestärkt werden könnte: Die deutsche Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer (ASU) hat unter dem Titel «Für Effizienzstaat und Direktdemokratie»² kürzlich ihren Appell zugunsten der Einführung von Spielregeln der direkten Demokratie in Deutschland erneuert. Als Vertreter der Unternehmerschaft sind die Initianten der Schrift etlichen Interessengruppen nah, in ihrem Ansatz dominieren aber nicht die Interessen von Branchen oder Berufsständen, sondern das allgemeinere Interesse an einer wettbewerbsorientierten Ordnung und an einer Berücksichtigung der Wünsche der Bürger. Als wirkungsvolles Mittel, dies zu erreichen, gilt aus Sicht der

Dank kultureller Integration zum Fusionserfolg

(Über-)Lebenshilfen für mittlere Führungskräfte

I. M. Unternehmenszusammenschlüsse sind zum unternehmerischen Alltag geworden. Entsprechend ist ihr «Sensationsfaktor» geschrumpft, für Medien und die breite Öffentlichkeit sind Fusionen schon am Tag nach der Ankündigung Schnee von gestern. Nur für eine Gruppe – die Betroffenen selbst – haben Fusionen nichts von ihrer Bedrohlichkeit verloren. Statt dass sie sich über die Hochzeitspläne freuen, stellen sich bei vielen Beschäftigten Ängste vor einem Identitäts- und Stellenverlust ein. Frustration und Demotivation führen zu übereilten Abgängen und inneren Kündigungen, so dass Fusionsvorhaben oft schon gescheitert sind, bevor sie überhaupt richtig umgesetzt werden konnten. Dass es so weit kommt, liegt meistens an der mangelhaften, da unterschätzten Zusammenführung der Firmenkulturen.

Eine wichtige Rolle bei der kulturellen Integration kommt dem mittleren Management zu, das nicht in den Fusionsentscheid involviert war, die Konsequenzen aber ganz direkt zu tragen hat: Es muss den Zusammenschluss in die Praxis umsetzen, Untergebene informieren und motivieren, mit potenziellen Konkurrenten im Partnerunternehmen Strategien ausarbeiten, neue Teams bilden. Gleichzeitig wissen die Manager aber nicht, ob ihre Person und Position nach der Integrationsphase noch gebraucht werden. Machtkämpfe an der Firmenspitze und sich auflösende Kontaktnetze erschweren die Arbeit zusätzlich. Wie Führungskräfte mit diesem doppelten Druck umgehen können, ist von Brigitte Winkler und Stefan Dörr erstmals in einem ausführlichen und praxisnahen «Survival-Kit» beschrieben worden.

Die beiden Arbeits- und Organisationspsychologen, die selbst Erfahrungen in Fusionsunternehmen gesammelt haben, empfehlen eine Strategie der offenen Kommunikation und Information sowie der aktiven Mitwirkung im Integrationsprozess. Dafür ist es unerlässlich, sich ein klares Bild einerseits über den vereinbarten Ehevertrag und andererseits über die Charakterzüge, sprich die Macht- (Strukturen) und Kulturen der Heiratswilligen, zu machen. Letzteres lässt sich etwa am Ausmass der Kontrolle festlegen. Führen die Beschäftigten vor allem Befehle aus (Machtkultur), handeln sie nach ihrer Stellenbeschreibung (Rol-

Autoren, den Bürgern mehr Selbstbestimmung und mehr Mitbestimmung zu gewähren.

Dies bedeutet einerseits eine Ausweitung der Privatsphäre der Bürger und damit ein Zurückdrängen des Staatseinflusses, andererseits mehr direkte Mitsprache der Bürger bei politischen Entscheidungen. Damit bekämen sie einen Hebel in die Hand, um die Bevormundung durch Politik und Verwaltung zu verringern. Welche Sprengkraft von solchen Massnahmen tatsächlich ausgehen könnte, lässt sich unter anderem am Echo deutscher Berufspolitiker ablesen, die sich durch solche Vorstösse angegriffen fühlen. Die ASU war bereits vor etwa fünf Jahren mit einem schriftlich ausgearbeiteten Plädoyer zugunsten der direkten Demokratie an die Öffentlichkeit getreten und hatte damals gehässige Proteste höchster Vertreter des Standes der Berufspolitiker auf sich gezogen. Die nun vorliegende Schrift stellt eine Überarbeitung der früheren Veröffentlichung dar und ist mit Blick auf die jüngere Vergangenheit in Rechtsprechung, Politik und Wirtschaftspolitik aktualisiert worden. Zudem wird in der jüngsten Publikation klarer hervorgehoben, wie der degenerierte Föderalismus in Deutschland wieder zu stärken wäre, zumal ein stärkerer Wettbewerb zwischen den Gebietskörperschaften es den Bürgern leichter mache, die Politiker beim Umgang mit Steuergeldern zu überwatchen.

¹ Susanne Cassel: Politikberatung und Politikerberatung, Verlag Paul Haupt, Bern 2001. 277 S., Fr. 54.–.

² Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer: Für Effizienzstaat und Direktdemokratie, Schriftenreihe des Unternehmensinstituts Uni Nr. 9, Berlin 2001. 96 S., DM 19.80.

lenkultur), nach den anstehenden Aufgaben (Aufgabenkultur), oder tun sie, was sie für richtig halten (Personenkultur)? Je nach Kombination sind Konflikte unvermeidlich. Besteht im dominierenden Unternehmen zum Beispiel eine Rollenkultur, ist eine Personenkultur der «potenziell katastrophalsten» Fusionspartner. Nur wer sich über solche Konfliktherde im Klaren ist, kann ihnen vorbeugen und frühzeitig Lösungen erarbeiten, indem eine gemeinsame Sprache geschaffen und neue Spielregeln definiert werden.

Zentral für den Erfolg von Fusionen ist eine proaktive Kommunikation. Hier gilt: je mehr, desto besser. Auch wenn der Fusionsprozess erst in den Anfängen steckt und offen ist, wo und wann er endet, sollte regelmässig über die Fortschritte informiert werden, etwa mittels «Newsletters», wöchentlichen Briefings und individuellen Gesprächen. Sogar die Einrichtung einer Telefon-Hotline kann sinnvoll sein. Manager sollten jederzeit ein offenes Ohr für ihre Mitarbeiter haben und ihnen signalisieren, dass sie gebraucht werden.

Die Autoren halten auch viele Überlebens-Tipps für die Führungskräfte bereit. Das oberste Gebot dabei heisst: Initiative ergreifen und Chancen nutzen. Wer sich in Arbeitsgruppen engagiert, kann nicht nur den Prozess mitgestalten und sich Einfluss verschaffen, sondern lernt gleichzeitig den Fusionspartner besser kennen. Das Handbuch enthält zudem Kapitel zur eigenen Stellenbesetzung (bzw. zum Umgang mit Absagen), über die Machtmechanismen, über psychologische Bewältigungsstrategien für chaotische und stressreiche Fusionsprozesse sowie Tipps für die Bildung neuer Teams. Leitfäden mit Klärungsfragen und Checklisten, Fallbeispiele sowie eine CD-ROM als Arbeitshilfe runden den leicht lesbaren und praxisnahen Ratgeber ab. Mit einer Zusammenfassung jedes Unterkapitels und Kapitels sowie einer integralen Zusammenfassung am Schluss wirkt das Buch allerdings etwas lässlich und mutet selbst Querlesern zu viel des Guten zu.

Brigitte Winkler, Stefan Dörr: Fusionen überleben, Strategien für Manager. Carl-Hanser-Verlag, München 2001. 340 S. (mit CD-ROM), Fr. 74.–.

Folgeschwerer Neid

Die Rolle in Gesellschaft und Wirtschaft

Seit Kain Abel erschlug bis hin zur massenmedial aufgepeitschten Diskussion um Manager-, Sportler- und andere Spitzensaläre oder bis zu jenem misslungenen Früchtchen eines Waadt-länder Notabeln, der eine Entführung damit begründete, dass sein Opfer reich, arrogant und erfolgreich bei den Frauen war, gilt: Neid ist menschlich. Der gediegene Reader «Neidökonomie», hervorgegangen aus einem Seminar und einer Konferenz der Progress Foundation und herausgegeben von Robert Nef und Gerhard

NZZ Online

Dossier «Postbank – gelber Riese als Bankier»

Analysen, Kommentare, Stellungnahmen von Exponenten und weiterführende Links zur umstrittenen Gründung einer Postbank

www.nzz.ch/postbank

Schwarz, dem Leiter der NZZ-Wirtschaftsredaktion, kommt keineswegs zur Zeit. Nebst Referaten und modernen Klassikertexten versammelt er repräsentative Sprichwörter und Zitate zum Thema Neid aus verschiedenen Kulturen und Jahrtausenden.

Im magischen Dreieck von Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit ist der Neid von grösster, aber meist tabuisierter Präsenz. Die Gerechtigkeit hat ungeheuer darunter gelitten, zu oft und zu sehr von neidgetriebenen Ideologien auf das Ziel der Gleichheit reduziert worden zu sein. Das Sensorium für positive Ungleichheit und Verschiedenheit, die sich aus freiem zwischenmenschlichem Wettbewerb, letztlich aus dem Urtrieb der individuellen Selbstverwirklichung ergibt, ist im Sog der Gleichbehandlung von allem und jedem, vor allem auch von Ungleichem, verloren gegangen. Verantwortlich dafür sind vor allem die Massenmedien: Sie haben aus einem ursprünglichen Kleingruppen-Phänomen, das primär an relativen lokalen Unterschieden und Defekten (Mangel an Selbstwertgefühl, so führen Helmut Schoeck und auch John Rawls in dem Band aus) und in der sozialen Gruppe seinen Ursprung nimmt (Schoeck und Ernst Fehr), etwas Globales und Abstraktes gemacht. Dies ist der jedem und jeder zugängliche Fern-, Fertig- und Serienneid (wie Gonzalo Fernández de la Mora schön zeigt).

Die Bezüge des Neides zu Wirtschaft und Wirtschaftspolitik, Privateigentum und Steuerordnung sind offenkundig und vielfältig, wie das Buch verdeutlicht. Da realistischere eine Gesellschaft ohne Neid weder wünsch- noch realisierbar ist, geht es vor allem darum, ob und wie Neid eingedämmt werden soll und kann, von Seiten der Neider wie der Beneideten. Markt und Wettbewerb – also funktionierende liberale und bürgerliche Institutionen – können den Neid neutralisieren, ihn gar zum Motor des Fortschrittes machen. Wirtschaftlich und gesellschaftlich verheerend wird der Neid vor allem dann, wenn er politisiert wird und durch staatlichen Zwang Recht erlangen will (Erich Weede). Egalitaristische Ideologien bauen die Gesellschaft auf dem Neid auf und erheben diesen zu ihrem abstrakten Prinzip, ja gar zur sozialen Tugend (wie ein Zitat des sozialistischen Ökonomen Abba Lerner grell verdeutlicht). Paradoxerweise versprechen sie zumeist gleichzeitig die Utopie einer neidfreien Gesellschaft. Dagegen hält Helmut Schoeck in seinem «Neid», einem der grössten sozialwissenschaftlichen Werke des 20. Jahrhunderts, fest: Die Geschichte der Zivilisation ist das Ergebnis unzähliger Niederlagen des Neides.

Daniel Brühlmeier

Gerhard Schwarz, Robert Nef (Hrsg.): Neidökonomie. Wirtschaftspolitische Aspekte eines Lasters. NZZ-Verlag, Zürich 2000. 199 S., Fr. 48.–.

WIRTSCHAFTSBÜCHER IN KÜRZE

Über die Öko-Nische hinaus

pra. Die Autoren des vorliegenden Bandes gehen von der Beobachtung aus, dass in den vergangenen zwei Jahrzehnten ein grosses Angebot an spezialisierten Öko-Produkten für eine enge Gruppe von ökologisch interessierten Konsumenten entstanden ist – die Öko-Nischen. In diesen Nischen lässt sich oft ganz ordentlich leben. Doch wie kommt man darüber hinaus und entfaltet damit eine ökologisch wünschbare Breitenwirkung? In einer «Landkarte des ökologischen Massenmarktes» werden die Dimensionen einer Ökologisierung der Wirtschaft abgesteckt. Diese können, vereinfacht ausgedrückt, aus einer Verbreiterung des Marktanteils der ökologisch hochwertigen Nischenproduzenten («Multi-plying Davids») oder aus einer ökologischen Aufwertung der Massenproduzenten («Greening Goliaths») bestehen. Ein besonderes Potenzial wird in einer zunehmenden Individualisierung des Konsums gesehen. Die Dichotomie in umweltbewusste und ignorante Konsumenten verliert zunehmend an Relevanz, womit das Umweltbewusstsein vieler Konsumenten situativ angepasst werden kann. Das bietet neue Möglichkeiten sowohl für Nischen- wie für Massenanbieter, erfordert aber angepasste Marketingkonzepte, die nicht nur eingeleichtete Umweltschützer ansprechen. Den «Davids» wird eine wichtige Rolle als Innovatoren zugesprochen, die in der Regel entsprechende Initiativen der «Goliaths» anstossen. Neben etwas langatmigen, aber anregenden theoretischen Kapiteln enthält das Buch anschauliche Analysen der neueren Entwicklungen in der Lebensmittel-, Textil- und Elektrizitätsbranche sowohl

aus einer internationalen wie einer schweizerischen Perspektive. In einem abschliessenden Kapitel macht sich der Autor Mischa Kolibius Gedanken über die Chancen und Gefahren, welche der Öko-Wirtschaft durch das Internet zuteil werden dürften. Der Autor lässt sich nicht von der bis vor kurzem grassierenden Internet-Euphorie anstecken; die Relevanz des Internets wird im mittel- bis langfristigen Zeitrahmen gesehen. Per saldo dürfte es eher positive Folgen für die Anbieter in der Öko-Nische zeitigen. Jene können kostengünstiger und über den lokalen Kontext hinaus kommunizieren und damit mehr ökologisch interessierte Konsumenten ansprechen; die Nischen werden grösser. Ausserdem lassen sich ökologische Wertschöpfungsketten zu geringeren Transaktionskosten zusammensetzen und so günstigere ökologische Angebote erbringen.

Alex Villiger, Rolf Wüstenhagen, Arnt Meyer: Jenseits der Öko-Nische. Birkhäuser-Verlag, Basel 2000. 392 S., Fr. 88.–.

Regenbogen-Optionen und andere exotische Produkte

nrü. Die Kreativität von Finanzingenieuren im Bereich derivative Produkte ist beeindruckend. Während vor zehn Jahren nur «simple» Calls oder Puts auf Standardwerte sowie einfach konstruierte Währungsoptions-scheine angeboten wurden, existieren heute auf dem internationalen Markt rund 15 000 derivative Instrumente mit verschiedenen Ausstattungsmerkmalen auf alle interessant erscheinenden liquiden Vermögenswerte. Die vielfältige Produktpalette reicht von klassischen Optionsscheinen, Wandelanleihen, Partizipa-

tionsscheinen auf Indizes und Baskets bis zu Optionen auf mehrere Basiswerte (Rainbow-Optionen) sowie Money-back- und Cash-or-Save-Produkten. Einen systematischen Überblick über das Universum der Derivate und ihrer zahlreichen Anwendungsmöglichkeiten bietet das Buch «Optionsrechte in der Praxis» von Hans Peter Steinbrenner. Finanzmathematische Kenntnisse sind bei der Lektüre von Vorteil, denn der zielorientierte Einsatz von Derivaten erfordert spezifische Kenntnisse über die Funktionsweise und die Bewertung der verschiedenen Produkte. Die Ausführungen des Buches sind allerdings so gestaltet, dass sie auch für den mathematisch weniger versierten Leser transparent werden. Ein lehrreiches Hilfsmittel stellen die eingebauten Fallstudien dar, die mit der beigefügten Diskette nachgerechnet und durch Abänderung einzelner Parameter beliebig variiert werden können.

Hans Peter Steinbrenner: Optionsrechte in der Praxis. Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien, Frankfurt 2000. 535 S., Fr. 78.–.

Markt mit Moral

Gleich vier Autoren versuchen sich in diesem kleinen Band an einem Thema, das die liberale Wirtschaftsordnung schon seit ihren Geburtswehen begleitet und seither nichts an Aktualität verloren hat: Wie steht es denn um die Moral der Marktwirtschaft? Obwohl es sich bei allen Autoren um dezidierte Anhänger der Marktwirtschaft handelt, zeigen sich hier durchaus Unterschiede in den Argumentationsgrundlagen und -ansätzen. Brian Griffiths behandelt die Bedeutung von

moralischen Werten innerhalb von Unternehmen. Selbst dann, wenn Gewinnmaximierung oder Shareholder-Value als die eigentlichen Ziele von Unternehmen betrachtet würden, erfüllten Werte wie Zuverlässigkeit oder Loyalität eine wichtige langfristige Funktion zum Erhalt des Unternehmens. Oft entwickelten sich diese Wertekodizes in einem spontanen Prozess im Hayek'schen Sinne. Robert Sirico, ein katholischer Geistlicher und Leiter des amerikanischen Acton Institute, argumentiert, dass eine humane Ordnung und die Entwicklung von Tugend ohne den Rahmen einer marktwirtschaftlichen Ordnung undenkbar seien. Der britische Philosoph Norman Barry beschreibt die Marktwirtschaft als ein sich selbst tragendes System, in dem sich eigene Verhaltensregeln herausbilden. Langfristig sei die Befolgung von Bräuchen und Regeln der Schlüssel zum Erfolg. Noch am kritischsten über den Umfang der Sphäre des Marktes äussert sich der «New Labour»-Reformer Frank Field, der den freien Markt durch ein Minimaleinkommen für die Alterssicherung ergänzt sehen möchte.

Detmar Doering

Brian Griffiths, Robert A. Sirico, Norman Barry, Frank Field: Capitalism, Morality and Markets. Institute of Economic Affairs, London 2001, 88 S., £ 7.50.

Verantwortlich für «Ökonomische Literatur»:

Peter Rásonyi

Die nächste Seite erscheint am 8. Juni