

Ruf nach neuen Denkformen

Wege zu einer gesunden Wirtschaft

Psychische Leiden wie Stress oder Burnouts treten heute häufiger auf denn je und sind zu wahren Volkskrankheiten geworden. Das hohe Tempo der Arbeitsabläufe gepaart mit wechselnden Anforderungen an die Mitarbeiter hat den Druck in den Unternehmen steigen lassen. Diesem wechselseitigen Verhältnis von Wirtschaft und Gesundheit widmet sich der Autor des vorliegenden Buches, Thomas Mattig, nimmt dabei allerdings einen ungewöhnlichen Blickwinkel ein. Anstatt den Fokus nur auf Krankheiten zu richten, sei es im Gesundheitssystem viel wichtiger, das Wohlbefinden zu fördern, betont er.

Das Buch plädiert für eine neue Sichtweise des Wirtschaftens. Das Modell des «Homo oeconomicus», der vollkommen rational handle, habe ausgedient. Die Metapher der unsichtbaren Hand von Adam Smith, die praktisch alles von selber regle, sei eine Mystifizierung. Die Finanzkrise habe klar gezeigt, dass das Wohl der Gemeinschaft nicht maximiert werde, wenn jeder Akteur im Markt bloss seine eigenen Interessen verfolge. Werte wie Kooperation und Solidarität seien genauso wichtig.



Thomas Mattig: *Healthy Economy. Neue Denkformen für eine gesunde Wirtschaft.* Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich 2014. 152 S., Fr. 48.–.

Zahlreiche Experten äussern sich im Buch kritisch zur Finanzkrise, die unter anderem dadurch ausgelöst worden sei, dass sich viele Unternehmen dem Diktat der Renditemaximierung unterwürfen, ohne langfristig zu handeln. Anstatt insgesamt das Optimale für eine Firma zu schaffen, steht das Maximum für einzelne Investoren im Vordergrund.

Der Autor beschreibt deshalb einen neuen Ansatz und spricht von einem «Homo salutogenesis». Ein solcher Mensch sei keine Maschine, sondern verstehe seine Arbeit, sehe einen Sinn darin und könne sich im beruflichen Umfeld entfalten. Anschaulich ist etwa das Beispiel eines Schuhmachers aus Brienz, der seine Tätigkeit mit Leidenschaft verfolgt und darin seine Berufung sieht. Wie wichtig autonomes Handeln auch für die generelle Arbeitszufriedenheit ist, zeigen einschlägige Statistiken. Schweizer Beschäftigte sind gegenüber den Kollegen in Europa zufriedener mit ihrer Arbeit, weil sie eben freier agieren können.

Das Buch führt überdies aus, dass eine wertschätzende Unternehmensführung von zentraler Bedeutung sei, solle sich das volle Potenzial von Angestellten entfalten. Es fordert dabei allerdings ein neues Verständnis von Führung. Das Image des allzeit erreichbaren «Übermenschen», der zugleich Hochleistungssportler und frei von jeglichen Schwächen sei, führe nicht zum gewünschten Ziel. Die Suizide von zwei Spitzenkräften in der Schweizer Wirtschaft im vergangenen Jahr hätten in tragischer Weise verdeutlicht, dass auch auf den obersten Ebenen die psychische wie physische Gesundheit ein sehr verletzliches Gut sei.

Wie könnte ein fortschrittliches Gesundheitsmanagement also aussehen? Nach Ansicht des Autors ist es im ur-eigenen ökonomischen Interesse eines Unternehmens, das Wohlbefinden der Beschäftigten zu fördern. Dadurch lassen sich etwa Absenzen minimieren, wodurch Firmen wiederum Kosten sparen. Anhand von Praxisbeispielen schildert das Buch, wie eine betriebliche Gesundheitsförderung im Alltag aussieht. Die Basler Versicherungen etwa gliedern IV-Rentner wieder in den Arbeitsprozess ein. Nach einem internen Aufruf an mehrere Abteilungen bietet das Unternehmen nun neun entsprechende Arbeitsplätze an. Dank dieser Erfahrung kann der Versicherte laut Firmenangaben auch anderen kranken Menschen helfen, im Beruf zu bleiben.

Entstaatlichung des Geldes

Mögliche Szenarien einer neuen monetären Ordnung

Das von Philipp Bagus und Gerhard Schwarz herausgegebene Buch thematisiert die Problematik der staatlichen Geldschaffung. Wer aufgrund des Titels jedoch ein Plädoyer für deren Privatisierung erwartet, sieht sich getäuscht. Geboten wird vielmehr eine differenzierte Analyse. Der Begriff «Entstaatlichung» wird weit gefasst und bezeichnet drei Alternativmöglichkeiten zu einem System, das dem Staat als Monopolisten gestattet, Geld zu schaffen. Erstens: Der Staat oder eine Zentralbank gibt Geld aus, aber ist dabei an Regeln gebunden, die den Missbrauch des Monopols verhindern. Zweitens: Der Goldstandard wird wieder eingeführt, Private dürfen Geld schaffen, sind aber verpflichtet, dieses auf Wunsch in Edelmetall einzulösen. Und drittens: Das Monopol des Staates wird beseitigt und die Geldschaffung an Private übertragen, ohne dass eine Einlösepflicht besteht.

Friedman/Schwartz und Baltensperger befürworten in ihren Beiträgen die erste Variante und lehnen die beiden anderen ab. Auch Buchanan setzt sich für klare Regeln ein und will diese sogar in der Verfassung festschreiben. Während die Verfechter einer Regelbindung überzeugend argumentieren, lassen die



Philipp Bagus, Gerhard Schwarz (Hrsg.): Die Entstaatlichung des Geldes. Progress Foundation, NZZ Libro, Zürich 2014, 182 Seiten, Fr. 33.60.

Befürworter der übrigen zwei Varianten Fragen offen. O'Driscoll etwa fordert die Rückkehr zum Goldstandard und weist darauf hin, dass in Schottland ein System mit privater Geldschaffung und ohne Zentralbank bis 1845 gut funktionierte. Er zeigt indes nicht, wie sich eine solche Ordnung heute gestalten liesse. Auch wird nicht klar, ob mit dem Goldstandard die Stabilität der jetzigen Währungsordnung gefestigt werden könnte.

Hayek propagiert ebenfalls eine Abkehr von der staatlichen Geldschaffung, lässt aber offen, ob das Endresultat der Privatisierung in der Alternative zwei oder drei liegen würde. Er erwähnt zwar die Nachteile der Privatisierung, spielt aber ihre Bedeutung herunter. So würden die verschiedenen Geldarten unter

Alternative drei ohne Einlösepflicht zu flexiblen Wechselkursen zirkulieren, was ihre Attraktivität minderte, da man nie wüsste, zu welchem Kurs das Geld von anderen akzeptiert würde. Vielleicht würden, sich wie Hayek erwartet, die besten Geldarten im Wettbewerb durchsetzen, aber die Methode für deren Auswahl würde von der Öffentlichkeit kaum goutiert. Auch Hülsmann attackiert in einer dürrtigen Analyse die staatliche Geldschaffung, die für ihn keine Vorteile, sondern nur Nachteile hat. Die möglichen Nachteile einer Privatisierung erwähnt er nicht, sondern suggeriert, mit dem Rückzug des Staates aus der Geldschaffung liess sich paradiesische Verhältnisse schaffen.

Das Buch enthält auch zwei Beiträge zum Euro. Bagus liefert eine schonungslose Analyse von dessen Konstruktionsmängeln, während Weede in einem etwas konfusen Aufsatz der staatlichen Geldschaffung viele Entwicklungen anlastet, die der Euro-Zone Schwierigkeiten bereiten, so etwa das ungebremste Wachstum des Wohlfahrtsstaates.

Georg Rich ist ehemaliger Chefökonom der Schweizerischen Nationalbank.

Vielfalt statt Einfalt

Der Siegeszug kleiner Brauereien

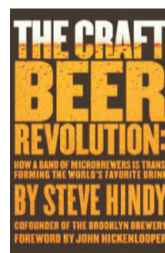
Den amerikanischen Biermarkt dominieren mit AB InBev und Miller Coors zwar zwei riesige Konzerne. Doch nach einem harzigen Beginn haben sich seit Mitte der achtziger Jahre in den Vereinigten Staaten viele kleinere Brauereien etabliert, die mit ihren Craft-Beers den beiden Platzhirschen das Leben – etwas – erschweren.

Eine Frage der Definition

Zumindest für Mikrobrauereien gibt es in den USA eine einheitliche Definition. Sie brauen jährlich bis zu 15 000 Barrel, was annähernd 18 000 hl entspricht. Weit schwieriger ist es jedoch, die Frage zu beantworten, was unter einem – inzwischen auch in der Schweiz populären – Craft-Beer zu verstehen ist.

Es handelt sich, wie der Name schon sagt, um handwerklich gebraute Biere, die oft stark gehopft sind. Sie haben als weiteres und wichtigstes Merkmal einen unverwechselbaren Geschmack, was sie von den Industriebieren grosser Brauereien unterscheidet. Insofern lässt sich der Siegeszug der inzwischen mehr als 2700 Mikrobrauereien in den Vereinigten Staaten, die Craft-Beers herstellen, als Gegenbewegung der Bierliebhaber zur einst vorherrschenden geschmacklichen Monokultur beschreiben.

Ihrem Geheimnis ging der einstige Journalist und derzeitige Präsident der Brooklyn Brewery, Steve Hindy, in seinem in zwölf Kapiteln unterteilten Buch «The Craft Beer Revolution» auf den Grund. Der Vorteil und gleichzeitig die Schwäche des Autors besteht darin, dass er die Branche und die Protagonisten aus dem Effeff kennt. Seine Detailkenntnisse liefern einen guten Überblick über den Wirtschaftszweig, dem



Steve Hindy: The Craft Beer Revolution: How a Band of Microbrewers is Transforming the World's Favorite Drink. Palgrave Macmillan, New York 2014. 250 S., Fr. 29.40.

viele Idealisten, die nicht auf der Suche nach dem schnellen und grossen Geld sind, ihren Stempel aufgedrückt haben. Ihrer Herkunft entsprechend, erfüllen sie sich mit der eigenen Brauerei ihren ureigenen amerikanischen Traum. Allerdings verheddert sich Hindy manchmal zu sehr im Detail und versorgt den Leser mit Informationen, die dieser spätestens beim Umlblättern der Seite bereits wieder vergessen haben dürfte.

Hindy, der sich während seiner Korrespondentenjahre für die Nachrichtenagentur Associated Press in Beirut dafür zu interessieren begann, Bier selbst zu brauen, hat sein Buch mit viel Herzblut geschrieben und vergisst auch nicht, auf die schwierigen Anfangsjahre vieler kleiner Brauer einzugehen. Zu Hilfe kam auch der Staat in Form einer Steuererleichterung: Bei einer jährlichen Produktionsmenge von weniger als 2 Mio. Barrel (rund 238 000 hl) verringert sich die jährlich zu zahlende Biersteuer für kleinere Brauer um bis zu 120 000 \$. Das dürfte einige Brauereien vor der Insolvenz gerettet haben. Hilfreich seien auch die Detailhändler gewesen, welche die Craft-Beers in ihr Sortiment aufgenommen hätten, schreibt Hindy.

Lehren für die Schweiz

Doch der Autor weist auch auf die notwendige Konsolidierung innerhalb der Branche hin. Einigen Brauereien habe das betriebswirtschaftliche Know-how gefehlt, um ein Geschäft zu führen, andere hätten kein Gespür für die Bierbranche gehabt, weil sie Banker und «Money Guys», aber keine «Beer Guys» gewesen seien, schreibt Hindy etwas despektierlich. Aus seinem Buch können – auch vor diesem Hintergrund – die zahlreich aus dem Boden springenden Brauereien in der Schweiz Anregungen und Lehren ziehen.

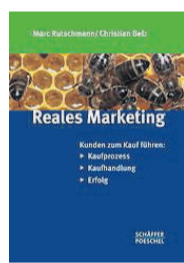
Wie man den «Homo lufticus» zum Kauf führt

Plädoyer für ein wissenschaftsbasiertes Marketing

Marketing ist mehr als Markenpflege. Marc Rutschmann, Inhaber und Leiter einer Agentur in Zürich sowie Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen (HSG), hat das gängige Verständnis von Verkaufsförderung in Büchern immer wieder kritisiert und als Alternative das «kaufprozessorientierte Marketing» propagiert. Jetzt hat er sich mit seinem HSG-Kollegen Christian Belz zusammengetan und ein Buch publiziert, in dem dieses Gegenmodell konkretisiert und in eine für Studenten gut lesbare Form gebracht worden ist.

Die beiden Autoren gehen davon aus, dass die Wirkung von Marken – besonders in einer Welt austauschbarer Produkte – überschätzt wird und für sich genommen nicht reicht, um einen Kunden zum Kauf zu bewegen. Eine weitere Grundannahme ist, dass sich Käufer meist nicht rational im Sinne des Homo oeconomicus verhalten; sie erwerben einen Artikel oft, ohne zuvor dessen Vor- und Nachteile methodisch abgewogen zu haben. Der am Markt vornehmlich anzutreffende Typus ist der «Homo lufticus», dessen Verhalten von Gewohnheit und Opportunismus geprägt ist, der in hohem Masse auf

situative Reize und kurzfristige Nutzen-Erwartung reagiert, in dessen Tun und Lassen aber durchaus auch Muster auszumachen sind. Und hier setzt das im Buchtitel angeführte «reale Marketing» an. Im Unterschied zur traditionellen Methode der Absatzförderung ist die «reale» nicht nur auf den Kauf



Marc Rutschmann, Christian Belz: Reales Marketing. Kunden zum Kauf führen: Kaufprozess, Kaufhandlung, Erfolg. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart 2014, 173 Seiten, Fr. 59.–.

fixiert, sondern berücksichtigt den gesamten Prozess, der bis zu diesem Punkt führt. Der Kunde soll bei seinem Gang zur Ladenkasse – der wenig schmeichelhaft als «Nach-vorne-Trödeln» beschrieben wird – begleitet werden, wobei es sicherzustellen gilt, dass er nicht vom richtigen Pfad abweicht.

Das Bild, das Rutschmann und Belz vom Konsumenten entwerfen, gründet

unter anderem auf Erkenntnissen der Neurobiologie, etwa den Arbeiten des amerikanischen Forschers Benjamin Libet, der die zeitliche Abfolge von Handlungs-Entscheidungen und deren motorische Umsetzung untersucht hat. Eines der Ergebnisse dieser Forschung war, dass sich das Bewusstsein im Entscheidungsprozess erst einschaltet, wenn der Impuls zum Agieren bereits in Gang gesetzt worden ist. Diese Einsicht, so würde man meinen, sollte in der Marketing-Branche zu denken geben und vorab jenen Ansätzen, die auf der Rationalität der Käufer aufbauen, den Boden entziehen. Libets Erkenntnisse haben in der Verkaufsförderung bisher jedoch kaum Beachtung gefunden – ein Manko, dem Rutschmann und Belz entgegenzuwirken suchen.

Die Autoren beweisen auch, dass sie das Prinzip der Handlung auslösenden Kommunikation nicht nur predigen, sondern auch selbst praktizieren. Haben sie das Interesse am Thema beim Leser einmal geweckt, versäumen sie es nicht, ihm mithilfe von Checklisten im Detail darzulegen, wie er die neu gewonnenen Erkenntnisse in einem Unternehmen in die Praxis umsetzen kann.

Die Unternehmensnachfolge leichtgemacht

Die Rolle harter Fakten und weicher Faktoren bei familienexternen Betriebsübergaben

Bei Firmenübergaben an neue Eigentümer kann vieles schiefgehen. Als Hürde erweist sich regelmässig, dass die Rolle der Alteigentümer nach der Übergabe unklar ist, die Ausrichtung der Firma unter Leitung der neuen Besitzer von der vorherigen Strategie abweicht oder langjährige Mitarbeiter andere Aufgaben erhalten, weil sich die Machtverhältnisse plötzlich verschoben haben. Wird das Unternehmen an jemanden ausserhalb des Familienkreises der Alteigentümer abgetreten, kommen oft weitere Stolpersteine hinzu.

Doch solche Herausforderungen müssen für die anstehenden Betriebsübergaben (in der Schweiz schätzungsweise 15 000 pro Jahr; in Deutschland jährlich rund 27 000 und in Österreich bis 2020 zirka 57 300) keine grossen Fallstricke darstellen. Im Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen von Albert Huber wird das Thema von der Idee bis zur tatsächlichen Übergabe an familienexterne strukturiert. Der Autor erläutert die wichtigsten Punkte in vier Phasen (Strategie, Planung, Durchfüh-



Albert Walter Huber: Betriebsübergabe – Betriebsübernahme an/ durch familienexterne Personen und Unternehmen. Ein Leitfaden für Klein- und Mittelunternehmen. Linde-Verlag, Wien 2014. 150 S., Fr. 66.–.

runge und Transformation) jeweils aus Sicht der übernehmenden Seite sowie der übergabenden Partei. Huber unterstreicht dabei nicht nur die Notwendigkeit eines kritischen Blicks auf die harten Fakten, also die Jahresabschlüsse, die Finanzkennzahlen und Businesspläne, sondern geht auch auf die weichen Faktoren ein, wie Motive für die Nachfolgelösung, Verständnis zwischen den Verhandlungspartnern oder die Sorgen der Mitarbeiter. Gerade die «soft facts» sind bei der Unternehmensnachfolge von Familienbetrieben sehr wichtig – denn nicht selten werden wegen Proble-

men in diesem Bereich Übergabebereitungen überdacht oder sogar abgesagt.

Das Buch ist aus drei Gründen lesenswert. Erstens ist es anschaulich und einfach geschrieben. Der Verfasser geht dennoch gründlich auf die wichtigsten Aspekte von Betriebsübergaben ein, ohne zu theoretisch zu wirken. Die Lektüre wird auch durch den Umstand erleichtert, dass auf rechtliche oder steuerliche Themen bewusst nicht eingegangen wird. Zweitens reichert Huber seine Kapitel jeweils mit Fallbeispielen an, welche die Materie auflockern. Kompliziertere Themen, wie etwa die Unternehmensbewertung inklusive oder exklusive der Verschuldung, sind dadurch gut verständlich. Und drittens gibt der Autor, ausgehend von seiner Berufspraxis, an vielen Stellen wertvolle Ratschläge, die bei der praktischen Umsetzung Zeit und Geld sparen helfen. So empfiehlt er etwa für die Abstimmung von Vertragsentwürfen, den Korrekturmodus im Dokumenten-File zu verwenden, weil damit nur die Änderungen gelesen werden müssen.