Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 82 (2002)
Heft: 9

Rubrik: Positionen

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 16.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Ulrich Pfister

Strommarktöffnung mit Vorsicht und Augenmass

Von den beiden Themen, die am 22. September den Schweizer Stimmbürgerinnen und Stimmbürgern zur Entscheidung vorgelegt werden, hat das Elektrizitätsmarktgesetz im Vorfeld der eigentlichen Kampagnen viel weniger Diskussionen und Emotionen ausgelöst als die Goldinitiative und der Gegenvorschlag dazu. Das ist zwar verständlich, weil die Frage, ob Geld allein der Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV) oder teilweise auch den Kantonen und einer Solidaritätsstiftung zugewendet oder überhaupt nicht verteilt werden soll, einfacher zu verstehen ist. Demgegenüber handelt es sich bei der Neuregelung des Strommarktes um ein nach allen Seiten abgesichertes Gesetz, das sich in Verbindung mit der bereits vorliegenden, präzisierenden Verordnung zwar als eine technisch und wirtschaftlich komplexe Vorlage präsentiert, aber in der Sache kaum mehr ernst zu nehmende Angriffspunkte bietet. Die Opposition seitens der Gewerkschaften und der etatistischen Linken mobilisiert dagegen primär aus grundsätzlichen, sprich ideologischen Gründen. Sie will ein Zeichen gegen Liberalisierungen und Privatisierungen setzen und ein latentes und durch die gegenwärtigen wirtschaftlichen Turbulenzen genährtes Unbehagen zu einem generellen Misstrauensvotum nutzen. Und dafür eignen sich komplizierte Materien naturgemäss besonders gut.

Die Stromversorgung von der Produktion bis zur Verteilung war bisher weitgehend von kantonalen, kommunalen, gemischtwirtschaftlichen und privaten Monopolen geprägt. Niemand bestreitet, dass dieses unübersichtliche System bisher gut funktioniert hat, zu Preisen allerdings, die generell hoch und ungleich sind und die vor allem die Unternehmen im internationalen Vergleich stark benachteiligen. Die grossen Vorteile, die sich die Schweiz im europäischen Strommarkt erarbeitet hat, drohen jedoch im bereits geöffneten Markt der EU verloren zu gehen. Das Strommarktgesetz will – auf einen einfachen Nenner gebracht – die Produktion und den Handel dem Wettbewerb öffnen, für die Infrastruktur zur Übertragung das Monopol beibehalten, die Verteilung verbindlich vorschreiben und damit die Versorgungssicherheit gewährleisten. Hinzu kommen Regelungen zum Schutz der Investitionen und zur Förderung erneuerbarer Energien. Von den im internationalen Wettbewerb zu erwartenden Preisreduktionen werden schrittweise zuerst die Grossunternehmen, dann die KMU und schliesslich auch die Privatkunden profitieren. Die Liberalisierung zieht keineswegs zwingend Privatisierungen nach sich. Auch weiterhin wird die Stromversorgung zu einem grösseren Teil von Unternehmen geleistet, die mehrheitlich im Besitz der öffentlichen Hand sind.

Die Liberalisierung zieht keineswegs zwingend Privatisierungen nach sich. Auch weiterhin wird die Stromversorgung zu einem grösseren Teil von Unternehmen geleistet, die mehrheitlich im Besitz der öffentlichen Hand sind.

Bezeichnenderweise stellen sich auf Seiten der Linken diejenigen hinter das Gesetz, die sich auch an den Interessen der Konsumentinnen und Konsumenten orientieren, während die Gewerkschaften den Service Public als falsche Flagge benutzen, um durch die Entwicklung überholte unproduktive Arbeitsplätze zu schützen. Und einmal mehr bläst die angeblich so integrationsfreudige SP mehrheitlich zum Rückzug in das nationale Status-quo-Bollwerk, wenn es konkret wird und wenn nicht soziale Standards, sondern wirtschaftliche Errungenschaften der EU zur Debatte stehen.

Bei einer Ablehnung des Gesetzes passiert nicht nichts. Wer die Entwicklung falsch einschätzt oder sie mit ideologischen Spiegelfechtereien verdrängt, wird dafür wie in anderen Fällen teuer bezahlen müssen. Für die Schweizer Elektrizitätswirtschaft steht die starke Position als Handelsdrehscheibe und als Exporteur im europäischen Strommarkt auf dem Spiel. Für Grosskunden hat im Übrigen die Marktöffnung schon längst begonnen. Um eine ungeordnete Liberalisierung zu verhindern, braucht die Schweiz neue, zeitgemässe Regeln für einen massgeschneiderten Service Public, die im Gesetz und in der Verordnung sorgfältig und mit viel Rücksicht auf die gewachsenen Strukturen erkämpft und erdauert sein werden. ✦

Gunnar Sohn

Hybris-Kapitalismus schädigt die Marktwirtschaft

Der westliche Kapitalismus steht vor einer grossen Bewährungsprobe. Gewissenlose Topmanager in Grosskonzernen haben unabsehbare Flurschäden für die Weltwirtschaft verursacht. Die Unternehmenslandschaft gleicht einem Schlachtfeld, geprägt von Hybris, Grössenwahn, Anmassung, Bluffs, Hochstapelei und kriminellen Machenschaften. Es wird lange dauern, bis das Vertrauen der Menschen in die Wirtschaft wieder hergestellt ist. Eine Folge dieser Entwicklung ist die neu aufflammende Wirtschaftsfeindlichkeit der Bevölkerung.

Es sind nicht die inhabergeführten Unternehmen, welche die Negativschlagzeilen produzieren, sondern in erster Linie die Vorstandchefs von Kapitalgesellschaften, deren Topmanager in den Führungsetagen den Irrlehren der Managementtheorien der Neunzigerjahre blind gefolgt sind. Da sie als leitende Angestellte wenig zu verlieren haben und nach misslungenen Missionen sogar noch mit üppigen Abfindungen belohnt werden, laufen die Kontrollmechanismen des Marktes ins Leere.

Neben dem Enron-Debakel, der Bilanzfälschung bei WorldCom oder dem Niedergang des Senkrechtstarters Mobilcom, ist die Telekommunikations-Seifenblase ein weiteres Beispiel für eine komplett an den Bedürfnissen des Marktes vorbei orientierte Geschäftsstrategie mit verheerenden Folgen. Getrieben von der Aussicht auf monatlich wachsende Zahlen des Datenverkehrs, haben Telekommunikationsunternehmen weltweit faser-optische Kabel verlegt. Und das, so schnell sie nur konnten. Diese Arbeiten haben in den vergangenen fünf Jahren satte fünf Billionen Dollar gekostet, von denen wenigstens die Hälfte geliehenes Geld war. Hier wurde im wahrsten Sinne des Wortes wertvolles Kapital ohne Sinn und Verstand vergraben, ohne auf die Vermarktungschancen zu achten. Der Datenverkehr ist nicht annähernd so schnell gewachsen, wie vorausgesagt. Da der gigantische Ausbau der Infrastruktur auf Pump erfolgte, müssen viele Firmen hunderte Milliarden Dollar an Zinszahlungen aufbringen und beschleunigen somit den wirtschaftlichen Misserfolg der ganzen Branche.

Im Mobilfunkbereich droht mit dem UMTS-Standard ein weiteres Debakel. Die UMTS-Lizenzversteigerung wurde im Sommer 2000 in den Medien noch als grosser Wurf gefeiert. Jetzt herrscht bei den Lizenznehmern weitgehend Katzenjammer. Sie stehen unter enormem Zeitdruck und befinden sich sowohl in einer Kosten- als auch in einer Leistungsfalle. Einsatzbereite Endgeräte stecken in den Kinderschuhen. Absehbar ist, dass andere, effizientere Standards UMTS abhängen werden. Ob die umstrittene Installation tausender Sendemasten, die das Übertragen überhaupt erst möglich machen, rechtzeitig erfolgt, steht in den Sternen. Vergleichbar wäre ein Autoverkauf ohne die Existenz eines Strassennetzes. Die Lehren aus der derzeitigen Krise sind für *Peter B. Zaboji*, Chef des Frankfurter TK Dienstleisters Tenovis, klar: *«Das industrielle Zeitalter, in dem der Anbieter dem Kunden überlegen war und ihm diktieren konnte, welche Produkte er wie zu konsumieren habe, ist definitiv vorbei. Jetzt leben wir im Service-Zeitalter, und da läuft das genau umgekehrt. Wer das nicht kapiert, verschwindet vom Markt.»*

Unrechtsbewusstsein sucht man bei den grossen Managern vergebens. *«Ich habe nichts zu verbergen»*, sagte beispielsweise der ehemalige WorldCom-Chef *Bernard Ebbers* vor dem US-Untersuchungsausschuss, um nach dieser erschöpfenden Auskunft von seinem Zeugnisverweigerungsrecht Gebrauch zu machen. Ein Recht, das grundsätzlich denen vorbehalten ist, die sich durch eine Aussage selbst belasten würden. Gleichermassen agierte auch der frühere Finanzchef *Scott Sullivan*. Nichts zu verbergen und auch nichts zu sagen. Diese Haltung mutet seltsam an bei den Verantwortlichen von WorldCom. Die zweitgrösste Telefongesellschaft der USA hatte ganz nebenbei einen Bilanzbetrug in Höhe von 3,8 Milliarden Dollar zugegeben. Auch die verantwortlichen Wirtschaftsprüfer wollen im Vorfeld nichts bemerkt haben. Aber in Wirklichkeit ist nahezu jeder Wirtschaftsskandal auch ein Skandal der Wirtschaftsprüfer.

Ruf nach schärferen Gesetzen wird lauter

«Wir brauchen eine staatliche Behörde oder Stelle, die dafür sorgt, dass Interessenkonflikte bei Wirtschaftsprü-

fern schon im Vorfeld ausgeschlossen werden können», fordert *Marek Wojcicki,* Chef der Kölner Unternehmensberatung Heaven21. Als Beispiel für Schwachstellen in grossen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften nennt der ehemalige Arthur Andersen-Partner die zentrale Rolle von Spezialisten der Informationstechnik: *«Die führen ein Buchhaltungssystem ein, das anschliessend von den eigenen Kollegen geprüft wird. Ein Unding»,* so Wojcicki. Die Qualität der Prüfung müsse man durch die Festlegung von Mindeststandards gewährleisten. Zur Verhinderung von Interessenkonflikten sei die Trennung von Prüfung und Beratung unvermeidlich. Eine Ausnahme könne lediglich die prüfungsnahe Beratung bilden, wobei der Gesetzgeber den zulässigen Rahmen exakt definieren müsse.

Vergleichbar wäre ein Autoverkauf ohne die Existenz eines Strassennetzes.

Vorstandchefs, Wirtschaftsjournalisten und Analysten webten in der Vergangenheit an einem Sonntagsbild: In der Wirtschaft wird kühl kalkuliert. Der Gewinn – oder der Verlust – sind objektive Massstäbe für das Handeln. Von ausgefeilten Managementtechniken bis zum umfassenden *Controlling* werden Entscheidungen und Abläufe einer ständigen Überprüfung unterzogen. Da bleibt kein Raum für Willkür und Privatstrategien. Wie ist es aber dann möglich, dass über die Hälfte aller Grossfusionen ökonomisch scheitert? Welche wirtschaftliche Vernunft stand hinter dem BMW-Rover-Deal? Warum gingen Deutsche und Dresdner Bank das unkalkulierbare Risiko einer Elefantenhochzeit ein, die im Fiasko endete? Dem andauernden Druck, die Börse mit möglichst guten Zahlen bei Laune zu halten, halten nicht alle stand. *Richard Streich,* Professor für Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaften macht drei Kardinalfehler aus, die Manager in Schwierigkeiten bringen können: zu rasche Expansion, Unterschätzung der Komplexität der Führungsaufgaben und multikulturelle Managements, die gerade in der Krise schwer zusammenarbeiten. Der Wachstumsdrang der Unternehmen hat seiner Meinung nach mehr mit Geltungsbedürfnis und Aussenerwartungen als mit operativer Vernunft zu tun.

Solche Pleiten lösen Gegenbilder mit Überzeichnungen wie «Nieten in Nadelstreifen» aus. Eine Pleite muss nicht immer das Ende eines Unternehmens sein. Sie kann auch einen Erneuerungsprozess einleiten oder, auf einer höheren Ebene, Indikator grundlegenden Wandels des Wirtschaftens sein. Sie ist aber immer der Wendepunkt einer Entwicklung, an der wichtige, widerstreitende Akteure mitgewirkt haben, die für Dramatik sorgen: durch ihre Entscheidungen und die Motive, die zu ihnen führten – rationale Motive ebenso wie, überraschend oft, irrationale; ökonomische ebenso wie politische oder persönlich-private. Akteure von unterschiedlichem Charakter: Charismatiker oder Apparatschiks, Verantwortungsbewusste, Vorsichtige, Zauderer, Draufgänger, Eitle oder sogar Grössenwahnsinnige.

Wird Management-Trainern und Autoren von Management-Büchern geglaubt, so dominiert heute die wissenschaftliche Betriebsführung. Da regiere das *Controlling,* die wissenschaftlich veredelte Nachfolge der Buchführung. Wie kommt es da zu den Klagen, in den Büros der grossen Unternehmen werde die Arbeit bis hinauf zu den höchsten Rängen durch Mobbing behindert? Wie erklären sich bei all diesen Kontrollen jahrelange Betrügereien wie bei Opel und Ford oder Fälschungen wie bei VW? Korruption und Schmiergeld gehören bei Unternehmen so sehr zum Alltagshandeln, dass die Aufwendungen hierfür von der Steuer absetzbar waren; inzwischen ist dies wenigstens auf Auslandgeschäfte beschränkt.

Das blinde Nachvollziehen von Moden in der Art der Unternehmensführung ist ein nicht zu unterschätzender Grund für Fehlentscheidungen im Topmanagement. Und je grösser eine Unternehmung ist, umso höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass sich Privatstrategien einzelner Manager zu Lasten des Firmenwohls durchsetzen. Auch auf Vorstandsebenen verselbständigen sich Machtspiele von Managern gegenüber dem Firmenzweck, es wird öfters weniger gewirtschaftet und stattdessen Krieg geführt.

Der Wachstumsdrang der Unternehmen hat mehr mit Geltungsbedürfnis und Aussenerwartungen als mit operativer Vernunft zu tun.

Ohne Checks and Balances läuft vieles aus dem Ruder

Wie in der Politik gilt auch hier: Das Führungspersonal verwendet viel Einfallsreichtum darauf, sich den Kontrollen zu entziehen. Die Verselbstständigung von Teilbereichen einer Gesellschaft ist durchweg mit einer gewaltigen Steigerung ihrer Wirksamkeit verbunden: Justiz wird sachlicher und kalkulierbarer, wenn Kirche und Politiker nicht mehr

hineinreden dürfen, Wissenschaft wird besser, wenn sie von Wissenschaftern statt Bürokraten oder Kapitalbesitzern gesteuert wird. Aber in all diesen Fällen droht durch Verselbständigung auch Entartung, Entfernung vom wie auch immer dienenden Zweck für das Ganze der Gesellschaft. Vorbild für die «Klassiker» der Ökonomie waren die Leitwissenschaften ihrer Zeit, die Astronomie und die Physik. Deren Erfolg wurde darin gesehen, dass sie von allen Eigentümlichkeiten einer Realität abstrahierten, um die «dahinter» wirkenden, einfachen Bestimmungskräfte zu erkennen. Aus dem Zeitgeist heraus, der die Schach spielende Maschine wünschte, wurde als zentrale Denkfigur der *homo oeconomicus* konstruiert. Ein solch künstliches Menschenbild, das eine modellhafte Rationalität konstruiert, lässt oft vergessen, dass das Wirtschaftsgeschehen keineswegs ein mechanischer Selbstläufer ist, sondern unablässig Wertungen erfordert. Bewertungen sind zum Beispiel Voraussetzung dafür, wie ein Vorstand der zurzeit aus den USA herübergeschwappten Mode der *Shareholder-Value*-Orientierung folgen kann. Dem Wortsinne nach scheint das ein eindeutiger Massstab: Hier und heute gehören alle Überschüsse dem Aktionär. Die bei deutschen Vorständen beliebten «stillen Reserven» der Firma allerdings wären aus dieser Perspektive Diebstahl am Aktionär. Das aber sehen die Gesetzgeber weltweit durchaus unterschiedlich. In Deutschland muss beispielsweise der Vorstand entscheiden, wie er der gesetzlichen Forderung nach einer «vorsichtigen» Gewinnermittlung nachkommt. Nach dem US-Bilanzrecht kann dagegen der Überschuss eines Wirtschaftszeitraums bis an die Grenze zum Bankrott an die Aktionäre weitergereicht werden. Selbst die Standards für die Buchführung sind nicht einheitlich. Deutsche Konzerne können ihr Rechnungswerk wahlweise nach dem Recht des Handelsgesetzbuchs, den *International Accounting Standards* (IAS) oder den *Generally Accepted Accounting Principles* (GAAP) der USA aufstellen. Der Wirtschaftsablauf ist nicht Ergebnis eines mechanischen Vorgangs, sondern das Produkt vieler Entscheidungen innerhalb erkannter und auch nicht hinterfragter Rahmenbedingungen. Dadurch wird Wirtschaft spannend – und das wiederum besonders dann, wenn Akteure irren oder versuchen, den Bedingungen für ihr Handeln und den Aufsichtsgremien ein Schnippchen zu schlagen.

Zur Verhinderung von Interessenkonflikten ist die Trennung von Prüfung und Beratung unvermeidlich.

Das Versagen der Kontrolleure

Ein Hauptgrund für das verhängnisvolle Missmanagement in vielen Konzernen liegt im Versagen der Kontrolleure: Der Aufsichtsrat (in der Schweiz: Verwaltungsrat) sollte den Vorstand (in der Schweiz: Direktion) daran hindern, etwas Grundlegendes falsch zu machen. Er ist als Hürde für den systemimmanenten Übermut der Topmanager gedacht. Die Aufsichtsräte sind also die höchsten Verantwortungs- und Würdenträger des Unternehmens. Die notorisch mangelhafte Kommunikation zwischen den Aufsichts- und Kontrollorganen und der Unternehmensleitung ist schon oft als Merkmal schlecht geführter Unternehmungen kritisch und satirisch umschrieben worden. Tatsächlich gibt es sie, die auf Selbsterhaltung zielenden Vorstände, die ihre Aufsichts- und Kontrollorgane so «erziehen», dass sie ihren Aufgaben in unwirksamer Milde nachkommen ohne anzuecken oder zu verzweifeln. Aufsichtsräte müssen aus dieser kurzsichtigen Perspektive von Beginn ihrer Tätigkeit an daran gewöhnt werden, dass sie den Vorlagen und Erläuterungen der Manager im Vorstand blind vertrauen. Daher bleiben Manager gegenüber den Aufsichtsorganen in ihren Äusserungen oft kontinuierlich diffus und holen den Rat der Aufsichtsräte nur ein, um ihn nicht zu befolgen. Der Preis für solche wirtschaftlichen Exzesse ist hoch. *«Wir werden noch lange an den Fehlentwicklungen zu beissen haben: in Form von Arbeitslosigkeit und Wohlstandsabbau, einer scharfen, langen Rezession, wenn nicht einer deflationären Depression, sowie mit der weiteren Vernichtung gigantischer Scheinwerte an der Börse»*, so *Fredmund Malik* vom St. Galler Management-Zentrum. Die Zukunft der Unternehmen liegt für ihn nach der Ära des *Shareholder-Value* jetzt im *Customer-Value.* Anstelle der Interessengruppen müsse das Unternehmen selbst wieder ins Zentrum des Wirtschaftslebens gestellt werden. ✦

Gunnar Sohn ist 1961 in Berlin geboren. Studium der Volkswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin. Bis 1990 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter des Deutschen Bundestages in Berlin. Danach stellte er seine Dienste der Konrad-Adenauer-Stiftung und dem Allensbacher Institut für Demoskopie zur Verfügung.
Seit 1992 ist Gunnar Sohn in der «freien Wirtschaft» tätig, u. a. war er Leiter der Unternehmens-Kommunikationsabteilung bei o-tel-o. Seit 1999 ist er Herausgeber der Zeitschrift «Criticón» und arbeitet als freier Wirtschaftsjournalist in Bonn. Er betreibt den Online-Nachrichtendienst NeueNachricht, www.ne-na.de.