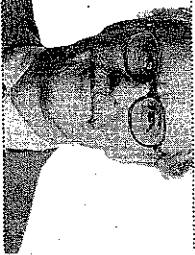


# Kann die Wirtschaft vom Staat lernen?

In der Politik finden sich durchaus Anregungen für Verbesserungen in privaten Unternehmen



Bruno S. Frey

**D**ie Vorstellung, die Wirtschaft könne etwas vom Staat lernen, erscheint merkwürdig, wenn nicht gar abwegig. Schliesslich wissen wir alle, dass der Staat in vielerlei Hinsicht schlecht funktioniert:

Den staatlichen Behörden wird regel-mässig vorgeworfen, dass sie ihre Bürger schikanierten würden und selbst in demokratischen Staaten deren Handlungsspielraum wesentlich einschränkten. Staaten würden in bestimmten Fällen ihre Bürger finanziell ausbeuten: Spitzensteuersätze von über 90 Prozent sind und waren in der Tat in manchen Staaten die Regel.

Auch wird darauf verwiesen, dass Politiker sich nicht scheuten, Staatsrechnungen massiv zu verfälschen, wie dies etwa in Italien geschehen ist, um die Maastricht-Kriterien zur Staatsverschuldung zu erfüllen. Staaten handeln oft ineffizient und bürokratisch; ein erheblicher Teil der finanziellen Mittel wird für interne Verwaltung vergeudet.

Diese und andere Mängel staatlichen Handelns haben zur Forderung geführt, der Staat solle sich wie eine private Unternehmung verhalten. Eine ähnliche Vorstellung hat auch zum «New Public Management» geführt, auf dessen Grundlage typische Elemente gewinnorientierter Unternehmen, insbesondere die anreizorientierte Entlohnung, in den öffentlichen Bereich übertragen werden sollen.

Dennoch wird hier die Behauptung gewagt: «Die private Wirtschaft kann vom Staat lernen.» Manche der genannten Vorwürfe gegen den Staat können auch gegen private Unternehmen erhoben werden – bewusste und weitreichende Fehlbuchungen (vgl. Enron) und inkompetente Entscheidungen (vgl. Swissair) sind zwei Beispiele. Hinzu kommen die exzessiven, mit Leistung in keinem Zusammenhang stehenden Gehälter im Management mancher grosser Unternehmen. Der Staat hat gegenüber den Unternehmen einen Vorteil. Die Bürger wissen, wie schlecht ein Staat handeln kann. Deshalb sind in Demokratien Institutionen entstanden, die die Politiker und die öffentliche Verwaltung einschränken. Bei den privaten Unternehmen bestand hingegen die Vorstellung, der marktliche Wettbewerb sei wirksam genug, ineffiziente Firmen zu beseitigen und damit die Manager zu disziplinieren. Wie die Skandale der letzten Zeit gezeigt haben, ist dies bei manchen Unternehmen jedoch nur unzureichend der Fall.

Demokratiern haben sich über die Jahrhunderte ihres Bestehens Verfassungen gegeben, die dazu dienen, die Politiker und öffentlich Bediensteten dazu zu veranlassen, im Interesse der Bevölkerung zu handeln. Das Eigeninteresse der im staatlichen Bereich Handelnden soll damit zurückgebunden werden. Sicherlich ist dies nur unvollständig gelungen. Dennoch sollte nicht übersehen werden, dass moderne Demokratien bemerkenswerte Einrichtungen zur Machtbegrenzung geschaffen haben. Diese Institutionen können auch für die Unternehmensverfassung (für die Corporate Governance) nützlich sein: Erstens sind in Demokratien die Gewalten zwischen Exekutive, Legislative und Judikative getrennt, was jedem Teil einen Freiraum zur Entfaltung öffnet, gleichzeitig aber auch

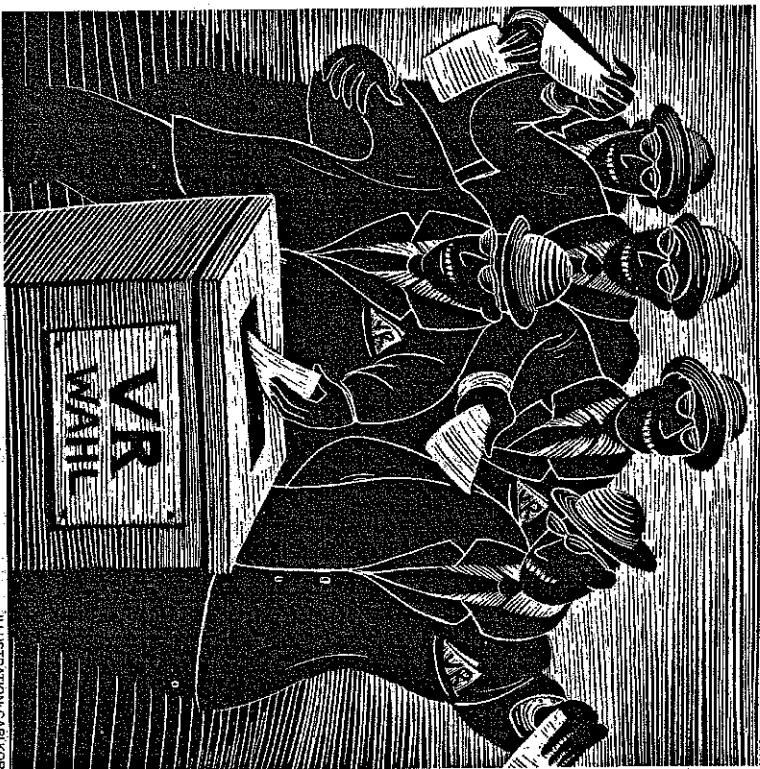


ILLUSTRATION: GABRI KOPPE

deutlich eingeschränkt. In der Firma wird dieses Prinzip oft vernachlässigt. So sitzen viele Manager gleichzeitig, formell oder faktisch im Verwaltungsrat; die Rechnungsprüfungsfirmen werden durch das Management be-

**Moderne Demokratien haben bemerkenswerte Einrichtungen zur Begrenzung von Macht geschaffen.**

stimmt und ihr Wohlverhalten durch Beratungsaufträge gesichert; der CEO ist oft gleichzeitig Präsident des Verwaltungsrates.

Zweitens wird das Handeln der Politiker und Bürokraten durch Regeln gelenkt. Diese bestimmen, welche Handlungen zulässig sind und welche nicht. Solche Regeln sind in privaten Unternehmen weit weniger entwickelt. Die Angestellten sind deshalb den Eingriffen der Vorgesetzten stärker unterworfen.

Öffentlichkeit ausgetragenen Wettbewerb zwischen Parteien gewählt. Die Wahl der Exekutive und des Parlaments erfolgt für eine begrenzte Zeit; eine Wiederwahlmöglichkeit ist häufig auf einmal begrenzt (z. B. in den USA und in Brasilien).

Eine offene Wahl unter verschiedenen Bewerbern und eine eindeutige Beschränkung der Wahlperiode ist in gewinnorientierten Firmen unüblich. Der CEO wird in vielen Fällen von einer begrenzten Zahl von Personen auf für Ausstehende undurchsichtige Weise ausgewählt. Häufig wird dem Verwaltungsrat eine einzige Person als allein fähiger CEO präsentiert. Ähnlich erfolgt die Wahl der übrigen Mitglieder der Konzernleitung. Die Wahlperiode ist nur formell beschränkt. In aller Regel werden die Verträge mit dem CEO und den anderen Führungskräften selbstverständlich und stillschweigend verlängert. Die Machtkumulation algederter CEO infolge ihres gewaltigen Informationsvorsprungs ist offensichtlich und hat schon manche Unternehmen ins Verderben geführt.

Hier wird nicht argumentiert, die in demokratischen Staaten wirksamen Institutionen könnten ohne weiteres auf gewinnorientierte Unternehmen übertragen werden. Dies ist selbstverständlich nicht der Fall. Gegen die Einführung dieser Institutionen in gewinnorientierten Firmen sind viele Gegenargumente möglich und zum Teil offensichtlich. Es können jedoch wichtige Anregungen für Verbesserungen gewonnen werden. Deshalb sollten die aus der Demokratie stammenden Ideen ernst genommen und diskutiert werden. Die heute bestehende Corporate Governance hat ja Auswüchse auch nicht verhindert.

Bruno S. Frey lehrt Volkswirtschaftslehre am Institut für empirische Wirtschaftsforschung der Universität Zürich.