

Auch in der Wirtschaft: Überforderung als Systemfehler

Immer am Limit: die Ausschöpfung der Kompetenz

Das politische System ist eine Brutstätte der Überforderung. Sosehr diese Tatsache bisher ignoriert oder verharmlost wird, so klar ist doch im Grunde der Befund. Klar ist auch, dass das Problem durch neokratische Reformen weitgehend behebbar wäre.

Die Überforderung der Politik wird ignoriert, aber noch viel weniger wird der Frage nachgegangen, ob nicht auch in anderen gesellschaftlichen Funktionsbereichen, ob also beispielsweise auch in der Wirtschaft ein ungelöstes Überforderungsproblem besteht. In der Wirtschaft, so war bisher die herrschende Auffassung, sei das Überforderungsproblem durch den Marktmechanismus gelöst. Entscheidungsprozesse seien in einer Marktwirtschaft hinreichend dezentralisiert, um Überforderungen vorzubeugen. Überforderte Akteure, insbesondere Wirtschaftsunternehmen mit überfordertem Führungspersonal, seien nicht wettbewerbsfähig und würden daher im Marktprozess früher oder später eliminiert. Was Bestand habe, seien Unternehmen mit relativ überschaubaren Aufgabenbereichen, in denen die Entscheider auf allen Verantwortungsebenen hinreichend kompetent seien. Spätestens die derzeitige Krise sollte jedoch Anlass sein, an solch positiver Sicht zu zweifeln.

Menschen neigen dazu, an die Gren-

zen ihrer Möglichkeiten zu gehen. Nicht allen ist diese Neigung zu eigen, immer steht diese im Konflikt mit Risikoscheu und einem Hang zur Bequemlichkeit, aber wen es in wirtschaftliche Verantwortung drängt, der will ans Limit seiner Kompetenz gehen. Diese – teilweise evolutionsbedingte – Neigung wirkt sich in der Wirtschaft insgesamt sehr positiv aus, denn sie treibt den technischen und organisatorischen Fortschritt. Andererseits lässt sie all jene Marktakteure scheitern, die Tempo und Richtung des von ihr getriebenen Wandels nicht mitgehen. In diesem ständigen Wandel scheitern all diejenigen, die zu langsam, zu vergangenheitsverhaftet oder zu bequem sind, aber auch jene, die zu schnell, zu waghalsig oder zu innovativ agieren. Der Marktmechanismus bestraft abweichendes Verhalten in jeglicher Hinsicht.

Dieser Prozess kommt im Marktsystem nie zur Ruhe, aber er verläuft, wie die jüngste Krise erneut gezeigt hat, alles andere als kontinuierlich. In Vorkrisenzeiten ist der Prozess verlangsamt. In solchen Zeiten halten Unternehmen, Unternehmensteile und damit auch Arbeitskräfte Marktpositionen länger, als es bei kontinuierlicherem Wandel der Fall wäre, aber solche erhöhte Stabilität ist trügerisch. Sie beruht auf einem Aufschub überfälliger Anpassungen, und sie trägt daher den Keim der kommenden Krise in sich.

Die Wirtschaft lässt natürlich Krisen nicht tatenlos auf sich zukommen. Vor allem Banken verfügen, weil sie ihr Überleben als Kreditgeber nicht unnötig gefährden wollen, über eine vergleichsweise hohe Risikosensibilität, und sie haben den Umgang mit dem Risiko meistens in eigenständigen Analyseabteilungen institutionalisiert. Dennoch sind auch Banken für systematische Risikofehleinschätzungen sehr anfällig geblieben. Je kritischer sie beispielsweise die Risiken von gewerblichen oder von Konsumentenkrediten beurteilen, desto größer wird für sie die Versuchung, in andere Bankgeschäfte auszuweichen, in so genannte Kreditersatzgeschäfte beispielsweise, die noch keiner vergleichbar akribischen Risikoanalyse unterworfen sind. Dass dies vor der jüngsten Krise fast weltweit tatsächlich geschah, offenbart auch im Bankbereich gravierende Kompetenzmängel selbst bei fundamentalen Entscheidungen. Die Krise ist insofern Beweis dafür, dass in einer Marktwirtschaft auch Banken nicht nur bis ans Limit der verfügbaren Kompetenz gehen, sondern dass sie zeitweise dieses Limit fast branchenweit überschreiten.

Die Finanzmarktkrise hat sicher viele Facetten, aber im Kern ist sie dennoch eine Kompetenzkrise. Keine Bank und kein Bankmanager kann diese Krise gewollt haben, weder die Krise der eigenen Bank noch die Krise des Finanzsektors noch die allgemeine Wirtschaftskrise, und doch haben Banken und Bankmanager die Krise durch ihre Entscheidungen wesentlich mitverursacht. Sie wurden zu Krisenauslösern, weil sie die Konsequenzen ihres Handelns nicht überschauten, weil sie also

schlicht überfordert waren. Die dadurch bedingten Fehlentscheidungen wiederum hatten negative Auswirkungen auf die Wirtschaft als ganze, weil ein störungsfreies Bankwesen Voraussetzung für die kontinuierliche Geld- und Kreditversorgung der Wirtschaft ist. Um eine halbwegs krisenfreie Wirtschaftsentwicklung sicherzustellen, müssten daher auch im Finanzsektor Entscheidungen zwar am, aber sie dürften nicht jenseits des Überforderungslimits getroffen werden.

Die Aufdeckung von Überforderungen in der Krise

Kompetenz ist natürlich keine beliebig vermehrbare Ressource, auch nicht in der Wirtschaft. Die verfügbare Kompetenz wird in der Wirtschaft als ganzer ausgeschöpft, und auf die Frage, wie Kompetenz mobilisiert und wofür sie eingesetzt wird, werden dabei im Marktprozess immer neue Antworten gefunden.

In Vorkrisenzeiten tritt diese Aufgabe vorübergehend in den Hintergrund. In Phasen der Hochkonjunktur konzentrieren Unternehmen sich zu sehr darauf, mit der vorhandenen Kompetenz mehr von demselben zu produzieren, Kapazitäten auszulasten und schließlich Kapazitäten zu erhöhen, um noch mehr von demselben produzieren zu können. Längerfristig gesehen aber wächst die Wirtschaft in solchen Phasen auf falsche Weise. Sie fällt daher anschließend zwangsläufig in eine Strukturkrise, und in solcher Krise sind dann andere Kompetenzen gefragt und sind daher bestehende Entscheidungsinstanzen vielfach überfordert.

Die wirtschaftlichen Folgen von Über-

forderungen sind natürlich auf höheren Hierarchieebenen am schlimmsten. Der überforderte Manager macht folgenreichere Fehler, richtet also höheren wirtschaftlichen Schaden an als der überforderte Facharbeiter, Vorarbeiter, Gruppen- oder Abteilungsleiter. Dies ist der Hauptgrund, warum Führungspersonal für hohe Hierarchieebenen mit so viel Aufwand gesucht und warum es so üppig bezahlt wird. Personal, das auf hoher Verantwortungsebene nicht überfordert wäre, ist rar, und die Wirtschaft funktioniert nur dann auf hohem Niveau, wenn es immer wieder gelingt, die knappe Ressource Kompetenz so effizient wie möglich einzusetzen. Gelänge dies nicht, käme es zu überforderungsbedingten Einbußen an Wohlstand.

Wie Kompetenz akquiriert, gebildet und eingesetzt wird, hängt neben vielen anderen Faktoren von Unternehmensformen ab. Aktiengesellschaften im Streubesitz, private Kapitalgesellschaften, inhabergeführte Unternehmen und Familienunternehmen gehen mit dem Problem auf je eigene Weise um. Einen besonderen Weg gehen hierbei Beteiligungsgesellschaften und viele Finanzinvestoren. Diese entwickeln extern einsetzbare Unternehmensführungskompetenzen, und sie nutzen diese u.a. dafür, vormalige Familienunternehmen oder inhabergeführte Unternehmen in eigene unternehmerische Regie zu übernehmen. Allein in Deutschland werden derzeit mehr als 6000 Unternehmen mit mehr als einer Million Beschäftigten auf solche Weise gehalten.

Die rasche Ausweitung dieser Organisationsform aber war eines der typischen Vorkrisenphänomene. Sie be-

ruhte größtenteils auf einer Fehleinschätzung des Kompetenzproblems. Viele Investoren der Private-Equity-Branche unterschätzten die Anforderungen, die auf Dauer an ihre unternehmerische Kompetenz gestellt würden, und sie konnten daher vielen übernommenen Firmen unternehmerische Kompetenz doch nicht im erforderlichen Umfang zur Verfügung stellen. In der Krise zeigte sich, dass sie mit einem beträchtlichen Teil der eingegangenen Engagements überfordert waren.

Zur Aufdeckung von Überforderungen kommt es aber in der Krise natürlich nicht nur im Private-Equity-Sektor, sondern bei allen Unternehmensformen. Die verfügbare Kompetenz erweist sich generell als knapper, als dies kurzzeitig den Anschein hatte, als zu knapp nämlich, um den im Boom erreichten Wachstumspfad zu halten. Die Wirtschaft muss in der Folge zum unternehmerisch beherrschbaren Maß zurückfinden. Dazu gehört auch, dass Banken ihre Kreditvolumina so weit reduzieren, dass ihnen die Risiken mit der verfügbaren Kompetenz wieder durchschaubar und Risikoprämien wieder seriös kalkulierbar erschienen. Dies wiederum lässt den realwirtschaftlichen Einbruch in schweren Krisen tiefer ausfallen als eigentlich notwendig.

Moralisieren oder analysieren – zur Reaktion der Öffentlichkeit

Diese Krise wäre nicht entstanden, wären Staaten nicht mit der Krisen vorbeugung überfordert gewesen. Diese politische Überforderung hat zu schlimmen Fehlern von Zentralbanken und mindestens ebenso schlimmen

Fehlern der Finanzmarktaufsicht geführt. Die Aufgaben von Zentralbanken und Finanzmarktaufsicht sind aber umso schwieriger, je mehr auch die Akteure in der Wirtschaft überfordert sind. Das politische Scheitern ist daher teilweise auch mit Überforderungen in der Wirtschaft zu erklären.

Die Öffentlichkeit macht sich indessen ihren eigenen Reim auf die Krise. Niemand kann ihr verübeln, dass sie sich dabei nicht auf vertiefte ökonomische Analysen stützt, eine Analyse der Zentralbankpolitik etwa und eine Analyse der Überforderungslage. In der öffentlichen Diskussion stehen vielmehr Schuldzuweisungen im Vordergrund. Man sucht nach Sündenböcken und damit nach einfachen Erklärungen. Einfach ist die Deutung, die Krise sei mit moralischem Versagen zu erklären, mit Gier und Eigennutz, mit Mangel an Anstand und an Bescheidenheit. Es liegt nahe, dass vor allem Bankmanager solchen Vorwürfen ausgesetzt sind.

Diese moralische Wertung ist in Einzelfällen sicher begründet. Aber auch Manager, Unternehmer und Investoren haben die Entwicklungen der Vorkrisenzeit fast ausnahmslos nicht durchschaut und wurden von der Krise überrascht. Auch deswegen helfen moralische Verurteilungen nicht, die Krise zu bewältigen, und erst recht helfen sie nicht, sie zu überwinden und ähnlich gearteten künftigen Krisen vorzubeugen. Trotzdem dominiert die emotionale Reaktion auf die Krise verständlicherweise die Medien, sie ist präsent in zahllosen Talkshows, Reportagen und Medienkommentaren, und sie wird auch von kritischen Organisationen in Slogans vorformuliert und ge-

bündelt. Ein Beispiel hierfür war in Deutschland der Slogan „Wir zahlen nicht für eure Krise“. Dies war eingängig, es schaffte emotionale Erleichterung, aber es beruhte natürlich auch auf Illusionen. Die erste Illusion war, dass „wir“, die Protestierenden, nicht zahlen müssen, wenn „wir“ es nicht wollen. Die zweite Illusion war, dass es „eure“ Krise sei, die Krise der anderen, und dass klar sei, wer diese anderen sind, nämlich Manager, Unternehmer und Investoren. Dass es vor allem eine große Überforderungskrise war, eine krisenhafte Kulmination von unerkannter Inkompetenz, passte nicht in dieses moralische Deutungsmuster.

Wenn es denn wirklich die Krise irgendwelcher anderen war, dann waren diese anderen keine Einzelpersonen, es waren keine Banker, keine Unternehmer und keine Investoren, und es waren auch keine einzelnen Politiker. Die Auflehnung hätte sich daher weniger gegen das moralische Versagen bestimmter Personengruppen richten sollen als vielmehr gegen das institutionelle Versagen von Staat und Zentralbanken. Gegen diese Institutionen hätte kompetenter Protest sich richten müssen, gegen den Parteienstaat beispielsweise und gegen Institutionen, die von diesem Staat geprägt sind. Sich statt dessen lieber mit Schuldzuweisungen emotional entlasten zu wollen ist seinerseits Symptom einer allgemeinen Überforderung durch die Krise. Erst die Infragestellung des bestehenden Staates würde eine kritische Öffentlichkeit dazu legitimieren, von „eurer Krise“ zu reden, von der Krise eines Staates nämlich, der zur Krisenvorbeugung nicht in der Lage war.

Was zu tun wäre

Man soll die moralische Dimension der Krise nicht ausblenden, aber Rezepte für politisches Handeln sind anderswo zu suchen. Politisches Ziel kann nicht sein, Gier, Eigennutz, Mangel an Anstand und an Bescheidenheit abzuschaffen. Ziel sollten vielmehr konkrete institutionelle Veränderungen sein, die Schaffung neuer marktregulierender Institutionen vor allem, die kompetent genug wären, um künftigen Krisen trotz aller menschlichen Fehlbarkeit der Marktakteure vorzubeugen. Im Vordergrund müssten dabei Maßnahmen stehen, die Überforderungen abbauen helfen. Die Wirtschaft wird und soll auch künftig an der Grenze zur Überforderung agieren, aber es sollten Bedingungen geschaffen werden, unter denen dieses Limit auch in schwierigen Marktphasen nur in Einzelfällen überschritten wird. Außerdem sollte dafür gesorgt sein, dass, wo Unternehmen dennoch überforderungsbedingt scheitern, dies möglichst wenig gesamtwirtschaftlichen Schaden anrichtet. Da die schlimmsten realwirtschaftlichen Folgen von Überforderungen im Finanzsektor ausgehen, sollten solche Reformen vorrangig in diesem Bereich ansetzen.

Es ist unschwer zu erkennen, mit welcher Art von Maßnahmen solche Wirkungen erzielbar wären. Dem Überforderungsproblem im Finanzsektor würde am besten dadurch vorgebeugt, dass einzelne Banken nur spezielle, je für sich überschaubare Bereiche des Finanzgeschäfts betreiben dürfen. Das Geschäft einer jeden Bank müsste so weit spezialisiert sein, dass - im Ver-

gleich zu den bisherigen Strukturen - selbst deren höchste Entscheidungsinstanzen die eingegangenen Risiken leicht überschauen können. Der mögliche gesamtwirtschaftliche Schaden von Überforderungen hingegen ließe sich vor allem dadurch wirksam eingrenzen, dass Banken nicht zu groß werden. Deren zulässige Größe müsste so beschränkt sein, dass Insolvenzen selbst großer Banken keinen politisch und wirtschaftlich unvermeidbaren Schaden in der Realwirtschaft anrichten. Keine Bank dürfte, anders gesagt, „too big to fail“ werden, zu groß also, als dass im Falle ihres Scheiterns der Staat nicht zu ihrer Rettung gezwungen wäre.

Die jüngste Krise hat gezeigt, dass es an eben diesen Voraussetzungen fehlt. In vielen Banken war das Gesamtgeschäft zu komplex geworden, als dass das Management – von den Aufsichtsräten ganz zu schweigen - es noch hinreichend hätte verstehen können, und zu viele Banken waren „too big to fail“ geworden. Dadurch war es letztlich unvermeidlich, dass Staaten viele so genannte systemrelevante Banken mit Krediten, Garantien, Beteiligungskapital oder durch Verstaatlichung am Leben erhielten und dadurch die Staatsverschuldung beträchtlich in die Höhe trieben.

Wie verhindert werden könnte, dass Banken vom Staat gestützt werden müssen, ist in einem vorangegangenen Beitrag im reformforum-neopolis näher beschrieben.¹ Die dort skizzierte Aufspaltung von Banken würde den

¹ S. www.reformforum-neopolis.de/files/finanzmarktkrise_-_die_konzeptionfehler_der_geldpolitik.pdf

systemrelevantesten Teil des Bankgeschäfts vor Insolvenzgefahren weitestgehend schützen, und sie würde den möglichen Folgeschaden von Bankinsolvenzen wesentlich verringern. Sie wäre zugleich eine Maßnahme zum Abbau von Überforderungen im Bankmanagement. Um solchen Überforderungen aber möglichst umfassend und nachhaltig vorzubeugen, wären darüber hinaus rigorose Vorschriften insbesondere zur Spezialisierung und damit zur Beherrschbarkeit des Bankgeschäfts unerlässlich. Von einem wirklich kompetenten, also seinerseits grundlegend erneuerten Staat müsste der Bankensektor sich daher viel weitergehende Vorgaben gefallen lassen, als sie in der Vergangenheit bestanden, und viel weitergehende auch, als sie vom derzeitigen politischen Krisenmanagement ins Auge gefasst werden.

04 – 2009

www.reformforum-neopolis.de

Weitere Beiträge zur Finanzmarktkrise in www.reformforum-neopolis.de u.a.:

- Die Rhetorik der Krise – wie alle wieder Recht behalten
- Finanzmarktkrise – Ausweg Inflation?
- Finanzmarktkrise – die Konzeptionsfehler der Geldpolitik
- Finanzmarktkrise – die Konstruktionsfehler des Bankensystems
- Finanzmarktkrise – theoretische Grundlagen (in Vorbereitung)
- Finanzmarktkrise und Wirtschaftszyklus – die Kurzanalyse
- Finanzmarktkrise – die Gesamtanalyse
- Finanzmarktkrise und Beschäftigung
- Staatsfinanzen und Neokratie