

Der Homo oeconomicus

Preißler

2022

ISBN 978-3-8006-6798-7

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

wieder anrief, hieß es, also nach fast einer Woche, sie wären immer noch nicht so weit. Nach weiteren 14 Tagen, nachdem ich deutlich erkennbar lästig wurde, meinte ein Vorstandsmitglied tröstend: Einen „Ihrer“ Vorschläge haben wir schon realisiert. Es war der primitivste Vorschlag aller erarbeiteten Maßnahmen. Ich stellte bei dieser Firma fest, dass zur gleichen Zeit zwei Pförtner eingesetzt wurden. Eine Restrukturierung sollte sicher nicht als Erstes bei den Mitarbeitern beginnen und gewiss nicht bei Pförtnern. Ein Unternehmen kann auch heute noch Pförtner einsetzen, wenn sie eine Funktion haben (z. B. positive Außenwirkung, Sicherheitsaufgaben u. a.). Aber diesem Unternehmen ging es wirtschaftlich ausgesprochen schlecht. Ich machte deshalb den ironisch gemeinten Vorschlag, nicht wie bisher zwei Pförtner zur gleichen Zeit einzusetzen. Ich sagte wortwörtlich „entweder drei Pförtner, dann könnten sie wenigstens Skat spielen“ oder künftig tagsüber nur noch einen Pförtner einzusetzen, dafür wechselnde Nachtschicht für die Pförtner. Das Einsparungspotenzial für die Fremdbewachung wäre bei ca. 40.000 € gelegen. Voller Stolz sagte einer der Vorstände nach 14 Tagen Bedenkzeit und wahrscheinlich zahlreichen zeitaufwendigen Besprechungen und Diskussionen: „Mit einem der Pförtner haben wir bereits gesprochen, eventuell ist er zur Schichtarbeit bereit.“ Alle anderen Vorschläge wurden nie umgesetzt. Ein anderes Beispiel soll ebenfalls zeigen, dass die Probleme eines Unternehmens immer von oben nach unten gelöst werden müssen. Ich wurde von einer Bank beauftragt, ein Unternehmen, das tiefrote Zahlen schrieb, auf eventuelle Kostensenkungsmöglichkeiten hin zu untersuchen. Der Vorstand dieses Unternehmens, 46 Jahre alt, sagte gleich bei der Eröffnung des Gesprächs: „Sie werden keine Kostensenkungsmöglichkeit finden, bei uns ist bereits alles ausgereizt. Ich bin selbst ein ausgewiesener Kostensenkungsexperte und war Consulter bei den Big Four.“ Ich bat daraufhin, ein bis zwei Stunden einfach durchs Unternehmen gehen zu dürfen, um mir einen ersten Eindruck zu verschaffen. Er meinte „Wenn das unbedingt sein muss, aber Sie werden nichts finden!“ Nach zwei Stunden traf ich mich wieder mit ihm und er sagte triumphierend: „Habe ich recht? Sie haben nichts gefunden!“ Ich antwortete, dass ich sehr viel gesehen hätte, was einer sorgfältigeren Analyse wert wäre. Die tiefroten Zahlen des Unternehmens und die offenkundige Arroganz dieses Vorstands führten bei mir dazu, dass ich spontan sagte: „Ich habe einen sofort umsetzbaren Kostensenkungsvorschlag.“ Wie – nach fünf Minuten schon? „Zufälligerweise habe ich beim Pförtner Ihren Chauffeur kennengelernt. Sie sind doch noch relativ rüstig und könnten eigentlich Ihren Wagen noch selber fahren, und schon haben wir

die erste Kostensenkung.“ Das Gespräch war damit allerdings abrupt zu Ende. Ein wichtiger Grundsatz jedes Kostensenkungsprogramms ist seine Vorbildwirkung. Kostensenkung muss immer von oben nach unten erfolgen. Mein Gesprächspartner erwartete dagegen, dass ich mit der Kostensenkung unten bei den Werkbänken beginne. Kostensenkung muss aber oben vorgelebt werden!

Ein gutes Beispiel für nicht genutzte Informationen sind nicht gelesene oder nicht verstandene Beratungsberichte, speziell bei Marketingberatungen. Es gibt Legionen nicht genutzter Strategiepapiere im Marketing. Meist liegen sie in Aktenschränken, ungelesen, sorgfältig weggesperrt und nicht umgesetzt. Wegwerfen traut man sich nicht, dafür waren sie zu teuer (kg-Preis häufig über 100.000 €). Sie liegen jahrelang ungelesen und/oder nicht verstanden dort. Würde man sie durcharbeiten, könnte schnell festgestellt werden, dass es sich meist nur um verwirrende unverständliche Textbausteine handelt in einer dafür speziell entwickelten, mit Anglizismen gespickten Fachsprache verfasst. Am Schluss erhält der Leser, der sich der Mühe unterzieht, sich bis zum Ende durchzuarbeiten, abschließend den Rat: „Sie haben nun sehr viele exzellente Strategieempfehlungen bekommen, jetzt müssen Sie sich nur noch für eine dieser Strategien entscheiden und dann umsetzen.“ Vielen Dank, der Ball wurde zurückgespielt, wir sind genauso klug wie davor.

Ein großes Problem bei der Generierung von Information ist die Doppelgleisigkeit von konkurrierenden Informationen, deshalb sollte grundsätzlich nur mit aufeinander abgestimmten Datenquellen gearbeitet werden. Wenn es eine Kostenrechnung neben der Buchhaltung gibt, so müssen diese beiden Datenquellen aufeinander abgestimmt sein, wenn daraus gemeinsame Schlüsse gezogen werden sollen.

In vielen Vorstandssitzungen, die ich „erleben durfte“, konnte ich die Folgen von nicht aufeinander abgestimmten Informationsquellen beobachten: In einer Vorstandssitzung meldete der Controller einen Cashflow von 12,5 %, was den Vorstand positiv überraschte. Zum Leiter des Rechnungswesens, der später zur Sitzung eingeladen wurde, sagte der Vorstand: „Wir haben einen Cashflow von 12,5 %, was ja gar nicht so schlecht ist.“ Worauf der Leiter Rechnungswesen sagte: „Schön wär’s, aber er beträgt nur knapp 6 %.“ Einfache Erklärung: Beide arbeiteten mit unterschiedlichen Definitionen und Ausgangswerten (Controller-Daten der Kostenrechnung, Rechnungswesen-Daten der Finanzbuchhaltung). Es wurde der wichtige Grundsatz verletzt, Informationen abzustimmen, zu vernetzen und einheitlich zu definieren. Ein anderes

Beispiel zeigt dieses Problem ebenfalls: In einem Unternehmen, bei dem ich ein Sanierungskonzept erarbeiten sollte, wäre der Umsatz laut Buchhaltung 82 Mio gewesen. Der Vorstand, daraufhin angesprochen, sagte: „Das wäre schön, wir haben laut unserer Umsatzstatistik höchstens 80 Mio erreicht.“ Als ich meinte, laut Buchhaltung aber 82 Mio, und fragte, was nun richtig sei, sagte der Vorstand tröstend zu mir, ich solle in den Vertrieb gehen, dort würde auch eine Umsatzstatistik geführt. „Sie werden sehen, ich werde bestätigt werden.“ Ich will es kurz machen, der Vertrieb teilte mir 84 Mio mit. Daraufhin durchforstete ich das Unternehmen systematisch und fand nicht weniger als sechs verschiedene Stellen, die jeweils völlig unterschiedliche Umsatzzahlen „erarbeiteten“. Die richtige Zahl war die der Buchhaltung.

Informationen kranken oft auch an dem Verwenden einer völlig unverständlichen Sprache. Der Deutsche liebt die Verwendung fremder Sprachelemente. Selbst wenn er sie nicht gut beherrscht, so wirft er gern mit Fremdbegriffen um sich. Im Mittelalter wurde „oben“ nur lateinisch gesprochen, im 17./18. Jhd. mit Vorliebe französisch. Mittlerweile ist Englisch dominierend und es wimmelt nur so von Anglizismen, wie „Computer-Added-Selling“, „Kick-off-Veranstaltungen“, „Top-Down-Planung“, das dummdreiste „sorry“, „get together“, „learnings“ (statt Fehler) und vieles andere mehr!

Auch die im Augenblick heftig diskutierte Gendersprache verstärkt vielfach die Verundeutlichung dessen, was eigentlich gemeint ist. Ein Negieren dieser neuen Vorgaben ist verbunden mit hysterischer Schnappatmung des Gendersprachwilligen, wenn sein Gegenüber das nicht akzeptiert. Bitte gestatten Sie mir, dass für dieses Buch die mir beigebrachte Form des Deutschen nach wie vor anwende. Wenn ich Leser schreibe, ist mir völlig bewusst, dass es Leserinnen gibt. Es würde nur langatmiger, wenn ich Leserinnen und Leser schreibe. Ich werde auch künftig von Sündenbock sprechen und nicht von Sündenziege und nicht von Gästin. Es ist fast eine Art Zwang, Fremdwörter und, wo immer es geht, möglichst unverständliche Begriffe zu verwenden. Ich habe mir angewöhnt, ohne jede Scheu nachzufragen, wenn jemand einen Begriff verwendet, den ich nicht verstehe. Oft kann der Betreffende den Begriff selbst nicht vernünftig erklären. Die Freude an einer möglichst unverständlichen Sprache, mit Fremdwörtern gespickt, ist vor allem im Hochschulbereich, dem „Wissenschaftsdeutsch“, anzutreffen. Texte werden durch möglichst viele Fußnoten noch unverständlicher. Das brachte einen entweder sarkastischen, verzweifelten oder nur mit gesundem Menschenverstand versehenen Studenten dazu, dass

er den Titel eines Buches durchstrich und in „Theorie der Fußnoten“ umbenannte. Besser hätte man nicht dagegen demonstrieren können, eine Veröffentlichung nur dann positiv zu beurteilen, wenn sie mit möglichst vielen Fremdbegriffen und Fußnoten versehen war. Dieses Phänomen des unverständlichen Wissenschaftsdeutsch war auch früher schon bekannt.

Karl Kraus schrieb dazu:

„Kein Universitätsprofessor ist verpflichtet, deutsche und
logisch geformte Sätze zu schreiben!“
(Kraus, Karl, in: „Die Fackel“, Nr. 216, S. 14, Wien, 9. Jänner 1912)

Jeder, der Wirtschaftswissenschaften studiert hat, kann ein Lied davon singen. Meine erste Vorlesung zur BWL war für mich völlig verwirrend, obwohl ich ja bereits vor dem Studium über fünf Jahre betriebswirtschaftlich in der Praxis tätig war. Da ging es los mit ex ante, ex post, ceterus paribus u. a. Ich beherrschte damals Steno und schrieb die Vorlesung fleißig mit. Erst wenn ich dann meine Aufzeichnungen anschließend ins „Deutsche übersetzte“, konnte ich die Vorlesung verstehen und stellte fest, dass bereits damals, und heute noch viel häufiger, Binsenwahrheiten mithilfe von Fremdworten „aufgepimpt“ wurden. Ich fand ein verständliches in Schulen eingesetztes BWL-Buch. Nach diesem Buch zu lernen war aber nicht „standesgemäß“. Als ich das Buch ehemaligen Schulkameraden empfahl, empfing ich dafür nur Spott und Häme. Tenor: „Der lernt doch tatsächlich nach diesem Buch.“ Ich konnte das Studium jedenfalls einige Semester früher abschließen als meine beiden ehemaligen Mitschüler. Damals war es für mich auch eine große Hilfe, dass ich die amerikanische Fachliteratur kennenlernte. Wie klar, verständlich und einleuchtend war sie im Gegensatz zur damaligen deutschen Fachliteratur. Als endlich, einige Jahre später, das erfolgreichste deutsche Werk zur Betriebswirtschaftslehre erschien, das ebenfalls beeindruckend klar und vor allem verständlich war, galt es als nicht zitierfähig nach Ansicht vieler damaliger Hochschullehrer. Vielleicht weil der damalige Weg des üblichen Hochschullehrers für Wirtschaftswissenschaften war: Abitur, langes Studium, lange Promotion, lange Habilitation. Das Einstiegsalter bis zur Professur war entsprechend hoch. Hinzu kam, dass ein Großteil der damaligen Professoren wenig oder gar keine Zeit außerhalb des Hochschulbetriebes verbracht hatte.

Wissenschaftler und Führungskräfte sollten sich eigentlich durch eine klare, verständliche Sprache profilieren. Dies gilt auch für das Beamtendeutsch, unter dem wir alle leiden. Einige dieser Blüten sollen hier nicht verschwiegen werden:

„Stirbt ein Bediensteter während der Dienstreise,
ist damit die Dienstreise beendet!“⁷

Ein wenigstens verständlicher Hinweis, während das Verwaltungsdeutsch meist nur schwer verständlich ist. Den folgenden Text kann ich auch nach mehrfachem Lesen bis heute nicht verstehen:

„Ein Einheitsbescheid ist stets Grundlagenbescheid.
Ein Grundsteuermessbescheid ist gegenüber dem
Einheitswertbescheid ein Folgebescheid und gegenüber
dem Grundsteuerbescheid der Gemeinde ein Grundlagenbescheid.“

Ich wusste auch nicht, dass „Empfängerinnen von Altersrenten keinerlei Anspruch auf Schwangerschaftsbeihilfen haben“ und „die Aufwendungen in Geburtsfällen einer beihilfeberechtigten oder einer nicht selbst beihilfeberechtigten Ehefrau eines Beihilfeberechtigten nicht beihilfefähig“ sind.

Die nächsten Sätze sind wenigstens wieder verständlich: „Margarine im Sinne dieser Leitsätze ist Margarine im Sinne des Margarinegesetzes.“ „Mit nicht unerheblichen Steuernachforderungen i. S. des § 4 Abs. 2 BpO(St) ist zu rechnen, wenn sie wahrscheinlich sind.“ „Eine Pflanze gilt als befallen, wenn sich in ihr mindestens eine Schildlaus befindet, die nachweislich nicht tot ist.“ „Es ist nicht möglich, den Tod eines Steuerpflichtigen als dauernde Berufsunfähigkeit im Sinne von § 10 Abs. 1 Satz 3 EStG zu werten.“ Wenigstens tierlieb ist die Feststellung: „Auch wenn ein Brauereigaul am Straßenverkehr teilnimmt und nicht zu Hause wohnt, gehört er zu den Haustieren.“

Zum Teil sind unsere Verwaltungsbehörden ungewollt humorvoll: „Gemäß § 9 Abs. 2 Landesdatenschutzgesetzes sind die persönlichen Angaben zum Antrag freiwillig. Ohne die persönlichen Angaben kann der Antrag jedoch nicht bearbeitet werden.“ Oder: „Bei zunehmender Dämmerung hat der Soldat alsbald mit Dunkelheit zu rechnen.“ Gelegentlich kann das Beamtendeutsch aber auch galant sein, so wurden

⁷ Köhnen, Handbuch für die Verwaltungspraxis – das Reisekostenrecht des Bundes

die Bewerberinnen für den mittleren Dienst der weiblichen Kriminalpolizei aufgefordert, „ihrem Bewerbungsgesuch eine Geburtsurkunde neueren Datums beizufügen.“

Auch das Juristendeutsch kann verwirrend sein. „Die Kugel in der Wunde des Soldaten ist zunächst herrenlos, da der Abschießende das Eigentum daran aufgegeben hat. Der Verwundete hat aber ein Aneignungsrecht, und dieses hindert es, dass ein anderer, z. B. der Arzt, der die Kugel herausnimmt, Eigentum daran erwirbt.“ Vielleicht ist die Juristensprache besonders häufig so unverständlich, weil, wie Ludwig Thoma schreibt: „Er war ein guter Jurist und auch sonst von mächtigem Verstande.“ „Er bekam im Staatsexamen einen Brucheinser und damit für jede Dummheit einen Freibrief im rechtsrheinischen Bayern.“

Die fast von jeder Bundesregierung versprochenen Vereinfachungen und Reformen zur Verwaltungsvereinfachung sind häufig im Sand verlaufen oder brachten folgende „Vereinfachungen“ hervor.

„Im Unterhaltssicherungsgesetz vom 31. März 1961, zuletzt geändert durch das Gesetz zur Änderung jenes Gesetzes vom 8. Mai 1973, wurden die Worte: ‚Sicherung und Besserung‘ durch die Worte: ‚Besserung und Sicherung‘ ersetzt.“

„Der Hauptgrund für die Verschuldung ist die Verschuldung.“ *Gerhard Strathaus, Finanzminister in Baden-Württemberg, CDU, 2004*

„Der Verlust des Arbeitsplatzes führte bei vielen Betroffenen zu Arbeitslosigkeit.“ *Die Deutsche Bundesbank über den Arbeitsmarkt*

„Der Tod ist ein finales Ereignis und begrenzt die Lebensdauer.“ *Gesundheitsreport NRW 1994, herausg. nordrhein-westfälisches Gesundheitsministerium*

„Der Tod stellt aus versorgungsrechtlicher Sicht die stärkste Form der Dienstunfähigkeit dar.“ *Zitat aus Unterrichtsblättern für die Bundesverwaltung*

„Ehefrauen, die ihren Mann erschießen, haben nach einer Entscheidung des BSG keinen Anspruch auf Witwenrente.“ *Verbandsblatt des Bayrischen Einzelhandels*

„Besteht ein Personalrat aus einer Person, erübrigt sich die Trennung nach Geschlechtern.“ *Info des Deutschen Lehrerverbandes Hessen*

Sollten Sie Meilen sammeln, ebenfalls ein wichtiger Hinweis: „Auch Tote, die im Frachtraum mitfliegen, erhalten bei uns Meilengutschriften.“ *Eastern Airlines, Werbebroschüre*

Dummheiten in der Verwaltungssprache sind nicht auf Deutschland beschränkt, so ist „das Halten von Walen in Aquarien in Wien streng untersagt!“

Verwaltungssprache kann aber auch positiv erheiternd sein: „Auch in Krisengebieten kann man die Klobürste benützen.“ *Herrentoilette der Deutschen Botschaft, Afghanistan, Kabul, Welt Kompakt 20.11.2009*

Der absolute Höhepunkt amtlicher Verlautbarungen soll hier nicht verschwiegen werden: „Der Wertsack ist ein Beutel, der aufgrund seiner besonderen Verwendung im Postförderungsdienst nicht Wertbeutel, sondern Wertsack genannt wird, weil sein Inhalt aus mehreren Wertbeuteln besteht, die in dem Wertsack nicht verbeutelt, sondern versackt werden. Sollte es sich bei der Inhaltsfeststellung eines Wertsackes herausstellen, dass ein in einem Wertsack versackter Versackbeutel statt im Wertsack in einem der im Wertsack versackten Wertbeutel versackt werden muss, so ist die in Frage kommende Versackstelle unverzüglich zu benachrichtigen.“ *Deutsche Bundespost, Amtliche Verlautbarung*

Aber leider nicht nur in der Behördensprache, auch in Beratungsberichten, bei Seminaren und auf Kongressen kann man die unglaublichsten Formulierungen finden. „Wenn für diesen Case dann die Red Flag hochgeht, müssen wir das Human Ressource Capital noch mal evaluieren“ (aus einem Seminar zur Personalführung). Leider ist auch in der täglichen Umgangssprache zum Teil ein idiotischer Mischmasch aus englischen und deutschen Begriffen anzutreffen:



Was würde geschehen, wenn all diese Informationen nicht vorhanden wären – nichts! Es gibt kein Unternehmen, das nur wegen zu wenigen Informationen zusammengebrochen ist. Das Gegenteil ist der Fall. Meist werden wir mit zu vielen überflüssigen Informationen überschüttet. Jede unternehmerische Entscheidung ist genau genommen die Folge einer Information. Die Richtigkeit der Entscheidung (sowohl inhaltlich als auch zeitlich) hängt von der Güte bzw. überhaupt vom Vorhandensein einer Information ab. Beim Aufbau eines Informationssystems sollte man sich immer wieder vor Au-

gen führen, dass jedes Informationssystem Geld und Zeit kostet. Zentrale Forderung an jede Information muss deshalb die Wirtschaftlichkeit sein, also die Frage, ob der Erkenntniswert der Information in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten dieser Information steht. Dies ist oft nicht der Fall. Ich behaupte, bei vielen Informationen, die in Unternehmen erzeugt werden, wäre es besser, wenn es sie nicht gäbe. Listen Sie einmal auf, was einzelne Stellen, z. B. der Außendienst, monatlich an Informationen liefern müssen, die dann aus Zeitgründen oder mangelndem Interesse weder gelesen noch genutzt werden. Es gilt nicht, möglichst umfangreiche, sondern empfangenorientierte Informationen aus der Sicht der Informationsempfänger zu erarbeiten. Trennen Sie sich von veralteten und überflüssigen Informationen. Es gibt eine hervorragende Methode, überflüssige Informationen sofort zu erkennen. Sie heißt im Deutschen leider nicht Nullkostenplanung, sondern Zero Base Budgeting (ZBB), und basiert auf dem Gedanken, dass erarbeitete Informationen etwas auslösen, also bewirken sollten. Die Budgetierung „von 0 aus“ führt zu einer systematischen Überprüfung der Relevanz aller Gemeinkostenbereiche. Die bisherigen Festlegungen werden gänzlich infrage gestellt und Funktionen und Arbeitsgänge hinsichtlich ihrer Kosten und des angestrebten Nutzens (regelmäßig) überprüft. Es handelt sich um ein sehr einfaches Verfahren, das ohne großen Aufwand angewendet werden kann. Es muss dazu nur das gesamte Leistungsangebot der jeweiligen Kostenstellen aufgelistet werden, d. h. alle Dateien, Korrespondenz, Telefonate usw. Diesem Leistungsangebot werden die dafür entstandenen Kosten, die sogenannten Leistungskosten, gegenübergestellt. So wurde bei der Ermittlung der Leistungskosten einer Vertriebsabteilung, die u. a. auch Korrespondenzaufgaben hatte, festgestellt, dass ein einzelner Brief bis zu 50 €, jede E-Mail 20 € und jede erstellte Rechnung 80 € verursachte. Als ich daraufhin nachfragte, ob die Rechnungen „immer noch in Marmor geschlagen und mit Goldlettern versehen würden“, konnte darüber allerdings niemand wirklich lachen. In der Kostenstelle Hauselektriker betrug die entstandenen Kosten je Stunde über 100 €. Als der Vorstand das erfuhr, meinte er empört „Also so geht das ja wirklich nicht weiter“ und fragte: „Wie kann man denn so was wieder in den Griff kriegen?“ Ich schlug eine zweite ergänzende, ebenfalls einfache, aber wirksame Methode vor, das Multi-Moment-Verfahren. Als er nachfragte, wie das funktioniere, bildete ich ein simples Beispiel: Wir gehen gemeinsam zu unterschiedlichen Uhrzeiten und Tagen circa 10-mal in eine bestimmte Abteilung und beobachten, mit welchem Zeitaufwand was gerade gemacht wird. Bei dem erwähnten Beispiel