

Fiskalpolitik Der steinige Weg zurück

Konjunkturpolitik ist eine tolle Sache. Kein Zweifel: Über die vergangenen fünfzig Jahre hat die Ökonomie der Politik da ein Mittel in die Hand gegeben, das hilft, die negativen Ausschläge der Konjunktur zu mildern. Das hat natürlich seinen Preis.

Mit der Geldpolitik kann man Zinsen senken und Geld drucken. Im Aufschwung muss man die expansiven Massnahmen aber wieder zurücknehmen, will man ein Ansteigen der Inflation verhindern. Mit aktiver Fiskalpolitik kann man über staatliche Mehrausgaben die Konjunktur stützen. Im Aufschwung muss man die so geschaffenen Budgetdefizite aber wieder zurückführen, will man eine starke Zunahme der Staatsverschuldung verhindern. So weit die Theorie.

In der Praxis sieht das teilweise anders aus. Von einem Anheben der Zinsen oder einer Zurückführung der massiven Ausweitung der Basisgeldmenge ist schon länger keine Rede mehr. Die in der Vergangenheit dafür häufig gehörten Begründungen sind die anhaltend tiefen Inflationsraten, die damit niedrigere Nominalzinsen erlauben, sowie die Feststellung, dass das viele gedruckte Geld in der Wirtschaft nicht angekommen sei.

Die Ausweitung der Defizite ist populär, die Rückführung unpopulär

In der Geldpolitik sehen wir in vielen Ländern, dass die Geldmenge wächst, die der realen Wirtschaft zur Verfügung steht. Gleichzeitig sind die Zinsen stärker gesenkt worden, als die Inflationsraten zurückgegangen sind. In der nächsten Wachstumsphase wird das viel Arbeit für die Zentralbanken geben, soll ein deutliches Ansteigen der Inflation vermieden werden.

In der Fiskalpolitik ist die Lage noch ungemütlicher. Hier ist der Zusammenhang zwischen Budgetdefiziten und Wachstum nämlich nicht nur theoretisch in einer losen Form gegeben, sondern qua Definition unmittel-



Klaus Wellershoff
Ökonom
Wellershoff & Partners

«Bei einer verzögerten Rückführung der Defizite steigt die Verschuldung jährlich an, ohne dass es zu einem Mehr an Wachstum kommt.»

bar und direkt. Eine Ausweitung der Staatsausgaben bedeutet mehr Nachfrage und damit Wachstum. Eine aktive Rückführung der Staatsausgaben bedeutet genauso automatisch weniger Wachstum. Fiskalpolitik ist grosso modo ein Nullsummenspiel.

Das perfide an der Fiskalpolitik aber ist, dass bei einer verzögerten Rückführung der Defizite die Verschuldung jährlich ansteigt, ohne dass es zu einem Mehr an Wachstum kommt. Genau darin wird die grosse Herausforderung für die Wirtschaftspolitik der kommenden Jahre liegen. Die Defizitenausweitung ist in der Regel populär, die Rückführung ist dagegen unpopulär und birgt die Gefahr eines konjunkturellen Rückschlags.

Die baldige Reduktion der Staatsschulden ist zwingend geboten

Wem das zu theoretisch ist, mag sich an die fiskalischen Folgen der Finanzkrise erinnern. Während die Amerikaner keine aktive Reduktion ihrer in der Krise entstandenen Defizite angestrebt haben, haben die Europäer mithilfe einer Schuldenbremse ihre Defizite deutlich reduziert. Die Folge: Vor Ausbruch der Corona-Krise lag das US-Defizit bei 7 und das Euro-Land-Defizit bei weniger als 1 Prozent des Volkseinkommens. Den Preis für diese Politik haben die Europäer mit einer Rezession, der sogenannten Euro-Krise, zahlen müssen.

Heute liegen die Defizite der Industrienationen deutlich höher als in der Finanzkrise. Die USA werden dieses Jahr etwa 25, die Euro-Zone 15 und selbst die Schweiz gegen 10 Prozent erreichen. Angesichts dieser Zahlen erscheint eine Rückführung der Defizite im kommenden Jahr zwingend geboten, wollen wir eine Explosion der Staatsverschuldung verhindern. Dass das passiert, erscheint aber wenig wahrscheinlich. Welcher Politiker könnte angesichts der Omnipräsenz von Corona in den Medien so einen unpopulären Schritt wagen? Wir alle gewinnen gerne – und verlieren ungern.

MEHRWERT (176)

Auf Arbeit zu Hause

ISABELL RÜDT

Work is not a place anymore.» Als ich auf meinem Rucksack diesen Schriftzug zum ersten Mal las,



assoziierte ich ihn mit digitalem Nomadentum. Klar, arbeiten kann man von überall aus. Man braucht nur eine anständige Tasche für den Laptop. Und vielleicht noch eine Internetverbindung. In den letzten Monaten habe ich meine Assoziation angepasst. Tätigkeiten wie «ins Büro gehen» und «von der Arbeit kommen»: Da legen viele Menschen keine Kilometer mehr zurück. Stattdessen wechseln sie nach dem Frühstück einfach ins Nebenzimmer. Google hat beschlossen, dass die Mitarbeitenden frühestens im Sommer 2021 wieder fix in den Büros tätig sein sollen; Swisscom überlässt die Wahl des Arbeitsorts den Angestellten; bei SBB und Post soll erst einmal höchstens die Hälfte der Mitarbeitenden in die Büros zurückkehren. Dass das keine Einzelfälle sind, zeigte eine Umfrage des Personalvermittlers Robert Walters im Juni: 78 Prozent der befragten Schweizer Unternehmen planten das, auch nach Covid-19 Arbeit im Homeoffice häufiger zuzulassen.

«Homeoffice ist: bester Kaffee, aber schlechter Drucker.»

Zu Hause: Das war ein Rückzugsort, Symbol für Regeneration und Entspannung, für Zeit und Ruhe. Büro: Das war ein Sinnbild für Produktivität und vielleicht auch Disziplin, für sozialen Austausch, für Inspiration. Es war der Ort, der zufällige Begegnungen in der Kaffeeküche, auf dem Gang und auf dem Arbeitsweg ermöglichte. Das Zuhause und das Büro sind eins geworden. Produkte entstehen in Heimarbeit, Hausarbeit erledigt sich in den Pausen dazwischen. Soziale Begegnungen werden geplant. Einst kamen meine Kopfhörer zum Einsatz, wenn Arbeitskollegen zu laut telefonierten. Jetzt brauche ich sie, wenn die Playmobil-Drachen im Kinderzimmer besonders intensiv Feuer speien. Homeoffice ist der Ort mit dem weltbesten Kaffee und dem schlechtesten Drucker. Der Ort, an dem man seine Maske ablegen kann und wo Desinfektionsmittel nicht notwendig ist. Und schliesslich das Labor, in dem man herausfinden kann, wie gern man den Partner wirklich um sich hat, Tag und Nacht, Pult und Bett. Meine Entscheidung ist gefallen: Ich habe das echte Büro ausser Haus gekündigt. Der Coworking Space (mit integrierter Kinderbetreuung), den mein Mann und ich eingerichtet haben, überzeugt mich jeden Tag aufs Neue. Und für den Fall der Fälle habe ich ein Ass im Ärmel: einen temporären Arbeitsplatz mit Seesicht.

Isabella Rüdts, Mitglied Verband Frauenunternehmen, Inhaberin Edition Rüdts.

Governance Normen sind keine Freibriefe

Daniel Daeniker, Partner der renommierten Anwaltskanzlei Homburger, hat sich kürzlich mit der Thematik befasst, ob es nachteilig ist, wenn ein ehemaliger CEO eine Rolle im Verwaltungsrat (VR) seiner Firma übernimmt, vielleicht sogar Chair wird. Dabei redet er einer gelebten «Best Practice» das Wort – gegenüber einer buchstabengetreuen Auslegung internationaler Governance-Vorgaben. Diese Sichtweise darf ergänzt werden. Dass Führungspersonlichkeiten eine Form der Governance brauchen, dürfte ausser Frage stehen. Wer sich keinen Grundsätzen verpflichtet weiss, steht in der Gefahr, sich über das Wohl des Unternehmens zu stellen. Die Frage ist, wie sehr Spitzenmanager einbezogen werden, wenn eine Unternehmung diese Governance erarbeitet.

Der Weg vom CEO zum Verwaltungsratspräsidenten bildete sich im Laufe der Geschichte heraus: In Familienunternehmen übergab der Senior das Geschäft an Familiennachkommen und nahm danach eine Aufsicht- und Steuerungsfunktion wahr. Das geschieht so bis heute. Es kann ein natürlicher Prozess sein, wenn der Ex-CEO in den Verwaltungsrat wechselt und Präsident wird. Doch dafür muss er bereit sein, die neue Position zu verkörpern – und mehr zu fragen als zu antworten.

Denn die Konstellation mit einem Ex-CEO als Präsidenten hat ihre Tücken: Ein zum Präsidenten aufgestiegener CEO wird wesentlich in die Kür der ihm als CEO nachfolgenden Person involviert sein. Auch ist das Verhältnis des Präsidenten zu den Geschäftsleitungsmit-



«Eine Konstellation mit dem Ex-CEO im VR hat seine Tücken.»

Clemens Hoegl
Berater, Egon Zehnder

gliedern potenziell delikat für den neuen CEO. Ein permanent laufender Nachfolgeplan und -prozess ist vonnöten, der nicht nur Eignung und Temperament der Beteiligten einbezieht, sondern wertorientierte Verhandlungen in Bezug auf sämtliche Rollenprofile in Geschäftsleitung und Verwaltungsrat entwickelt.

Wesentlich ist die Wahl der richtigen Personen für die richtigen Rollen

Im Kern geht es damit um eine Nachfolgeplanung, die auf wenigen Maximen beruht:

- Besprechen Sie frühzeitig, ob ein Wechsel des CEO in den VR und in die Präsidenten-Rolle grundsätzlich erwogen werden soll, was dafür und was dagegen spricht.
- Definieren Sie Rollenprofile sowohl für den CEO als auch für den Präsidenten, führen Sie regelmässig kritische Diskussionen zu möglichen Kandidaten/-innen.
- Vereinbaren Sie Entwicklungsmassnahmen für alle

am Prozess beteiligten Personen und verfolgen Sie deren Verhaltensveränderungen.

Die in der Schweiz entstandene Governance-Diskussion ist ein grosser Fortschritt. Dabei gilt es, Buchstaben und Geist zu unterscheiden. Keine Governance darf als Freibrief verstanden werden, professionell arbeitende Aufsichtsgremien, die im Einzelfall durchdachte Entscheidungen treffen, unter Generalverdacht zu stellen. Wesentlich ist ein Governance-Prozess, der den Namen verdient und Eigentümer und Stakeholder, auch die Öffentlichkeit, einbezieht. Die Herausforderung ist grösser als ein Für oder Wider zu den Buchstaben des Gesetzes oder der Best Practices und betrifft viele Themen, seien es Cooling-off-Perioden, Doppelmandate ebenso wie Amtszeitbeschränkungen oder die Forderung nach unabhängigen Verwaltungsräten. Es geht um das richtige Mass. Und wesentlich um die Auswahl der richtigen Personen in den passenden Konstellationen.

DIALOG



HZ online 2.9.2020
«Einfach entmutigt – Zehntausende kehren dem Arbeitsmarkt den Rücken»
Vielleicht sind sie ja einfach nur dem «Hamsterrad» entflohen. Viele haben durch den Lockdown gemerkt, wie entspannt das Leben eigentlich sein könnte.
Josef Brusa

HZ online 2.9.2020
«Amazon überwacht Mitarbeiter»
Die Umfrage «Würden Sie kündigen?» kann so ein-

fach nicht gestellt werden. Denn man bedenke bitte, dass bei Amazon Menschen arbeiten, die überhaupt keine Chance haben, irgendwo anders unterzukommen. Denen bleibt nur so etwas. Und auch in anderen Berufen ist es heute überhaupt nicht mehr so einfach, die Stelle zu wechseln. Das wissen die CEO und Unternehmer haargenau. Also wird alles ausgereizt.
Hansjörg Conception



HZ online 31.8.2020
«Grünes Licht für Amazon»
Der Weg für die Drohnenflotte Prime Air von @amazon ist in den USA frei. Die @FAANews hat die Bewilligung für erste Testlieferung erteilt. @Google und @UPS haben die Bewilligung schon vorher erhalten. via @Handelszeitung
Gernot Engel
@gernot_engel

HZ online 31.8.2020
«Coronavirus: Prinzip Hoffnung statt Strategie»
Die Corona-Strategie der Schweiz funktioniert nach dem Prinzip Hoffnung, bis die erlösende Impfung kommt. Doch wenn nicht, was dann? Endlich stellt sich auch eine Zeitung einmal diese Frage.
Martin Mader
@Martin_Mader



HZ online 5.9.2020
«Das Geschäft mit den Allergien. Was hinter dem Grosseinkauf von Nestlé steckt»
Die Firma Nestlé hat die grössten Kompetenzen, wenn es um die Vermeidung von Allergien geht. Die Säuglingsmilchnahrung Nestlé Beba HA erfüllt als einzige die Forderung der Deutschen Gesellschaft für Kinder- und Jugendmedizin, das Eiweiss hydrolysiert in wissenschaftlichen Studien

umfangreich zu prüfen.
Henning Butenschön

HZ online 7.9.2020
«Hat die Credit Suisse weitere Mitarbeiter ausspioniert?»
Was ist daran so schlimm? Jeder Grosskonzern muss auf seine Sicherheit achten. Ausserdem ist das in den Managergehältern dabei und sie kennen das Spiel.
So what?
David Giger

Schreiben Sie uns

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Kritik, Lob und Anregungen über folgende Kanäle:
E-Mail: redaktion@handelszeitung.ch
Twitter: twitter.com/handelszeitung
Facebook: facebook.com/handelszeitung
Online: Posten Sie Ihre Meinung auf www.handelszeitung.ch unter einen Artikel