

Leon Neschle 30 (45. Woche 2007)

Wer versteht Harrys Marko-Witz?

Es ist gewiss besser, eine Sache gar nicht studiert zu haben als oberflächlich. Denn der bloße gesunde Menschenverstand, wenn er eine Sache beurteilen will, schießt nicht so sehr fehl als die halbe Gelehrsamkeit. (Georg Christoph Lichtenberg)

Es gibt Menschen, die treten in Fettnäpfchen. Und es gibt Menschen, die stellen sogar die Fettnäpfchen auf, in die sie hintreten. Wenn sie das zwar wissen, aber so tun, als wüssten sie es nicht, nennt man sie Clowns oder Ententrainer, ups!: Entertainer natürlich. Darüber lacht man. Wissen sie das nicht, tun aber trotzdem so, als wüssten sie es, heißen sie Wissenschaftler oder Manager, schlimmstenfalls sogar Vorstände. Da ist es dann tragisch, und den meisten ist zum Weinen zumute. Darüber zu lachen ist nicht gut: Wegen der Reputation und bei Managern auch wegen des vielen Geldes. Das bekommen die vor allem dafür, dass sie auf dem Weg zu den großen Futtertrögen die Fettnäpfchen vermeiden und allenfalls andere dort hineintreten lassen. Treten sie selbst mal rein, kriegen sie das Geld trotzdem. Dann war es ein Pech und hätte jedem passieren können.

Fettnäpfchen sind nicht so leicht zu erkennen und auch Futtertröge nicht. Deshalb kann nicht jeder Manager werden – oder Wissenschaftler. Mit Halbwissen kann man das aber schon. Das ist so weit verbreitet, dass es kaum jemand als „Halbwissen“ erkennt. Doch gefährlich ist es schon. Wenn Fettnäpfchen aufgestellt werden, die man selbst nicht erkennt. Oder um es mit Alf zu sagen: „Was nicht kaputt ist, kann man auch nicht reparieren!“ Oder war es: „Was man nicht reparieren kann, ist auch nicht kaputt!“ Und wenn es doch kaputt ist?

A. Wer hat den Harry Marko-Witz nicht verstanden?

Um die Antwort gleich zu sagen: die allermeisten. Und wer gibt an und damit an, den Marko-Witz verstanden zu haben: die allermeisten. Was ist die Folge: Sie wissen nicht, dass sie es nicht wissen. Was ist das Ergebnis? „Halbwissen“! Wie würde man das auf Neudeutsch beurteilen? „One, who doesn't know anything and knows, that he doesn't know anything, knows more than one, who doesn't know anything, and

doesn't know, that he doesn't know anything." Daher weiß der Halbwissende weniger als der Unwissende. Ein gefährliches Durchlaufstadium in der Ausbildung!

Sehen wir uns doch einmal die Betroffenen an, die sich „halbwissend“ natürlich nicht als solche betrachten, weil sie gar nicht wissen, dass sie betroffen sind, was Neschle wiederum betroffen macht:

1. Die Wissenschaftler. Denen hat der Harry den Marko-Witz zuerst erzählt.
2. Die Manager. Die haben vom Witz gehört, glaubten ihn verstanden zu haben. Dann machten sie das, was sie glaubten, das Harry erzählt zu haben schien. Ihre Unternehmungen kostete das Millionen; sie verdienten damit Millionen. So hatte jeder was davon.

Schauen wir, was die Manager verstanden hatten:

Harry hatte seine Geschichte auf angelsächsisch verbreitet. Angelsachsen erzählen bei heiklen und delikaten Sachen komische Geschichten. Sex zum Beispiel erklären sie mit den „Birds and Bees“. Neschles Vermutung, es ginge dabei ums „Vögeln von Bienen“, erwies sich nicht als stichhaltig. Da reden die ganz trocken über Bestäubung, als wäre das auch nur annähernd realistisch! Aber es ist steril und das passt zum Angelsachsen, der menschliche Berührung gern meidet¹.

Bei Harry geht es um Risiko und die Geschichte von Grandma: „Don't put all your eggs in one basket!“ Weil es sich aber nicht um rohe, sondern um goldene Eier handelt und die Anrechtscheine auf Hennen, die solche Eier legen, sagt Harry nicht „Basket“, sondern „Portefeuille“ oder „Portfolio“. Amerikaner von heute sind nicht mehr so zimperlich. Werfen die unterschiedliche Papiere in einen Topf, reden sie von „Basket“. Wenn die was wert sind, ist es aber nicht der „Waste Paper Basket“.

Manager haben die Sache mit dem Basket so interpretiert, als solle man nicht nur Eier auf verschiedene Körbe verteilen, sondern in einen Korb außer Eiern jede Menge anderes Zeug hineinstopfen. Etwa Äpfel und Birnen. Dieses Prinzip nannten sie „Diversifikation“, ehe sie erkannten, dass das gar nicht immer gut ist. Da sprachen sie plötzlich von „Di-wors(e)-ifikation“, machten das Prinzip schlecht und gingen ansatzlos über zum „Core Business“. In Deutschland war es das „Kerngeschäft“, was

¹ Es gibt eine Reihe empirischer Untersuchungen von Psychologen darüber, wie oft sich Menschen beim Gespräch berühren. Während sich da etwa die Mexikaner besonders (be-)rührend um ihre Mitmenschen kümmern, gibt es in London und New York nicht einen Touch. Das ist wahrscheinlich „politisch unkorrekt“ und schon so etwas wie ein sexueller Übergriff, jedenfalls der Versuch dazu.

vermutlich am vielen Kernobst lag, das mittlerweile im Eierkorb lag. Dann hieß es plötzlich von Andrew Carnegie: „Put all good eggs in one basket and then watch that basket!“.

Bevor es soweit war, interpretierten Vorstände die witzige Botschaft von Harry so, wie die alten Bauern. Die haben sich vor der EU nie auf nur *ein* landwirtschaftliches Erzeugnis konzentriert, sondern hatten neben der Schweinezucht auch Milchwirtschaft, Getreide- und Gemüseanbau. So konnten ihnen die im „Schweinezyklus“ abschmierenden Preise wenig anhaben. Sie hatten ja noch die anderen Erzeugnisse im Körbchen.

Das wollten die Vorstände auch und kauften zum Teil noch bis in die neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts zu den Geschäften, die sie bisher betrieben andere hinzu. Man konnte ja nie wissen! Das Risiko wartete um die Ecke und schlug erbarmungslos zu, wenn man nicht vorgesorgt hatte. Ließen sich also Eier schlecht vermarkten, hatte man ja noch Äpfel und Birnen!

Man hatte davon jedoch so wenig Ahnung, dass man öfter sogar Äpfel mit Birnen verwechselte. Beschäftigte man sich allerdings intensiver mit dem Kernobst, dann gerieten die Eier aus dem Blickfeld. War es früher das Marktrisiko der Eierpreise, so war es nun das hausgemachte Risiko, weder gute Eier noch akzeptables Kernobst produzieren zu können. Das hausgemachte Risiko wird aber zum Marktrisiko, sobald die Käufer etwas merken. Dieses Risiko fehlender „Marktgerechtigkeit“ der Erzeugnisse kann sogar größer werden als das ursprüngliche mit den Eiern. Dann also doch nur (gute) Eier in den Korb „and then watch that basket“? Oder nur das Kerngeschäft mit Äpfeln und Birnen???

Aber hatte Harry in seinem Marko-Witz nicht empfohlen, möglichst umfassend zu diversifizieren? Hatte er nicht unzweifelhaft *mathematisch bewiesen*, dass sich bei gleichem Erwartungswert die Risiken senken lassen, je breiter man seine „Claims“ anlegt, möglichst sogar *sämtliche* Diversifizierungsmöglichkeiten nutzt? Das war doch gerade der Marko-Witz! Und Neschle muss gestehen: „Ja, das war er!“

Doch Mathematik ist eine heikle Sache, wenn man deren Anwendungsbedingungen vergisst. Wir wissen genau: „ $1 + 1 = 2$ “. Aber wer sagt uns, dass ein Kaninchen und ein Kaninchen immer zwei Kaninchen sind? Glauben wir da so simpel dem mathematischen Modell? Oder verstehen wir „intuitiv“ die Bedingung, dass wir eine delikate

Interaktion zwischen den beiden Kaninchen ausschließen müssen, von den spezifischen biologischen Vorbedingungen einmal abgesehen?

Bei den Anwendungsbedingungen kommen die Wissenschaftler ins Spiel. Die hätten doch die Manager warnen müssen vor dem Missverständnis des Marko-Witzes. Sie haben auch Warnungen ausgesprochen. Doch diese Warnungen waren so, als hätte man Rotkäppchen gesagt, sie solle sich vor dem schmutzigen Fell des Wolfes in Acht nehmen und nicht vor dessen Zähnen. Sie haben gesagt, der Marko-Witz beruhe auf einer großen Anzahl kritischer Prämissen. Diese Prämissen haben sie säuberlich in ihren Lehrbüchern aufgeführt. – Die wichtigste haben sie dabei vergessen. Und daran hängt der ganze Marko-Witz oder zumindest sein Verständnis.

B. Wann klemmt der Marko-Witz, wann nicht?

Harry hat vor allem Wertpapiere in sein „Portefeuille“ genanntes Körbchen gepackt. Dabei ging er von einer so simplen Tatsache aus, das sie in den meisten Prämissenkatalogen nicht einmal erwähnt ist: *Die Erträge und Risiken der Wertpapiere sind (vor-)gegeben. Sie können vom Mixer des Portfolios nicht (mehr) beeinflusst werden. Er kann sie nur hinnehmen und allein die vorgegebenen Wertpapiere kombinieren.*

Aber wechseln wir nun von der Ebene der Wertpapiere auf die Geschäftsbereiche einer Unternehmung. Hier wäre es die Bankrotterklärung des Managements, wenn dieses erklären würde: *Auf Erträge und Risiken unserer Geschäftsbereiche haben wir leider keinen Einfluss. Sie sind uns vorgegeben und fallen vom Himmel wie in der Welt von Harry in seinem Marko-Witz. Wir können nur schon mischen und diversifizieren.*

Manager, die diese Bankrotterklärung nicht unterschreiben mögen, können sehr wohl Ertrag und Risiko ihres Geschäftsbereichs beeinflussen. Setzen wir voraus, dass sie dabei den Ertrag erhöhen und das Risiko vermindern, könnte ihr Erfolg auch davon abhängen, wie sehr sie sich auf die Geschäftsbereiche konzentrieren („watch that basket“). Auch die Marktmacht auf diesem Felde spielt eine Rolle. Skalenerträge und Lernkurve singen das Lied von der „Größe“ – das der konzentrierten, nicht der diversifizierten.

Die Aktionäre waren klüger als ihre hochbezahlten Vorstände und strafte diese für „Di-wors(e)i-fizierungen“ mit Kursabschlägen ab. Was die Vorstände auf der Kon-

zernebene taten, konnten Aktionäre doch besser auf der Anteilseignerebene tun. Sie mussten nur Aktien von Unternehmen in ihr Körbchen tun, die auf verschiedenen Geschäftsfeldern unterwegs waren. Das ging in von ihnen gewünschten Größenverhältnissen und Dimensionen und ließ sich schnell nach ihrem Gusto ändern. Solche Flexibilitätsvorteile konnte die Kombination von Geschäftsbereichen auf der Konzernebene nicht aufweisen. Da musste der Aktionär die eine fette Aktie der einen fetten verdaimlerten Unternehmung halten. Die Kombination im Konzern schien allerdings für das Management einen Vorteil zu haben: Sie machte dessen gegenwärtigen Job sicherer.

Doch auf längere Sicht wurde der Irrtum erkannt. Wer sich in vielen Geschäften verzettelt, der beschwört neue Risiken herauf. Anders als bei Harry und seinem Marko-Witz, senkte man dadurch allzu häufig die Erträge auf einzelnen Geschäftsfeldern und erhöhte die Risiken. Die waren eben nicht vorgegeben wie bei Harry. Deshalb klemmte hier der Marko-Witz ganz gewaltig!

Und wie sieht es beim Portfolio von Wertpapierfonds aus? Da können ja schon aus vollumfänglichen Gründen nicht alle möglichen Anlagen enthalten sein. Bei der Auswahl der Einzelanlagen entscheiden die häufig trügerischen Erwartungen. Kann man jedoch Expertentum voraussetzen, gibt es auch hier Spezialisierungsvorteile. Die Prämisse *vorgegebener*, also *nicht beeinflussbarer* Ertrags- und Risikodaten für die Einzelanlagen wird auch hier fragwürdig. Es gibt daher kaum einen Fond, der sich nicht in irgendeiner Dimension spezialisiert (z.B. Branche, Region).

Beziehen wir darüber hinaus das Portfolio von Business Angels oder Venture Capital-Gesellschaften ein, gilt das erst recht. Deren Vorteil liegt im „smart capital“, der kombinierten Vergabe von Kapital, Unternehmensberatung und Netzwerkeinbindung. Wer hier „vorgegebene Erträge und Risiken“ annimmt, der erklärt die aufbauende Tätigkeit dieser „Starthelfer“ von vornherein für gescheitert. So verwundert es auch nicht, dass sich die „Starthelfer“ generell auf bestimmte Branchen in bestimmten Ländern konzentrieren. Denn wo das Know-how oder das Know-what fehlt, verpufft jede Starthilfe. Erträge bleiben zurück, Risiken schlagen zurück.

Nicht ganz so eng sehen das die Anlagefonds. Doch gerade die großen dieser Spezies beeinflussen durch ihren Marktauftritt, was bei Harry Marko-Witz vorgegeben ist: Ertrag und Risiko der Wertpapiere. Daher klemmt sogar hier der Marko-Witz, freilich viel weniger als bei der Kombination verschiedener Geschäftsbereiche im Konzern.

Und bei kleinen Portfolios, deren Inhaber die Welt nun wirklich so nehmen müssen wie sie ist? Die alles essen müssen, was auf den Tisch kommt. Da klemmt der Marko-Witz kaum noch an *dieser* Stelle, aber an einer anderen: Soll der Leser sich mal selbst überlegen: Warum ist denn bei mir nicht mehr Diversifikation? Nur weil ich so doof bin und Harry so schlau?

C. Vermarktung der unterstützenden Leistungen – „Di-wors(e)i-fizierung“ durch die Hintertür?

Fast alle Konzerne haben in den letzten Jahren den Rückweg zum Kerngeschäft eingeschlagen, nachdem sie sich jahrelang verdaimlert hatten², und versuchen sich mit diesem auf den Märkten breit und stark zu machen. Bis heute scheinen sie bei Äpfeln, Birnen oder Kirschen geblieben zu sein.

Aber neue Diversifizierung macht sich breit. Dieses Mal jedoch anders. Doch auch dieses Mal schadet es der Vergütung des Vorstands nicht. Wie bei der ersten Diversifizierung macht es den Konzern größer. „Größe“ ist vergütungsentscheidend. Es gilt immer noch das „Friedhofsgärtnerprinzip“ (Leon Neschle 9; Meine Korrekturhilfe lässt die Wortschöpfung immer noch durchgehen!): „Wer mehr Leute unter sich hat, soll auch mehr verdienen.“

Dieses Mal verspricht die Sache aber immerhin ertragreicher zu werden. Ausgangspunkt ist nicht das Prinzip vom Marko-Witz, sondern der Dornröschenschlaf der „Unterstützenden Funktionen“, die ein Markt-Prinz vor geraumer Zeit wachgeküsst hat. Beim Marko-Witz wurde in der divisionalen Ebene der Sparten oder Geschäftsbereiche diversifiziert. Die heutige Diversifizierung ist funktional und betrifft vor allem die intern unterstützenden Dienstleistungen.

Dass selbst aus unterstützenden Funktionen marktfähige Dienstleistungen gemacht werden können, wussten die Steuerberater schon immer. Die meisten von ihnen übernahmen das Rechnungswesen kleiner und mittlerer Betriebe. Bei großen Konzernen arbeitete ließen dagegen die Abteilung „Rechnungswesen“ nur für den Konzern.

So war es auch bei anderen unterstützenden Funktionen und Abteilungen, ja lange Zeit sogar mit der Finanzabteilung, deren Leiter der „Schatzmeister“ des Konzerns war. Als solcher überließ er die Aktivitäten am Kapitalmarkt seiner Hausbank. Wer

² „Verdaimlern“ ist das deutsche Synonym für „Diwors(e)ification“. Ich verdaimlere, du verdaimlerst,

heute von Siemens als „Bank mit angeschlossenem Elektrobetrieb“ spricht, dokumentiert seine Erkenntnis, dass die Dinge sich geändert haben.

Alle Tätigkeiten, die mit konzerneigenen Immobilien zu tun hatten, wurden früher in einer Konzernabteilung zusammengefasst. Deren Aufgabe war es, die Immobilien für den Konzern zu *verwalten*, nicht aber im Sinne der Konzernziele zu *vermarkten*. Das ist heute bei den meisten Konzernen anders. Ehemalige Abteilungen betreiben als junge Töchter marktaktiv das Immobiliengeschäft des Konzerns, das kaum mehr etwas mit der früheren Immobilienverwaltung für den Konzern zu tun hat.

Chemieparks vermieten Gelände innerhalb der alten „Konzernmauern“ auch an Fremdfirmen, welche Dienste der Werksfeuerwehr, der Werkspolizei und die besonderen Entsorgungsfazilitäten in Anspruch nehmen. Die sind bereit, dafür Mietzuschläge zu zahlen. Anders als einige Profit-Center oder Tochtergesellschaften des Konzerns! Die werden am Profit gemessen, mussten sich hohe Mieten zurechnen lassen, obwohl sie nur bescheidene Ansprüche an die Ausstattung der Grundstücke hatten. Damit leisteten sie Quersubventionierung im Konzern. Heute haben diese Einheiten Bürogebäude ohne teure „Chemieparkausstattung“, weil sie die weder brauchen, noch dafür zahlen wollen und sei es über den internen Verrechnungspreis.

Der Kostenstellenverwalter ist tot und es lebt der ertragsorientierte Intrapreneur. Der aber braucht eine andere Ausbildungsqualifikation (siehe Leon Neschle 12).

Was aber ist der Unterschied gegenüber der alten Diversifikation? Was nach außen aussieht wie ein neues Geschäftsfeld, ist intern ein altbekanntes. Es wird nur anders und mit Marktbezug geführt. Das verbessert anscheinend nur die Nutzung vorhandener Potentiale. Doch eigentlich ist es auch ein anderes Geschäft, wie jeder Makler bestätigen kann.

Wird diese neue „Diversifikation“ über Funktionen statt über Sparten erfolgreich sein? Neschle gibt ihr durchaus größere Chancen. Aber es ist wie immer in der Geschichte: Wenn all die Marktaktivitäten früherer Unterstützungseinheiten vom Rechnungswesen bis zur Immobilienverwaltung Erfolg haben, ist das der erste Schritt in den Misserfolg. Man stelle sich dazu nur vor, Deutschland hätte den Zweiten Weltkrieg gewonnen! Dieses Land wäre unregierbar!

Der Marko-Witz ist nicht zum Lachen,
denn manche die Portfolios machen,
wissen nicht wie's funktioniert,
sind vom Ergebnis irritiert.
Die Annahme, die will es so,
fest sind Ergebnis, Risiko.

Kann man jedoch hier Einfluss nehmen,
dann muss der Marko-Witz sich schämen.
Das Kerngeschäft könnte mehr erreichen
als Kombination von ungleichen
Geschäften, wo man kaum versteht,
wie's eine oder and're geht.