

## DER VOLKSWIRT

## Berkeley statt Berlin

Viele junge Top-Ökonomen zieht es nach Amerika. Sie schwärmen von besten Bedingungen für die Forschung, mehr Gehalt und weniger Bürokratie. Deutschland hinkt hinterher.

Von  
Johannes Pennekamp

Philipp Tillmann hat sich erst gar nicht in Deutschland beworben. Für den Nachwuchsforscher, der 2009 in Köln das beste Wirtschaftsdiplom seines Jahrgangs überreicht bekam, war schnell klar: Seine akademische Laufbahn soll im Ausland beginnen. „Die Anzahl und Qualität der Professoren, der Anspruch in den Kursen und die Karrieremöglichkeiten, das alles ist in Amerika einfach viel besser“, sagt der 29 Jahre alte Promotionsstudent. Er schaffte den Sprung an die University of Chicago, eine der besten Wirtschaftsfakultäten der Welt. Läuft alles nach Plan, hat Tillmann im kommenden Jahr seinen Abschluss in der Tasche – eine Rückkehr nach Deutschland ist für ihn vorerst keine Option.

Tillmann ist mit seiner Entscheidung nicht alleine. Einen beträchtlichen Anteil der forschungsstärksten und talentiertesten deutschen Volkswirte hält es nicht in Berlin, München oder Tübingen, es zieht sie nach Berkeley, Stanford oder an das MIT. In einer Datenbank deutscher Auslandsforscher finden sich rund 200 Volkswirte in Amerika. Die Spitzen-Unis ermöglichen es ihnen, sich voll auf ihre Forschung zu konzentrieren. Beste Karrierechancen und üppige Gehälter machen die Vereinigten Staaten für sie zum Forschungsland der unbegrenzten Möglichkeiten. Die deutschen Hochschulen dagegen verlieren im internationalen Wettbewerb mehr und mehr den Anschluss, sind sich viele der Auslandsökonomien einig. „Mir ist vollkommen unverständlich, warum sich ein Land wie Deutschland das leistet“, sagt Harald Uhlig, deutscher Makroökonomie-Professor in Chicago.

Monika Piazzesi ist in Deutschland nahezu unbekannt, unter Volkswirten hat sie sich einen klangvollen Namen erarbeitet. Die Forscherin, die aus Baden-Baden stammt und seit mehreren Jahren einen Lehrstuhl an der Stanford University innehat, schafft es mit ihren Arbeiten über Banken, Derivate und Immobilienmärkte regelmäßig in die wichtigsten Zeitschriften ihres Fachs. „Meine Karriere wäre so nicht möglich, wenn ich nebenbei noch viel Bürokratie zu erledigen hätte“, sagt die 44 Jahre alte Forscherin. Während Kollegen in Deutschland darüber klagten, dass sie viel Zeit in Fakultätssitzungen verbringen, Reisen oder Projekte beantragen, Evaluationen machen und einen neuen Kopiersamt Papier bestellen müssten, könne sie sich ganz der Forschung widmen. Hinzu komme, dass Professoren in Amerika nicht einmal halb so viel Stunden unterrichten müssen wie in Deutschland. „Dafür können die wenigen Kurse dann sehr intensiv und nah an der aktuellen, eigenen Forschung sein“, sagt Piazzesi.

## Die Spieltheorie als Sündenbock

Es gibt gravierende Missverständnisse darüber, was die Spieltheorie zu leisten vermag / Von Joachim Weimann

Kann es sein, dass die Spieltheorie daran schuld ist, dass die Finanzmärkte in Krisen geraten? Tatsächlich wird diese These zurzeit in Deutschland diskutiert; ein populäres Buch versucht darzustellen, dass von spieltheoretischen Ökonomen in Zusammenarbeit mit Militärs, Politikern und Konzernen ein egoistischer Mensch entwickelt wurde, der letztlich die Finanzkrise verursacht habe, und dass dieser Mensch nicht mehr frei sei.

Die Spieltheorie ist von dem unschuldigen Stück angewandter Mathematik, das sie bisher war, zur Verantwortlichen für gravierende Fehlentwicklungen aufgestiegen. Dahinter steht die Vorstellung, dass die Finanzmärkte und das politische System in weiten Teilen nach den Regeln der nichtkooperativen Spieltheorie gestaltet sind. Nun ist es zweifellos so, dass es Akteure auf den Finanzmärkten gibt, die sich spieltheoretischer Methodik bedienen, um besser verstehen zu können, was auf den Märkten passiert. Daraus aber abzuleiten, dass die Märkte nach diesen Methoden gestaltet werden, kann man nur als Missverständnis bezeichnen. Das Bild des Schwanzes, der mit dem Hund wedelt, ist zu schwach, um die Größe dieses Missverständnisses zu beschreiben. Man müsste sich schon einen Rüssel vorstellen, der mit dem Elefanten herumfuchelt. Deutlich wird dies, wenn man sich genauer ansieht, was die Spieltheorie leistet, und vor allem, was sie nicht leisten kann.

Die Spieltheorie ist tatsächlich vor allem ein Stück angewandter Mathematik, eine im Grunde sehr einfache logische Struktur, die im Kern sagt, wie strategische Interaktionen bei strikt rationalem Verhalten der beteiligten Akteure ausge-

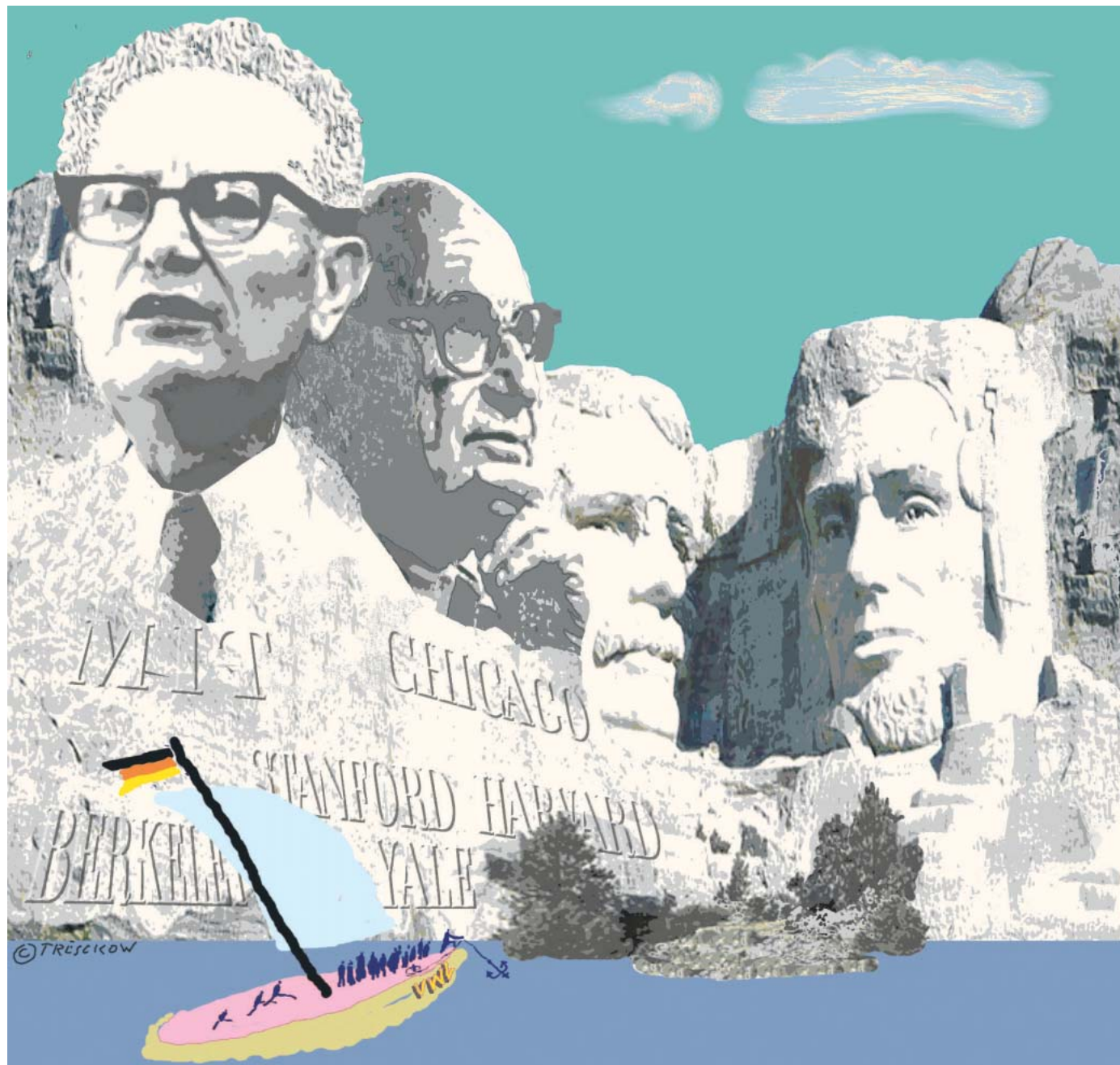


Illustration Peter von Tresckow

Wer sich mit deutschen Spitzenforschern in Amerika unterhält, der bekommt zu hören, wie viel offener und unkomplizierter der Umgang der Forscher untereinander ist. Die Lehrstuhlinhaber sind nicht abgeschottet mit ihren Büros weit über den Campus verteilt. Stattdessen sitzen sie Tür an Tür in einem Gebäude. „Die Doktoranden in Deutschland fragen sich, ob sie an ihrem Chef vorbei einen anderen Lehrstuhlinhaber um Rat fragen dürfen“, sagt Finance-Forscher Tarek Hassan, „hier wäre so etwas undenkbar“. Der 34 Jahre alte gebürtige Darmstädter hat in Harvard studiert und promoviert gerade an der privaten Chicago Booth School of Business. Als „Associate Professor“, etwa vergleichbar mit der Juniorprofessor in Deutschland, werde er als vollwertiger Professor anerkannt und könne sich mit Nobelpreisträgern und Koryphäen des Fachs austauschen. Statusdünkel gebe es nicht.

Der Schritt, Deutschland und seine Familie zu verlassen, sei ihm schwergefallen, bereut habe er die Entscheidung nicht. Besonders angetan ist er vom amerikanischen „tenure track“, einem sicheren akademischen Karrierepfad, der bei entsprechender Leistung zur vollen Professur führt. In Deutschland dagegen ist die Gefahr, trotz guter Leistung ohne klare Perspektive im akademischen Mittelbau oder als ewiger Privatdozent steckenzubleiben,

viel höher. „Darum wollen die meisten Deutschen nach ihrer Promotion nicht zurück“, sagt Hassan.

Nicht ganz unwichtig im Wettbewerb um die besten Köpfe: das Einkommen. In Amerika verdienen Ökonomen an Universitäten das Doppelte, manche sogar das Dreifache. Erhalten Juniorprofessoren hierzulande ein nach Besoldungsordnung festgelegtes Jahresgehalt von etwa 50 000 Euro, sind an den Top-Unis Einstiegsgehälter von weit mehr als 100 000 Dollar möglich. Auch volle Professorenstellen sind in den Vereinigten Staaten deutlich besser dotiert. Von den Einbußen der Unis, von denen in der Finanzkrise häufig die Rede gewesen ist, haben die deutschen Auslandsökonomien kaum etwas zu spüren bekommen. Man habe für einige Jahre nicht ganz so offensiv um neue Forscher werben können, sagt Makroökonom Uhlig, sein Gehalt sei nicht angetastet worden. Tarek Hassan sagt gar, dass für die Forschung „quasi unbegrenzt“ Geld vorhanden sei.

Amerikas Vorsprung ist nicht neu: Schon vor sechs Jahren hat Harald Uhlig, damals gerade von der Berliner Humboldt-Universität nach Chicago gewechselt, Versäumnisse im deutschen Hochschulsystem angeprangert. Bürokratie und Managementaufgaben würden exzellente Forschung und Nachwuchsausbildung erheblich behindern, klagte er. Heute nimmt er

was die anderen tun werden. Und man muss dabei beachten, dass die anderen auch darüber nachdenken, was man selbst tut. Und die Anderen wissen, dass man über die Erwartungsbildung der anderen nachdenkt und berücksichtigt das in ihrer Erwartungsbildung, und so weiter.

Das alles zu durchschauen ist schwierig und überfordert uns Menschen allzu oft. Ein weiteres Problem ist, dass die meisten Spiele nur Gleichgewichte in gemischten Strategien besitzen. Das bedeutet, dass im Gleichgewicht nicht klar ist, was ein Spieler tut. Nur die Wahrscheinlichkeiten sind bekannt, mit denen er das eine oder das andere tut. In dem Spiel zwischen Torwart und Elfmeterschütze besteht das Gleichgewicht darin, entweder nach links oder nach rechts zu schießen beziehungsweise zu springen. Beides mit der gleichen Wahrscheinlichkeit. Ein Torwart kann noch so viele Vorlesungen in Spieltheorie besuchen. Helfen wird es ihm nichts.

Die Fähigkeit der Spieltheorie, reales Verhalten zu beschreiben, ist deshalb sehr beschränkt. Warum und vor allem wie, sollte man sie dann benutzen können, komplexes Verhalten zu gestalten? Dass auf Finanzmärkten oder zur Vorbereitung auf Auktionen die Akteure Spieltheoretiker zu Rate ziehen, ist äußerst vernünftig. Sie lernen dabei, die strategischen Interaktionen zu durchdenken, die möglich sind. Die Erfahrung zeigt, dass das keineswegs bedeuten muss, dass sie dem Rat der Theoretiker folgen. Vielleicht tun sie gut daran, denn wenn die anderen Akteure keine spieltheoretischen Berater hatten, werden sie vermutlich das Gleichgewicht nicht spielen, und dann ist das, was im Gleichgewicht eine beste Antwort gewesen wäre,

kaum etwas davon zurück. Abgesehen von einzelnen Ausnahmen könne Deutschland noch immer nicht an der Spitze der Ersten Forschungsliga mitspielen. Während in China, Korea, der Schweiz, den Niederlanden und auch in Spanien und Frankreich in Spitzenfakultäten investiert werde, tue sich in Deutschland zu wenig. Uhlig: „Man hat eine solide Studentenausbildung, aber wenn man Gold gewinnen will, braucht man die besten Leute.“

Als Ausnahmen nennen die Auslandsforscher die Wirtschaftsfakultäten in Bonn, Frankfurt und allen voran Mannheim. Dort wurden Strukturreformen nach amerikanischem Vorbild umgesetzt. Sie schaffen es vereinzelt, ausgewanderte Ökonomen in ihre Heimat zurückzulocken. Eine Rückkehrerin ist Michèle Tertilt, sie forscht seit 2010 wieder in Mannheim. Vor allem die Familie habe sie nach 13 Jahren zurück nach Deutschland gezogen, sagt Tertilt. Das Gehalt sei zwar geringer, die Forschungsbedingungen nicht ganz so perfekt wie in Stanford, doch die Nähe zur Familie gleiche das aus. Was Tertilt derzeit in Mannheim am meisten zu schaffen macht: „In öffentlichen Bürogebäuden sind Klimaanlage verboten. Kein Wunder, dass hier der Forschungsoutput im Sommer etwas geringer ist.“ Neulich hatte sie Besuch von Gastforschern aus Amerika. Wiederkommen wollen sie nicht – wegen der großen Hitze.

## WIRTSCHAFTSBÜCHER

## Ehrbarer Kaufmann

Mauchers Erkenntnisse über Unternehmensführung

Die kritische Diskussion über das Wohl und Wehe eines Corporate-Governance-Kodex offenbart, dass über viele Facetten und scheinbare beste Prinzipien einer erfolgreichen Unternehmensführung neu nachgedacht werden muss. Offen bleibt dabei jedoch, was sich in concreto ändern muss, und wie man die Veränderungen angehen sollte. Ist es mit dem Predigen eines Kodex zur Corporate Governance getan? Müssen die Compliance-Regeln weiter verschärft werden? Die Unternehmenspraxis spricht dagegen.

Sollte man stattdessen die alten Tugenden des verantwortungsbewussten ehrbaren Kaufmanns wiederentdecken und diese vor allem aktiv leben? Dies scheint schon eher der richtige Weg zu sein. Offenbar bedarf es nicht noch mehr Paragraphen, sondern mehr verantwortungsbewussten, unternehmerischen Handelns, bei dem das Eingehen von Risiken und die Haftung dafür in einer Hand liegen. Nach den bitteren Erfahrungen der Finanz- und Wirtschaftskrise tut eine Rückkehr zu den Wurzeln des unternehmerischen Handelns heute mehr denn je not.

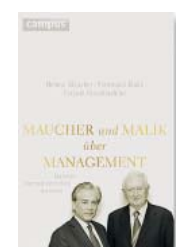
Dies haben die Autoren Helmut Maucher, der von 1981 bis 2000 an der Spitze des schweizerischen Nahrungsmittelkonzerns Nestlé stand, Fredmund Malik, Sankt Galler Professor für Unternehmensführung und Managementberater sowie Koautor Farsam Farschtschian, dessen Dissertation von Malik betreut wurde, erkannt. Sie haben ein nicht nur optisch ansprechendes Werk vorgelegt, bei dem es sich weder um ein weiteres dickleibiges, theorieüberladenes Lehrbuch noch um einen wohlfeilen Praxisratgeber handelt. In einer Zeit, in der viele Menschen das Vertrauen in die – so der Boulevard – geldgierigen, egomaniischen Topmanager verloren haben, kommt die Schrift gerade recht. Sie verdient Beachtung.

Dies gilt vor allem für die hier wieder abgedruckten pointierten Interviews und Reden, in denen Helmut Maucher seine zwar nicht spektakulären, dafür aber umso effektiveren Maximen eines langfristig erfolgreichen und den Unternehmenswert nachhaltig steigern Managements darlegt. Er hat für Nestlé unter dem Motto „Good Food, Good Life“ Herausragendes geleistet und den Schweizer Konzern in zwei Jahrzehnten zur größten Nahrungsmittelgruppe der Welt und gleichzeitig zu einem Unternehmen mit globaler Präsenz gemacht. So hat sich unter seiner Ägide der Umsatz verdreifacht. Der Aktienkurs stieg ex Dividende um mehr als das Fünffache – ein Beweis dafür, dass gutes Management gepaart mit Fortüne, den Unternehmenswert, massiv steigern kann. Noch heute gilt Nestlé als zuverlässige Gewinnmaschine, und vielen Analysten zufolge sollte die Nestlé-Aktie in keinem soliden Depot fehlen.

Das vorliegende Buch gliedert sich in drei Teile: Im ersten einführenden Teil liefert Fredmund Malik, abgesehen von einer respektvollen Eloge auf die Leistungen und den Managementstil von Helmut Maucher, einen nicht mehr ganz taufäurischen Diskussionsbeitrag über das Wehe seiner Interpretation des Shareholder-Value-Ansatzes, der – so sein Mantra seit geraumer Zeit (F.A.Z. vom 25. Mai 2009) – die Fehlentwicklungen

hin zur Finanz- und Wirtschaftskrise induziert habe.

Er geißelt insbesondere die seiner Meinung nach hieraus zwingend abzuleitende Orientierung der Manager am Fetisch rein finanzwirtschaftlicher, kurzfristig angelegter betriebswirtschaftlicher Kennzahlen. Statt an den Quartals-erwartungen der Börsenhändler sollten Topmanager ihre Entscheidungen an den Zielgrößen Steigerung des Kunden-



Maucher und Malik über Management.

Campus Verlag, Frankfurt – New York 2012, 368 Seiten, 27 Euro

nutzens und Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit ausrichten. Dies klingt gut. Dennoch: Bei näherer Betrachtung sind diese vagen, nicht operationalisierten Zielgrößen nichts anderes als zwei Hebel für mehr Unternehmenswert.

Der zweite ausführlichste Teil – das Herzstück des Werkes – enthält Mauchers Reden, Schriften und Interviews, die sich durch eine große inhaltliche Konsistenz auszeichnen. Hier kann der Leser einzelne Beiträge selektieren. Maucher plädiert ganz in der Tradition des ehrbaren Kaufmanns für eine Rückbesinnung auf alte, bewährte Tugenden der Unternehmensführung. So sollten Manager über den Tellerrand schauen und Bildung (unter anderem Philosophie und Geschichte) sowie betriebswirtschaftlich-technischen Sachverstand miteinander verbinden, sich nicht vom Mainstream der jeweiligen Managementmoden leiten lassen und eine profunde Sachkenntnis des Geschäftes mitbringen. Ferner sollten Manager nach dem Grundsatz Spitze mit Team statt Team als Spitze antreten, sich intensiv mit der Personalauswahl nach dem Grundsatz „Look more in the eyes than in the files“ befassen, goldene Regeln der Eigenkapital-Fremdkapital-Relation einhalten und vor allem eine Unternehmenskultur der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens entwickeln.

Der dritte Teil dokumentiert ein ausführliches, etwas zu zahmes Gespräch zwischen der Nestlé-Ikone und Malik über die zuvor behandelten Themen. Völlig neue, in den anderen Passagen des Buches nicht schon präsentierte Erkenntnisse sind hieraus nicht abzuleiten. Das Stöbern im Anhang vermittelt einen Eindruck vom Menschen Helmut Maucher, sind hier doch Aphorismen, Gedanken und auch seine Lieblingsgedichte zusammengefasst.

Das vorliegende Buch hat nicht nur dokumentarischen Wert. Die Lektüre der gesammelten Beiträge Mauchers liefert Topmanagern, die ihre Unternehmen als erhrbare Kaufleute auch in einem turbulenten Marktumfeld solide führen wollen und dabei die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes für alle Stakeholder anstreben, Anregungen und Denkanstöße für eine ausgewogene Unternehmensführung, deren Prinzipien nicht nur auf dem Papier stehen. ROBERT FIETEN

## Wie vor 25 Jahren

Eine Einführung in die Makroökonomie für den Bachelor

Wenn im Herbst an den Universitäten das neue Semester beginnt, werden sich viele Studenten an den wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten mit den Grundlagen der makroökonomischen Theorie befassen müssen. Während viele Studenten, die den Master anstreben, von Beginn an mit mathematischen Modellen konfrontiert werden, in denen ein sogenanntes repräsentatives Individuum mehr oder weniger realitätsnahe Verrenkungen unternimmt, lernen viele Bachelor-Adepten, Studenten des Wirtschaftsingenieurwesens und Besucher von Fachhochschulen die Grundlagen der Makroökonomie auf eine sehr viel traditionellere, aber auch eingängigere Weise: Sie beschäftigen sich mit dem alten IS/LM-Modell.

Die von vielen Professoren wenig geschätzten Bachelor-Studiengänge haben in den vergangenen Jahren eine spezialisierte Lehrbuchliteratur erzeugt, die bescheidenere wissenschaftliche Ansprüche erhebt, aber sich häufig um verständliche verbale Darstellungen bemüht. Eine besondere Ausprägung dieser Literatur besteht in kompakten Werken, mit denen der Leser in die Lage versetzt werden soll, in der Vorbereitung auf die Prüfungen am Semesterende den relevanten Stoff schnell und zielgerichtet nacharbeiten zu können.

Diese Bücher sollten, worauf die Autoren auch üblicherweise hinweisen, nicht als Alternative zu einem Lehrbuch gelesen werden, sondern als Ergänzung. Neu ist dieses auf Gewinnmaximierung auf dem Markt für Lehrbücher abzielende Prinzip freilich nicht: Sogenannte Lern- oder Testbücher als Ergänzung zu verbreiteten Lehrbüchern sind in den Wirtschaftswissenschaften seit Jahrzehnten verbreitet.

Ein sogenanntes Lernbuch zur makroökonomischen Theorie hat Thiëß Petersen, Dozent an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt an der Oder, verfasst. Petersen hat sich dabei stark am makroökonomischen Lehrbuch seines wichtigsten akademischen Lehrers, Hans-Werner Wohltmann, ausgerichtet. Aber gelesen werden kann Petersens Werk als Ergänzung zu jedem Lehrbuch, in dem das IS/LM-Modell behandelt wird.



Thiëß Petersen: Fit für die Prüfung: Makroökonomie.

UVK Lucius (UTB), Konstanz 2013, 206 Seiten, 12,99 Euro

Knapp und routiniert führt Petersen durch eine Materie, die in dieser Form so auch schon vor mehr als einem Vierteljahrhundert gelehrt worden ist. Ausgehend von grundlegenden Begriffen und einer knappen Einführung in die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung leitet der Verfasser über Betrachtungen des Güter- und Geldmarktes das IS/LM-Modell ab. Anschließend befasst er sich mit dem Arbeitsmarkt, internationalen Wirtschaftsbeziehungen und den wirtschaftspolitischen Konsequenzen der theoretischen Analysen. Wer solche Testbücher generell für überflüssig hält (eine Position, die sich diskutieren lässt), wird hier nichts finden. Wer Testbücher als sinnvolle Ergänzung in einem Studium ansieht, findet solide aufbereiteten Stoff. gb.

Joachim Weimann ist VWL-Professor an der Universität Magdeburg und Vorsitzender der Gesellschaft für experimentelle Wirtschaftsforschung.