

Lea & Jonas

Handeln, Wirtschaft und Recht



Marc-Felix Otto

Inhaltsverzeichnis

Staffel I – Die Velostation	1
Staffel II – Das Unternehmen	73
Staffel III – Wie wir zusammenleben	161

Staffel I

Die Velostation

Lea und Jonas

Arlen hat achtzigtausend Einwohner, einen Fluss, der im Sommer zu niedrig und im Winter zu schnell ist, und einen Bahnhof, über dessen Renovation seit Jahren geredet wird. Wer in Arlen aufwächst, kennt die Abkürzungen durch die Altstadt, weiss, wo man nach der Schule noch gut isst — und begegnet früher oder später der Frage, die hier wie überall irgendwann auftaucht: Was fange ich eigentlich mit meinem Leben an?

Lea Mertens, fünfzehn Jahre alt, beschäftigt diese Frage schon länger als die meisten ihrer Mitschülerinnen. Nicht weil sie keine Ideen hätte. Sondern weil die Ratschläge der Erwachsenen sie nicht überzeugen. «Sei realistisch.» «Mach etwas Vernünftiges.» «Das war schon immer so.» Lea findet solche Sätze nicht beruhigend. Sie findet sie verdächtig. Sie hat die Gewohnheit, weiter zu fragen, bis sie eine Antwort findet, die sie überzeugt. Manchmal verliert sie sich dabei in Gedanken, die grösser werden als die ursprüngliche Frage. Jonas nennt das «Lea im Grübel-Modus» und meint es halb bewundernd, halb ungeduldig.

Jonas Keller, ebenfalls fünfzehn, weiss genau, wie Dinge funktionieren. Nicht in der abstrakten Art — sondern konkret: wie ein Schaltwerk am Velo justiert wird, warum eine Kette bei Feuchtigkeit rostet, wer in Arlen für was zuständig ist und wen man fragen muss, bevor man anfängt. Dieses Wissen hat er sich selbst

beigebracht. Aus Interesse, aus Beobachtung und weil er immer wieder einen Anlauf für etwas Grosses nimmt. Im letzten Jahr hat er Gebrauchtvelos repariert und weiterverkauft, eine Schulzeitung gegründet (nach zwei Ausgaben eingestellt — aus Zeitmangel, nicht aus Ideenmangel) und versucht, seine Grossmutter vom Potenzial ihrer Konfitüren auf dem Wochenmarkt zu überzeugen. Letzteres ist noch in Verhandlung.

Die beiden kennen sich seit der Primarschule. Freunde auf den ersten Blick waren sie nicht. Lea fand Jonas zu konkret. Jonas fand Lea zu abstrakt. Irgendwann haben sie gemerkt, dass das unwichtig war: Jonas sieht, was funktioniert und was nicht. Und er sieht es früh, bevor es andere bemerken. Lea fragt, warum es so ist. Und sie findet dabei oft Zusammenhänge, die Jonas allein nicht gesucht hätte. Sie brauchen einander nicht. Aber zusammen kommen sie weiter als getrennt. Wie weit, werden auch sie erst noch herausfinden.

In diesem Buch begleiten wir Lea und Jonas bei ihrem unternehmerischen Abenteuer. Bei dem sie lernen — manchmal absichtlich, manchmal unabsichtlich — , wie menschliches Zusammenleben wirklich funktioniert: Wie Menschen entscheiden. Was sie antreibt. Was Eigentum bedeutet, warum Märkte entstehen. Und was passiert, wenn jemand anfängt, die Regeln zu ändern. Keine einfachen Antworten. Aber klare Fragen.

Kapitel 1

Was willst du eigentlich?

Es war ein Dienstag im September. Lea erinnert sich daran, weil Dienstag ihr schlechtester Schultag ist — drei Stunden Mathematik, danach Sport — und weil Jonas sie auf dem Weg zur Haltestelle mit einer Idee überrumpelt hat, die alles andere aus ihrem Kopf verdrängte.

«Ich habe das perfekte Wochenende», sagte er und hielt sein Handy hoch. Ein Zeltplatz im Jura. Felsen, Wald, Feuer. 35 Franken pro Person.

«Übernächstes Wochenende. Du, ich, Mia, Raphael. Endlich wieder Zeit.»

Lea schaute in ihren Kalender. «Übernächstes Wochenende muss ich meiner Grossmutter beim Umzug helfen.»

«Und wie sieht es später aus?»

«In drei Wochen ...»

«Okay, und warum nicht dann?»

«Nein.» Lea scrollte weiter. «In drei Wochen ist das Konzert. Das du mir selbst empfohlen hast.»

Jonas nahm ihr das Handy, schaute drauf, gab es zurück. «Stimmt.» Der Bus kam. Sie stiegen ein. Eine Minute Stille.

Dann fragte Lea: «Was willst du eigentlich mehr — zelten oder das Konzert?»

«Beides», sagte Jonas.

Zu viele Ziele, zu wenig Zeit

Jonas schwieg eine Weile. Draussen zog die Altstadt vorbei.

«Also: was willst du mehr?», fragte Lea nochmal.

Er dachte nach. «Zelten», sagte er schliesslich. «Schon länger nichts mehr draussen gemacht. Das Konzert... das kommt nochmal.»

«Gut.», sagte Lea.

Was Jonas gerade gemacht hatte, ohne es zu wissen, ist etwas, das Menschen dauernd tun müssen: zwischen Alternativen — und damit letztendlich zwischen ihren unterschiedlichen Zielen — abwägen.

Ein Ziel ist ein Zustand, den wir anstreben. Zelten mit Freunden ist ein Ziel. Ein Konzert erleben ist ein Ziel. In eine neue Wohnung ziehen ist ein Ziel. Meistens haben wir nicht eines — wir haben viele, gleichzeitig. Das wäre kein Problem, wenn wir unbegrenzt Zeit, Geld und Energie hätten.

Haben wir aber nicht.

Dieses Grundproblem, dass wir zu wenig Mittel für all unsere Ziele haben, nennen Ökonomen Knappheit. Ein Mittel ist knapp, wenn es nicht ausreicht, die gewünschten Ziele gleichzeitig zu erfüllen. Das klingt technisch. Es ist aber nur eine Formulierung von etwas, das jeder kennt. Zeit ist knapp. Geld ist knapp. Aufmerksamkeit ist knapp. Gute Ideen sind knapp. Sogar Energie am Ende eines langen Tages ist knapp.

Knappheit zwingt zur Wahl. Und jede Wahl hat einen Preis — nicht unbedingt in Franken, aber immer in dem, was man dafür aufgibt.

Der unsichtbare Preis

Jonas entschied sich für das Zeltwochenende. Was kostete ihn das? Wir antworten normalerweise: 35 Franken. Und das ist nicht falsch. Aber für Ökonomen ist es nicht die wichtigste Antwort: Die 35 würde Jonas sparen, wenn er zuhause bleiben würde. Aber offenbar ist das für ihn nicht die beste Alternative, sondern das Konzert. Zwischen dem und dem Zeltgehen wägt er ja ab. Er vergleicht also, ob bewusst oder unterbewusst, den gesamten Wert, den die beiden Alternativen für ihn haben. Wenn er sich fürs Zelten entscheidet, verzichtet er auf den Gesamtwert des Konzertes.

Genau diesen Verzicht - den Wert der besten Alternative - nennen Ökonomen Opportunitätskosten. Ein sperriges Wort für eine einfache Sache: Was hätte ich mit meiner Zeit, meinem Geld, meiner Energie stattdessen tun können?

Diese Kosten stehen auf keiner Rechnung. Niemand schickt dir am Ende des Monats eine Aufstellung aller Dinge, die du hättest tun können. Aber sie sind real. Wer sie vergisst, trifft oftmals schlechtere Entscheidungen, weil er nicht gründlich über alle sinnvollen Alternativen nachgedacht hat. Sondern nur an das unmittelbar Sichtbare denkt.

Historische Miniatur: Bastiat und das eingeschlagene Fenster

Frédéric Bastiat war ein französischer Ökonom im 19. Jahrhundert, der eine ungewöhnliche Fähigkeit hatte: Er konnte zeigen, was die meisten Menschen beim Nachdenken über Wirtschaft übersehen.

Sein bekanntestes Beispiel handelt von einem Mann, dem ein Bub das Schaufenster einschmiss. Die Leute auf der Strasse trösteten ihn: «Nicht so schlimm — der Glaser verdient jetzt etwas, kauft damit Brot, der Bäcker verdient, und so weiter. Am Ende hat die Wirtschaft sogar gewonnen.»

Bastiat sagte: Nein. Ihr seht nur, was der Glaser verdient. Ihr seht nicht, was der Mann stattdessen mit diesem Geld gemacht hätte — neue Schuhe gekauft, ein Werkzeug, ein Buch. Diese Möglichkeiten sind jetzt weg. Für immer.
«Es gibt Gesehenes und Ungesehenes», schrieb Bastiat. Was man nicht sieht, ist der eigentliche Preis.

Jonas dachte an das Zeltwochenende. Er freute sich. Das Konzert liess er los — bewusst, nicht resigniert.

Warum zwei Menschen in derselben Situation anders entscheiden

Drei Wochen später trafen die vier sich auf dem Zeltplatz. Der erste Abend war perfekt — Feuer, Sterne, lange Gespräche. Der zweite Tag brachte Regen.

Mia, die von Anfang an lieber zum Konzert gegangen wäre, klappte um neun Uhr morgens ihren Schlafsack auf und sagte: «Ich fahre heim.»

Raphael sagte: «Ich bleibe. Regen ist doch egal.»

Lea schaute die beiden an. Dann schaute sie Jonas an. «Wer hat recht?»

«Beide», sagte Jonas sofort. «Mia friert leicht, du weisst das. Raphael schläft im Winter mit offenem Fenster. Die ziehen einfach andere Schlüsse aus demselben Regen.»

Lea nickte. «Stimmt.»

Mia und Raphael haben nicht denselben Fehler gemacht. Sie haben unterschiedliche Schlüsse aus denselben Fakten gezogen — weil ihnen Unterschiedliches wichtig ist. Was Regen für Mia bedeutet (Kälte, Unbehagen, vergeudete Zeit), bedeutet für Raphael etwas anderes (kein Problem, Abenteuer, egal).

Das sind unterschiedliche — weil subjektive — Bewertungen.

Wenn Ökonomen von Wert sprechen, meinen sie den Wert, den ein konkreter Mensch in einer konkreten Situation einem konkreten Ding oder einer Handlung beimisst. Nicht den «objektiven» Wert. Nicht den «gesellschaftlichen» Wert. Sondern: Was bedeutet es dir, jetzt, hier, unter diesen Umständen?

Wert ist subjektiv. Das klingt zunächst unbefriedigend — «dann ist ja alles relativ!». Aber es ist nicht im ethischen Sinn gemeint - «Was ist gut, was schlecht?». Sondern ganz konkret, «Welchen Wert messe ich einem Ding oder Erlebnis zu? In diesem Moment, in dem ich mich entscheide?» Die ethische Frage ist grösser. Sie kommt später.

Dasselbe Schaufenster, dasselbe Konzert, dasselbe Zelt unter demselben Regen — und doch: andere Menschen, andere Entscheidungen, und keiner hat Unrecht.

Was Entscheidungen verraten

Am Nachmittag hörte der Regen auf. Mia hatte längst den Heimbus genommen. Lea sass auf einem Felsen und schrieb in ihr Notizheft. «Was schreibst du?», fragte Jonas.

«Ich versuche, mir zu überlegen, was ich eigentlich will — generell. Nicht nur heute.»

Jonas setzte sich neben sie. «Und?»

«Ich weiss es erst halb», sagte Lea. «Aber ich merke, dass ich es besser weiss, wenn ich auf das schaue, was ich tue — nicht auf das, was ich zu wollen glaube.»

«Stimmt», sagte Jonas. «Als ich damals die Velos verkauft habe — ich dachte, es geht mir ums Geld. Aber eigentlich hat es mir vor allem gefallen, ein kaputtes Ding wieder zum Laufen zu bringen.

Das merke ich erst jetzt.»

Unsere Handlungen zeigen oft mehr über unsere Werte als unsere Worte. Wer sagt, «Gute Schulnoten sind mir wichtig», aber seine Schulbücher nur dann öffnet, wenn eine Prüfung droht — der handelt nach anderen Prioritäten, als er glaubt zu haben.

Man kann sagen: Es gibt erklärte Präferenzen (was wir zu wollen behaupten) und wirksame Präferenzen (was unser Verhalten tatsächlich zeigt). Die Lücke dazwischen ist oft aufschlussreich. Das ist nicht als Vorwurf gemeint. Es ist eine Beobachtung. Und eine Einladung, genauer hinzusehen.

Dein Projekt – Aufgabe 1: Was zeigen deine Entscheidungen?

Nimm dir zehn Minuten. Denk an die letzten zwei Wochen zurück.

1. Schreib drei Entscheidungen auf, die du getroffen hast — gross oder klein. (Beispiel: Ich habe lieber X gemacht als Y.)
2. Was hast du dafür aufgegeben? (Das sind deine Opportunitätskosten — das, was wegfiel.)
3. Was sagen diese drei Entscheidungen über das aus, was dir wirklich wichtig ist?

Es geht nicht um die einzig richtige Antwort. Es geht darum, zu sehen, was sonst unsichtbar bleibt.

Am Abend sassen die drei um ein neues Feuer. Die Sterne kamen wieder. Raphael spielte auf seiner kleinen Gitarre irgendwas, das er sich selbst beigebracht hatte.

«Ich glaube», sagte Jonas nach einer Weile, «ich habe noch nie so genau darüber nachgedacht, warum ich eigentlich Dinge tue.»

«Das ist normal», sagte Lea. «Viele tun das nie.»

«Aber warum sollten sie das tun?»

Lea schaute ins Feuer. «Hm... Ich glaube, wenn ich nicht weiss, was

ich wirklich will, dann fangen andere an, für mich zu entscheiden — oder der Zufall. Und die wissen nicht unbedingt, was gut für mich ist.»

✓ Was bleibt?

Knappheit: Jonas hatte Geld, Zeit und ein freies Wochenende — und trotzdem nicht genug für alles. Mittel reichen nicht gleichzeitig für alle Ziele, die man hat.

Opportunitätskosten: Das aufgegebene Konzert war der eigentliche Preis des Zeltwochenendes. Unsichtbar, auf keiner Rechnung, aber real.

Subjektiver Wert: Mia und Raphael sahen denselben Regen und kamen zu entgegengesetzten Schlüssen: Wert liegt nicht im Ding, sondern wird ihm vom Menschen zugemessen.

Wirksame Präferenz: Was Jonas wirklich schätzte — das Reparieren, nicht das Geld — zeigte sich erst im Rückblick auf sein Handeln.

Übertrage es: Welche Entscheidung aus dieser Woche hat dich am meisten überrascht? Und was sagt sie über das, was dir wirklich wichtig ist?

Im nächsten Kapitel: *Lea hat eine Lücke entdeckt — und Jonas kennt zufällig genau den richtigen Ort. Gemeinsam entwickeln sie eine Idee. Aber dafür brauchen sie etwas, das sie noch nicht haben: das Recht, einen Ort zu nutzen, der ihnen nicht gehört. Und Jonas stellt fest, dass es drauf ankommt, mit dem Richtigen zu sprechen.*

Kapitel 2

Wem gehört was?

Drei Wochen vor dem Zeltwochenende hatte Jonas einen Plan gehabt. Und er hatte, fand er, alles richtig gemacht.

Er hatte Herrn Bühler gefragt, den Klassenlehrer, ob er im Korridor zwischen Sporthalle und Mensa einen Tisch aufstellen dürfe für eine Tauschbörse. «Klar, gerne», hatte Herr Bühler gesagt. Jonas hatte den Tisch hingestellt, ein Schild gemacht, ein paar ausrangierte Lehrmittel und DVDs hingelegt: «Nimm was, gib was.»

Es lief gut. Zwanzig, dreissig Schülerinnen und Schüler kamen täglich vorbei.

Am dritten Tag stand der Hauswart da.

«Das Schild nimmst du jetzt weg», sagte er. «Und den Tisch auch.»

«Ich habe eine Erlaubnis», sagte Jonas. «Von Herrn Bühler.»

Der Hauswart schaute ihn an. «Herr Bühler ist Lehrer. Er ist nicht zuständig für Korridore. Das entscheidet der Rektor. Und der hat nein gesagt.»

Jonas räumte auf. Auf dem Heimweg ging ihm durch den Kopf, was schiefgelaufen war. Gefragt hatte er. Eine Antwort hatte er bekommen. Aber bei der falschen Person.

«Komisch», sagte Lea, als er ihr davon erzählte. «Der Korridor war ja leer. Niemand braucht ihn.»

«Eben. Ich dachte, leer heisst, ich darf den nehmen.»

«Aber leer ist nicht das Gleiche wie herrenlos.»

Jonas blieb kurz still. «Stimmt. Und Bühler dachte vielleicht, er dürfe das selbst entscheiden. Dabei darf er es gar nicht.»

«Das ist eigentlich eine Eigentumsfrage», sagte Lea. «Wer darf hier was entscheiden? Wobei - die Schule ist doch nicht das Eigentum des Rektors...»

«Stimmt», sagte Jonas, «unsere Schule gehört unserer Gemeinde. Und die hat unseren Rektor ausgewählt, damit der hier Entscheidungen trifft. In diesem Fall hat er die Tauschbörse von der Nutzung des Korridors ausgeschlossen.»

Was Eigentum wirklich bedeutet

Eigentum klingt nach einer einfachen Sache: Etwas gehört mir oder nicht. Bei genauerem Hinsehen ist es vielschichtiger.

Wer eine Sache besitzt, hat normalerweise mehrere Befugnisse zugleich: Er darf die Sache nutzen. Er darf andere davon ausschliessen. Er darf sie verändern, verkaufen oder verschenken. Und er muss für Schäden geradestehen, die durch oder mit der Sache entstehen.

Das nennt man manchmal das Eigentumsbündel. Die einzelnen Rechte gehören normalerweise zusammen, lassen sich aber auch trennen. Eine Mieterin darf eine Wohnung nutzen, aber nicht verkaufen. Eine Bibliothek besitzt ein Buch, eine Leserin darf es eine Zeit lang ausleihen. Ein Lehrer darf ein Schulzimmer benutzen aber nicht über den Korridor entscheiden.

«Das mit dem Ausschliessen klingt hart», sagte Jonas am Abend. «Als ob Eigentum nur dazu da wäre, andere fernzuhalten.»

«Stell dir das Gegenteil vor», sagte Lea. «Niemand könnte andere ausschliessen. Jeder darf alles benutzen, was er gerade braucht.»

Jonas überlegte. «Dann nimmt jemand mein Velo, wenn ich nicht

drauf sitze.»

«Genau. Und wenn er es kaputt zurückbringt?»

«Hat keiner Schuld, weil keiner Verantwortung hatte. Und ich würde mir nie wieder ein anständiges Velo kaufen.»

Warum gibt es Eigentum überhaupt?

Knappe Dinge, an denen viele Menschen Interesse haben, führen ohne klare Regeln zu Streit. Wer kommt zuerst? Wer ist stärker? Wer ist mit wem verwandt? Diese Antworten sind unsicher und sorgen für ständige Reibung.

Eigentumsregeln verschieben das Problem. Sie klären vorher, wer entscheiden darf, bevor der Konflikt überhaupt entsteht. Wer das Velo besitzt, bestimmt, wer damit fährt. Wer die Wiese besitzt, bestimmt, wer darauf zelten darf. Wer den Korridor besitzt, bestimmt, ob dort ein Tauschtisch steht.

Das ist nicht selbstverständlich. In manchen Kulturen und zu manchen Zeiten gab es kaum Eigentum im heutigen Sinn. Aber überall, wo Menschen mit knappen Dingen zusammenleben und kooperieren wollen, hat sich irgendeine Form von Eigentumsregeln entwickelt. Weil es ohne sie schlechter funktioniert.

Eigentum ist kein Werkzeug, um Menschen voneinander zu trennen. Es ist eine Regel, die verhindert, dass knappe Dinge dauerhaft Anlass zum Streit geben. Und es ist eine Voraussetzung dafür, dass sich Anstrengung lohnt.

Der schottische Philosoph David Hume hat es im 18. Jahrhundert ähnlich formuliert: Eigentumsregeln entstehen, weil Menschen ohne sie nicht in Frieden miteinander leben und kooperieren können.

Historische Miniatur: Locke und die Frage «Wem gehört, was ich gemacht habe?»

John Locke war ein englischer Philosoph im 17. Jahrhundert. Er stellte eine Frage, die einfach klingt und es nicht ist: Wie entsteht Eigentum überhaupt, ganz am Anfang?

Seine Antwort: Der Ausgangspunkt ist das Selbsteigentum. Jeder Mensch gehört zunächst sich selbst. Der eigene Körper, die eigene Arbeitskraft, der eigene Kopf, das ist das erste und grundlegendste Eigentum, das man hat. Alles andere leitet sich davon ab. Wenn jemand zum Beispiel seine Arbeit mit etwas verbindet, das noch niemandem gehört, dann erwirbt er weiteres Eigentum, über das Selbsteigentum hinaus. Und wenn er sein Eigentum im Tausch weggibt und dafür ein anderes Ding erhält, so ist danach dieses Ding sein Eigentum. Das Weggegebene natürlich nicht mehr.

Die Tauschbörse, die Jonas aufgebaut hatte, war in diesem Sinn seine eigene. Aber sie stand auf einem Korridor, der bereits jemandem gehörte. Der Eigentümer durfte ihre Entfernung verlangen. Wegnehmen durfte er sie Jonas nicht.

Die gemeinsame Idee

«Weisst du», sagte Lea eines Nachmittags, «was mir in Arlen fehlt?»

«Vieles», sagte Jonas.

«Ernsthaft. Ich habe nachgerechnet.» Sie zeigte ihm ihr Notizheft. Zwei Velowerkstätten im Umkreis von zwei Kilometern. Beide teuer, beide mit langen Wartezeiten. «Wenn du einen Platten hast, fährst du entweder zu Fuss nach Hause oder du flickst es selbst, falls du kannst. Zwischen professioneller Werkstatt und Selbermachen gibt es nichts.»

«Eine Marktlücke», sagte Jonas sofort.

«Genau.»

«Ich kenne einen Ort.» Er erzählte ihr vom Innenhof hinter dem Parkhaus an der Gerberstrasse. Zwanzig mal zehn Meter, gepflastert und teilweise überdacht. Meist leer.

Schon am nächsten Tag kam er darauf zurück: «Ich habe gestern abgeklärt, wem er gehört. Liegenschaftsverwaltung Gerberstrasse AG. Ich war beim Grundbuchamt.»

Lea sah ihn an. «Du warst beim Grundbuchamt.»

«Nach dem Erlebnis mit dem Korridor frage ich zuerst die richtige Person. Eine Stunde im Amt, viel Ärger gespart.»

Das Angebot und Frau Steiner

Sie schrieben gemeinsam einen Brief. Jonas kannte die Zuständigkeiten und die konkreten Details. Lea durchdachte die Argumentation. Was hat die Verwaltung davon? Ein belebter, gepflegter Hof, kein Vandalismus, monatliche Rückmeldung. Kein Bittgesuch, sondern ein Angebot.

Die erste Antwort war Nein. Jonas rief an. Frau Steiner, zuständig für die Liegenschaften, empfing sie beide im Innenhof. Sie fragte eine Viertelstunde lang: Haftung, Lärm, Betrieb. Jonas antwortete präzise. Lea stellte am Ende eine Frage, die Jonas nicht geplant hatte: «Was müssten wir nach drei Monaten vorweisen, damit Sie zufrieden wären?»

«Keine Beschwerden. Monatliche Kurzberichte.» Sie nannte einen Preis: sechzig Franken im Monat, solange die Probezeit laufe. «Bewährt sich das, reden wir über einen richtigen Vertrag.»

«Deal», sagte Jonas. Dann fragte er noch, ob er unter der Überdachung eine Werkzeugkiste aufstellen dürfe. Mit Vorhängeschloss. Er haften für alles darin.

Draussen wollte Lea wissen, warum ihm das Schloss so wichtig gewesen sei.

Jonas überlegte. «Wenn alles offen ist, weiss niemand, wer wofür verantwortlich ist. Mit Schloss ist klar, was zu uns gehört. Wenn drin etwas schiefgeht, ist das unser Problem. Was draussen im Hof passiert, ist es nicht. Sonst wären wir am Ende für alles haftbar.»

«Klare Grenze, klare Verantwortung», sagte Lea.

«Stimmt.»

Frau Steiner konnte mit ihnen verhandeln, weil sie zuständig war. Wäre der Hof niemandem klar zugeordnet gewesen, hätten Jonas und Lea nicht gewusst, mit wem sie reden sollen, und Frau Steiner hätte nichts zu vergeben gehabt. Klare Eigentumsverhältnisse sind keine Hürde für Kooperation. Sie machen sie oft erst möglich.

Wer entscheiden darf, kann auch ja sagen. Ohne Eigentumsverhältnisse gibt es nichts zu verhandeln, weil niemand befugt ist, etwas zu entscheiden.

Dein Projekt – Aufgabe 2: Eigentum und Verantwortung

Denk an etwas in deinem Leben, das dir gehört oder für das du verantwortlich bist.

1. Welche Rechte aus dem Bündel hast du dabei: nutzen, ausschliessen, verändern, übertragen, haften? Welche nicht?
2. Gibt es etwas, das du nutzt, aber nicht besitzt? Wem gehört es, und wer entscheidet wirklich?
3. Hast du schon einmal etwas gebaut oder geleistet und das Gefühl gehabt, das «gehört» dir? Würde Locke zustimmen?

Das erste Wochenende verbrachten sie damit, aufzuräumen und den Boden zu kehren. Jonas brachte das Werkzeug, sortiert, beschriftet, in einer Kiste mit Vorhängeschloss. Lea kam mit einem selbst entworfenen Schild: «Velostation Gerberstrasse — Reparaturen, Flickzeug, Luft.» Darunter eine Handynummer.



Jonas betrachtete das Schild. «Du hast meine Nummer draufgeschrieben.»

«Du bist schneller am Telefon als ich.»

Das stimmte. Jonas hängte das Schild auf.

«Hast du Preise überlegt?», fragte Lea.

«Ja», sagte Jonas. «Aber ich bin nicht sicher, ob sie stimmen.»

«Dann lass uns das durchgehen.»

✓ Was bleibt?

Eigentum als Rechtsbündel: Wer etwas besitzt, hat normalerweise mehrere Befugnisse zugleich: nutzen, ausschliessen, verändern, übertragen, haften. Diese können auch einzeln vergeben werden — eine Mieterin darf nutzen, aber nicht verkaufen.

Leer ist nicht herrenlos: Der Korridor war frei, aber nicht zur freien Nutzung. Die Schule hatte das Entscheidungsrecht. Wer das übersieht, verliert Zeit.

Eigentum als Friedensregel: Ohne klare Regeln führt Knappheit zu Streit. Eigentumsregeln klären vorher, wer entscheidet — bevor der Konflikt entsteht.

Selbsteigentum: Lockes Ausgangspunkt: Jeder Mensch gehört zunächst sich selbst. Eigentum an Dingen entsteht aus Arbeit, setzt aber Respekt vor bestehendem Eigentum voraus.

Eigentum macht Kooperation möglich: Weil Frau Steiner entscheiden durfte, gab es etwas zu verhandeln. Klare Zuständigkeiten sind die Voraussetzung dafür, dass Menschen miteinander zu Vereinbarungen kommen.

Übertrage es: Denk an eine Situation, in der du etwas genutzt hast, das jemandem gehörte. Wusstest du, wer wirklich entscheidungsbefugt war? Was hättest du anders machen können?

Im nächsten Kapitel: *Die Velostation läuft. Ein Kunde stellt Jonas vor eine Frage, die er nicht erwartet hatte. Es geht nicht um Reparaturen. Es geht darum, was er einem Menschen schuldet, der ihm vertraut, ohne genau zu wissen, was üblich ist.*

Kapitel 3

Was schulde ich wem?

Die Velostation lief seit zwei Wochen. Sie hatten ein System aufgebaut: ein Auftragszettel für jeden Kunden, eine Preisliste an der Wand unter dem Dach, kurze Notizen zu jedem Gespräch. Jonas reparierte und sprach mit den Kunden. Das lag ihm, er kannte die Handgriffe und fand schnell einen Ton mit fast jedem. Lea behielt die Zahlen im Blick und dachte über die nächsten Schritte nach.

Dann kam Herr Widmer.

Herr Widmer war vielleicht sechzig, trug ein Leinenhemd und lehnte sein Velo gegen die Wand des Unterstands, dessen Preis Jonas auf mindestens dreitausend Franken schätzte: Carbon-Rahmen, Bosch-Motor, hydraulische Scheibenbremsen. Und ein Platten hinten.

«Was kostet das?», fragte Herr Widmer.

«Zehn Franken», sagte Jonas.

«Zehn?» Herr Widmer sah ihn an. «Wirklich?»

«Wirklich.»

Herr Widmer bezahlte, wartete, bis Jonas fertig war, bedankte sich und fuhr davon.

Lea hatte zugehört. «Du hättest mehr nehmen können», sagte sie, als Widmer ausser Sichtweite war.

«Ich weiss.»

«Warum hast du's nicht?»

Jonas überlegte länger als nötig. «Weil ... er darauf vertraut hat, dass ich ihm den üblichen Preis nenne.»

Lea schwieg einen Moment. «Darüber müssen wir nachdenken.»

Wann ist ein Preis unfair?

Sie setzten sich auf die Werkzeugkiste und überlegten laut.

«Stell dir vor», sagte Lea, «wir hätten dreissig Franken verlangt. Hätte er das akzeptiert?»

«Wahrscheinlich ja.»

«Wäre das fair gewesen?»

Jonas überlegte. «Nein. Weil er nicht wusste, dass unser normaler Preis zehn Franken ist. Er konnte das gar nicht vergleichen.»

Lea nickte. «Bereit zu zahlen war er also. Aber er konnte den Preis nicht vollständig beurteilen.»

Freiwillig tauschen heisst nicht nur, dass jemand Ja sagt. Es heisst auch, dass er weiss, wozu er Ja sagt. Wer einen Wissensvorsprung gegenüber dem anderen ausnutzt, begeht meist kein Unrecht. Aber er nutzt eine Asymmetrie aus, die dem anderen nicht bewusst ist. Ökonomen sprechen hier von Informationsasymmetrie.

Als praktischer Test hilft es, sich folgende Frage zu stellen: Würde Widmer dem höheren Preis von dreissig Franken zustimmen, wenn er wüsste, was wir anderen Kunden berechnen? Wenn nein, dann ist etwas nicht in Ordnung.

Der Test für einen fairen Preis: Würde der andere zustimmen, wenn er alle deine Preise kennt?

Preisdifferenzierung — wann ist sie legitim?

«Moment», sagte Jonas. «Wir haben aber letzte Woche verschiedene Preise für verschiedene Sachen genommen: Platten, Bremsen, Schaltung. Und wir haben auch experimentiert, mal 7 Franken, mal 10. Ist das auch unfair?»

«Ich glaube nicht», sagte Lea. «Das galt ja für alle.»

Verschiedene Preise für verschiedene Leistungen sind nichts Unfaireres. Wer mehr bekommt, bezahlt mehr. Das ist kein Informationsdefizit sondern schlicht ein anderes Angebot. Auch verschiedene Preise über die Zeit für dieselbe Leistung sind legitim, solange jeder Kunde beim Kauf weiss, was er bezahlt.

Das Problem entsteht erst, wenn zwei Kunden für genau dieselbe Leistung unterschiedlich viel zahlen und einer von beiden nicht weiss, was der andere bezahlt hat.

«Ich habe noch eine Idee», sagte Jonas. «Wir könnten Widmer beim nächsten Mal anbieten, sein Velo nach der Reparatur zu reinigen. Für 25 Franken extra, mit Kettenöl.»

«Genau», sagte Lea. «Das wäre ein eigenständiger Service für diejenigen, denen das wichtig ist. Wer einfach nur den Platten flicken lassen will, braucht das nicht zu nehmen.»

«Und wenn wir für E-Bikes grundsätzlich mehr verlangen, wegen der aufwändigeren Komponenten?»

«Warum nicht. Aber dann muss das auf die Preisliste.» Sie zeigte an die Wand. «Als eine andere Leistung.»

Historische Miniatur: Adam Smith — zuerst Moralphilosoph, dann Ökonom

Adam Smith gilt als Vater der modernen Wirtschaftswissenschaft. Sein Buch «Der Wohlstand der Nationen» (1776) ist berühmt. Weniger bekannt ist, dass er zuerst ein anderes Buch schrieb:

«Die Theorie der moralischen Gefühle» (1759).

Dieses erste Buch handelt nicht von Märkten oder Preisen, sondern von Sympathie. Gemeint ist die Fähigkeit, sich in die Lage eines anderen zu versetzen. Smith fragte: Wie beurteilen wir, ob eine Handlung fair ist? Seine Antwort: Wir stellen uns vor, wie ein unparteiischer Beobachter sie sehen würde.

Für Smith gehörte Transparenz zur Grundlage funktionierender Märkte. Ein Markt, der systematisch Informationsdefizite ausnutzt, ist kein gut funktionierender Markt. Er zerstört das Vertrauen, das Austausch erst möglich macht.

Jonas hätte Smith wahrscheinlich gemocht. Die Frage «Würde Widmer zustimmen, wenn er alles wüsste?» ist genau die Art von Test, die Smith empfohlen hätte.

Was das mit Charakter zu tun hat

Lea hatte noch eine zweite Geschichte. Zwei Tage nach dem Widmer-Gespräch hatte ihr Lehrer die Biologieprüfung zurückgegeben: Er hatte einen Fehler übersehen. Drei Punkte, die ihr nicht zustanden.

«Was hast du gemacht?», fragte Jonas.

«Ich hab's gemeldet.»

«Warum das? Du hättest das auf sich beruhen lassen können.»

«Ich weiss. Aber dann weiss ich nicht, was ich wirklich kann. Und...» Sie hielt inne. «Es kam mir vor wie bei Widmer. Ich hätte etwas gewusst, was die andere Seite nicht wusste.»

Jonas dachte nach. «Dieselbe Frage in einem anderen Zusammenhang.»

«Mhm.»

Was hier am Wirken war, lässt sich allgemeiner formulieren. Wer einen Wissensvorsprung nicht ausnutzt, wenn es ihn nichts kostet,

hat noch keine besondere Eigenschaft bewiesen. Wer es auch dann nicht tut, wenn es ihn etwas kostet, dagegen schon.

Wer werde ich durch das, was ich tue?

Aristoteles, der griechische Philosoph, hatte dazu eine Einsicht, die sich hartnäckig hält: Tugenden entstehen nicht durch Beschluss, sondern durch Wiederholung. Wer immer dann fair handelt, wenn es ihn etwas kostet, wird zu einer fairen Person. Wer fair handelt, wenn es kostenlos ist, und unfair, wenn es teuer wird, hat noch keinen Charakter entwickelt.

Das gilt für Jonas und Lea nicht nur bei der Velostation. Wie sie mit einem Kunden umgehen, mit einem Lehrer, mit einem Freund. Jede Entscheidung formt ein Muster. Und aus dem Muster entsteht, langsam und unwiderruflich, wer sie werden.

Charakter ist nicht das, was man ist. Charakter bildet sich durch das, was man immer wieder tut.

Dein Projekt – Aufgabe 3: Welche Art von Person will ich werden?

Denk an eine passende Situation aus den letzten zwei Wochen, in der du eine Wahl hattest, die dir nicht leicht fiel.

1. Was hast du getan, und warum?
2. Wenn du dasselbe in jeder ähnlichen Situation tätest: Welche Art von Person würdest du dadurch?
3. Gab es eine Situation, in der du einen Informationsvorsprung hattest? Wie bist du damit umgegangen?

Es geht nicht um Perfektion oder Schuldgefühle. Es geht darum, das Muster zu sehen und bewusst zu entscheiden, ob man es fortsetzen will.

Herr Widmer kam die folgende Woche wieder. Diesmal mit einem Freund, der ebenfalls einen Platten hatte.

Jonas reparierte beide. Dann zeigte er Herrn Widmer ein neues Angebot auf der Preisliste: «Velowäsche nach Reparatur, 25 Franken extra. Mit Kettenöl.»

«Das nehme ich», sagte Herr Widmer ohne zu zögern.

Leas und Jonas' Blicke begegneten sich.

✓ Was bleibt?

Informationsasymmetrie: Widmer wusste nicht, was die Velostation normalerweise nimmt. Er hat darauf vertraut, dass Jonas einen üblichen Preis nennt. Ein Wissensvorsprung lässt sich ausnutzen - oder auch nicht.

Die Testfrage: Würde Widmer diesem Preis zustimmen, wenn er wüsste, was andere Kunden bezahlen? Eine einfache Frage, die in fast jeder Situation funktioniert.

Legitime Preisdifferenzierung: Verschiedene Preise für verschiedene Leistungen sind fair, weil der Kunde weiss, wofür er zahlt. Problematisch wird es nur, wenn jemand für dieselbe Leistung mehr zahlt, ohne es zu wissen.

Tugendethik: Lea meldete die falsch berechneten Prüfungspunkte. Dasselbe Prinzip wie bei Widmer: einen Wissensvorsprung nicht ausnutzen, auch wenn es niemand bemerken würde.

Charakter durch Muster: Wer sich nicht nur einmal sondern wiederholt entscheidet, einen Vorteil nicht auszunutzen, formt etwas in sich selbst. Aristoteles nennt das Tugend. Tugenden formt man für sich selbst und nicht, um Anderen ihre Tugendlosigkeit vorzuhalten. Die Entscheidung, welche Tugenden man besitzen möchte, liegt bei jedem und jeder Einzelnen.

Übertrage es: Denk an eine Situation, in der du mehr wusstest als der andere. Hast du diesen Vorsprung genutzt? Und war das fair?

Im nächsten Kapitel: *Lea und Jonas brauchen Preise. Jonas hat Erfahrung und konkrete Zahlen. Lea hat Fragen, die sie sich noch nicht gestellt hat: Was ist ein Preis eigentlich? Wer setzt ihn fest? Und woher weiss man, ob er stimmt?*

Kapitel 4

Was ist etwas wert?

Jonas und Lea betrachteten ihre Preisliste.

Platten flicken: 10 Franken. Bremsen einstellen: 15 Franken. Kette ölen und Schaltung justieren: 20 Franken.

«Wie sind wir eigentlich zu diesen Zahlen gekommen?», fragte Lea.

«Also», sagte Jonas, «der Veloladen an der Hauptstrasse verlangt für einen Platten 18 Franken. Wir sind schneller und günstiger. Die Leute kommen hierher, weil es bequemer ist. Nicht, weil wir umsonst arbeiten.»

Lea schaute auf den Zettel. «Und die Kosten? Unsere Zeit, die Flickzeug-Kits, das Reifengas?»

Jonas drehte den Zettel um. Auf der Rückseite stand eine zweite Aufstellung. Flickzeug-Kit: 4.50 Franken pro Reparatur im Schnitt. Zeit: 20 Minuten. Gasflasche: 3 Franken für etwa acht Einsätze.

«Du hast das durchgerechnet.»

«Natürlich», sagte Jonas. «Wir wollen ja nicht weniger verdienen als wenn wir zu Hause sitzen.»

Was ein Preis nicht ist

«Aber», sagte Lea nach einer Weile, «deine Zahlen kommen nicht aus den Kosten. Die kommen aus dem Vergleich mit dem Veloladen.»

«Stimmt. Wenn der Laden 18 Franken nimmt und wir 10, kommen die Leute zu uns. Wenn wir 17 nehmen, fragen sie sich, warum sie nicht einfach in den Laden gehen. Das war mein Ausgangspunkt.»

«Und dann hast du nachgerechnet, ob für uns überhaupt etwas übrig bleibt.»

«Genau.»

Ein Preis ist keine reine Kostenrechnung. Er ist auch keine willkürliche Zahl. Ein Preis entsteht, wenn zwei Fragen zusammenkommen. Erstens: Was ist ein Kunde bereit zu zahlen? Zweitens: Ab wann lohnt es sich für den Anbieter, etwas anzubieten? Liegen die beiden Antworten in einem überlappenden Bereich, kommt ein Austausch zustande. Wenn nicht, kommt keiner zustande.

Ein Preis entsteht nicht willkürlich. Er ist die Antwort auf zwei gleichzeitige Fragen: Was ist es dir wert? Und was kostet es uns, es dir zu geben?

Verschiedene Kunden, verschiedene Antworten

Die ersten zwei Wochen brachten ein Muster, das Jonas auffiel, bevor Lea es erwähnte.

«Die Leute mit den teuren Velos fragen nicht nach dem Preis», sagte er. «Die sagen, wann sie kommen können, bringen das Velo, bezahlen und gehen. Aber der Student mit dem alten Citybike neulich, der hat gefragt, ob es wirklich 10 Franken kosten muss.»

«Was hast du gesagt?»

«Ja. Und er hat fünf Minuten überlegt und es dann trotzdem gemacht.»

Lea schaute von ihrem Notizheft auf. «Dieselbe Reparatur, zwei komplett verschiedene Reaktionen.»

«Weil sie verschiedene Velos haben?»

«Vielleicht auch verschiedene Situationen. Was ist ein Platten für jemanden, der jeden Morgen damit zur Arbeit fährt?»

Jonas überlegte. «Ein ziemliches Problem. Wenn er zu spät kommt, kostet ihn das richtig was.»

«Und für den Studenten mit dem Citybike, das einmal pro Woche zum Bahnhof rollt?»

«Ärgerlich. Aber nicht dringend.»

«Eben. Dieselbe Reparatur, je nach Situation eine völlig verschiedene Bedeutung.»

Das ist der Kern des subjektiven Werts aus Kapitel 1: Wert liegt nicht im Ding selbst, sondern wird ihm vom Menschen zugemessen, je nach Situation. Daraus folgt: Es gibt nicht «den richtigen Preis» für eine Leistung. Es gibt Preise, die für bestimmte Situationen und Kunden passen. Diesen Bereich zu finden, ist eine der Kernaufgaben jedes Unternehmens.

Unternehmer-Portrait: Nicolas Hayek und die Swatch

In den frühen 1980er Jahren war die Schweizer Uhrenindustrie in einer tiefen Krise. Japanische Hersteller hatten mit preiswerten Quarzuhren den Massenmarkt übernommen. Die Schweizer hatten sich ins Luxussegment zurückgezogen: Rolex, Patek Philippe, IWC. Der Mittelstand war verloren.

Nicolas Hayek, ein Unternehmensberater aus Beirut, der in der Schweiz lebte, sah das anders. Er fragte nicht: Wie können wir günstiger sein als die Japaner? Er fragte: Gibt es einen Preis, den Kunden zahlen würden für eine Uhr, die nicht Status oder Präzisi-

on verkauft, sondern Persönlichkeit?

1983 kam die Swatch auf den Markt — technisch entwickelt beim Werkhersteller ETA, strategisch getragen von Hayeks Neuausrichtung der Branche. Kunststoff, knallige Farben, um die 50 Franken. Schweizer Qualität im Innern. Der Preis war nicht das Ergebnis einer Kostenkalkulation. Er war das Ergebnis einer Frage: Was sind Menschen bereit zu zahlen für eine Uhr, die Spass macht?

Die Antwort: mehr als für eine billige Plastikuhr aus Fernost, deutlich weniger als für eine Schweizer Luxusuhr. Ein Segment, das vorher nicht existiert hatte. Hayek hatte es durch den richtigen Preis erst sichtbar gemacht.

Heute ist die Swatch Group mit Marken wie Omega, Longines und Tissot einer der grössten Uhrenkonzerne der Welt. Alles begann mit einer Frage nach dem richtigen Preis für den richtigen Kunden.

Was Preise sagen, auch wenn man nicht zuhört

Ende des ersten Monats sassen sie gemeinsam an der Abrechnung. Jonas hatte jeden Auftrag notiert: Art, Dauer, Material.

«Schau», sagte er. «Zwölf Plattenfälle. Drei Bremsjobs. Einmal Kette. Zweimal hat jemand nach der Lichtreparatur gefragt.»

«Haben wir das gemacht?»

«Leider nicht, mir fehlte das richtige Werkzeug.»

Lea betrachtete die Liste. «Was sagt dir das?»

«Dass Platten unser Hauptgeschäft sind. Und dass das mit dem Licht eine Lücke sein könnte, wenn wir das Equipment hätten.»

«Und schau hier.» Lea zeigte auf die Zeitangaben. «Bremsjobs dauern 25 Minuten, wir verlangen 15 Franken, das sind 36 Franken pro Stunde. Beim Plattenflicken sind wir bei knapp 30. Was würdest du tun?»

«Den Preis für Plattenreparatur erhöhen. Oder dabei schneller

werden.»

Das ist eine der wichtigsten Eigenschaften von Preisen und Mengen: Sie tragen Information. Wo viele Kunden bereit sind zu zahlen, gibt es Nachfrage. Wo ein Preis nicht einmal die Kosten deckt, stimmt etwas nicht. Gewinn und Verlust sind die unmittelbarste Form dieser Rückmeldung. Gewinn bedeutet, dass das, was man für andere getan hat, ihnen mehr wert war als es sie gekostet hat.

Historische Miniatur: Hayek und das verteilte Wissen

Friedrich August von Hayek war ein österreichisch-britischer Ökonom im 20. Jahrhundert. Er stellte eine Frage, die auf den ersten Blick seltsam klingt: Wie kann eine Gesellschaft mit Millionen von Menschen ihre knappe Zeit und ihre unterschiedlichen Fähigkeiten koordinieren, ohne dass jemand den Überblick hat?

Keine zentrale Stelle, argumentierte Hayek, kann das leisten.

Denn das nötige Wissen ist überall verteilt: bei Bauern, die wissen, wie ihr Boden beschaffen ist; bei Handwerkern, die wissen, welche Nachfrage gerade besteht; bei Käufern, die wissen, was ihnen wichtig ist. Niemand kann dieses Wissen vollständig einsammeln.

Preise lösen dieses Problem. Wenn Weizen knapper wird, steigt der Preis. Bäcker kaufen weniger Mehl. Bauern bauen mehr Weizen an. Niemand muss das anordnen. Der Preis hat es kommuniziert, mit einer einzigen Zahl, für alle gleichzeitig.

Lea und Jonas brauchten keinen Ökonomen, um zu sehen, dass zweimalige Nachfrage nach Lichtreparaturen ein Signal ist.

Wenig später schrieben sie gemeinsam den Kurzbericht für Frau Steiner. Jonas hatte die Zahlen: 28 Aufträge, 310 Franken Umsatz, 85 Franken Materialkosten. Keine Beschwerden. Zwei Anfragen wegen Lichtreparatur.

Lea formulierte den Text: sachlich, konkret, mit einer kurzen Einschätzung für den nächsten Monat. «Wir denken über eine

Erweiterung nach», schrieb sie.

Frau Steiner schrieb zurück: «Gut. Weiter so.»

«Drei Wörter», sagte Jonas.

«Bei ihr ist das viel», sagte Lea.

Jonas schaute auf die Zahlen. «Wir verdienen eigentlich zu wenig, wenn wir unsere Zeit einrechnen.»

«Stimmt. Aber schau hier.» Sie zeigte auf die Auftragsnotizen. «Sechszwanzig Kunden. Zwei kamen zweimal. Herr Widmer bringt jetzt seine Nachbarn.»

Jonas dachte einen Moment nach. «Vielleicht ist das, was wir gerade wirklich aufbauen, nicht der Umsatz. Sondern diese Gruppe von Leuten, die uns kennen und wiederkommen.»

Was passiert, wenn der Preis nicht stimmt

Anfang des zweiten Monats machten sie ein Experiment. Lea hatte aus ihren Aufzeichnungen ausgerechnet, wie viele Kunden sie bei verschiedenen Preisen erwarten könnten. Grob, auf Basis der bisherigen Beobachtungen. Dann schlug sie vor, für eine Woche auf 7 Franken zu gehen.

«Warum?», fragte Jonas.

«Um zu prüfen, ob unsere Schätzung stimmt. Und um zu sehen, wo die Grenze liegt.»

Die Antwort war eindeutig. Neunzehn Aufträge in einer Woche, fast doppelt so viele wie sonst. Am Donnerstag mussten sie zwei Kunden wegschicken. Am Freitag rechneten sie nach.

«Wir haben mehr gearbeitet», sagte sie, «und weniger verdient. Der Preis war zu tief. Er hat mehr Nachfrage erzeugt, als wir bedienen konnten.»

Jonas notierte «11 Fr. testen» auf seinem Zettel. «Das ist wie ein

Regelkreis. Wir stellen einen Preis ein, schauen, was passiert, und passen an.»

«Mhm», sagte Lea und schrieb mit.

Der Bericht für den zweiten Monat zählte am Ende 41 Aufträge, 490 Franken Umsatz, 110 Franken Materialkosten — die Experimentwoche eingerechnet.

Dein Projekt – Aufgabe 4: Wert ohne Geld

Denk an einen Austausch in deinem Alltag, bei dem kein Geld fließt. Du hilfst jemandem bei Hausaufgaben und bekommst dafür Rat in etwas anderem. Du leihst etwas aus und bekommst etwas zurück.

1. Was hast du gegeben, und was bekommen? Was war jeweils der «Preis»?
2. Warum hat der Austausch stattgefunden? Was hat beide Seiten bessergestellt?
3. Wann findet kein Austausch statt? Was müsste sich ändern, damit er doch zustande kommt?

✓ Was bleibt?

Preis als Treffen zweier Fragen: Jonas hat nicht von den Kosten aufwärts gerechnet. Er hat geschaut, was Kunden zahlen würden, und nachher geprüft, ob für die Velostation etwas übrig bleibt. Beide Wege sind möglich.

Subjektiver Wert und Zahlungsbereitschaft: Pendler und Gelegenheitsfahrer zahlen denselben Preis für dieselbe Reparatur, obwohl der Platten für sie eine völlig unterschiedliche Bedeutung hat.

Preise als Information: Zweimal Nachfrage nach Lichtreparatur, kein Angebot: Das ist ein Signal, kein Zufall. Preise und Nachfrage zeigen, wo sich Aufmerksamkeit lohnt.

Gewinn und Verlust als Rückmeldung: Die 7-Franken-Woche zeigte: Auch zu viel Nachfrage ist ein Problem. Gewinn und Verlust geben dem Markt seine Rückmeldung, automatisch, ohne dass jemand sie anordnet.

Übertrage es: Denk an einen Moment, in dem du etwas zu günstig oder zu teuer bewertet hast. Zeit, Hilfe, einen Gegenstand. Was war das Signal, und hast du es gehört?

Im nächsten Kapitel: *Lea und Jonas merken, dass sie zu zweit an eine Grenze stossen. Was wäre, wenn jemand Drittes dazukäme? Und wie teilt man dann auf, wer was macht und wer was bekommt? Arbeitsteilung ist eine der ältesten Ideen der Menschheit. Und eine der wirksamsten.*

Kapitel 5

Wer macht was?

Im dritten Monat wurde es zu viel.

Herrn Widmers Netzwerk hatte gewirkt. An einem Samstag Anfang Dezember standen vier Kunden gleichzeitig im Hof. Jonas reparierte, sprach, erklärte. Und merkte, dass er dabei langsamer war als sonst. Lea sass am kleinen Tisch mit dem Auftragszettel und hatte alle Hände voll zu tun, um die Reihenfolge zu managen, Jonas hinterherzuräumen und zu kassieren.

Am Abend rechneten sie nach. Vierundzwanzig Aufträge in einer Woche. Acht davon hatten länger gewartet als zehn Minuten. Zwei waren gegangen, bevor Jonas sie bedienen konnte.

«Wir verlieren Kunden», sagte Lea. Sie zeigte auf ihre Notizen. «Acht Wartende. Zwei gegangen.»

«Ich weiss», sagte Jonas. Er rieb sich die Hände ab. «Ich kann aber nicht noch schneller reparieren.»

«Nein», sagte Lea. «Das kann niemand gut.»

Sie schwiegen eine Weile. Dann sagte Jonas: «Wir brauchen jemanden.»

Nora

Jonas kannte Nora Engel seit der Mittelstufe. Nicht gut, aber gut genug, um zu wissen, dass sie zuverlässig war. Sie war ihm dreimal aufgefallen: einmal, weil sie ein Schulkonzert für achtzig Leute allein organisiert hatte. Einmal, weil sie beim Schulfest in zwanzig Minuten mehr Getränke verkauft hatte als der offizielle Stand in einer Stunde. Und einmal, weil sie Herrn Bühler in einem Klassengespräch so lange freundlich, aber unbeirrbar widersprochen hatte, bis er schliesslich nachgegeben hatte.

Sie war fünfzehn, kannte halb Arlen beim Vornamen und hatte die Fähigkeit, mit jedem ins Gespräch zu kommen.

Jonas schickte ihr eine Nachricht. Sie antwortete nach vier Minuten: «Klingt interessant. Wann?»

Was machst du, und was bekommst du dafür?

Sie trafen sich am Montagnachmittag im Hof. Jonas erklärte, was sie bisher machten. Lea legte die Zahlen auf den Tisch: Aufträge, Wartezeiten, Umsatz, das Kapazitätsproblem.

Nora hörte zu. Dann: «Was soll ich genau tun?»

«Kunden empfangen», sagte Jonas. «Aufträge aufnehmen. Erklären, wie lange es dauert. Kassieren, wenn ich fertig bin. Warteliste führen.»

Nora nickte. «Kann ich. Was kriege ich dafür?»

«Zwölf Franken pro Stunde», sagte Lea. «Bezahlt wirst du nach Zeit, egal wie viele Aufträge reinkommen.»

«Warum nicht einen Anteil vom Umsatz?», fragte Nora.

«Weil du dann das Risiko trägst. Wenn ein Samstag schlecht läuft, Regen, niemand kommt, hättest du nichts verdient. Das Risiko liegt bei uns. Der Lohn ist bei dir sicher.»

Nora dachte nach. «Und wenn es gut läuft? Dann verdiene ich trotzdem nur zwölf.»

«Genau», sagte Jonas. «Sicherheit auf der einen Seite. Risiko und Gewinnchance auf der anderen.»

«Okay», sagte Nora. «Aber wenn das hier wächst, wollen wir das nochmal besprechen.»

«Deal», sagte Lea.

Ein Lohn ist mehr als Bezahlung. Er ist eine Aufteilung von Risiko: Wer das Risiko trägt, behält den möglichen Gewinn. Wer Sicherheit will, gibt diesen Anspruch ab.

Die erste Woche

Was in der ersten gemeinsamen Woche passierte, hatte keiner vollständig vorhergesehen.

Jonas reparierte. Er redete kaum noch mit Kunden, das übernahm Nora. Und er reparierte schneller. Viel schneller. Vor allem, weil er nicht mehr alle paar Minuten unterbrochen wurde. Platten, die vorher siebzehn Minuten dauerten, schaffte er in vierzehn. Bei Bremsen sparte er fast fünf Minuten.

Nora ihrerseits entwickelte ein System. Sie notierte nicht nur Name und Auftrag, sondern auch, wann die Kunden kamen, wie lange sie warten konnten, ob sie ein E-Bike hatten. Sie erkannte, wer ungeduldig war und besser gleich auf einen anderen Tag vertröstet wurde, und wer gerne kurz plauderte, während er wartete. Zwei Kunden, die Jonas am Vortag abgewimmelt hatte, kamen wieder. Nora hatte sie angerufen und einen neuen Termin gegeben.



Am Donnerstagabend schaute Lea auf die Zahlen. In drei Tagen hatten sie neunzehn Aufträge erledigt. In der besten normalen Woche vor dem Ansturm waren es zwölf an fünf Tagen gewesen.

«Das ist nicht normal», sagte Jonas.

«Doch, eigentlich schon. Wir haben uns einfach die Arbeit aufgeteilt.»

Warum das Ganze mehr ist als die Summe der Teile

Lea hatte im Biologieunterricht gelernt, dass ein Körper aus spezialisierten Organen besteht. Das Herz pumpt. Die Lunge atmet.

Kein Organ versucht, die Aufgabe eines anderen zu übernehmen. Das Ergebnis ist ein System, das weit leistungsfähiger ist als seine Einzelteile.

Wirtschaft funktioniert nach demselben Prinzip. Wenn Menschen oder Gruppen verschiedene Aufgaben übernehmen und sich darin üben, wird die Gesamtleistung grösser. Nicht weil jeder Einzelne plötzlich fleissiger arbeitet. Sondern weil die Aufteilung selbst Energie freisetzt.

Das ist Arbeitsteilung. Eine der ältesten und wirksamsten Ideen der Wirtschaftsgeschichte.

Historische Miniatur: Adam Smith und die Stecknadelfabrik

Adam Smith beschrieb 1776 in «Der Wohlstand der Nationen» eine kleine Fabrik, die Stecknadeln herstellte. Er fragte: Wie viele Stecknadeln kann ein einziger Arbeiter pro Tag produzieren, wenn er alle Schritte selbst ausführt? Seine Schätzung: vielleicht zwanzig an einem guten Tag.

Dann teilten zehn Arbeiter die Aufgabe auf. Einer zog den Draht, ein anderer schnitt ihn, ein dritter spitzte ihn, ein vierter machte den Kopf, und so weiter. Das Ergebnis: 48'000 Stecknadeln pro Tag. Pro Person also 4'800 statt zwanzig.

Smith schloss daraus: Arbeitsteilung ist eine der wichtigsten Quellen wirtschaftlichen Wachstums. Die Menschen werden nicht plötzlich fleissiger. Aber Spezialisierung erzeugt Geschicklichkeit, eliminiert Übergänge und macht den Einsatz von Werkzeug erst lohnend.

Jonas hatte in drei Tagen mehr repariert als in der besten Woche zuvor. Er war nicht plötzlich besser geworden. Er hatte aufgehört, gleichzeitig auch Kundenmanager zu sein.

Wer ist wozu am besten geeignet, und warum die Antwort überrascht

Lea hatte eine Frage, die sie beschäftigte. Sie sprach sie an einem Freitagabend aus, als sie die Zahlen der ersten Woche zusammenfasste.

«Ich glaube, du bist eigentlich besser mit Kunden als Nora.»

Jonas sah sie an. «Ernsthaft?»

«Ja. Du bist direkter, du weisst, was geht und was nicht, die Kunden vertrauen dir schneller. Nora ist charmanter, aber das hättest du auch gelernt.»

«Also hätten wir Nora nicht gebraucht?»

«Doch, gerade deswegen.» Lea legte den Stift hin. «Schau, wenn du beides besser könntest als Nora — Reparieren und Kundengespräche —, was solltest du dann tun?»

«Beides.»

«Du hast aber nur die Zeit von einer Person.»

Jonas überlegte. «Dann das, worin ich am besten bin. Reparieren.»

«Auch wenn du im Kundengespräch besser wärst als Nora?»

«Ja, weil ... weil ich beim Reparieren mehr rausholen kann pro Stunde, als ich im Kundengespräch verlieren würde.»

«Mhm. Du bist vielleicht zehn Prozent besser mit Kunden als sie. Aber vierzig Prozent schneller beim Reparieren. Der Vorsprung ist nicht überall gleich gross.»

Das ist das Prinzip des komparativen Vorteils. Es sagt nicht: Mach das, worin du absolut am besten bist. Es sagt: Mach das, worin dein Vorsprung gegenüber den anderen am grössten ist. Auch dann, wenn du in allem besser wärst.

Eine Ärztin, die schneller tippen kann als ihre Assistentin, sollte trotzdem nicht ihre eigene Korrespondenz schreiben. Die Zeit, in

der sie tippt, fehlt bei der Untersuchung. Dort ist ihr Vorsprung viel grösser.

Komparativer Vorteil heisst: Spezialisiere dich dort, wo dein Vorsprung gegenüber anderen am grössten ist. Nicht zwingend dort, wo du absolut am besten bist.

Was Koordination kostet

Die erste Woche war gut. Die zweite hatte ein Problem.

Nora hatte einem Kunden versprochen, sein Velo sei um drei Uhr fertig. Jonas hatte das nicht gewusst und zwei andere Aufträge vorgezogen, weil die Kunden vor Ort gewartet hatten. Um drei Uhr war das Velo nicht fertig. Der Kunde, Leas Mathematiklehrer, wie sich herausstellte, war sichtlich verärgert und liess sie das im Gespräch spüren.

«Das passiert, wenn man nicht redet», sagte Jonas nachher, etwas kurz angebunden.

«Das passiert, wenn man kein System hat», erwiderte Nora, nicht minder knapp.

Lea schrieb beides auf. «Wir brauchen eine Regel. Keine Terminversprechen ohne Rücksprache. Und Jonas schaut auf die Warteliste, bevor er mit dem nächsten Auftrag beginnt.»

Sie hatten eine halbe Stunde gebraucht, um das zu klären. Eine halbe Stunde, in der keine Reparatur gemacht worden war.

Das ist die Kehrseite der Arbeitsteilung. Je mehr Menschen zusammenarbeiten, desto mehr müssen sie abstimmen. Koordination kostet Zeit, Energie und manchmal auch Nerven. Die Arbeitsteilung lohnt sich nur, solange der Gewinn durch Spezialisierung grösser ist als die Kosten der Abstimmung.

Bei der Velostation war das klar: Der Gewinn war gross, die

Koordinationskosten überschaubar. Aber Lea notierte sich den Gedanken für später.

Dein Projekt – Aufgabe 5: Was machst du besser als andere, und worauf kommt es wirklich an?

Denk an eine Gruppe, ein Team, eine Familie, eine Klasse, in der du mit anderen zusammengearbeitet hast.

1. Was haben die verschiedenen Personen beigetragen? Wer hat was gemacht?
2. Gab es Aufgaben, die nicht optimal verteilt waren? Wo jemand Zeit damit verbracht hat, etwas zu tun, das jemand anderes besser gekonnt hätte?
3. Was ist dein komparativer Vorteil in dieser Gruppe? Also das, worin dein Vorsprung gegenüber den anderen am grössten ist?
4. Was kostet die Koordination in dieser Gruppe? Absprachen, Missverständnisse, Warten. Lohnt sich die Zusammenarbeit trotzdem, und warum?

Gegen Ende des dritten Monats schrieben sie den Kurzbericht für Frau Steiner. Jonas hatte die Zahlen: der mit Abstand stärkste Monat bisher — und zum ersten Mal eine Lohnzeile, 48 Franken für Nora. Keine Beschwerden. Ausser dem Mathematiklehrer, aber der hatte beim zweiten Termin nichts mehr gesagt.

«Schreiben wir das rein?», fragte Jonas.

«Den Mathematiklehrer?» Lea schüttelte den Kopf. «Wir schreiben: ein Koordinationsproblem identifiziert und behoben. Das ist präzise und ehrlich.»

Frau Steiner schrieb zurück: «Wachstum bemerkt. Sehr gut.»

«Vier Wörter diesmal», sagte Jonas.

«Tendenz steigend», sagte Nora.

Lea lachte.

✓ Was bleibt?

Arbeitsteilung: Jonas reparierte schneller, als er aufhörte, gleichzeitig Kundengespräche zu führen. Spezialisierung setzt Kapazität frei. Nicht weil die Einzelnen besser werden, sondern weil die Aufteilung selbst effizienter ist.

Komparativer Vorteil: Selbst wenn Jonas in beidem besser wäre als Nora, sollte er nur reparieren. Weil dort sein relativer Vorsprung am grössten ist. Nicht der absolute Vorteil zählt, sondern der relative.

Lohn als Risikoaufteilung: Nora bekommt 12 Franken pro Stunde, Sicherheit gegen Risiko. Wer das Risiko trägt, behält den möglichen Gewinn. Wer Sicherheit will, gibt diesen Anspruch ab.

Koordinationskosten: Nora versprach einen Termin ohne Rücksprache, eine halbe Stunde Klärung folgte. Arbeitsteilung lohnt sich nur, solange der Spezialisierungsgewinn die Abstimmungskosten übersteigt.

Übertrage es: Denk an eine Aufgabe, die du letzte Woche mit jemandem zusammen erledigt hast. Wer hat was gemacht, und war das die sinnvollste Aufteilung? Was hättest du anders gemacht?

Im nächsten Kapitel: *Die Velostation wächst. Aber Jonas merkt, dass sein bester Schraubenschlüssel langsam an seine Grenzen kommt. Ein neuer würde zweihundert Franken kosten. Geld, das die Velostation nicht in der Kasse hat. Wie kommt man zu Werkzeug, das man jetzt noch nicht bezahlen kann?*

Kapitel 6

Warum lohnt es sich zu warten?

Jonas hatte das Problem schon seit drei Wochen ignoriert. Nun konnte er es nicht mehr.

Der alte Kettenschlüssel rutschte wieder. Nicht immer, aber genug, um das Reparieren bei E-Bike-Schaltungen zu einem Geduldspiel zu machen. Bei normalen Velos kam er damit durch. Aber E-Bikes hatten engere Toleranzen, schwerere Komponenten, und einige Kunden — darunter Herr Widmer — merkten es, wenn die Einstellung nicht ganz stimmte.

Jonas hatte sich die Liste aufgeschrieben. Ein Präzisions-Ratschensatz: 180 Franken. Ein E-Bike-Diagnosewerkzeug: 140 Franken. Ein Lichtreparatur-Kit mit Multimeter: 120 Franken. Total: 440 Franken.

«Haben wir das?», fragte Nora, die über seine Schulter schaute.

«Nein», sagte Jonas. «Wir haben 180 Franken Rücklage. Die brauchen wir für Frau Steiners nächste Monatsmiete und Noras Lohn.»

«Also warten?»

«Oder», sagte Lea, die den Zettel in die Hand nahm, «wir leihen uns das Geld.»

«Von wem?», fragten Jonas und Nora gleichzeitig.

Die Grossmutter

Jonas dachte eine Weile nach. Dann fiel ihm etwas ein.

Seine Grossmutter Irma... die Konfitüren, der Wochenmarkt, die langen Verhandlungen. Was er nicht erwähnt hatte: Die Verhandlungen hatten Anfang Oktober ein Ende gefunden. Grossmutter Irma verkaufte ihre Konfitüren nun jeden Samstagvormittag am Markt und hatte, nach eigenen Worten, «erstaunlich viel Freude daran». Sie hatte dabei auch etwas Geld zur Seite gelegt.

«Ich könnte sie fragen», sagte Jonas.

«Wenn wir das machen», sagte Lea, «dann ordentlich. Schriftlich, mit Rückzahlungsplan, mit Zins.»

«Sie ist meine Grossmutter.»

«Eben deswegen», sagte Lea. «Wenn etwas schiefgeht und nichts Schriftliches existiert, ist der Schaden doppelt: finanziell und familiär.»

Jonas dachte nach. «Und warum ein Zins?»

«Komm», sagte Lea und holte ihr Notizheft. «Lass uns das durchgehen.»

Warum Geld heute mehr wert ist als Geld morgen

«Stell dir vor, du hast 100 Franken. Jemand fragt dich: Willst du die 100 Franken heute, oder in einem Jahr?»

«Heute», sagte Jonas sofort.

«Natürlich. Aber warum? In einem Jahr hast du trotzdem 100 Franken.»

Jonas überlegte. «Weil ich sie jetzt benutzen kann. In einem Jahr vielleicht nicht mehr.»

«Genau. Und ausserdem könnte ich die 100 Franken in diesem Jahr

investieren, so dass sie mehr werden. Wer sie verleiht, verzichtet auf diese Möglichkeit.»

Das ist Zeitpräferenz. Menschen bevorzugen, unter sonst gleichen Umständen, Güter in der Gegenwart gegenüber Gütern in der Zukunft. Das hat einen vernünftigen Grund: Die Zukunft ist ungewisser als die Gegenwart, und gegenwärtige Ressourcen eröffnen mehr Möglichkeiten.

Daraus folgt etwas Wichtiges. Wer sein Geld verleiht, verzichtet auf die Nutzung seiner eigenen Ressourcen. Er gibt andere Möglichkeiten auf. Dafür muss er etwas erhalten. Das ist der Zins: der Preis des Wartens.

Zins ist keine Strafe für Schulden. Zins ist die Entschädigung für den Verzicht auf gegenwärtige Möglichkeiten — gewissermassen der Preis der Zeit.

Der Vertrag mit Grossmutter Irma

Sie besuchten Grossmutter Irma an einem Dienstagabend. Sie wohnte zwanzig Minuten von der Gerberstrasse entfernt, in einer Wohnung mit zu vielen Büchern und zu wenig Regalen. Auf dem Tisch standen drei Gläser Konfitüre für ihre Besucher.

Jonas erklärte die Situation. Lea legte den Zettel auf den Tisch: 440 Franken, Rückzahlung in vier Monaten, Zins 2 Prozent auf den Gesamtbetrag, also knapp 9 Franken.

Grossmutter Irma las den Zettel. «Zins», sagte sie. «Habt ihr das aus einem Lehrbuch?»

«Nein», sagte Lea. «Es ist fair. Wir benutzen Ihr Geld, also sollen Sie etwas dafür bekommen.»

Die alte Frau schaute Lea an. Dann lachte sie kurz, überrascht. «Meinetwegen. Den Zins stecke ich in die Konfitürenkasse.»

Sie unterschrieb. Lea hatte eine Kopie mitgebracht. Jonas wurde leicht rot.



Auf dem Weg nach Hause sagte er: «Hättest du sie nicht einfach fragen können ohne Vertrag?»

«Hätte ich», sagte Lea. «Aber dann wäre es ein Gefallen gewesen. Jetzt ist es eine Vereinbarung.»

Jonas schwieg. Es erinnerte ihn an Widmer und den zu tiefen Preis. Die gleiche Idee: lieber alles auf den Tisch, von Anfang an.

Historische Miniatur: Böhm-Bawerk und die Angelrute

Eugen von Böhm-Bawerk war ein österreichischer Ökonom im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Er stellte eine Frage, die einfach klingt: Warum ist Kapital produktiv? Er beantwortete sie mit einem Bild.

Stell dir einen Fischer vor, der mit blossen Händen fischt. Er fängt zwei Fische pro Tag. Dann überleg: Was wäre, wenn er einen Tag lang keine Fische fängt, sondern stattdessen eine Angelrute baut? Dieser eine Tag kostet ihn zwei Fische, die er in dieser Zeit nicht fangen kann. Dafür kann er danach täglich fünf Fische fangen statt zwei. Der Umweg — zuerst das Werkzeug herstellen, dann damit produzieren — lohnt sich.

Das ist das Prinzip der Umwegproduktion: Der produktivere Weg ist oft der längere. Aber man braucht etwas, um während des Umwegs zu überleben: Ersparnisse, geliehene Ressourcen, Kapital.

Jonas' neuer Ratschensatz ist seine Angelrute. Das Geld von Grossmutter Irma ist das, was ihn am Leben hält, während er sie «baut», also kauft und einsetzt.

Was Kapital wirklich ist

Die Werkzeuge kamen vier Tage später. Jonas sortierte sie sofort ein, testete den Ratschensatz an Herrn Widmers Velo, das dieser zur Wartung gebracht hatte, und merkte den Unterschied sofort. Was vorher zwanzig Minuten gedauert hatte, schaffte er nun in dreizehn.

«Das ist jetzt unser Kapital», sagte Lea.

«Werkzeuge?»

«Werkzeuge, ja. Aber auch das Netzwerk, das wir aufgebaut haben. Und das, was du in der Hand hast.»

Jonas dachte kurz nach. «Also alles, was wir uns angeschafft und

nicht sofort verbraucht haben.»

«Genau», sagte Lea.

Das ist der Kern des Konzepts. Kapital entsteht, wenn jemand auf gegenwärtigen Konsum verzichtet und das Gesparte in etwas investiert, das zukünftige Produktion ermöglicht. Grossmutter Irmas Ersparnisse waren Kapital: Sie hatte sie nicht ausgegeben, sondern aufbewahrt. Jetzt arbeiteten sie in der Velostation und halfen Jonas, schneller zu reparieren.

Nicht alles, was Geld kostet, ist Kapital. Konsum ist der Kauf von etwas, das man sofort genießt und das danach verbraucht ist. Investition ist der Einsatz von Ressourcen, der zukünftige Möglichkeiten schafft. Jonas' neue Werkzeuge produzieren über Monate und Jahre. Das ist eine Investition. Das Mittagessen, das sie sich nach dem Kauf gegönnt hatten, war Konsum.

Kapital ist etwas anderes als Geld. Es ist aufbewahrte Produktionskraft. Jede Investition ist ein Verzicht auf Gegenwart zugunsten einer besseren Zukunft.

Humankapital: das Kapital, das man nicht stehlen kann

Nora hatte eine Frage, die sie schon länger beschäftigte.

«Jonas' Werkzeuge sind das Kapital. Mein Erspartes ist Kapital. Aber was ist mit dem, was ich lerne? Wenn ich nach drei Monaten bei der Velostation besser Termine koordinieren kann als vorher — ist das auch Kapital?»

«Ja», sagte Lea. «Es ist Kapital, das du in dir trägst.»

Man nennt das Humankapital. Fähigkeiten, Wissen, Erfahrung, Verlässlichkeit — alles, was in einem Menschen angesammelt ist und ihm ermöglicht, mehr zu produzieren.

«Der Unterschied», sagte Jonas, «ist, dass man dir das nicht weg-

nehmen kann.»

Lea schaute ihn an. «Wie meinst du das?»

«Meine Werkzeuge könnte jemand stehlen. Das Geld auf dem Konto theoretisch auch. Aber was ich weiss, wie ich eine Schaltung einstelle, wie ich mit Kunden rede — das bleibt.»

Nora nickte langsam. «Das bleibt. Egal was passiert.»

Die Rechnung nach sechs Wochen

Jonas hatte damit gerechnet, dass sich das Lichtreparatur-Kit nach zehn Wochen bezahlt machen würde. Die Realität war besser.

In den ersten sechs Wochen nach dem Kauf: neun Lichtreparaturen. Durchschnittlich 22 Franken pro Auftrag. Total: 198 Franken. Dazu acht E-Bike-Wartungen mit dem neuen Ratschensatz, schneller, präziser, keine Reklamationen mehr. Frau Steiners Bericht für Monat 3 war der bisher beste.

«440 Franken investiert», sagte Lea. «198 Franken aus neuen Aufträgen, plus Zeitersparnis bei E-Bikes — wahrscheinlich noch einmal 80 Franken Äquivalent. Zwei Drittel des investierten Betrags nach sechs Wochen — in gut zwei Monaten ist alles wieder drin.»

«Und Grossmutter Irma bekommt ihre 449 Franken zurück.»

«Inklusive knapp 9 Franken Zins», sagte Lea. «Für die Konfitürenkasse.»

Jonas lächelte. «Ich glaube, ich schulde ihr mehr als das.»

«Das stimmt», sagte Lea. «Aber das kann man nicht auf einem Zettel festhalten.»

Dein Projekt – Aufgabe 6: Was investierst du gerade in dich selbst?

Denk an die letzten vier Wochen. Was hast du mit deiner Zeit, deiner Energie und deinen Ressourcen gemacht?

1. Nenne drei Dinge, die du getan hast und die Konsum waren — also sofort genossen wurden.
2. Nenne zwei Dinge, die eine Investition waren — die deine zukünftigen Möglichkeiten erweitern.
3. Was ist dein wichtigstes Humankapital gerade? Eine Fähigkeit, die du aufbaust — durch Übung, durch Erfahrung, durch Wiederholung?
4. Gibt es etwas, in das du investieren möchtest, es aber aufgeschoben hast? Was ist der Preis dieses Wartens?

Grossmutter Irma besuchte die Velostation an einem Samstag Mitte Dezember. Sie kam mit dem Tram, trug einen Wollmantel und betrachtete den Hof mit dem Ausdruck von jemandem, der genau weiss, was er sieht.

Jonas zeigte ihr den Ratschensatz. Sie hielt ihn in der Hand, prüfte das Gewicht, gab ihn zurück. «Solide», sagte sie.

Nora brachte ihr einen Stuhl. Lea erklärte die Abrechnung — kurz, auf einem Zettel. Grossmutter Irma las, nickte.

«Ihr habt das gut gemacht», sagte sie schliesslich. Nicht zu Jonas allein, zu allen dreien.

Auf dem Weg zur Tramstation presste sie Jonas drei Gläser Konfitüre in die Hand. «Für die Bürokasse», sagte sie. Und dann, leise, fast beiläufig: «Du hattest recht, damals. Mit dem Wochenmarkt.»

✓ Was bleibt?

Zeitpräferenz: Jonas und Lea bevorzugten die Werkzeuge jetzt statt in drei Monaten — weil gegenwärtige Ressourcen mehr Möglichkeiten eröffnen als zukünftige. Zins ist der Preis dieses Unterschieds.

Kapital: Der Ratschensatz, die Werkzeuge, das Netzwerk — alles, was nicht sofort verbraucht wird und zukünftige Produktion ermöglicht. Kapital ist aufbewahrte Produktionskraft.

Umwegproduktion: 440 Fr. ausgeben, um später schneller und besser zu reparieren: der Umweg über das Werkzeug ist länger, aber ertragreicher. Das gilt für Angelruten und Ratschensätze gleichermassen.

Humankapital: Was Nora nach drei Monaten über Terminkoordination weiss, was Jonas über E-Bikes kann — das lässt sich nicht stehlen. Es ist das sicherste Kapital, das es gibt.

Übertrage es: Was hast du in den letzten sechs Monaten gelernt oder geübt — was du vorher nicht konntest? Was hat diese Investition gekostet, und was hat sie dir gebracht?

Im nächsten Kapitel: *Die Velostation hat Werkzeuge, Nora, ein wachsendes Netzwerk. Was sie noch nicht hat, ist Sichtbarkeit. An einem Freitagvormittag wird jemand mit einer ungewöhnlichen Idee an der Tür stehen — und etwas anbieten, das nicht in Franken bezahlt werden soll.*

Kapitel 7

Warum tauschen wir?

Raphael erschien an einem Freitagvormittag, zwei Stunden vor Eröffnung.

Jonas war gerade dabei, den Unterstand zu lüften, als er das Velo gegen den Zaun lehnen sah. Dahinter Raphael, der ihn angrinste. «Platten hinten», sagte Raphael. «Und ich habe ausserdem eine Idee.»

Jonas reparierte den Platten. Raphael sass derweil auf der Werkzeugkiste und scrollte auf seinem Handy. Als Lea zehn Minuten später mit dem Auftragszettel eintraf, lagen auf dem Tisch drei Fotos, die Raphael mit einem mobilen Drucker ausgedruckt hatte: die Velostation von aussen in gutem Licht. Das Schild, nah herangezoomt. Jonas bei der Arbeit, Hände und Werkzeug, scharf. «Ich mache das hobbymässig», sagte Raphael. «Für Schulevents, die Theatergruppe, so Sachen. Aber ich brauche Motive. Und ihr braucht, würde ich vermuten, mehr als ein Handyfoto an der Wand.»

«Was willst du dafür?», fragte Lea.

«Kostenlose Reparaturen. Bis Ende Schuljahr.»

Warum ein Tausch beiden Seiten nützt

Jonas wollte sofort ja sagen. Lea hielt inne.

«Bevor wir entscheiden», sagte sie, «lass uns das durchdenken. Raphael, was bringt dir das?»

«Mein Velo wird regelmässig gewartet. Ich spare ... was? Hundert, hundertfünfzig Franken über das Jahr?»

«Ungefähr», sagte Jonas. «Platten, Bremsen, ein Mal die Schaltung — ja.»

«Und wir», sagte Lea, «bekommen professionelle Fotos und vielleicht einen Instagram-Account.» Sie schaute auf die drei Bilder.

«Was würde das kosten, wenn wir jemanden beauftragen würden?»

«Für einen Shooting-Termin und Content?» Raphael überlegte.

«Zweihundert, zweihundertfünfzig Franken. Eher mehr.»

Lea schrieb etwas auf. «Also: du bekommst etwas, das dir hundertfünfzig Franken wert ist. Wir bekommen etwas, das uns zweihundert Franken wert ist. Und beides kostet uns zusammen ... nichts in Geld.»

Jonas schaute von ihr zu Raphael. «Wie ist das möglich? Woher kommt der Gewinn?»

Auf den ersten Blick überrascht das vielleicht: Beim freiwilligen Tausch profitieren grundsätzlich beide Seiten. Nicht eine auf Kosten der anderen. Beide.

Das geht nur deshalb, weil Wert subjektiv ist. Raphael bewertet die Reparaturen höher als seine Fotografierzeit. Lea und Jonas bewerten die Fotos höher als die Kosten der Reparaturen. Jede Seite gibt etwas ab, das sie weniger schätzt, und bekommt etwas, das sie mehr schätzt. Beide Seiten haben einen Handelsgewinn. Er entsteht, ohne dass irgendjemand etwas verliert.

Freiwilliger Tausch macht beide Seiten reicher. Nicht weil etwas aus dem Nichts entsteht, sondern weil jede Seite etwas bekommt, was ihr mehr wert ist als das, was sie abgibt.

Historische Miniatur: Carl Menger und die Frage, warum Tausch überhaupt stattfindet

Carl Menger war ein österreichischer Ökonom im 19. Jahrhundert und Begründer der österreichischen Schule. Er stellte eine einfache Frage: Warum tauschen Menschen freiwillig, was ist der tiefere Grund?

Die Antwort, die er 1871 in seinen «Grundsätzen der Volkswirtschaftslehre» gab, ist elegant: Tausch findet statt, wenn beide Seiten den Gegenstand des anderen höher bewerten als das, was sie selbst hergeben. Weil Wert subjektiv ist, also im Auge des Betrachters liegt, kann genau dasselbe Gut für Person A wertvoller sein als für Person B. Und es entsteht für beide ein Gewinn, wenn sie tauschen.

Menger war damit einer der ersten, der zeigte: Ein Tausch ist kein Nullsummenspiel. Er ist kein Kampf, bei dem einer gewinnt, was der andere verliert. Es ist eine Interaktion, bei der beide gewinnen, weil sie verschieden sind und verschiedene Dinge schätzen.

Raphael hatte etwas, das Jonas und Lea sehr schätzten (Fotografien). Und Jonas und Lea hatten etwas, das Raphael sehr schätzte (zuverlässige Velowartung). Menger hätte das sofort erkannt: klassischer freiwilliger Tausch, klassischer Handelsgewinn.

Der Vertrag — und was er über Vertrauen sagt

«Ich will das machen», sagte Jonas. «Aber Lea schreibt noch etwas auf.»

Lea lachte kurz. «Ja. Einen Tauschvertrag. Kurz, aber klar.»

Sie schrieben eine halbe Seite. Raphael verpflichtete sich zu ei-

nem monatlichen Fotoshooting, vier bis sechs Bilder, und zur Verwaltung eines kleinen Instagram-Accounts für die Velostation. Lea und Jonas verpflichteten sich zu kostenloser Reparatur und Wartung seines Velos bis Ende Schuljahr, maximal vier Einsätze, danach Einzelfallabsprache.

«Warum maximal vier?», fragte Raphael.

«Weil wir nicht wissen, was passiert. Was, wenn dein Velo in einem Monat dreimal umkippt und die Schaltung beschädigt wird? Das wäre schon fast ein halber Jahrestarif.»

«Okay», sagte Raphael. «Macht Sinn.» Er unterschrieb.

Wenn ein Tausch nicht sofort abgewickelt wird, sondern eine Seite jetzt leistet und die andere erst später, schafft ein Vertrag Klarheit. Er macht das gegenseitige Versprechen greifbar und schützt beide, falls sich die Situation verändert. Die Beziehung zwischen Jonas und Raphael wurde dadurch gestärkt.

Markt als spontane Ordnung

In den folgenden Wochen bekamen Raphaels Fotos eine gewisse Reichweite. Ein Freund sah das Instagram-Foto der Velostation und liess sein Velo reparieren. Dieser Freund war befreundet mit dem Verwalter eines kleinen Bürogebäudes zwei Strassen weiter. Der fragte, ob Lea und Jonas auch Firmenvelos warten würden.

Gleichzeitig schrieb Nora kurze Texte unter die Fotos. Einer wurde von einem lokalen Quartierblog geteilt. Dreizehn neue Anfragen in einer Woche, von denen elf bedienbar waren. Zwei mussten sie ablehnen: einmal ein Spezialmodell, für das das richtige Werkzeug fehlte, einmal eine Adresse ausserhalb ihrer Reichweite.

«Das haben wir nicht geplant», sagte Jonas.

«Nein», sagte Lea. «Aber irgendwie ergibt es eine Logik. Jeder einzelne Tausch hat jemandem genützt. Und der hat es weiterer-

zählt.»

So entstehen Märkte. Nicht weil jemand sie entwirft, sondern weil viele Menschen freiwillig tauschen und ihre Erfahrungen weitergeben. Hayek hat diesem Phänomen einen Namen gegeben: spontane Ordnung. Ein Muster, das entsteht, ohne dass jemand es entworfen hat, weil es aus dem Handeln vieler hervorgeht. Der Wochenmarkt in Arlen, die Velowerkstatt an der Hauptstrasse, der Zeitungskiosk am Bahnhof. Niemand hat gesagt: «Hier entsteht ein Markt.» Er ist entstanden, weil Menschen tauschen wollten.

Märkte entstehen, wo Menschen freiwillig tauschen.

Wann Tausch schwierig wird

Lea hatte bei all dem eine Frage im Hinterkopf. Sie sprach sie an einem Abend aus, als Raphael gerade gegangen war.

«Stell dir vor, Raphael hätte kein Velo gehabt. Er hätte trotzdem gute Fotos machen können. Aber wir hätten ihm nichts anbieten können, was er braucht.»

«Dann hätten wir ihm Geld zahlen müssen», sagte Jonas.

«Genau. Reiner Tauschhandel — ohne Geld — funktioniert nur, wenn beide Seiten gleichzeitig gerade das haben, was die andere braucht.»

«Klingt nach Glück», sagte Nora, die noch am Auftragszettel sass.

«Eben. Stell dir Grossmutter Irma vor. Sie verkauft Konfitüren am Wochenmarkt. Was, wenn die Käufer auch nur Konfitüren hätten?»

Jonas überlegte. «Dann müsste sie jemanden finden, der etwas anderes anzubieten hat. Und gleichzeitig Konfitüren will. Zwei Bedingungen auf einmal.»

«Und mit jeder weiteren Person wird das unwahrscheinlicher»,

sagte Lea.

Genau das nennt man das doppelte Koinzidenzproblem. Zwei Übereinstimmungen müssen gleichzeitig stimmen: Ich habe, was du willst. Und du hast, was ich will. Stimmt nur eine Bedingung, scheitert der Tausch. Sobald mehr als ein paar Menschen miteinander tauschen wollen, wird die zufällige Übereinstimmung selten. Irgendetwas muss dieses Problem lösen.

Dein Projekt – Aufgabe 7: Tausche, die keinen Namen haben

Denk an die letzten zwei Monate. Nicht alle Tausche laufen über Geld.

1. Nenne zwei Situationen, in denen du etwas gegeben hast — Zeit, Hilfe, eine Fähigkeit — und dafür etwas anderes bekommen hast, das nicht Geld war.
2. War das ein echter Tausch? Haben beide Seiten etwas gewonnen — oder war es eher ein Gefallen, bei dem du erwartest, dass der andere sich später erkenntlich zeigt?
3. Gab es eine Situation, in der ein Tausch nicht zustande kam, weil die doppelte Koinzidenz fehlte — du hattest etwas anzubieten, aber der andere wollte genau das nicht?

Am Ende des Monats hatte die Velostation achtzehn Instagram-Follower mehr als am Anfang, hauptsächlich aus Arlen, einige von weiter weg. Drei Aufträge liessen sich direkt darauf zurückführen. Raphael kam für eine Bremseneinstellung. Jonas erledigte es in zehn Minuten.

«Gut?», fragte Raphael.

«Gut», sagte Jonas.

Raphael machte auf dem Weg raus noch ein Foto vom Hof. Nachmittagslicht, lange Schatten. Er lud es hoch, ohne etwas dazu zu schreiben.

Dreiundzwanzig Likes bis zum Abend.

✓ Was bleibt?

Handelsgewinn: Raphael bewertet Reparaturen höher als seinen Fotografieraufwand. Lea und Jonas bewerten die Fotos höher als die Reparaturkosten. Beide gewinnen, ohne dass jemand verliert.

Subjektiver Wert als Grundlage: Tausch funktioniert, weil dieselbe Leistung für verschiedene Menschen verschieden viel wert ist. Menger hat das 1871 erklärt: Es ist der Kern jeder freiwilligen Ordnung.

Spontane Ordnung: Elf neue Aufträge nach Raphaels Fotos — niemand hat das geplant. Märkte entstehen, weil viele einzelne Tausche sich zu einem Muster zusammenfügen, das niemand entworfen hat.

Doppeltes Koinzidenzproblem: Tauschhandel ohne Geld scheitert, wenn nicht beide Seiten gleichzeitig haben, was die andere braucht. Grossmutter Irmas Konfitüren lassen sich nicht gegen Fahrradservice tauschen, weil der Velomechaniker keine Konfitüren braucht.

Übertrage es: Wann hast du zuletzt etwas getauscht, ohne Geld? War die doppelte Koinzidenz erfüllt? Und gab es etwas, das du gerne getauscht hättest, wo es aber nicht geklappt hat?

Im nächsten Kapitel: *Der Vertrag mit Raphael funktioniert. Aber die meisten Kunden zahlen nicht in Fotos. Sie zahlen in Franken — Scheinen, Münzen, manchmal mit dem Handy. Am Ende eines Monats sitzt Jonas vor einem Stapel Geld und fragt sich etwas, das er noch nie gefragt hat: Warum funktioniert das eigentlich?*

Kapitel 8

Warum ist Geld etwas wert?

In der Woche vor Weihnachten zählte Jonas das Geld. Achtundneunzig Franken und fünfzig Rappen. Sieben Scheine, der Rest Münzen. Er legte alles auf den Tisch und betrachtete es eine Weile.



«Was machst du?», fragte Nora.

«Ich überlege.»

«Und was überlegst Du?»

Er hob einen Zwanzigfrankenschein. «Warum ist das hier zwanzig Franken wert? Es ist ein Stück bedrucktes Papier. Die Menschen

könnten morgen entscheiden, dass es nichts mehr wert ist. Oder zehnmal so viel. Warum akzeptiert Frau Steiner das für den Unterstand? Warum akzeptiert irgendjemand das für irgendetwas?»

Nora schaute ihn an. «Das ist eine seltsame Frage für einen Freitagabend.» Und Lea bekam wieder ihren nachdenklichen Blick.

Das Problem, das Geld löst

Sie hatte Jonas' Frage im Kopf, als sie am Samstagmorgen in die Velostation kam. Sie hatte eine Nacht lang darüber nachgedacht und in der Bibliothek ihrer Eltern gewildert.

«Erinnerst du dich an das doppelte Koinzidenzproblem?», fragte sie.

«Raphael und die Fotos», sagte Jonas.

«Genau. Das hat funktioniert, weil wir etwas hatten, das er wollte, und weil er etwas hatte, das wir wollten. Gleichzeitig.» Sie setzte sich. «Stell dir vor, Grossmutter Irma will eine neue Wolljacke. Sie hat Konfitüren. Der Schneider will keine Konfitüren — er will einen Haarschnitt. Der Friseur will keine Konfitüren — er will Blumen. Die Blumenhändlerin will keine Konfitüren, sie will... es geht endlos weiter. Wie löst das eine Gesellschaft, in der Tausende von Menschen Tausende von Gütern haben?»

Jonas dachte einen Moment nach. «Indem alle dasselbe akzeptieren. Etwas, das jeder nimmt, auch wenn er es selbst gerade nicht braucht. Weil er weiss, er kann es später für etwas eintauschen, das er braucht.»

«Und ich glaube, das ist das, was wir Geld nennen», sagte Lea. «Genau das.»

Historische Miniatur: Carl Menger und die Entstehung des Geldes

Carl Menger stellte sich in seinen «Grundsätzen der Volkswirtschaftslehre» (1871) eine Frage, die viele für selbstverständlich hielten: Wie ist Geld entstanden? Hat ein König es erfunden? Hat ein Staat es beschlossen?

Nein, sagte Menger. Geld ist spontan entstanden, aus dem Tauschhandel selbst, ohne dass jemand es geplant hätte.

So funktioniert es: Manche Güter sind leichter zu tauschen als andere. Weil mehr Menschen sie wollen, weil sie teilbar sind, weil sie nicht verderben, weil sie leicht zu transportieren sind. Diese Güter wurden häufiger als Zwischentauschwert verwendet: «Ich nehme deine Wolle, nicht weil ich sie brauche, sondern weil ich weiss, dass der Bäcker sie nimmt.» Je mehr Menschen so dachten, desto liquider wurde das Gut. Und das liquide Gut wurde schliesslich Geld.

Historisch: Salz, Vieh, u.s.w. — und schliesslich Gold und Silber, weil sie knapp, beständig, teilbar und portierbar sind. Niemand hat gesagt: Ab heute ist Gold Geld. Es ist so geworden, weil es nützlich war.

Mengers Einsicht: Geld ist entstanden durch das Handeln vieler, nicht durch Beschluss weniger. Es ist damit das wohl bedeutendste Beispiel für das, was Hayek später «spontane Ordnung» nennen würde.

Was Geld kann — und was nicht

«Also ist Geld einfach das, was alle beim Tauschen akzeptieren?», fragte Nora.

«Ungefähr», sagte Lea. «Aber wenn man genauer hinschaut, macht es drei verschiedene Dinge gleichzeitig.»

Die erste Aufgabe kennen wir schon: Geld als Tauschmittel. Es löst das Koinzidenzproblem. Wer etwas verkaufen will, muss nicht mehr jemanden finden, der genau das hat, was er selbst will. Er

verkauft, bekommt Geld, kauft damit, was er braucht. Bei wem immer er will.

Die zweite Aufgabe ist Geld als Recheneinheit. Das haben wir genutzt, als wir unsere Preisliste geschrieben haben: Wie viel ist eine Velowäsche wert? Schwer zu sagen in Äpfeln oder Haarstunden. Leicht zu sagen in Franken: 25. Geld macht die Dinge vergleichbar. Und so können wir auch ausrechnen, ob sich etwas lohnt.

Die dritte Aufgabe ist Geld als Wertaufbewahrungsmittel. Man kann heute verdienen und morgen ausgeben. Oder nächsten Monat. Oder in zehn Jahren. Geld speichert Kaufkraft. Aber nur unter einer Bedingung.

«Welcher Bedingung?», fragte Jonas.

«Dass sein Wert stabil bleibt.»

Geld löst das Koinzidenzproblem — aber nur, wenn die Menschen darauf vertrauen, dass es morgen noch etwas wert ist. Vertrauen ist das Fundament jeder Währung.

Was passiert, wenn zu viel Geld da ist

Lea hatte eine Geschichte von Grossmutter Irma im Kopf.

«Sie hat mir einmal erzählt, dass ihre Grossmutter in Deutschland in den 1920er Jahren mit einer Schubkarre voller Geldscheine Brot kaufen ging. Nicht Brot für eine Armee — einen Laib Brot. Für sich allein.»

«Das ist doch absurd», sagte Nora.

«Ja. Was war passiert? Deutschland hatte im Ersten Weltkrieg Geld gedruckt, um die Kriegskosten zu bezahlen. Danach noch mehr, um Reparationen zu bezahlen. Immer mehr Geld, für dieselbe Menge an Gütern. Was passiert dann?»

Jonas dachte nach. «Die Preise steigen. Wenn jeder plötzlich dop-

pelt so viel Geld hat, aber nicht doppelt so viele Velos existieren, dann verdoppelt sich der Velopreis.»

«Genau. Das nennt man Inflation: nicht die Güter werden mehr wert sondern das Geld wird weniger wert.»

Inflation bedeutet: Dieselbe Menge Geld kauft weniger als zuvor. Wer Ersparnisse hat, verliert Kaufkraft, ohne dass ihm jemand etwas wegnimmt. Das Geld selbst schrumpft. Deshalb ist Geld als Wertaufbewahrungsmittel nur so gut, wie es vor Entwertung geschützt ist.

«Und der Schweizer Franken?», fragte Nora.

«Schweizer Franken gelten als stabile Währung», sagte Lea. «Die Schweizerische Nationalbank hat den Auftrag, Preisstabilität zu wahren. Ob das immer gelingt, und warum, ist eine andere Frage.»

Was zählt: Kaufkraft, nicht Zahl

Jonas hatte das durchgerechnet, bevor Lea fertig gesprochen hatte.

«Also: wenn ich heute hundert Franken habe und in fünf Jahren die Preise um fünfundzwanzig Prozent gestiegen sind, dann kann ich mit meinen hundert Franken nur noch so viel kaufen wie heute mit achtzig Franken?»

«Ja.»

«Und wenn ich die hundert Franken, so wie Grossmutter Irma, als Kredit gegeben hätte, mit zwei Prozent Zins für fünf Jahre, dann hätte ich etwas über hundertundzehn Franken?»

«Ungefähr. Ja.»

«Also: nach Inflation hätte ich immer noch einen Verlust.»

«Deshalb», sagte Lea, «lassen viele Menschen ihr Geld nicht einfach liegen. Sie investieren — schon allein, um die Inflation auszugleichen.»

Damit schliesst sich der Bogen zu Kapitel 6. Investitionen in Kapital — Werkzeuge, Fähigkeiten, Wissen — sind auch Schutz. Wer sein Humankapital aufbaut, dessen Kaufkraft sinkt meist nicht mit den Preisen. Sein Können bleibt, was es ist.

Was zählt, ist nicht, wie viel Geld du hast — sondern was du dafür bekommst. Kaufkraft ist viel wichtiger als die Zahl auf dem Schein.

«Wir haben viel erlebt, in diesen drei Monaten», sagte Jonas zum Abschluss.

«Ja», sagte Lea, «aber ich habe das Gefühl, wir haben erst die Oberfläche berührt.»

Nora schaute über ihre Schulter. «Dann freue ich mich auf die nächsten Monate.»

Dein Projekt: Abschluss Staffel I: Persönliches Entscheidungsportfolio

Jetzt kommt die abschliessende Aufgabe von Staffel I: Kein Test, keine richtigen oder falschen Antworten. Sondern eine Bestandsaufnahme. Nimm dir Zeit. Schreib eine bis zwei Seiten. Beantworte die folgenden Fragen so konkret und persönlich wie möglich:

1. Was willst du? — Was sind deine drei wichtigsten Ziele gerade — und welche Opportunitätskosten entstehen durch ihre Verfolgung?
2. Was gehört dir — und was verantwortest du? — Nenne zwei Dinge (konkret oder abstrakt), bei denen du Eigentum übernehmen und Verantwortung tragen willst.
3. Welche Prinzipien hast du? — Eine Eigenschaft, die du aufbauen möchtest. Welche kleinen Entscheidungen formen dieses Muster?
4. Worin investierst du? — Nenne eine Fähigkeit, eine Beziehung oder eine Gewohnheit, in die du gerade Zeit und Aufmerksam-

keit steckst. Was ist die erwartete Rendite?

5. Was hast du gelernt? — Eine Einsicht aus diesem Buch, die du so noch nicht gesehen hattest — und die du behalten willst.

Dieses Portfolio gehört dir. Es ist der Anfang eines Gesprächs mit dir selbst, das du hoffentlich weiterführst.

Frau Steiners Nachricht kam an einem Dienstag.

Fünf Worte: «Probezeit bestanden. Bitte gerne verlängern.»

Jonas las es zweimal. Dann gab er es Lea, die es an Nora weiterreichte.

«Und für wie lange?», fragte Nora.

Jonas schrieb eine kurze Antwort: «Danke, Frau Steiner. Für wie lange wollen Sie verlängern?»

Frau Steiner antwortete nach dreissig Minuten: «Erstmal ein Jahr.»

Jonas legte das Handy auf den Tisch. Dann lachte er.

Die Freude hielt, bis Lea den angehängten Vertragsentwurf öffnete. Der Probetarif von sechzig Franken war ausgelaufen; regulär kostete der Innenhof hundertachtzig Franken im Monat — das Dreifache. «Dann müssen wir eben so gut werden, dass es sich trägt», sagte sie.

✓ Was bleibt?

Geld löst das Koinzidenzproblem: Grossmutter Irma muss nicht jemanden finden, der Konfitüren will und ihre dafür einen Wollmantel gibt. Sie verkauft, bekommt Franken, kauft. Das ist die Grundleistung des Geldes.

Drei Funktionen: Tauschmittel (löst die Koinzidenz), Recheninheit (macht Werte vergleichbar), Wertaufbewahrung (verschiebt Kaufkraft in die Zukunft). Geld erfüllt diese drei Aufgaben gleichzeitig.

Spontane Entstehung: Niemand hat Geld erfunden. Es ist entstanden, weil bestimmte Güter von immer mehr Menschen akzeptiert wurden — bis das Liquideste von allen zum allgemeinen Tauschmittel wurde.

Vertrauen und Kaufkraft: Frau Steiner akzeptiert den Zwanzigfrankenschein, weil sie weiss, dass andere ihn akzeptieren. Steigen die Preise, sinkt die Kaufkraft, auch wenn die Zahl auf dem Schein gleich bleibt.

Übertrage es: Was würdest du mit hundert Franken machen, wenn du weisst, dass sie in einem Jahr nur noch neunzig Franken wert sein werden — und in zehn Jahren vielleicht nur noch siebenzig? Was ändert sich an deiner Antwort?

Weiter in Staffel II:

Die Velostation wächst. Aber Wachstum stellt neue Fragen: Wie baut man ein echtes Unternehmen auf? Was ist ein Kunde wirklich — und wie findet man ihn? Was kostet ein Fehler, und wie lernt man daraus? Staffel II beginnt dort, wo Staffel I aufgehört hat: mit Lea, Jonas und Nora — und einer Idee, die grösser wird als der Innenhof an der Gerberstrasse.

Staffel II

Das Unternehmen

Kapitel 1

Was brauchen unsere Kunden wirklich?

Jonas erfuhr es erst am Abend.

Sein Vater sass in der Küche, als er von der Schule kam. Auf dem Tisch lag sein Handy, Display nach oben. «Kessler hat angerufen», sagte sein Vater. «Zweimal.»

Jonas wusste sofort, wer das war. Roger Kessler, Zahnarzt, E-Bike, schwarzer Carbonrahmen. Er war im September dagewesen, Bremsen einstellen. Jonas hatte zwanzig Minuten dafür gebraucht, vierzehn Franken genommen, Kessler hatte sich bedankt und war gefahren.

«Was wollte er?»

«Er ist gestürzt. Vergangene Woche. Die Hinterradbremse.» Der Vater legte das Handy beiseite. «Er redet von Kosten. Arzt, Velowerkstatt, verpasste Patienten.»

«Hat er eine Forderung gestellt?»

«Er hat gesagt, er klärt das mit einem Anwalt.»



Jonas setzte sich. Sein Vater schwieg. Dann: «Wie lange läuft das schon so?»

«Ein paar Monate.»

«Und ich wusste nichts davon.»

Was Jonas gewusst hatte

Jonas rief Lea an. Dann Nora. «Morgen früh. Neun Uhr. Innenhof.» Auf dem Weg dahin dachte er nach. Er hatte die Bremsen eingestellt, genau das, was Kessler bestellt hatte. Aber er hatte auch etwas bemerkt: Die Bremsbeläge waren verschlissen. Nicht gefährlich,

hatte er gedacht. Und Kessler hatte das nicht bestellt.

Und er hatte nichts gesagt.

Nicht aus böser Absicht. Sondern weil er reparierte, was repariert werden sollte, und weil er annahm, Kessler wisse selbst, was er tue. Vielleicht wusste er es. Vielleicht nicht.

Er erinnerte sich an einen Begriff von früher: Informationsasymmetrie. Er kannte den Zustand der Bremsbeläge, Kessler wahrscheinlich nicht.

Das Inventar

Es war ein kalter Novembermorgen. Der Unterstand warf einen langen Schatten über den Hof. Nora trug Handschuhe. Lea hatte ihr Notizheft auf dem Werk Tisch aufgeschlagen.

«Fangen wir an», sagte Lea.

«Womit?», fragte Jonas. «Wir müssen das mit Kessler klären, wir brauchen eine Versicherung, wir müssen —»

«Ich weiss», sagte Lea. «Aber bevor wir das regeln, möchte ich verstehen, was wir hier eigentlich gebaut haben.»

Jonas sah sie an. «Wir haben eine Velowerkstatt gebaut.»

«Haben wir das?»

Nora zog einen Hocker heran. «Was meinst du?»

Lea öffnete das Notizheft bei einer Seite mit Spalten. «Ich habe seit Monaten mitgeschrieben. Nicht nur Aufträge und Einnahmen, auch Notizen. Warum jemand gekommen ist, wie oft, was er gesagt hat.» Sie legte den Stift hin. «Schaut, was ich sehe.»

Die erste Gruppe: Gelegenheitskunden. Sie kamen, wenn etwas kaputt war. Erschienen einfach, ohne Ankündigung. Für sie war die Velostation billiger und schneller als Velo Haas an der Hauptstrasse. Das reichte.

Die zweite Gruppe: Stammkunden. Dieselben Namen tauchten regelmässig auf. Herr Widmer, Frau Joost, Herr Pellegrini. Sie fragten nach Jonas. Sie brachten manchmal Bekannte mit.

Die dritte Gruppe: Jonas hatte sie innerlich immer die «Nervösen» genannt. Pendler. Leute, die jeden Morgen mit dem Velo zur Arbeit oder zur Bahn fuhren. Wenn die kamen, waren sie unter Zeitdruck. Einer hatte einmal gefragt, ob man das Velo irgendwie «anmelden» könnte, sodass es regelmässig kontrolliert würde, ohne dass man selbst daran denken müsste.

«Den haben wir abgewimmelt», sagte Nora. «Weil wir das nicht anbieten.»

«Genau», sagte Lea.

Was jemand wirklich will

Jonas lehnte sich an den Pfosten. «Was meinst du damit?»

«Dass diese drei Gruppen verschiedene Probleme haben, auch wenn sie alle mit einem Velo ankommen.» Lea zeigte auf die erste Spalte. «Die Gelegenheitskunden brauchen Reparatur. Das bieten wir.» Dann die dritte Spalte. «Aber die Pendler brauchen das nicht. Die brauchen Sicherheit. Die wollen wissen, dass ihr Velo morgen früh funktioniert. Das ist eine ganz andere Sache.»

«Das können wir nicht garantieren», sagte Jonas.

«Warte kurz. Wenn jemand sein Velo alle vier Wochen kurz prüfen lässt — Bremsen, Kette, Reifen —, dann ist der Platten am nächsten Morgen seltener. Das wissen wir.»

«Und für sowas würden sie zahlen?», fragte Nora.

«Dafür würden sie vielleicht sogar mehr zahlen als für eine Einzelreparatur. Weil es ihnen eine Sorge nimmt, ein grundsätzliches Problem löst.»

Es gibt einen Unterschied, der in der Wirtschaft häufig übersehen wird: den Unterschied zwischen dem, was jemand kauft, und dem, was jemand eigentlich will.

Ein Pendler kauft eine Velowartung. Was er will, ist: morgen pünktlich am Bahnhof sein, ohne sich unterwegs Gedanken über den Hinterreifen zu machen. Die Wartung ist nur das Mittel. Das eigentliche Ziel ist Verlässlichkeit.

Das klingt nach einer Spitzfindigkeit. Aber es ist wichtig. Wer nur das Mittel sieht, baut eine Werkstatt. Wer das Ziel sieht, baut ein Versprechen. Und Versprechen, wenn sie halten, sind oft wertvoller als Werkstätten.

Das Kundenproblem ist nicht, was der Kunde beschreibt. Es ist, was hinter seiner Beschreibung steckt.

«Aber», sagte Jonas, «wir müssen das mit Kessler klären.»

«Ja», sagte Lea. «Und das werden wir auch.» Sie tippte auf das Notizheft. «In dieser Krise steckt eine Chance für uns.»

Kein Rechtsanspruch, trotzdem ein Problem

Jonas' Vater hatte am nächsten Morgen einen Bekannten angerufen, der Anwalt war. Nicht wegen einer Klage, sondern wegen der Frage, ob überhaupt eine Haftung bestünde.

Die Antwort war kurz: wahrscheinlich nicht. Der Vertrag lautete auf «Bremsen einstellen». Jonas hatte genau das getan. Es gab keine gesetzliche Pflicht, bei einem informellen Reparaturauftrag eine Vollinspektion durchzuführen. Kessler hatte keinen Anspruch auf das, was er nicht bestellt und was Jonas ihm nicht ausdrücklich zugesichert hatte. «Das Unterlassen begründet hier keine Haftung», sagte der Anwalt.

Jonas hatte kurz gehofft, das würde sich gut anfühlen. Tat es nicht.

Als er Lea davon erzählte, atmete sie kurz aus. «Gut.» Eine Pause. Dann schaute sie ihn an.

«Aber», sagte Jonas selbst, bevor sie etwas sagen konnte, «ich habe die Bremsbeläge gesehen. Ich habe nichts gesagt. Kessler hat darauf vertraut, nicht bewusst, aber implizit, dass wenn ich die Bremsen kontrolliere und nichts sage, alles in Ordnung ist.»

«Ja», sagte Lea.

«Es kam mir vor wie bei Widmer. Nur umgekehrt: nicht beim Preis, sondern beim Produkt.»

Lea nickte. Keine Haftung. Aber wieder eine fehlende Information. Das war nicht wirklich in Ordnung. Und Jonas würde die Frage das nächste Mal anders stellen.

Was der Anwalt am Ende noch beiläufig erwähnt hatte: «Ihr habt keine Haftpflichtversicherung, nehme ich an. Und ihr bezahlt Nora in bar, ohne AHV-Abzüge.»

Pause.

«Stimmt.»

Jonas' Vater hatte den Hörer aufgelegt und Jonas angesehen. «Ich glaube, wir müssen das durchdenken.»

Historische Miniatur: Israel Kirzner und die Wachsamkeit des Unternehmers

Israel Kirzner, 1930 in London geboren, lehrte jahrzehntelang an der New York University. Er stellte eine Frage, die einfach klingt: Warum gibt es überhaupt Gewinngelegenheiten, und warum sieht nicht jeder sofort, was ein Unternehmer sieht?

Seine Antwort: Alertness, unternehmerische Wachsamkeit.

Märkte sind voller Diskrepanzen. Irgendwo kauft jemand etwas teurer als nötig. Irgendwo wartet jemand auf eine Leistung, die niemand anbietet. Irgendwo gibt es ein Problem, für das die Lösung existiert, aber noch niemand hat beides zusammengebracht.

Diese Lücken entstehen, weil Wissen verteilt ist: Wer ein Problem hat, weiss nicht immer, dass jemand es lösen könnte. Und wer die Lösung hätte, kennt nicht die Person mit dem Problem.

Kirzner sagt: Der Unternehmer ist nicht derjenige, der mehr Kapital oder mehr Informationen hat. Er ist derjenige, der aufmerksamer ist. Der sieht, was andere übersehen, weil er danach sucht.

Als Lea und Jonas die Velostation gründeten: Sie sahen eine Lücke, die Velo Haas an der Hauptstrasse nicht schloss. Zwischen der teuren Werkstatt und dem Selbermachen gab es nichts.

Jetzt, einige Zeit später, sehen sie eine neue Diskrepanz: zwischen Reparatur auf Zuruf und dem, was Pendler wirklich brauchen.

Alertness lässt sich nicht kaufen. Sie entsteht aus Beobachtung und der ständigen Suche nach dem, was gewollt und gebraucht wird.

Was eine Hypothese ist

«Ich habe eine Frage», sagte Jonas, als sie eine Weile geschwiegen hatten.

«Und die wäre?», sagte Lea.

«Warum haben wir die Kunden nie gefragt, was sie wirklich wollen? Wir haben aufgeschrieben, was sie bestellt haben. Aber niemanden gefragt: Was wäre für dich wirklich wertvoll?»

«Wir könnten das nachholen», sagte Lea. «Zehn Anrufe. Die Stammkunden, die Pendler. Einfach fragen.»

«Und was machen wir mit den Antworten?», fragte Jonas.

«Das hängt davon ab, wie sie ausfallen», sagte Lea.

Sie schrieb drei Sätze auf das Notizheft und las sie vor.

Pendler in Arlen haben ein ungelöstes Problem: Sie brauchen ein zuverlässiges Velo, wollen sich aber nicht selbst darum kümmern. Niemand bietet ihnen das an, weil es aufwändiger ist als Einzel-

reparaturen. Wenn wir ein Abo-Modell anbieten — monatliche Pauschale, Wartung inklusive — würden manche mehr zahlen als für Einzelreparaturen, weil der Wert für sie höher ist.

«Und wie machen wir das?»

«Nora telefoniert. Und dann probieren wir es aus: drei Kunden, drei Monate, CHF 28 Pauschale. Schauen, was passiert.»

«Und wenn nichts passiert?»

«Dann war die Hypothese falsch. Und wir formulieren eine neue.»

Eine Hypothese ist kein Businessplan und keine Garantie. Sie ist eine präzise Vermutung, präzise genug, um sie zu testen.

Falsch liegen ist erlaubt. Unscharf bleiben nicht.

Jonas schüttelte den Kopf. Nicht aus Ablehnung, eher weil ihm das Tempo nicht gefiel. «Ich will Velos reparieren. Nicht nur Hypothesen formulieren.»

«Ich weiss», sagte Lea. «Du reparierst. Ich formuliere. Nora fragt.»

Es war das erste Mal in diesem Gespräch, dass Jonas kurz lachte.

«Gut», sagte er. «Dann fangen wir an.»

Aber zuerst, sagten alle drei gleichzeitig, mussten sie das mit Kessler klären.

Dein Projekt – Aufgabe 1: Das Problem hinter dem Problem

Dein Projekt in Staffel II baut sich Kapitel für Kapitel auf. Am Ende steht ein Mini-Business-Case — deine eigene Unternehmensidee, systematisch durchdacht. Hier ist der erste Baustein. Beobachte dein Umfeld eine Woche lang mit einer einzigen Frage im Hinterkopf:

Wo löst jemand ein Problem auf eine Weise, die unbefriedigend ist — und warum?

Dann formuliere eine Problemhypothese in drei Sätzen:

1. Wer hat das Problem — möglichst konkret?
2. Warum löst es niemand — oder warum ist die bestehende Lösung schlecht?
3. Was dürfte eine gute Lösung kosten — was wäre jemand bereit zu zahlen, um das Problem zu lösen?

Wichtig: Eine Hypothese ist eine präzise Vermutung, die man überprüfen kann.

✓ Was bleibt?

Kundenproblem hinter dem Produkt: Der Pendler bestellte «Bremsen einstellen». Was er brauchte, war: morgen pünktlich am Bahnhof sein. Die Velostation hatte das Produkt richtig gebaut — das eigentliche Problem aber nicht im Blick. Beides auseinanderzuhalten ist ein wichtiger Teil unternehmerischen Denkens.

Zahlungsbereitschaft als Signal: Wer nach etwas fragt, das niemand anbietet — z.B. der Pendler mit seiner «Anmelde»-Idee — gibt ein Signal. Leas Notizheft hatte dieses Signal ein Weile lang aufgezeichnet. Signale warten nicht.

Hypothese: Drei Sätze: Wer hat das Problem? Warum löst es niemand? Was darf es kosten? Eine Hypothese ist weder wahr noch falsch — sie ist überprüfbar oder nicht. Nur überprüfbare Hypothesen führen weiter.

Überfrage es: Hast du zuletzt etwas beobachtet, das dich geärgert hat — weil es unnötig kompliziert, unzuverlässig oder teurer war als nötig? Wer würde dafür zahlen, das Problem zu lösen?

Frau Steiner rief an diesem Nachmittag an. Nicht wegen des Monatsberichts, der zwei Tage überfällig war, sondern wegen einer Frage zur Schlüsselregelung für den Unterstand.

Lea schickte den Bericht eine Stunde später nach. Letzter Satz: «Wir überprüfen derzeit unser Angebot und planen mögliche Erweiterungen. Details folgen im nächsten Bericht.»

Frau Steiners Antwort kam nach elf Minuten: «Gut.»

Ein Wort, diesmal. Frau Steiner in Topform.

Im nächsten Kapitel: *Noras Anrufe ergeben Überraschungen. Lea und Jonas sehen die Antworten — und müssen in einem Satz erklären, was sie eigentlich anbieten. Das ist schwerer, als es klingt. Für wen ist das Angebot? Was verspricht es? Und warum sollte jemand es wählen, wenn es eine Alternative gibt?*

Kapitel 2

Was versprechen wir?

Drei Wochen waren vergangen.

Das mit Kessler hatte Jonas selbst geregelt. Er hatte angerufen, das Gespräch kurz gehalten und angeboten, die Bremsbeläge kostenlos zu ersetzen. Nicht weil er musste — das hatte der Anwalt geklärt —, sondern weil er es für richtig hielt. Kessler hatte kurz geschwiegen, dann «Danke» gesagt und aufgelegt. Dreissig Franken Material, eine Stunde Arbeit. Lea hatte es notiert, ohne Kommentar.

Nora hatte zehn Telefonate mit bisherigen Kunden der Velostation geführt.

Sie hatte die Ergebnisse auf einer A4-Seite zusammengefasst und alphabetisch geordnet. Als Jonas und Lea am Donnerstagnachmittag in den Innenhof kamen, lag das Blatt auf dem Werkisch.

«Ich fange an», sagte Nora.

Was die Anrufe ergaben

Sieben von zehn hatten Interesse bekundet. Viel mehr als erwartet. Aber was besonders interessant war: Die positiven Antworten verfeinerten Leas Hypothese.

«Wir hatten doch gedacht, sie wollen Verlässlichkeit», sagte Nora. «Und das stimmt, grob. Aber das Wort, das sie selbst benutzt haben,

war ein anderes.»

Sie zeigte auf ihre Notizen. Drei Anrufe, drei Formulierungen, alle mit demselben Kern.

«Ich will nicht mehr daran denken.»

«Es soll einfach funktionieren.»

«Ich habe keine Zeit für Velo-Probleme.»

Frau Joost, Krankenpflegerin, oft in Eile vor der Frühschicht, hatte es am klarsten gesagt: «Ich würde dafür zahlen, mich nicht mehr um mein Velo sorgen zu müssen.»

«Sie will kognitive Entlastung», sagte Lea.

«Wie bitte?», fragte Nora.

«Sie will ihr Velo und dessen Zustand vergessen dürfen.»

Jonas überlegte laut: «Verlässlichkeit ist eine Eigenschaft des Velos. Vergessen-Dürfen ist ein Gefühl des Fahrers. Wir verkaufen das zuverlässige Velo. Aber sie kaufen das Gefühl.»

Er schaute auf Noras Notizen. Frau Joosts Satz war kein technischer Wunsch sondern ein emotionaler.

Ein Versprechen formulieren

«Also», sagte Nora, «was versprechen wir?»

Jonas begann. «Prophylaktische Velowartung gegen einen monatlichen Festpreis.» Er sprach es aus wie eine technische Spezifikation.

Nora schüttelte den Kopf. «Das ist eine Produktbeschreibung.»

«Ist das nicht dasselbe?»

Lea legte den Stift ab. «Eine Produktbeschreibung sagt, was wir tun. Ein Versprechen sagt, was sich für den Kunden ändert.»

Jonas versuchte es nochmals. «Wir halten euer Velo in Schuss. Monat für Monat.»

Lea: «Besser. Aber wer ist 'euer'?»

«Wer immer es kauft.»

«Das ist niemand», sagte Nora.

Stille.

«Ich versuche es», sagte Nora. «Für Leute, die täglich mit dem Velo fahren: Das Velo läuft — wir kümmern uns für Euch darum.»

Jonas wartete einen Moment. «Das sind drei Gedanken.»

«Drei kurze.»

Lea schrieb es auf: *Für Pendler: Ihr Velo läuft — die Velostation kümmert sich darum.*

«Das», sagte sie, «nennt man ein Nutzenversprechen.»

Ein Nutzenversprechen ist die Antwort auf eine einzige Frage: Warum sollte jemand dafür zahlen?

Ein Produkt beschreibt, was vorhanden ist. Ein Nutzenversprechen beschreibt, was sich verändert. Das Velo war vorher ein Objekt, das man selbst im Kopf behalten musste. Nachher ist es etwas, über das man nicht mehr nachdenken muss. Und diese Veränderung ist das Versprechen.

Ein Nutzenversprechen sollte sich in einen Satz fassen lassen, so scharf wie möglich.

Lea las den Satz noch einmal laut vor.

«Klingt gut», sagte Jonas. «Aber jetzt müssen wir feststellen, wer wirklich dafür bezahlt.»

Was ein Nutzenversprechen trägt

Freiwilliger Tausch ist ein Test. Wenn jemand zahlt — wirklich zahlt, mit Geld, das er auch woanders ausgeben könnte —, dann

hat er entschieden, dass das Angebot mehr wert ist als das Geld. Und mehr wert als alles andere, was er damit hätte kaufen können. Das klingt selbstverständlich. Aber viele Angebote existieren, weil jemand sie gemacht hat, ohne dass jemand sie wollte. Die Frage «Zahlt jemand dafür?» ist hart, weil sie sich nicht für Meinungen interessiert sondern nur für das tatsächliche Verhalten.

Noras Ergebnisse hatten «Ja, interessant» ergeben. Das genügt noch nicht. Der richtige Test kommt, wenn die erste Rechnung über CHF 28 verschickt wird und jemand überweist. Freiwillig, ohne Druck, obwohl er auch nein sagen könnte.

Der freiwillige Tausch ist der einzige Test, der wirklich zählt. Meinungen sind gratis, Geld nicht.

«Und zwar schnell», ergänzte er.

«Ja», sagte Lea. «Aber zuerst brauchen wir noch eine Antwort.»

«Welche?»

«Warum wir — und nicht Velo Haas.»

Historische Miniatur: Ludwig von Mises und die wirtschaftliche Rechnung

Ludwig von Mises, 1881 in Lemberg geboren (im heutigen Lviv), studierte in Wien und wurde zu einem der einflussreichsten Ökonomen des 20. Jahrhunderts. 1934 floh er nach Genf, 1940 in die USA, wo er bis zu seinem Tod 1973 lehrte.

Mises stellte eine Frage, die er sein Leben lang verfolgte: Wie weiss ein Unternehmer, ob er Wert schafft oder vernichtet?

Seine Antwort: Nur durch wirtschaftliche Rechnung — und Rechnung ist nur möglich, wo es Preise gibt. Ohne das Signal «Jemand ist bereit, X Franken zu zahlen», tappt man im Dunkeln. Man setzt Ressourcen, Zeit und Arbeit ein. Aber ob das Resultat mehr wert ist als die dafür aufgewendeten Mittel, lässt sich nicht sagen.

Das ist das tägliche Problem jedes Unternehmers.

Das Nutzenversprechen ist in diesem Sinn die verbale Wirtschaftsrechnung: die Antwort auf «Schaffen wir mehr Wert als wir verwenden?» — noch vor der ersten Zahl. Wenn Frau Joost sagt «Ich würde dafür zahlen, dass ich nie mehr an mein Velo denken muss», heisst das, dass kognitive Entlastung wahrscheinlich einen Wert hat. Den Preis dieses Wertes zu finden ist die unternehmerische Aufgabe.

Und wenn niemand oder zu wenige bezahlen? Dann hat der Markt ebenfalls gesprochen. Auch das ist eine wichtige Information.

Der Kritiker am Tisch

Um drei Uhr sagte Nora: «Ich habe jemanden eingeladen. Er kommt gleich.»

«Wen?», fragte Jonas.

«Jemand, der beurteilen kann, ob das funktioniert.»

Martin Bracher kam mit dem Velo. Das hatte kei-

ner erwartet — Noras Beschreibung hatte Jonas an jemanden mit Aktentasche denken lassen. Bracher band sein Velo am Zaun an. Ein älteres Modell, Shimano-Schaltung, die linke Griffhälfte leicht ausgebleicht. Und trat in den Hof.

Er war Mitte fünfzig, etwas schwerer als er sein wollte, mit kurzen grauen Haaren, die nach Büro aussahen. Er trug eine gute Jacke und darunter ein Hemd, das einmal gebügelt gewesen war. Er schaute sich um — den Unterstand, das Werkzeug, Leas aufgeschlagenes



Notizheft — und schien dann kurz unsicher, ob er sitzen oder stehen sollte.

«Ihr seid zu dritt», sagte er. Das klang nicht wie ein Vorwurf, eher wie eine Notiz an sich selbst.

«Ja», sagte Nora.

Er zog den Hocker heran und setzte sich. Holte eine Lesebrille aus der Jackentasche und schaute auf die A4-Seite. «Das sind eure Anruf-Resultate?»

«Ja.»

Er las. Nickte einmal. Legte die Brille ab. «In einem Satz — was ist das Angebot?»

Lea: «Für Pendler: Ihr Velo läuft — die Velostation kümmert sich darum.»

Pause.

Jonas: «Pendler zahlen CHF 28 im Monat, und wir stellen sicher, dass ihr Velo jeden Morgen fährt.»

Bracher: «Verstehe. Was, wenn es trotzdem kaputt geht?»

«Dann reparieren wir sofort. Im Abo inbegriffen.»

«Und wenn ihr keine Zeit habt?»

Jonas schluckte. «Das ist noch nicht geregelt.»

«Dann regelt es. Bevor ihr das Versprechen macht.»

Bracher schaute Lea an. «Warum ihr — und nicht Velo Haas?»

Lea: «Wir sind günstiger.»

«Das sind alle, günstiger als Velo Haas. Das ist keine wertvolle Differenzierung.»

Jonas, ohne zu überlegen: «Haas braucht Voranmeldung. Wir nicht.»

Bracher nickte. «Ja. Das ist besser.»

Differenzierung erfordert oftmals nicht, in allem besser zu sein. Sie bedeutet: anders sein, auf eine Art, die für den Kunden relevant ist. «Kein Termin nötig», wenn andere Werkstätten das nicht anbieten, ist eine Differenzierung, die sich direkt auf das Kundenproblem bezieht. Wer keinen Termin braucht, spart nicht nur Geld. Er spart das Nachdenken.

Er schaute kurz zur Werkzeugwand, dann zurück. «Habt ihr eine Haftpflichtversicherung?»

Stille.

«AHV für eure Mitarbeiterin?»

Nora sagte nichts.

Bracher stand auf. Er suchte kurz in seinen Jackentaschen — erst links, dann rechts — und fand die Karte im zweiten Anlauf. Er legte sie auf den Werk Tisch.

«Meldet euch.» Eine kurze Pause. «Ich bin meistens erreichbar.»

Er ging zum Zaun, löste sein Velo und fuhr durch den Torbogen. Die drei sahen ihm nach.

«Wer war das jetzt bitte genau?», fragte Jonas.

«Jemand, der das schon einmal gemacht hat», sagte Nora.

«Und Misserfolg hatte?»

«Und dabei gelernt hat», sagte Nora.

Dein Projekt – Aufgabe 2: Dein Nutzenversprechen

Du hast in Aufgabe 1 eine Problemhypothese formuliert. Jetzt kommt die nächste Frage: Was versprichst du demjenigen, der das Problem hat?

Formuliere dein Nutzenversprechen in einem Satz. Das Format hilft:

«Für [wen] ist [unser Angebot], das besser ist als [Alternative], weil [warum].»

Schreib drei Versionen: die erste aus deiner Sicht, die zweite so, wie dein Kunde es sagen würde, die dritte so kurz, dass ein Zehnjähriger es sofort versteht.

Dann teste eine Version. Nicht mit der Frage «Findest du das gut?» — das ist zu nett. Sondern:

«Was glaubst du, würde das kosten?» und «Würdest du dafür zahlen — und wenn nicht, was müsste sich ändern?»

Drei Personen aus deiner Zielgruppe. Echte Antworten, kein Ja-Sagen aus Freundlichkeit.

✓ Was bleibt?

Nutzenversprechen: Der Satz «Für Pendler: Ihr Velo läuft — die Velostation kümmert sich darum.» beschreibt nicht, was die Velostation tut. Er beschreibt, was sich für den Kunden verändert.

Freiwilliger Tausch als Test: Noras sieben Interessenten haben noch nichts bewiesen. Der erste Beweis kommt erst, wenn die erste Rechnung kommt und jemand überweist — freiwillig, obwohl er auch nein sagen könnte. Meinungen sind gratis. Geld nicht.

Differenzierung: «Kein Termin nötig» ist eine Differenzierung — weil sie sich direkt auf das Kundenproblem bezieht. Relevant unterschiedlich sein ist mehr als einfach günstiger sein.

Übertrage es: Welches Angebot hast du zuletzt genutzt, das ein klares Versprechen hatte — und eines, das keines hatte? Was war der Unterschied in deiner Bereitschaft zu zahlen?

Brachers Karte lag auf dem Werk Tisch. Jonas betrachtete sie. *Martin Bracher*. Keine Adresse, keine E-Mail. Nur eine Telefonnummer und ein kleines geprägtes B.

«Unternehmensberater», sagte Jonas. «Was auch immer das genau bedeutet.»

«Er hat in zwanzig Minuten mehr gesehen als wir in mehreren Monaten», sagte Lea.

Jonas schob die Karte zur Seite und begann, das Werkzeug einzuräumen.

Im nächsten Kapitel: *Bracher stellt eine Frage: Was kostet das eigentlich wirklich — wenn man die eigene Zeit einrechnet? Im nächsten Kapitel rechnen sie nach. Was dabei herauskommt, überrascht alle drei.*

Kapitel 3

Was kostet das eigentlich wirklich?

Sie hatten ihn zwei Tage nach dem ersten Treffen angerufen.

Bracher war am Dienstagnachmittag wieder im Innenhof. Diesmal ohne Lesebrille — die hatte er im Büro liegen lassen, wie er beiläufig erwähnte —, dafür mit einem einzigen Satz als Einstieg: «Was kostet euch ein Auftrag?»

Jonas zeigte auf die Preisliste an der Wand des Unterstands. «Zehn bis zwanzig Franken, je nachdem.»

Stille.

«Was kostet euch ein Auftrag», fragte Bracher noch einmal, «wenn ihr wirklich alles berücksichtigt?»

Die Rechnung

Lea hatte ein leeres Notizblatt auf den Tisch gelegt. Sie schrieb alles mit.

Material pro Auftrag: Im Schnitt CHF 4.50. Das wusste Jonas auswendig.

Anteil Miete: Frau Steiner verlangte CHF 180 pro Monat für den Innenhof. Bei rund vierzig Aufträgen im Monat: CHF 4.50 pro

Auftrag. Jonas hatte das nie so gerechnet.

Werkzeugverschleiss: Bracher fragte, wie teuer das Werkzeug insgesamt gewesen sei und wie lange es halte. Jonas schätzte: CHF 600, vielleicht acht Jahre. «Also ungefähr CHF 75 pro Jahr, CHF 6 pro Monat, CHF 0.15 pro Auftrag», sagte Lea.

Noras Lohn: CHF 12 pro Stunde, drei Stunden pro Samstag. CHF 144 pro Monat. Pro Auftrag, bei vierzig Aufträgen: CHF 3.60.

«Macht bis hier», sagte Lea, «rund dreizehn Franken pro Auftrag.»

«Und die Versicherung?», fragte Bracher.

«Haben wir noch nicht.»

«Einplanen. Haftpflicht für ein Kleingewerbe: ungefähr CHF 30 pro Monat. Das sind nochmals 75 Rappen pro Auftrag.» Er wartete. «Was noch?»

Lea legte den Stift hin. «Jonas' Zeit.»

Der versteckte Kostenfaktor

Das war der Punkt, auf den Bracher gewartet hatte.

Jonas reparierte im Schnitt zwanzig Minuten pro Auftrag. Bei vierzig Aufträgen im Monat: dreizehneinhalb Stunden. Dazu kam die Zeit für Gespräche, Auf- und Abräumen, Materialeinkauf: noch einmal fünf Stunden. Fast neunzehn Stunden im Monat.

«Was ist deine Zeit wert?», fragte Bracher.

Jonas zuckte die Schultern. «Ich weiss nicht.»

«Dann fangen wir anders an. Was könntest du in diesen neunzehn Stunden verdienen, wenn du woanders arbeiten würdest?»

Jonas dachte nach. «Vielleicht zwanzig Franken die Stunde. Ich könnte im Coop jobben oder so.»

«Also CHF 380 pro Monat», sagte Lea. «Pro Auftrag CHF 9.50.»

Sie schrieb es dazu. Dann rechnete sie die Spalte zusammen. Schluckte kurz. Drehte das Notizbuch zu Bracher.

Er schaute auf die Zahl. Nickte, ohne einen Kommentar.

Jonas beugte sich vor. «Das sind fast dreiundzwanzig Franken.»

«Ja», sagte Lea.

«Wir nehmen oft nur zehn.»

Kurze Stille.

«Jetzt wisst ihr», sagte Bracher, «warum Velo Haas so teuer ist.»

Selbstkosten — das, was ein Auftrag wirklich kostet, wenn man nichts weglässt — sind der Boden, unter den man auf Dauer nicht gehen kann. Man kann kurzfristig darunter anbieten: um Kunden zu gewinnen, um zu experimentieren, um zu lernen. Aber wer dauerhaft weniger einnimmt als er ausgibt, muss sein Geschäft irgendwann beenden.

Jonas und Lea hatten das nicht bewusst getan. Sie hatten ihre eigene Zeit einfach nicht mitgezählt. Das ist ein häufiger Fehler: Weil die eigene Zeit keinen Rechnungsbeleg erzeugt, vergisst man sie.

Nicht jede Kostenart erzeugt eine Rechnung. Aber alle Kosten müssen berücksichtigt werden, wenn man die Tragfähigkeit eines Geschäftes beurteilt.

«Also», sagte Jonas, «was machen wir jetzt? Das Abo für dreissig Franken anbieten?»

«Mindestens», sagte Bracher. «Aber ich weiss es nicht.»

Jonas sah ihn an. «Sie wissen es nicht?»

«Nein.» Bracher lehnte sich zurück. «Ich weiss, was es euch kostet. Ich weiss nicht, was es dem Kunden wert ist. Das sind zwei verschiedene Dinge. Und das zweite kann ich euch nicht sagen — das könnt nur ihr herausfinden.»

Historische Miniatur: Frank Knight und der Unterschied zwischen Risiko und Ungewissheit

Frank Knight, 1885 in Illinois geboren, war einer der einflussreichsten amerikanischen Ökonomen des 20. Jahrhunderts. Sein Hauptwerk «Risk, Uncertainty and Profit» erschien 1921 und führte eine Unterscheidung ein, die bis heute verwendet wird. Knight unterschied zwischen Risiko und Ungewissheit. Risiko liegt vor, wenn man die Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses kennt oder schätzen kann — wie bei einem Würfelwurf oder einer Versicherungsstatistik. Ungewissheit dagegen liegt vor, wenn man nicht einmal weiss, wie man die Wahrscheinlichkeit bestimmen soll. Man weiss nicht, was man nicht weiss.

Der Unternehmer, sagt Knight, trägt nicht Risiko — das lässt sich versichern. Wie zum Beispiel das Risiko eines Unwetters, das die Velostation verwüstet. Nein, er trägt Ungewissheit. Niemand kann ihm sagen, ob sein Produkt sich verkaufen wird, ob der Preis stimmt, ob der Markt so reagiert wie erwartet. Er handelt trotzdem, auf der Grundlage von Urteil, Beobachtung und dem Willen, es herauszufinden.

Das ist genau die Situation von Lea und Jonas. Ob Pendler CHF 35 pro Monat für ein Velo-Abo zahlen, lässt sich nicht berechnen. Es lässt sich nur testen. Das ist die normale Bedingung jedes Unternehmers. Die Alternative zum Handeln unter Ungewissheit ist: nicht handeln.

Der Preis als Hypothese

«Was schlägt ihr vor?», fragte Bracher.

Lea hatte schon gerechnet. «Dreiundzwanzig Franken Selbstkosten. Wenn wir CHF 35 nehmen, bleibt zwölf Franken pro Auftrag. Bei vierzig Aufträgen CHF 480 im Monat — nicht grossartig, aber es ist ein Anfang. Und die Opportunitätskosten für Jonas' Arbeit sind ja bereits gedeckt.»

«Und das Abo?»

«Pendler mit Abo bekommen vier Inspektionen pro Monat inklusive. Das macht im Schnitt einen echten Aufwand von rund einer Stunde pro Abonnent. Bei CHF 35 pro Monat bleiben ungefähr zwölf Franken pro Stunde effektiver Gewinn — leicht über dem, was wir mit Einzelreparaturen machen.»

«Überlegt nochmals», sagte Bracher.

Er hatte recht: Lea hatte Noras Koordinationsaufwand nicht eingerechnet. Mit Nora: CHF 8 pro Monat und Abonnent. «Immer noch positiv», sagte Lea. «Aber knapp.»

«Dann vielleicht CHF 38», sagte Jonas.

Lea strich die CHF 28 durch, die sie damals als erste Schätzung auf das Notizheft geschrieben hatte. Damals war das eine Intuition gewesen. Jetzt war es eine Rechnung.

«Oder wir testen CHF 35 und schauen, was passiert», sagte Nora. «Wenn alle sofort ja sagen, war der Preis zu tief. Wenn die meisten zögern, ist er zu hoch. Das wissen wir erst, wenn wir fragen.»

Bracher schaute sie an. Dann Jonas. Dann Lea. «So machen wir es.»

Der Preis ist etwas anderes als die Kosten und auch keine Wunschzahl. Er ist eine Hypothese darüber, was jemand zahlen wird — und der Markt antwortet. Eine schnelle, rückhaltlose Zustimmung sagt: Ihr hättet mehr verlangen können. Langes Zögern sagt: Der Preis liegt an der Grenze. Ablehnung sagt: Entweder ist der Preis zu hoch, oder das Versprechen stimmt nicht.

Der Unterschied zwischen dem Preis und den Kosten, der Gewinn, trägt eine ebenso wichtige Information:

Ein Gewinn bedeutet: Das, was wir tun, ist mehr wert als das, was es uns kostet.

«Und wenn niemand zahlt?», fragte Jonas.

«Dann wisst ihr, dass CHF 35 zu hoch ist», sagte Bracher. «Oder dass das Versprechen noch nicht stimmt. Beides ist eine Antwort.»

«Kein schlechter Ausgang», sagte Lea.

«Solange ihr noch genug Einzelreparaturen habt, um die Kosten zu decken», sagte Bracher. «Das solltet ihr im Auge behalten.» Er stand auf — diesmal ohne Taschenkramen. «Schickt mir die Zahlen, wenn ihr die ersten drei Abonnenten habt.»

Dein Projekt – Aufgabe 3: Was kostet deine Idee wirklich?

Du hast ein Nutzenversprechen. Jetzt kommt die unbequeme Frage: Was kostet es, dieses Versprechen zu halten?

Mach eine erste Kostenschätzung. Unterscheide dabei drei Kategorien:

1. Variable Kosten: Was fällt pro Einheit an — pro Auftrag, pro Kunde, pro Produkt? (Material, Verpackung, Lieferung, direkte Arbeitszeit)
2. Fixe Kosten: Was fällt unabhängig von der Menge an? (Miete, Versicherung, Grundausstattung — monatlich geteilt durch die erwartete Anzahl Einheiten)
3. Deine Zeit: Wie viele Stunden brauchst du pro Einheit — wirklich, inklusive Vor- und Nachbereitung? Und was wäre deine Zeit wert, wenn du sie woanders einsetzen würdest?

Addiere alles. Das ist dein Selbstkostenpreis — der Boden, unter den du auf Dauer nicht gehen kannst.

Dann vergleiche: Was hattest du als Preis in Aufgabe 2 vorgesehen? Liegt der Preis über den Selbstkosten — und um wie viel?

✓ Was bleibt?

Selbstkosten: Jonas reparierte für CHF 10 — bei Gesamtkosten von fast CHF 23. Was keine unmittelbare Rechnung erzeugt, existiert trotzdem: Die eigene Zeit, der Werkzeugverschleiss, der

Anteil der Fixkosten. Wer sie weglässt, finanziert seine Kunden statt sein Unternehmen.

Zeitkosten als Opportunitätskosten: Neunzehn Stunden pro Monat, die Jonas auch im Coop hätte arbeiten können. Das ist kein fiktiver Wert — es ist der reale Preis seiner Entscheidung, die Velostation zu betreiben. Band I, Kapitel 1: Opportunitätskosten sind real, auch wenn sie auf keiner Rechnung stehen.

Der Markt liefert Signale: Schnelle Zustimmung heisst: zu billig. Zögern heisst: an der Grenze. Ablehnung heisst: Preis oder Versprechen stimmen nicht. Gewinn ist die Rückmeldung des Markts, dass etwas Wert geschaffen hat.

Risiko vs. Ungewissheit: Ob CHF 35 der richtige Abo-Preis ist, lässt sich nicht berechnen, nur testen. Risiko lässt sich versichern. Ungewissheit nicht. Knight: Was bleibt, ist handeln, beobachten, anpassen.

Sie verschickten die ersten drei Abo-Anfragen an Frau Joost, Herrn Pellegrini und einen Pendler namens Tschuor, der Jonas' Nummer von einem Arbeitskollegen hatte.

CHF 35 pro Monat. Wartung inklusive, Reparaturen inklusive. Kündbar mit einem Monat Frist.

Dann warteten sie.

Jonas reparierte am nächsten Tag vier Platten und stellte zweimal die Bremsen ein. Er schaute kein einziges Mal auf sein Handy.

Frau Joost antwortete am Abend. «Ja, gerne. Wie geht das?»

Nora tippte die Antwort. Lea schrieb die Zahl in das Notizbuch: Abonnenten: 1.

Im nächsten Kapitel: *Bracher kommt zurück — aber diesmal mit einer anderen Frage: Wer steht eigentlich hinter diesem Angebot? Das klingt einfacher, als es ist.*

Kapitel 4

Wer steht dahinter?

Brachers Nachricht kam an einem Montagvormittag, kurz nach acht: «Lasst uns treffen. Café Bahnhof, Mittwoch, 17 Uhr?»

Vier Abonnenten. Pellegrini hatte seinen Nachbarn mitgebracht, der der fünfte wurde. Der erste Monat Abo-Einnahmen: CHF 175. Das war kein Betrag, von dem man leben konnte. Aber er war pünktlich eingetroffen, ohne dass jemand hätte erinnert werden müssen.

Das Café war kleiner als erwartet, drei Tische, ein Tresen, die Art Ort, der keine Website hat. Bracher sass bereits da, als die drei ankamen. Er hatte einen Ordner vor sich — nicht einen schlanken Beratungsordner, sondern einen von der dicklichen Art, leicht zerknittert an den Rändern.

«Fünf Abonnenten», sagte Bracher, als Jonas die Neuigkeit nennen wollte. «Ich habe mitgezählt.»

«Woher wissen Sie das?»

«Nora hat mir eine Nachricht geschickt.» Er schlug den Ordner auf.

«Das funktioniert. Also müssen wir es sauber aufstellen.»

Warum eine Form braucht, was einen Wert hat

Bracher erklärte es ohne Einleitung. So weitermachen wie bisher, als sogenannte Einzelfirma, sei für sie keine Option: Als Minderjährige waren Lea und Jonas im Geschäftsverkehr nicht vollständig handlungsfähig. Ihre Eltern hafteten persönlich für alles, was in ihrem Namen lief. Die haben das bis jetzt stillschweigend geduldet», sagte er. «Das Abo ändert das. Langfristige Verträge mit Kunden brauchen eine rechtliche Basis.»

Eine AG käme wegen des Mindestkapitals von CHF 100'000 nicht in Frage. Eine GmbH brauche CHF 20'000 Stammkapital, habe beschränkte Haftung der Gesellschafter und lasse sich von einem Geschäftsführer vertreten — der nicht zwingend Eigentümer sei.

«Wer wäre das?», fragte Lea.

«Ich», sagte Bracher.

Kurze Pause.

«Warum Sie?», fragte Jonas.

«Weil ihr minderjährig seid. Und weil ich mit zehntausend Franken den grössten Anteil einbringe.»

Jonas lehnte sich zurück. «Das sind unser Veloladen und unsere Kunden.»

«Ja», sagte Bracher. «Und mein Geld und mein Name als Geschäftsführer. Wenn etwas schief läuft, hafte ich. Das ist kein Gefallen, das sind Chancen und Risiken, die ich bewusst eingehe.»

Jonas sagte nichts. Lea öffnete ihr Notizheft.

Was verhandelt wird

«Welchen Anteil wollen Sie?», fragte Lea.

«Die Hälfte. Ich lege zehntausend Franken ein — die andere Hälfte legt ihr, fünftausend jeder. Das macht fünfzig Prozent für mich

und fünfundzwanzig für jede und jeden von euch.»

Jonas: «Fünftausend haben wir nicht.»

«Nein. Aber leihen könnt ihr es euch. Das ist der Punkt, den ihr verstehen müsst: Das Stammkapital gehört der GmbH. Eure Schuld gehört euch. Zwei verschiedene Dinge.»

Lea, ohne aufzuschauen: «Lass mich rechnen.»

Sie rechnete. Zwanzigtausend Franken Stammkapital, zur Hälfte von Bracher, zur Hälfte von ihnen. Was bisher da war — die fünf Abonnenten, das eingespielte Modell, der Name — kam als Wert hinzu, schwer zu beziffern, aber real. Fünfzig Prozent für den, der die Hälfte des Kapitals und seinen Namen als Geschäftsführer einbringt, fünfundzwanzig für jede und jeden von ihnen: das war rechnerisch nicht unvernünftig.

Leas fünftausend kamen von ihrem Vater — ein Darlehen, sauber verbrieft, Rückzahlung in Raten aus ihrem späteren Geschäftsführerlohn. Jonas fragte am selben Abend Grossmutter Irma. Sie hatte schon einmal ausgeholfen, damals für das Werkzeug; diesmal ging es um mehr. Sie sagte zu — und wollte es schriftlich, «damit wir Freunde bleiben».

«Fünfzig Prozent passt», sagte Lea, «aber mit zwei Bedingungen.» Bracher wartete.

«Erstens: Sobald Jonas und ich volljährig sind, haben wir das Recht, die Hälfte Ihres Anteils zurückzukaufen — für fünftausend Franken, zum selben Preis, zu dem Sie eingestiegen sind. Das steht im Gesellschaftsvertrag.»

«Und zweitens?»

«Sie können Ihren Anteil in den ersten zwei Jahren nicht verkaufen, ohne ihn uns zuerst anzubieten. Vorkaufsrecht zum Marktpreis.»

Bracher schaute sie an. Dann nickte er, einmal. «Schreiben wir das rein.»

Jonas hatte zugehört. Er sagte noch nichts. Dann: «Was passiert, wenn Sie einfach aussteigen wollen? Nach den zwei Jahren?»

«Dann biete ich euch meinen Anteil an. Wenn ihr ihn nicht kaufen wollt oder könnt, kann ich ihn verkaufen — aber an wen, das könnt ihr im Vertrag einschränken.» Er schaute Jonas direkt an. «Ich habe kein Interesse daran, euch Probleme zu machen. Aber ich verstehe, dass ihr das nicht einfach glauben wollt.»

«Nein», sagte Jonas. «Ich will es im Vertrag.»

«Vernünftig», sagte Bracher.

Was Lea, Jonas und Bracher gerade taten, hat einen Namen: Sie verhandelten eine Eigentumsstruktur. Nicht nur darüber, wem was gehört, sondern darüber, was in welcher Situation gilt. Verträge zwischen Gesellschaftern legen fest, wer wann entscheiden darf, wer unter welchen Bedingungen aussteigen kann, und was passiert, wenn die Beteiligten sich nicht einig sind.

Das schafft Klarheit, dieselbe Form von Klarheit, die sie in Band I bei der Vermietung des Innenhofs geschaffen hatten: Weil Frau Steiner das Recht hatte, ja oder nein zu sagen, gab es etwas zu verhandeln. Eigentumsrechte ermöglichen Kooperation. Und bei grossen Werten sollte man die Regeln festschreiben, auch wenn man sich gegenseitig vertraut.

Wer seine Rechte nicht schriftlich fixiert, hat sie nicht verloren. Aber er muss darauf vertrauen, dass der andere sich erinnert. Das ist ein unnötiges Risiko.

Historische Miniatur: Hernando de Soto und das tote Kapital

Hernando de Soto, 1941 in Arequipa geboren, ist einer der bekanntesten Wirtschaftsdenker Lateinamerikas. Er lebte lange in Genf, bevor er in Peru das Institut für Freiheit und Demokratie

gründete. Sein Buch «The Mystery of Capital» (2000) stellt eine Frage, die einfach klingt: Warum sind arme Länder arm, obwohl ihre Bewohner Werte besitzen?

Seine Antwort: weil die Werte nicht formal registriert sind. In Lima, Kairo, Manila — überall auf der Welt — bauen Menschen Häuser, führen Betriebe, schaffen echte Werte. Aber ohne formellen Eigentumsnachweis, ohne eingetragenen Titel, sind diese Werte gefährdet: Sie existieren, können aber nicht mit Sicherheit genutzt werden. Man bekommt keinen Kredit darauf, kann sie nicht als Sicherheit einsetzen, nicht leicht verkaufen, nicht vererben. Manche sprechen sogar von «totem Kapital».

Sobald dasselbe Haus, dasselbe Unternehmen, formal registriert ist — sobald es einen Titel hat —, wird es zu «lebendigem Kapital». Es kann Kredit sichern, kann übertragen werden, kann Investoren anziehen, kann vor Gericht verteidigt werden.

Die Velostation war schon lange produktiv aber rechtlich unsichtbar. Kein Handelsregistereintrag, keine juristische Person, keine formelle Haftungsstruktur. Brachers Werkzeug, Leas Kundendaten, Jonas' Können: alles real, aber nichts formal greifbar.

Die GmbH-Gründung ist der Moment, in dem die Velostation ihren Titel bekommt. Sie wird sichtbar — für Versicherungen, für Banken, für Kunden, die langfristige Verträge unterschreiben. Das bringt zwar etwas Arbeit, ermöglicht aber eine wichtige Transformation: vom toten zum lebendigen Kapital.

Der Gang zum Notariat

Das Notariat befand sich im zweiten Stock eines Gebäudes an der Marktgasse, drei Minuten vom Bahnhof. Die Empfangsdame trug eine Brille und arbeitete mit einer Tastatur, die bei jedem Anschlag leise klackte.

Der Notar hiess Steffen, war Ende fünfzig und las den Gesellschaftsvertrag Satz für Satz vor. Er las ihn nicht schnell. Er las ihn so, als würde er ihn selbst zum ersten Mal sehen, obwohl er ihn

aufgesetzt hatte.

Jonas schaute zweimal aus dem Fenster. Beim dritten Mal schaute Bracher kurz zu ihm, ohne etwas zu sagen.



Lea stellte eine Frage: «In Paragraf sieben heisst es ‹marktüblicher Preis› — wie wird der festgestellt, falls die Beteiligten sich nicht einigen?»

Der Notar schaute kurz auf. «Guter Punkt. Wir können eine Schiedsklausel ergänzen — ein unabhängiger Bewerter, den beide Seiten bestimmen.» Er notierte etwas. «Ich passe das an.»

Eine Stunde und zwanzig Minuten später unterzeichneten alle vier — Bracher, Lea, Jonas und Jonas' Vater als gesetzlicher Vertreter für

den Teil, der Minderjährige betraf. Der Notar legte die Füllfeder weg und sagte: «Die Velostation Gerberstrasse GmbH ist damit gegründet.»

Es klang weniger feierlich als erwartet. Eher wie eine abgehackte Aufgabe.

Was sich sofort ändert

Noch am selben Nachmittag bekam Nora einen neuen Vertrag. Arbeitgeberin war jetzt die Velostation Gerberstrasse GmbH, vertreten durch Martin Bracher als Geschäftsführer. Lohn CHF 13.50 pro Stunde — leicht erhöht, weil jetzt AHV-Beiträge korrekt abgeführt wurden und ihr Nettolohn nicht sinken sollte.

Sie las den Vertrag, zweimal, und unterschrieb.

«Ich habe jetzt einen richtigen Job», sagte sie.

«Hattest du vorher nicht?», fragte Jonas.

«Jetzt steht es auf Papier.»

Das war der Unterschied, den de Soto gemeint hatte: nicht der Inhalt der Arbeit, sondern ihre Sichtbarkeit. Nora hatte vorher genauso gearbeitet. Jetzt war es registriert, rechtlich klar. Das veränderte nicht, was sie tat. Es veränderte, was sie beanspruchen konnte.

Die Haftpflichtversicherung wurde Anfang der folgenden Woche abgeschlossen. CHF 28 pro Monat, Deckung bis CHF 500'000. Jonas las den Versicherungsschein und legte ihn dann in den Ordner, der jetzt im Unterstand hing, neben der Preisliste und dem Auftragszettelhalter.

«Wäre schön gewesen, das vor der Nummer mit Kessler zu haben», sagte er.

«Ja», sagte Lea. «Aber jetzt haben wir es jetzt vor der nächsten

Nummer.»

Formalisierung schützt nicht nur vor Schaden. Sie öffnet auch Türen, die vorher geschlossen waren.

Dein Projekt – Aufgabe 4: Wer steht hinter deiner Idee?

Du hast ein Nutzenversprechen und eine erste Kostenschätzung. Jetzt kommt die Frage: Welche Rechtsform passt?

Beantworte zunächst zwei Vorfragen:

1. Was passiert, wenn jemand durch dein Angebot einen Schaden erleidet? Wer haftet — du persönlich oder dein Unternehmen?
2. Brauchst du Kapital von aussen — einen Mitgründer, einen Investor, ein Darlehen? Wenn ja: auf welcher rechtlichen Basis?

Dann vergleiche drei Formen für die Schweiz:

Einzelfirma: kein Mindestkapital, einfachste Form, aber: du haftest unbeschränkt persönlich.

GmbH: CHF 20'000 Stammkapital, Haftung auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt, Handelsregistereintrag nötig.

AG: CHF 100'000 Stammkapital, höhere Komplexität als GmbH.

Bei GmbH und AG haften die Eigentümer nicht unbeschränkt sondern nur mit dem Vermögen, das sie zuvor, z.B. bei der Gründung, eingebracht haben. Man spricht bei diesen beiden Formen von juristischen Personen: Sie können wirtschaftlich sterben (also bankrott gehen), ohne dass dasselbe mit den Eigentümern geschieht.

Für welche Form würdest du dich entscheiden — und warum?

✓ Was bleibt?

Rechtsform als Schutz und Ermöglichung: Die GmbH schützt Lea, Jonas und Bracher vor persönlicher Haftung. Sie öffnet zugleich Türen: langfristige Verträge mit Kunden, Versicherungen, Bankkredite. Formalisierung ist der Moment, in dem das Unter-

nehmen in der Welt sichtbar wird.

Gesellschaftsvertrag als Klarheit: Vorkaufsrecht, Rückkaufoption, Schiedsklausel — Lea hat alles gelesen und eine Lücke gefunden. Gesellschaftsverträge legen nicht nur fest, wem was gehört, sondern was in schwierigen Situationen gilt. Sie sind die Grundlage dafür, dass Kooperation auch unter Druck funktioniert.

Handlungsfähigkeit und Stellvertretung: Minderjährige können in der Schweiz keine vollständige Geschäftsfähigkeit ausüben. Bracher übernimmt diese Rolle als Gesellschafter mit eigenem Risiko. Die zwei Jahre Bindungsfrist im Vertrag sind Jonas' Gegengewicht. Rechte brauchen Klarheit.

Totes vs. lebendiges Kapital: Die Velostation war produktiv aber rechtlich unsichtbar. Die GmbH macht sie sichtbar: für Versicherungen, für Banken, für Kunden, die einen Vertrag unterschreiben. Dasselbe gilt für Millionen informeller Betriebe weltweit — sie schaffen Wert, aber sie können ihn nicht mobilisieren.

Frau Steiner bekam den neuen Mietvertrag per Post. Absender: Velostation Gerberstrasse GmbH, unterzeichnet von Martin Bracher, Geschäftsführer.

Sie antwortete drei Tage später — ebenfalls per Post, ein einzelnes unterzeichnetes Exemplar und ein handgeschriebener Satz auf dem Begleitblatt.

«Besser so.»

Jonas las es zweimal. «Zwei Wörter.»

«Tendenz wieder steigend», sagte Lea.

Im nächsten Kapitel: *Die GmbH steht. Aber Bracher stellt jetzt eine Frage, die sich bisher niemand laut gestellt hat: Weiss der Markt eigentlich, dass es sie gibt?*

Kapitel 5

Was weiss der Markt?

Ende Februar hatten sie vierzehn Abonnenten.

Das war mehr als Leas ursprüngliche Hypothese vorhergesagt hatte — und auch mehr, als Bracher beim ersten Gespräch erwartet hatte, wie er zugab. Frau Joost hatte es ihrer Kollegin erzählt. Herr Pellegrini hatte einen Zettel ans schwarze Brett des Quartiersvereins gehängt. Tschuor hatte nichts gesagt — er erschien einfach jeden ersten Montag des Monats pünktlich um sieben Uhr morgens, ohne Vorankündigung.

Nora hatte den letzten Monat damit verbracht, ein kleines Newsletter-Format aufzubauen: sechs Zeilen, zweimal im Monat, keine Werbung. Wer bezahlter Abonnent war, bekam ihn automatisch.

Dann kam die E-Mail aus der Schuldirektion.

Was man nicht bestellt hat

Die Schule an der Gerberstrasse hatte acht Velos für den Schulsport und die Ausleihe an Schülerinnen und Schüler. Wer sich verantwortlich fühlte, war die Sportlehrerin Frau Beyeler. Sie hatte Noras Newsletter durch einen Elternverteiler bekommen — jemand hatte ihn geteilt, ohne gross nachzudenken — und schrieb: «Könnten Sie auch Schulvelos warten? Wir haben acht Stück, die regelmässig

repariert werden müssten. Ist das etwas für Sie?»

Nora zeigte die E-Mail Jonas und Lea am Donnerstagabend.

«Acht Velos», sagte Jonas. «Das ist ein halber Samstag.»

«Das ist kein einzelner Kunde», sagte Lea. «Das ist eine Institution.»

Sie öffnete ihr Notizheft. «Unsere Hypothese war: Pendler zahlen CHF 35 pro Monat für ein zuverlässiges Velo. Schulen waren nie Teil der Hypothese. Wir wissen also nicht, ob das Modell passt, was es kosten soll, wie der Service aussehen müsste.»

«Ich könnte die acht Velos anschauen», sagte Jonas. «Dann weiss ich, was sie brauchen.»

«Ja, lass uns damit starten», sagte Lea.

Was der Markt sagt, wenn man ihm zuhört

Zwei Wochen später meldete sich Herr Müller. Er führte eine kleine Bauunternehmung mit vier Cargo-Velos für Innenstadtlieferungen. Ob man die warten könne, monatlich, zuverlässig, mit kurzfristiger Reparatur bei Ausfall — stünden die Cargo-Velo still, dann auch sein Geschäft.

«Das ist kein Zufall», sagte Bracher, als er davon erfuhr. Er klang nicht begeistert, eher nachdenklich. «Das ist ein Signal.»

«Was für eines?», fragte Nora.

«Dass der Markt mehr will, als wir geplant haben.»

Er schwieg kurz. «Das ist nicht immer gut.»

In der Wirtschaft wird «der Markt» häufig so beschrieben, als wäre er eine Entität mit Meinung. Das ist ungenau, aber als Bild nützlich. Was wirklich passiert: Viele einzelne Menschen treffen Entscheidungen. Frau Beyeler teilt einen Newsletter. Herr Müller sucht nach Anbietern. Tschuors Arbeitskollege hört etwas. Ihre einzelnen Entscheidungen aggregieren sich zu einem Muster, das

niemand entworfen hat. Wenn man es erkennt, lernt man etwas — über Nachfrage, über Bedürfnisse, über Marktlücken.

Der Markt spricht immer. Die Frage ist, ob man zuhört und richtig versteht.

Lea hatte in der Zwischenzeit drei Dinge festgestellt.

Erstens: Vier Abonnenten hatten nicht verlängert. Alle vier hatten im Winter ein anderes Verkehrsmittel benutzt und das Abo als «im Moment nicht nötig» empfunden. Das war eine wichtige Information, wenn auch keine schöne: Das Abo-Modell hatte ein Saisonproblem.

Zweitens: Die fünf Abonnenten, die am häufigsten Kontakt aufnahmen, waren nicht die Pendler sondern ältere Kunden mit teureren Velos. Sie wollten nicht nur, dass das Velo lief. Sie wollten, dass jemand wusste, wie es lief. Eine Art Vertrauensbeziehung.

Drittens: Jonas hatte bei einem Routinecheck beiläufig einen Defekt an Herrn Pellegrinis E-Bike-Akku identifiziert, der bald relevant werden würde. Er hatte es erwähnt. Pellegrini hatte sofort reagiert und das als «genau das, wofür er zahlt» bezeichnet.

«Das», sagte Lea, «steht nicht in unserem Nutzenversprechen. Aber es ist vielleicht das Wichtigste, was wir tun.»

Historische Miniatur: Friedrich August von Hayek: Wettbewerb als Entdeckungsverfahren

In Band I haben wir Hayeks Preismechanismus kennengelernt: Preise tragen Informationen, die kein einzelner Akteur vollständig besitzt. Hayek ging in einem Aufsatz von 1968 noch weiter. «Wettbewerb als Entdeckungsverfahren» — so der Titel — beginnt mit einer provokanten Beobachtung: Wenn wir wüssten, was der Wettbewerb herausfinden soll, bräuchten wir ihn nicht. Wettbewerb ist vor allem dann sinnvoll, wenn das Ergebnis im

Voraus unbekannt ist.

Was der Markt «weiss», ist nicht statisch. Es entsteht erst im Prozess selbst: Wer kauft? Wer nicht? Zu welchem Preis? In welchen Mengen? Welche Varianten überleben, welche nicht? Diese Informationen existieren vor dem Marktprozess schlicht nicht. Sie werden durch ihn erst erzeugt.

Das bedeutet: Man kann einen Markt nicht ersetzen, indem man sich im Voraus sehr klug überlegt, was passieren wird. Man kann ihn nur beobachten, nachdem er passiert ist. Planung ersetzt Entdeckung nicht.

Für die Velostation: Niemand hätte vorhersagen können, dass Frau Beyeler einen Newsletter teilt, der eine Schulkoooperation ergibt. Niemand hätte wissen können, dass ältere Kunden mit teuren Velos ein Vertrauensverhältnis suchen, das im Nutzenversprechen gar nicht stand. Das Abo-Saisonproblem? Auch das war Entdeckung. Keine schöne aber eine wichtige.

Was eine unvollständige Hypothese wert ist

Lea hatte an einem Abend alles aufgelistet, was die letzten Wochen gezeigt hatten, das nicht in der ursprünglichen Hypothese gestanden hatte.

Institutionelle Kunden, Saisonmuster bei Pendlern, Vertrauensbeziehung als Kernwert, Frühwarnfunktion bei teureren Velos.

Jonas schaute die Liste an. «Unsere Hypothese war nicht falsch - aber unvollständig.»

Eine Hypothese ist falsch, wenn sie etwas vorhersagt, das nicht eintritt. Eine Hypothese ist unvollständig, wenn die Realität mehr enthält als vorhergesagt. Beides ist nützlich. Beides ist kein Misserfolg. Es ist das, wofür Hypothesen da sind: die Welt zu befragen, bis sie antwortet.

«Was machen wir jetzt mit der Schule und mit Herrn Müller?»,

fragte Nora.

«Wir nehmen sie», sagte Jonas.

«Ich bin nicht sicher», sagte Bracher, der schweigend zugehört hatte.

Jonas sah ihn an. «Warum nicht?»

«Weil Cargo-Velos etwas anderes sind als Pendler-Velos. Andere Komponenten, andere Belastung, andere Reparaturlogik. Kannst du das wirklich?»

«Ich lerne es.»

«In welcher Zeit? Und wer macht die normalen Aufträge währenddessen?»

Das war nicht unfreundlich formuliert. Es war eine echte Frage, und Jonas hatte keine unmittelbare Antwort.

Ein Irrtum, den man sieht, ist kein Misserfolg. Er ist der Beweis, dass man hingeschaut hat.

Sie beschlossen, beide Anfragen vorläufig anzunehmen, mit explizitem Testcharakter. Frau Beyeler bekam einen Probevertrag für drei Monate, mit der Option zur Verlängerung. Herrn Müllers erstes Cargo-Velo würde Jonas anschauen und dann ehrlich berichten, ob er es bedienen konnte.

Lea entwarf dafür eine separate Kostenrechnung: Was würde es kosten, Cargo-Velos zu warten? Was müsste man dafür verlangen?

Bracher schickte zwei Tage später eine kurze Nachricht: «Ihr braucht einen zweiten Mechaniker. Nicht sofort. Aber bald.»

Jonas las die Nachricht und antwortete nicht.

Dein Projekt – Aufgabe 5: Hypothesen testen und lernen

Du hast ein Nutzenversprechen und eine Kostenschätzung. Jetzt kommt der Schritt, den die meisten zu lange aufschieben: das erste echte Experiment.

Definiere drei kleine Tests, die du in den nächsten zwei Wochen durchführen könntest — und zwar so, dass du danach mehr weisst als vorher.

Ein guter Test hat drei Eigenschaften:

1. Er ist klein genug, um nichts zu kosten, das du nicht verlieren kannst.
2. Er ist spezifisch genug, dass du eine klare Antwort bekommst: Ja oder Nein, nicht «vielleicht».
3. Er testet genau die Annahme, die am meisten Einfluss auf dein Vorhaben hat — und bei der du am wenigsten sicher bist.

Dann: Was hast du nach dem Test gelernt? War die Hypothese richtig, falsch oder unvollständig? Was tust du als Nächstes?

✓ Was bleibt?

Markt als Entdeckungsverfahren: Niemand hat geplant, dass Frau Beyeler den Newsletter erhält oder Herr Müller ein Angebot für die Cargo-Velos braucht. Der Markt hat es entdeckt, durch den Prozess selbst. Was vorher nicht wissbar war, ist jetzt bekannt. Hayek, sinngemäss: Markt und Wettbewerb erzeugen Information, die vorher nicht existierte.

Irrtum als Information: Vier Abonnenten, die nicht verlängert haben, sind kein Misserfolg. Sie zeigen ein Saisonmuster. Pellegrinis Akku-Defekt, den Jonas beiläufig erkannte, war kein Teil des Nutzenversprechens — und trotzdem das Wertvollste, was dieser Monat produziert hat. Hinschauen ist alles.

Unvollständig vs. falsch: Die Pendler-Hypothese war nicht falsch — sie hat sich bestätigt. Aber der Markt enthielt mehr: Institutionen, Saisonmuster, Vertrauensbeziehungen. Eine Hy-

pothese ist falsch, wenn sie etwas vorhersagt, das nicht eintritt. Sie ist unvollständig, wenn die Realität mehr enthält. Beides ist Information.

Übertrage es: Hast du schon einmal etwas Neues begonnen und festgestellt, dass die Realität anders war als erwartet — aber auf eine interessante Art? Was hättest du verpasst, wenn du nicht angefangen hättest?

Herr Müller brachte das erste Cargo-Velo an einem Dienstagvormittag. Er war klein, trug Arbeitskleidung und hatte keine Zeit für Vorgespräche.

«Freitag brauche ich es», sagte er. «Funktioniert es dann?»

Jonas schaute das Velo an. Hinterachse, Bremsanlage, Ketten-schaltung unter schwerem Lastbetrieb. Nicht dasselbe wie ein Pendler-Velo, aber auch nicht völlig fremd.

«Ja», sagte er.

Müller nickte und ging.

Jonas reparierte das Velo in drei Stunden. Am Freitag um sieben Uhr war Müller da. Er fuhr zweimal um den Innenhof, stieg ab und sagte: «Gut.»

Das war alles. Er zahlte und fuhr davon.

Jonas stellte das Werkzeug weg. Eine Hypothese bestätigt — die eigene.

Im nächsten Kapitel: *Jonas und Bracher sind nicht einer Meinung. Nicht zum ersten Mal — aber zum ersten Mal geht es um etwas Grundsätzliches: Wer entscheidet, was die Velostation GmbH ist und was nicht?*

Kapitel 6

Wer entscheidet was?

Bracher kam an einem Mittwochnachmittag vorbei.

Jonas war in der Station und arbeitete an Müllers zweitem Cargo-Velo — die Hinterachse brauchte neue Lager. Er hörte Bracher erst, als dieser bereits neben ihm stand.

«Habt ihr Zeit?»

«Gerade nicht», sagte Jonas.

Bracher wartete. Er lehnte sich gegen die Wand des Unterstands und schaute zu, wie Jonas arbeitete. Er stellte keine Fragen. Nach fünf Minuten war die Lager-Einheit ausgebaut. Jonas legte das Werkzeug hin.

«Gut», sagte Bracher. «Dann jetzt.»

Das Gespräch, das niemand wollte

Lea und Nora kamen aus der Schule. Sie setzten sich auf die Werkzeugkiste und den umgekippten Eimer, der seit Monaten als zweiter Sitzplatz funktionierte. Bracher blieb stehen.

«Ihr braucht einen zweiten Mechaniker», sagte er. Er zog einen Zettel aus der Jackentasche. «Vierundzwanzig Abonnenten jetzt. Müller kommt zweimal pro Monat. Die Schule hat acht Velos. Jonas hat in den letzten vier Wochen sechzig Arbeitsstunden in

der Werkstatt verbracht. Dazu Schule.»

«Ich schaffe das», sagte Jonas.

«Im Moment ja.» Bracher legte den Zettel auf den Werk Tisch. «In sechs Wochen habt ihr dreissig Abonnenten, wenn die Kurve so weitergeht. Dann nicht mehr.»

«Dann schaue ich in sechs Wochen.»

«Das ist zu spät. Bis du jemanden findest, einarbeitest, überprüfst — das dauert sechs Wochen. Du beginnst besser jetzt.»

Jonas schaute auf das Cargo-Velo. «Das ist meine Werkstatt.»

Bracher antwortete nicht sofort. Dann: «Ausschliesslich?»

Das war eine berechtigte Frage. Die Velostation GmbH gehörte zu fünfzig Prozent Bracher, zu fünfundzwanzig Prozent Lea, zu fünfundzwanzig Prozent Jonas. Was sie allein gestartet hatten, war jetzt gemeinsames Eigentum mit Gesellschaftsvertrag, Handelsregistereintrag und einem Geschäftsführer, der formal über Jonas stand.

Er wusste das. Er hatte es gewollt, oder zumindest akzeptiert. Das machte den Moment nicht einfacher.

Was Lea gerechnet hatte

Lea hatte die Zahlen schon. Sie wartete, bis es still war.

«Bracher hat recht mit der Kapazität», sagte sie. «Wenn wir dreissig Abonnenten haben und Müller und die Schule dazuzählen, braucht Jonas etwa achtzig Stunden pro Monat. Das geht nicht neben der Schule. Und selbst ohne Schule: Es geht nicht, wenn er krank ist. Oder in den Ferien.»

Pause.

«Was ich auch sage», fuhr Lea fort, «ist, dass du der beste Mechaniker bist, den wir haben. Das ändert sich nicht. Aber der beste

Mechaniker kann nicht alles allein machen, wenn das Volumen wächst. Das ist kein Vorwurf.»

Jonas schwieg.

«Ich will in den Gesprächen dabei sein», sagte er schliesslich.
«Wenn ihr jemanden sucht.»

«Das war sowieso so geplant», sagte Lea.

Bracher nickte. «Natürlich.»

Was hier gerade passiert war, hatte in der Wirtschaftstheorie einen Namen: eine Entscheidung über Koordination. Jonas hätte theoretisch alles selbst machen können — oder die GmbH hätte für jede Reparatur einzeln jemanden auf dem Markt suchen können. Beides wäre teuer, langsam, unzuverlässig. Stattdessen entstand eine Organisation: feste Rollen, klare Verantwortlichkeiten, gemeinsame Infrastruktur.

Organisationen entstehen, weil Koordination innerhalb einer Struktur oft günstiger ist als Koordination über den Markt. Das gilt für Firmen, für Familien, für Schulen. Aber Organisationen haben auch eigene Kosten: Abstimmungsbedarf, Missverständnisse, Gespräche wie dieses.

Eine Person ist kein System. Wer allein alles trägt, hält die Last — bis er das nicht mehr schafft.

Historische Miniatur: Ronald Coase und die Frage, warum es Firmen gibt

Ronald Coase, 1910 in London geboren, erhielt 1991 den Wirtschaftsnobelpreis — hauptsächlich für einen Aufsatz, den er 1937 als 27-jähriger Student geschrieben hatte: «The Nature of the Firm».

Er stellte eine Frage, die damals kaum jemand gestellt hatte: Warum gibt es Firmen überhaupt? In einer Marktwirtschaft

könnte doch jeder alles über Marktverträge organisieren — jede Leistung kaufen, jede Aufgabe ausschreiben. Wozu braucht man feste Anstellungen, Hierarchien, interne Strukturen?

Coases Antwort: weil Marktverträge Kosten haben. Man muss Anbieter suchen, Preise verhandeln, Qualität prüfen, Verträge abschliessen und durchsetzen. Diese sogenannten Transaktionskosten sind real. Und wenn sie hoch genug sind, ist es günstiger, die Leistung intern zu organisieren, auch wenn das eigene Koordinationskosten erzeugt.

Firmen entstehen also dort, wo die Transaktionskosten des Markts die Organisationskosten der Firma übersteigen. Und sie schrumpfen oder verschwinden, wenn das Gegenteil gilt.

Für die Velostation: Jonas könnte für jede Cargo-Velo-Reparatur einen freien Mechaniker suchen, verhandeln und bezahlen. Das kostet Zeit und birgt Unsicherheit. Oder er bildet einen zweiten Mechaniker intern aus — mit Koordinationskosten, ja, aber stabiler und günstiger auf Dauer. Das ist Coases Logik: Organisationen sind kein Gegensatz zum Markt. Sie sind die Antwort auf seine Kosten.

Lukas Marti, 25

Sie führten drei Gespräche. Das erste mit einem ausgebildeten Mechaniker aus Solothurn, der zu weit weg wohnte. Das zweite mit jemandem, der hauptsächlich über sein altes Arbeitsverhältnis sprach.

Im dritten Gespräch trafen sie auf Lukas Marti.

Er war schmal, trug Arbeitsschuhe, die deutlich stärker benutzt aussahen als seine Jacke, und stellte mehr Fragen als die beiden anderen zusammen. Was für Cargo-Velos? Welche Antriebssysteme? Wie war die Auslastung der Werkzeugmaschinen? Hatte man Zugang zu Herstellerdiagnostik für E-Bike-Systeme?

Jonas antwortete. Bei der letzten Frage: «Nein. Noch nicht.»

Lukas: «Das wäre wichtig. Müller hat Bosch-Motoren. Für die braucht man die Systemsoftware, sonst sieht man nur die Hälfte.»

Jonas kannte Bosch-Systeme. Aber die Diagnosesoftware hatte er nie genutzt. «Hast du die?»

«Ich weiss, wie man sie lizenziert. Das ist nicht teuer.»

Das war das Gespräch, das sie überzeugte. Lukas wusste etwas, das Jonas nicht wusste, und er teilte es ohne Umschweife.



Nach dem Gespräch fragte Bracher Jonas: «Was denkst du?»

«Nehmt ihn», sagte Jonas.

Wer was entscheidet

Lea hatte in der Zwischenzeit eine halbe Seite geschrieben. Sie nannte es intern «Entscheidungsmatrix», aber das klang nach mehr, als es war.

Sie hatte drei Kategorien:

Tägliche Entscheide: Wer welchen Auftrag übernimmt, in welcher Reihenfolge repariert wird, wie mit kurzfristigen Anfragen umgegangen wird. Das entscheidet Jonas, oder bei seiner Abwesenheit Lukas. Ohne Rücksprache.

Monatliche Entscheide: Preisanpassungen, neue Kundenverträge, Materialeinkauf über CHF 200. Das besprechen Lea und Jonas. Bracher wird informiert.

Grundsatzentscheide: Neue Geschäftsfelder, Personalentscheide, Vertragsänderungen mit Frau Steiner. Das entscheidet die GmbH gemeinsam — alle drei Gesellschafter, mit Protokoll.

Jonas las die Liste. «Das steht jetzt irgendwo fest?»

«In einer E-Mail an uns alle. Das reicht vorerst.»

«Und wenn Bracher trotzdem etwas entscheidet, das hier unter 'Grundsatz' fällt?»

«Dann beschweren wir uns», sagte Lea. «Und wenn es nicht funktioniert, nehmen wir den Gesellschaftsvertrag hervor.»

Organisationen funktionieren nicht, weil alle immer einer Meinung sind. Sie funktionieren, weil es Wege gibt, Konflikte zu lösen, ohne dass jemand einfach nachgeben muss. Am besten funktionieren sie, wenn Konflikte genutzt werden, um eine Lösung zu finden, die besser ist als die zuvor bekannten.

Nora, die bis jetzt geschwiegen hatte: «Das ist jetzt wirklich ein Unternehmen.»

Den komparativen Vorteil hatten sie früher schon einmal besprochen — dass es sich lohnt, sich dort zu spezialisieren, wo der

eigene Vorsprung am grössten ist, nicht dort, wo man absolut am besten ist. Das gilt jetzt für die Velostation als Organisation.

Jonas ist der bessere Mechaniker als Lukas, zumindest bei Standard-Velos. Aber Jonas' grösster relativer Vorsprung liegt bei komplexen Diagnosen, beim Kundenkontakt, bei der Einschätzung ungewöhnlicher Defekte. Lukas ist bei Cargo-Velos und Systemsoftware stark. Wenn Jonas alles macht, verschwendet er seinen Vorteil. Wenn jeder das macht, worin sein relativer Beitrag am grössten ist, gewinnen alle.

Delegation ist nicht Aufgabe von Kontrolle. Sie ermöglicht Spezialisierung.

Dein Projekt – Aufgabe 6: Wer entscheidet was?

Deine Unternehmensidee wächst — zumindest in der Planung. Jetzt kommt die Frage, die viele erst lösen, wenn es schon Probleme gibt: Wer entscheidet was?

Zeichne eine einfache Organisationsstruktur. Das muss keine Grafik sein, eine Liste reicht.

Beantworte drei Fragen:

1. Welche Entscheide fallen täglich an? Wer trifft sie? Und wann braucht es eine Rücksprache?
2. Welche Entscheide fallen monatlich oder bei wichtigen Ereignissen an? Wer muss informiert werden, wer muss zustimmen?
3. Welche Entscheide sind Grundsatzentscheide, die alle Beteiligten gemeinsam treffen müssen?

Dann: Wenn du mit jemandem zusammenarbeitest — wer bringt was mit? Wo liegt dein komparativer Vorteil? Und wo liegt seiner?

✓ Was bleibt?

Transaktionskosten: Jonas hätte für jede Cargo-Velo-Reparatur einzeln jemanden suchen können. Das hätte Zeit und Unsicherheit gekostet. Lukas als feste Stelle ist günstiger — nicht weil er billiger ist, sondern weil die Transaktionskosten sinken. Coase: Firmen entstehen, wenn der Markt zu teuer wird.

Organisationskosten: Der Mittwochnachmittag-Konflikt war ein Beispiel für Organisationskosten: Zeit, Unbehagen, eine Frage, die niemand stellen wollte. Coase hätte gesagt: Das ist der Preis der Koordination. Er ist real und trotzdem günstiger als die Alternative.

Komparativer Vorteil in der Organisation: Jonas ist bei Standard-Velos besser als Lukas. Trotzdem macht es Sinn, dass Lukas Cargo-Velos übernimmt: Jonas' relativer Vorsprung liegt bei Diagnose und Kundenkontakt. Jeder spezialisiert sich dort, wo sein Beitrag am grössten ist. Das gilt für Werkstätten und für Volkswirtschaften.

Übertrage es: Hast du schon einmal in einer Gruppe gearbeitet, in der nicht klar war, wer was entscheidet? Was hat das gekostet — an Zeit, an Energie, an Vertrauen? Was hätte geholfen?

Lukas begann an einem Montag. Er kam zehn Minuten vor Jonas. Er hatte sein eigenes Werkzeug — nicht viel, aber das Richtige — in einer Leinentasche, die er ordentlich neben die vorhandene Werkzeugwand stellte, ohne etwas zu verrücken.

Jonas beobachtete das kurz. Dann zeigte er ihm das System: die Auftragszettel, die Preisliste, das Vorhängeschloss am der Werkzeugkiste, die Regel mit den Bremsbelägen.

Am Nachmittag arbeitete Lukas an Müllers Cargo-Velo: einer Einstellung der Hinterradbremse, die Jonas bereits gesehen hatte. Lukas machte es auf eine Art, die Jonas nicht kannte.

Jonas schaute zu. Sagte nichts. Später kontrollierte er das Ergebnis.

Es war gut. Sogar besser.

Im nächsten Kapitel: *Die Struktur steht. Aber Strukturen brauchen Recht. Was Jonas und Lea im nächsten Kapitel über Verträge und Eigentum innerhalb des Unternehmens lernen, hätten sie gerne früher gewusst.*

Kapitel 7

Was haben wir genau vereinbart?

Es begann mit einer einfachen Frage, die Bracher beim Durchblättern der GmbH-Unterlagen stellte.

«Wo ist der Ratschensatz?»

Jonas: «Im Unterstand.»

«Im Anlagespiegel ist er nicht.»

«Was ist ein Anlagespiegel?»

Bracher legte das Heft hin. «Eine Liste des Anlagevermögens der GmbH. Was ihr gehört. Maschinen, Werkzeug, Ausrüstung.» Er schaute Jonas an. «Wann hast du den Ratschensatz gekauft?»

«Vor der Gründung. Den habe ich selbst bezahlt.»

«Und die Lichtreparaturausrüstung?»

«Auch.»

«Das E-Bike-Diagnosegerät?»

«Ebenfalls.» Jonas hielt inne. «Ist das ein Problem?»

«Es ist eine Unklarheit», sagte Bracher. «Ich rufe Ruf an.»

Was niemandem aufgefallen war

Cécile Ruf kam zwei Tage später. Sie trug einen Mantel, den sie nicht auszog, und eine Messenger-Tasche, die aussah, als käme sie direkt vom letzten Termin. Was auch stimmte. Sie schaute sich kurz im Innenhof um, dann auf die Werkzeugwand.

«Das alles ist von vor der Gründung?»

«Ein Teil», sagte Jonas. «Was danach kam, hat die GmbH bezahlt. Ich habe damals nicht unterschieden.»

Sie schaute leicht amüsiert, als hätte sie das schon oft gesehen. «Das ist ein häufiger Fehler bei Neugründungen. Persönliches und geschäftliches Vermögen vermischen sich still.»

Sie setzte sich auf den Hocker und legte die Tasche ab. «Die Rechtslage ist folgende: Was du vor der Gründung als Privatperson gekauft hast, gehört dir. Nicht der GmbH. Wenn die GmbH morgen aufgelöst würde, wärest du der alleinige Eigentümer des Ratschensatzes, nicht Bracher zu 50 Prozent oder Lea zu 25.»

«Das klingt gut», sagte Jonas.

«Es ist aber auch ein Problem. Wenn das Werkzeug bei der Arbeit beschädigt wird — wer haftet? Wenn du ausscheidest — nimmst du es mit?»

Jonas hatte keine Antwort. Er hatte nicht daran gedacht.

Ruf öffnete ihre Tasche. «Zwei Optionen. Erstens: Du überträgst das Werkzeug formell als Sacheinlage an die GmbH — das erhöht deinen Kapitalanteil leicht, und die GmbH wird Eigentümerin. Zweitens: Die GmbH leiht es von dir, symbolisch, für einen Franken pro Jahr, und wir dokumentieren das.»

«Was empfehlen Sie?»

«Option zwei ist einfacher. Es geht nicht um den Preis — es geht darum, den Eigentumsübergang schriftlich festzuhalten. Damit beide Seiten wissen, was gilt.»

Was ein Vertrag eigentlich ist

Lea hatte mitgehört. «Ist das überall so? Dass man alles schriftlich festhalten muss?»

«Nein», sagte Ruf. «Das ist das Interessante. In der Schweiz gilt im Vertragsrecht grundsätzlich die Formfreiheit — ein Vertrag kann mündlich, schriftlich, oder auch einfach durch Handeln entstehen. Letzteres nennt man konkludentes, also aufschlussreiches, Handeln. Wenn Jonas immer wieder ohne Gegenleistung das Werkzeug der GmbH zur Verfügung stellt, entsteht dadurch auch eine Art Vereinbarung — stillschweigend.»

«Dann brauchen wir den Vertrag nicht?»

«Ihr braucht ihn, wenn ihr Klarheit wollt und keinen Streit. Ein Vertrag ist Dokumentation von dem, worüber man sich einig ist. Damit man sich später erinnert.»

Das klingt nach einer Kleinigkeit. Es ist aber wichtig.

Verträge erfüllen zwei Funktionen, die leicht zu verwechseln sind. Die erste: Sie schaffen Verbindlichkeit. Beide Seiten können sich auf das Vereinbarte berufen, auch wenn die andere Seite ihre Meinung ändert. Die zweite, oft unterschätzte: Sie erzwingen Klarheit im Moment des Abschlusses. Wer einen Vertrag schreibt, muss entscheiden, was gilt, und merkt dabei oft, dass man über bestimmte Dinge noch gar keine gemeinsame Vorstellung hatte.

Lea und Jonas hatten sich nie gefragt, wem das Werkzeug gehört. Einfach, weil die Frage nicht aufgetaucht war.

Ein Vertrag zwingt dich, Dinge zu klären. Und bewahrt dich damit vor Konflikten.

Ruf hatte noch eine Frage: «Was ist mit dem Abo-Modell? Wer hat das entwickelt?»

Lea: «Ich, hauptsächlich. Nora hat die Kommunikation gebaut.»

«Steht das irgendwo?»

Stille.

«Das Abo-Modell ist das Kernprodukt der GmbH», sagte Ruf. «Die Idee, die Struktur, das Pricing. Das ist geistiges Eigentum. Es gehört der GmbH — weil es für die GmbH entwickelt wurde, während Lea Gesellschafterin war. Das ist die Standardlogik. Aber wenn Lea die GmbH verlassen würde, könnte sie dasselbe Modell anderswo aufbauen. Und das wäre dann ein Problem.»

«Ich verlasse die GmbH nicht», sagte Lea.

«Ich weiss. Trotzdem sollte das geregelt sein.»

Das waren keine angenehmen Sätze. Aber Ruf sagte sie ohne Dramatik, als Information, nicht als Vorwurf. Das war ihr Stil: klar, trocken, ohne überflüssige Empathie.

Historische Miniatur: Max Weber und die legal-rationale Herrschaft

Max Weber, 1864 in Erfurt geboren, war Soziologe, Ökonom und einer der Begründer der modernen Sozialwissenschaften. In «Wirtschaft und Gesellschaft», posthum 1922 erschienen, entwickelte er eine Systematik, die bis heute verwendet wird: die drei Typen legitimer Herrschaft.

Traditionale Herrschaft beruht auf Gewohnheit und Herkommen — man folgt, weil es immer so war. Charismatische Herrschaft beruht auf aussergewöhnlichen persönlichen Qualitäten — man folgt einem Menschen, weil er aussergewöhnlich erscheint. Legal-rationale Herrschaft beruht auf festen Regeln — man folgt nicht einer Person, sondern einer Position, die durch Regeln definiert ist.

Moderne Organisationen — Firmen, Behörden, Universitäten — funktionieren fast ausschliesslich nach dem legal-rationalen Typ. Der Geschäftsführer hat Weisungsbefugnis, weil das der Gesellschaftsvertrag sagt, nicht weil er besonders klug oder cha-

rismatisch ist. Sein Nachfolger hätte dieselbe Befugnis. Position und Person sind getrennt.

Das ist der Kern des Vertrags: Er macht Kooperation unabhängig von persönlicher Übereinstimmung. Bracher und Jonas müssen sich nicht mögen — sie müssen sich an den Gesellschaftsvertrag halten. Das schafft Verlässlichkeit. Und Verlässlichkeit ist die Grundlage jeder Kooperation, die über kurzfristige persönliche Sympathie hinausgehen soll.

Jonas liest den Arbeitsvertrag

Lukas' Arbeitsvertrag lag seit drei Tagen auf dem Werk Tisch, unterschiftsbereit. Lukas selbst hatte ihn kurz überflogen und genickt. Bracher hatte ihn aufgesetzt, Cécile Ruf hatte ihn geprüft. Jonas las ihn vollständig.

Das dauerte länger als erwartet. Er unterbrach Nora einmal, um einen Begriff nachzufragen. Er strich mit dem Finger einzelne Absätze ab. Bei Paragraph neun hielt er inne.

«Was ist eine Konkurrenzklausel?»

Ruf, die noch da war, erklärte: Nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses dürfe Lukas für eine bestimmte Zeit nicht bei einem direkten Konkurrenten arbeiten. Das schütze die GmbH vor dem Wissenstransfer.

Jonas: «Gilt so etwas auch für mich — als Gesellschafter?»

Ruf schaute ihn an. «In welchem Sinn?»

«Wenn ich ausscheiden würde: Dürfte ich dann eine andere Velowerkstatt aufmachen?»

Kurze Pause. «Im Gesellschaftsvertrag steht dazu nichts. Das heisst: formal dürftest du, ohne Einschränkung. Aber ihr habt das Vorkaufsrecht geregelt — wenn du ausscheidest, können Lea und Bracher deinen Anteil kaufen. Danach bist du frei.»

«Das sollte man wissen, bevor man unterschreibt», sagte Jonas.

«Ja.» Ruf nickte. «Deshalb ist es gut, dass ihr gefragt habt.»

Sie schaute Bracher kurz an. Er zuckte leicht die Schultern. Jonas hatte eine Frage gestellt, an die er selbst nicht gedacht hatte.

Was sich regeln lässt — und was nicht

Ruf blieb noch eine halbe Stunde. Sie erklärte zwei Unterscheidungen, die für die GmbH relevant waren.

Zwingend ist, was nicht wegbedungen werden kann, egal was im Vertrag steht. Mindesturlaub, Schutz vor missbräuchlicher Kündigung, Unfallversicherungspflicht: Das gilt für Lukas, auch wenn der Vertrag das Gegenteil sagt. Solche Klauseln wären nichtig. Der Rest des Vertrages gälte weiterhin aber nicht die betroffene Klausel.

Es gibt Standardregeln, die abgeändert werden können. Das Kündigungsrecht beispielsweise: Der Standard ist ein Monat Frist nach der Probezeit. Wer möchte, kann im Vertrag abweichende Fristen vereinbaren.

«Das heisst», sagte Lea, «dass wir nicht alles frei verhandeln können.»

«Richtig. Das Gesetz setzt den Rahmen. Innerhalb dieses Rahmens seid ihr frei.»

Das ist die Absicht eines Rechtssystems. Zwingendes Recht schützt die eine Seite im Vertrag davor, auf Rechte zu verzichten, die sie unter Druck vielleicht aufgeben würde.

Jonas: «Und was, wenn jemand trotzdem einen solchen Vertrag unterschreibt?»

Ruf: «Dann hat er unterschrieben, aber der Schutz gilt trotzdem. Das Gesetz tritt an die Stelle der ungültigen Klausel.»

Vertragsfreiheit ist häufig durch Gesetze begrenzt. Klauseln, die diesen Gesetzen zuwiderlaufen, sind ungültig.

Am Ende des Abends hatte Ruf drei Seiten Notizen gemacht und angekündigt, eine aktualisierte Fassung des Gesellschaftsvertrags sowie einen Leihvertrag für das Werkzeug zu schicken. Sie würde auch eine Klausel zu geistigem Eigentum vorschlagen.

Jonas und Lea unterschrieben Lukas' Arbeitsvertrag. Lukas unterschrieb ihn ebenfalls.

«Damit wäre das geregelt», sagte Ruf.

Sie packte ihre Tasche, zog die Gürtelschnalle nach und war zehn Minuten später weg. Kein Auf-Wiedersehen mit Handschlag, nur ein kurzes Nicken.

Bracher schaute Jonas an. «Du hast eine Frage gestellt, die ich nicht gestellt habe.»

«Ich habe einfach gelesen», sagte Jonas.

Dein Projekt – Aufgabe 7: Welche Verträge brauchst du?

Verträge klingen nach Bürokratie. Sie sind es manchmal. Aber im Kern sind sie etwas anderes: Dokumentation von dem, worüber man sich einig ist — damit man sich später erinnert.

Überlege für deine Unternehmensidee:

1. Mit wem würdest du zusammenarbeiten? Mitgründer, Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden? Für jede dieser Beziehungen gibt es eine typische Vertragsform.
2. Was müsste in diesen Verträgen unbedingt stehen? Was willst du festhalten, bevor etwas schiefgeht?
3. Was könntest du durch einen Vertrag klären, das ihr bisher nur mündlich oder gar nicht geregelt habt?

Dann: Gibt es etwas in deiner Idee, das wie das Werkzeug im

Unterstand ist — etwas, das dir persönlich gehört aber für das Projekt genutzt wird? Wie willst du das regeln?

✓ Was bleibt?

Sacheinlage und persönliches Eigentum: Jonas' Werkzeug gehörte ihm, nicht der GmbH. Das war eine Unklarheit, die niemand explizit gemacht hatte. Persönliches und geschäftliches Vermögen mischen sich still, wenn niemand es dokumentiert.

Vertrag als Erzwinger von Klarheit: Lea und Jonas hatten nie diskutiert, wem das Abo-Modell gehört — weil die Frage nicht auftauchte. Sie tauchte durch Ruf auf. Ein Vertrag zwingt beide Seiten, Fragen zu beantworten, die man lieber aufschieben würde. Das ist unbequem und nützlich.

Zwingendes vs. dispositives Recht: Lukas' Mindestferien gelten, auch wenn der Vertrag etwas anderes sagt. Das Kündigungsrecht kann angepasst werden, wenn beide einverstanden sind. Vertragsfreiheit hat Grenzen, zum Beispiel aufgrund des Arbeitsrechts.

Übertrage es: Hast du schon einmal etwas ausgeliehen oder gemeinsam genutzt, ohne genau zu klären, was passiert, wenn etwas kaputtgeht, oder wenn jemand aussteigt? Was wäre ein einfacher Satz gewesen, der das geregelt hätte?

Nora sass an diesem Abend noch lange am Tisch des Unterstands, nachdem die anderen gegangen waren. Sie hatte ihren Laptop aufgeklappt und tippte.

Es war kein Newsletter. Sondern ein längerer Text — etwas zwischen Bericht und Geschichte. Über einen Pendler, der seit drei Monaten kein einziges Mal zu spät zur Bahn gekommen war. Über Herrn Müller, der sich nicht mehr um seine Cargo-Velos sorgen musste. Über die Schule, die zum ersten Mal seit Jahren funktionierendes Schulsport-Equipment hatte.

Sie las es nochmals. Dann lud sie es hoch.

Im nächsten Kapitel: *Die Verträge stehen. Das Produkt wächst. Und dann passiert etwas, das niemand geplant hatte: Noras Beitrag bewegt mehr als jedes Kundengespräch zuvor.*

Kapitel 8

Wie sprechen wir darüber?

Nora hatte den Text hochgeladen und dann geschlafen.

Am nächsten Morgen hatte er zweiunddreissig Likes. Sie trank Kaffee, schaute nochmals auf den Beitrag, stellte fest, dass sie einen Satz hätte streichen können und liess es gut sein.

Gegen Mittag waren es hundertvierzehn.

Gegen Abend dreihundertachtundachtzig.

Nora schickte Jonas und Lea einen Screenshot, ohne Erklärung.

Jonas antwortete nach zwei Minuten: «Warum?»

Nora: «Frau Beyeler hat ihn in der Eltern-App der Schule geteilt. Dann noch jemand im Quartiers-Newsletter. Und dann war es einfach so.»

Vier verschiedene Reaktionen

Sie trafen sich am nächsten Morgen im Innenhof. Lukas war bereits da, arbeitete an einem Velo und schaute nicht auf.

Nora wirkte ruhig, auf eine Art, die die anderen leicht überraschte. Sie hatte drei Kommentare beantwortet, zwei Direktnachrichten von Interessierten weitergeleitet und einen Anruf von einer Journalistin des Stadtblatts entgegengenommen. Die Journalistin wollte einen Bericht schreiben.

Jonas: «Was hast du ihr gesagt?»

«Dass ich mich melde, wenn ich mit den anderen gesprochen habe.»

Jonas fand das gut. Er fand die dreihundertachtundachtzig Likes sehr gut. Sichtbarkeit war Wachstum, und Wachstum war, warum sie das taten.

Lea war nicht dagegen. Aber sie hatte eine Frage: «Wenn wir jetzt in der Zeitung stehen — was passiert, wenn in zwei Wochen jemand eine schlechte Erfahrung macht? Oder wenn Müller sich beschwert, weil Lukas einen Termin vergisst?»

«Dann antworten wir ehrlich», sagte Nora.

«Das reicht manchmal nicht.»

«Nein. Aber nicht sichtbar zu sein, reicht auch nicht.»

Was eine Geschichte kann, was Werbung nicht kann

Nora hatte nicht über die Velostation geschrieben. Sie hatte über drei Menschen geschrieben.

Frau Joost, Krankenpflegerin, Frühschicht. Seit sie Abonnentin sei, habe sie in drei Monaten die Bahn nie verpasst. Das sei für sie mehr wert als der Preis.

Herr Müller, Bauunternehmer. Er habe früher zweimal pro Monat seinen Lieferbetrieb unterbrechen müssen, weil ein Cargo-Velo ausfiel. Seit Januar: einmal. Und das sei innerhalb von zwei Stunden behoben worden.

Die Gerberstrasse-Schule. Acht Velos. Seit der Wartungsvereinbarung hätten alle funktioniert. Die Sportlehrerin müsse nicht mehr selbst flicken.

Kein «Beste Velostation Arlens». Kein «Qualitätsservice mit Leidenschaft». Drei konkrete Situationen, drei konkrete Veränderungen,

drei reale Personen. Nora hatte alle drei vorher gefragt, ob sie namentlich erscheinen durften.

Frau Joost: «Selbstverständlich.»

Herr Müller: «Schreiben Sie einfach, dass meine Velos laufen.»

Frau Beyeler: «Darf ich es auch teilen?»

Nora hatte alle drei Zitate auf das Wesentliche reduziert.

Werbung behauptet, Geschichten demonstrieren.

Eine Behauptung («Wir sind schnell und günstig») lässt sich nicht überprüfen, ohne Kunde zu werden. Sie enthält keine Information, die dem Empfänger bei einer Entscheidung hilft. Sie appelliert an eine Hoffnung.

Eine Geschichte ist anders. «Herr Müller hatte zwei Unterbrechungen pro Monat, jetzt eine in drei Monaten» ist eine überprüfbare Aussage. Man kann Müller anrufen. Man kann die Zahl hinterfragen. Das macht sie glaubwürdiger, nicht weil sie nicht gelogen sein könnte, sondern weil die Überprüfbarkeit selbst ein Signal ist: Wer lügt, riskiert Entlarvung. Wer die Wahrheit sagt, gewinnt Vertrauen.

Werbung behauptet etwas. Geschichten von Kunden zeigen, was man tut. Nur das zweite lässt sich überprüfen.

Historische Miniatur: George Akerlof und der Markt für Zitronen

George Akerlof, 1940 in New Haven geboren, erhielt 2001 den Wirtschaftsnobelpreis für eine Arbeit, die er 1970 als junger Professor geschrieben hatte. Mehrere Fachzeitschriften hatten sie zuvor abgelehnt — der Gedanke sei zu einfach. «The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism» wurde trotzdem zu einem der meistzitierten Wirtschaftsaufsätze des 20. Jahrhunderts.

Das Grundproblem: Auf dem Gebrauchtwagenmarkt wissen Ver-

käufer, ob ihr Auto gut oder schlecht ist. Käufer wissen es nicht. Nennen wir schlechte Autos «Zitronen», im amerikanischen Slang der Begriff für defekte Geräte.

Was passiert: Käufer wissen, dass manche Autos Zitronen sind. Sie bieten deshalb nur den Durchschnittspreis. Wer ein gutes Auto hat, findet diesen Preis zu tief und bietet nicht an. Übrig bleiben die Zitronen. Der Preis sinkt weiter. Noch mehr gute Autos verschwinden. Im Extremfall kollabiert der Markt: Niemand verkauft, niemand kauft, obwohl gute Autos existieren und Käufer sie wollen.

Die Lösung: Die Verkäufer geben Signale, die Qualität glaubwürdig kommunizieren. Garantien. Zertifizierungen. Reputation. Empfehlungen. Alles, was einem Käufer hilft, zwischen Zitrone und gutem Auto zu unterscheiden.

Noras Text ist genau das: ein Signal. Nicht «Wir sind gut», sondern: «Frau Joost fährt seit drei Monaten pünktlich zur Bahn, und ihr könnt sie fragen.» Das ist überprüfbar. Das ist glaubwürdig. Das erlaubt dem Markt zu funktionieren, weil potenzielle Kunden jetzt mehr wissen als vorher.

Das Gespräch mit der Journalistin

Nora traf Frau Egger vom Stadtblatt drei Tage später, in einem Café. Sie hatte Bracher informiert; er hatte gesagt, sie solle selbst entscheiden.

Frau Egger war Mitte dreissig, hatte einen Block und einen Kugelschreiber und stellte Fragen in der Reihenfolge, die sie sich aufgeschrieben hatte.

Seit wann gibt es die Velostation?

Wie viele Kunden?

Was kostet ein Abo?

Nora antwortete auf alles direkt. Beim letzten Punkt — «Haben Sie Pläne zur Expansion?» — überlegte sie kurz.

«Wir testen gerade, was funktioniert. Expansion ist das falsche Wort — wir lernen noch.»

Frau Egger schrieb das auf. «Das ist ungewöhnlich für ein Unternehmen. Meistens sagen alle, sie wachsen stark.»

«Wir wachsen», sagte Nora. «Aber ich weiss nicht, in welche Richtung genau. Das finden wir gerade heraus.»

Die Journalistin lächelte kurz. «Das darf ich zitieren?»

«Ja.»

Das Gespräch dauerte zwanzig Minuten. Nora hatte vorher überlegt, was sie sagen würde, wenn Fragen kämen, die sie nicht beantworten wollte — über Bracher, über die Eigentumsverhältnisse, über Jonas' Alter. Keine dieser Fragen kam. Frau Egger schrieb einen Lokalbericht über eine Jugend-GmbH im Quartier. Das reichte ihr.

Was Reputation kostet

Der Bericht erschien am Donnerstag. Zwei Spalten, ein Foto des Innenhofs, das Frau Egger selbst gemacht hatte.

Lea las ihn zweimal. «Sie hat geschrieben, dass Jonas sechzehn ist.»

«Das stimmt», sagte Jonas.

«Ich weiss. Aber jetzt weiss es Arlen.»

Das war kein Vorwurf. Lea meinte es sachlich: Sichtbarkeit schafft Erwartungen. Wer weiss, dass ein Sechzehnjähriger seine Velos wartet, erwartet vielleicht etwas anderes als jemand, der es nicht weiss.

«Reputation», sagte Bracher in der nächsten Besprechung, «ist das, was andere über euch sagen, wenn ihr nicht dabei seid. Ihr könnt sie beeinflussen — durch das, was ihr tut, und durch das, was ihr

erzählt. Aber sie gehört nicht euch.»

Das war eine nüchterne Definition. Und korrekt.

Reputation ist kein Asset im Bilanzsinne — man kann sie nicht kaufen, nicht verbuchen, nicht versichern. Sie ist das kumulative Ergebnis von Handlungen, Aussagen und der Lücke dazwischen. Wer etwas verspricht und es hält, baut sie auf. Wer etwas verspricht und das nicht hält, zerstört sie schneller, als er sie gebaut hat. Das gilt auch allgemein für Vertrauen.

Für die Velostation: Noras Beitrag hatte Erwartungen geschaffen. Frau Joost, Herr Müller, Frau Beyeler — sie alle hatten öffentlich bestätigt, dass die Velostation ihr Versprechen hält. Das war wertvoll.

Reputation gehört nicht dem, auf den sie sich bezieht. Aber man kann sie beeinflussen, durch Handlungen und Aussagen.

Manipulation liegt dort, wo Kommunikation mehr verspricht als gehalten wird — oder wo sie Eindrücke erzeugt, die nicht der Realität entsprechen. Noras drei Geschichten waren beides nicht: Sie waren wahr, konkret, nachprüfbar. Frau Joost konnte man fragen. Die Zahl «eine Unterbrechung in drei Monaten» war Müllers eigene Aussage.

Legitime Persuasion teilt echte Information und überlässt dem anderen die Entscheidung.

Nora hatte das intuitiv richtig gemacht: Was ist passiert, für wen, mit welchem Ergebnis. Mehr brauchte es nicht.

Dein Projekt – Aufgabe 8: Deine Geschichte

Du hast ein Nutzenversprechen und eine Kostenschätzung. Jetzt die Frage: Wie sprichst du darüber?

Schreib eine Geschichte, nicht über dein Angebot, sondern über

eine Person, die davon profitieren würde.

Das Format: Problem → Lösung → Ergebnis. Drei Sätze genügen.

Beispiel: «[Person] hatte [Problem]. Seit [Lösung] ist [Ergebnis].»

Dann: Was ist das Vertrauenssignal in deiner Geschichte? Was macht sie überprüfbar und damit glaubwürdig?

Und zuletzt: Was solltest du nicht schreiben — weil es zwar gut klingt, aber nicht der Realität entspricht? Das ist die Grenze zwischen legitimer Persuasion und Manipulation.

✓ Was bleibt?

Geschichte vs. Werbung: Noras Beitrag enthielt keine Behauptungen über die Velostation. Er enthielt drei überprüfbare Aussagen über drei Menschen. Überprüfbarkeit ist das Merkmal glaubwürdiger Kommunikation: Das Risiko der Entlarvung stärkt das Signal.

Signal und Reputation: Potenzielle Kunden wissen nicht, ob die Velostation gut ist. Noras Beitrag ist ein Signal. Wie eine Garantie oder ein Zertifikat aber billiger und konkreter. Akerlof: Gute Qualität braucht eine Form, in der sie sich zeigen kann. Reputation ist diese Form.

Manipulation vs. legitime Persuasion: Legitime Persuasion teilt echte Information und überlässt dem anderen die Entscheidung. Manipulation erzeugt Eindrücke, die über die Realität hinausgehen.

Übertrage es: Hast du schon einmal etwas gekauft, weil jemand eine echte Geschichte darüber erzählt hat — nicht Werbung, sondern eine konkrete Erfahrung? Was hat dich überzeugt?

Werner Haas sah den Beitrag am Donnerstagabend.

Er sass im hinteren Teil seines Ladens, die Arbeitsbeleuchtung über der Werkbank noch an, und scrollte durch die lokalen Nachrichten auf seinem Telefon. Das Stadtblatt hatte den Artikel online gestellt. Foto, zwei Spalten, Sechzehnjährige, GmbH, dreissig Abonnenten.



Er las ihn bis zum Ende. Legte das Telefon auf die Werkbank.
Dann schaute er sich seinen leeren Laden an.

Im nächsten Kapitel: *Sichtbarkeit schützt — und macht verletzlich. Was im nächsten Kapitel passiert, wird durch Haas ausgelöst. Aber Haas tut dabei nichts Illegales.*

Kapitel 9

Wer schreibt die Regeln?

Der Brief kam an einem Dienstagvormittag. Absender: Stadtkanzlei Arlen. Empfänger: Velostation Gerberstrasse GmbH, zuhänden Martin Bracher.

Bracher las ihn, rief Cécile Ruf an und schickte einen Scan an Jonas und Lea. Seine Nachricht dazu war kürzer als üblich: «Lest das.»

Der Beschluss des Stadtrats, gefasst in der Sitzung vom vergangenen Donnerstag, legte zwei Dinge fest.

Erstens: Entgeltliche Fahrradwartung und -reparatur im gewerblichen Rahmen gelte als handwerkliche Tätigkeit und erfordere in Wohnzonen eine gesonderte Gewerbebewilligung. Diese Bewilligung setze den Nachweis einer anerkannten Berufsausbildung als Zweiradmechaniker oder -mechatroniker voraus.

Zweitens: Die gewerbliche Nutzung von Innenhöfen in Wohnzonen bedürfe einer Sondernutzungsbewilligung, die künftig jährlich zu erneuern sei.

Lea las den Beschluss zweimal.

Bracher hatte nachgefragt: Die Initiative war vom lokalen Velohändlerverband ausgegangen.

Was Haas getan hatte

«Wer hat das beschlossen?», fragte Jonas.

«Der Stadtrat», sagte Bracher.

«Auf wessen Initiative?»

Bracher legte das Papier auf den Werkisch. «Ich habe nachgefragt. Es gab eine Eingabe des lokalen Velohändlerverbands.»

Jonas schwieg kurz. Dann: «Haas.»

«Wahrscheinlich.»

Jonas: «Was er gemacht hat, ist falsch.»

«Es ist legal», sagte Bracher.

«Dass es illegal ist, habe ich nicht behauptet», sagte Jonas.

Lea sah ihn nicht an. Sie schaute auf den Beschluss. Dann: «Er hat die Regeln nicht gebrochen. Er hat andere beeinflusst, die sie dann geschrieben haben.»

Jonas: «Das ist dasselbe.»

«Nicht wirklich.» Lea legte das Papier hin.

Es war still im Innenhof.

Was Haas getan hatte, war nicht unverständlich. Er führte seit zweiundzwanzig Jahren einen Betrieb, hatte immer alle Regeln eingehalten, Steuern bezahlt, Angestellte ausgebildet. Und plötzlich verlor er Kunden an eine GmbH, in der Sechzehnjährige arbeiteten — ohne Berufszertifizierung, ohne gewerbliche Sondernutzung. Er hatte einen Wettbewerbsnachteil erlitten, der sich durch Qualität allein kaum ausgleichen liess.

Das war sein Argument. Und es war nicht erfunden.

Die Frage war eine andere: Ob die Lösung, die er gewählt hatte, sein Problem löste — oder ob sie ein anderes Problem schuf.

Drei Optionen

Cécile Ruf kam am nächsten Tag. Sie setzte sich diesmal ohne Mantel hin. Und sie brachte Zeit mit.

«Drei Optionen», sagte sie. «Ich erkläre sie, dann redet ihr.»

Erstens: Anfechten. Der Beschluss sei anfechtbar, wenn er unverhältnismässig sei oder die Begründung nicht trage. Das koste Zeit und Geld — drei bis sechs Monate, CHF 5'000 bis 10'000 für das Verfahren, Ausgang ungewiss. Es setze aber einen Präzedenzfall. Und falls die Velostation gewänne, wäre der Beschluss aufgehoben.

Zweitens: Anpassen. Jonas beginne die Zertifizierungsausbildung zum Zweiradmechaniker, möglich als berufsbegleitender Kurs, Dauer etwa ein Jahr. In der Zwischenzeit führe Lukas, der bereits ausgebildet sei, die regulierungspflichtigen Arbeiten durch. Sie beantragten die Gewerbebewilligung für den Innenhof und klärten mit Frau Steiner, ob der Standort als Gewerbezone durchgehe oder ob sie umsiedeln müssten.

Drittens: Pivotieren. Das Abo-Modell werde so umstrukturiert, dass es nicht mehr als gewerbliche Reparaturdienstleistung gelte, sondern als Mitgliedschaft in einer Wartungsgemeinschaft. Das sei rechtlich möglich aber aufwändig zu konstruieren und müsse sorgfältig geprüft werden.

«Was empfehlen Sie?», fragte Lea.

«Zwei und drei kombinieren. Anfechten nur, wenn Option zwei scheitert.»

Jonas: «Ich fange mit der Ausbildung an.»

«Gut», sagte Ruf trocken.

Was hier passierte, hat in der Wirtschaftswissenschaft einen Namen, auch wenn Cécile Ruf ihn an diesem Tag noch nicht aussprach. Im Marktprozess kann man auf die Nase fallen. Ideen scheitern, Angebote finden keine Nachfrage, Kunden wechseln. Das ist Feed-

back, kein Versagen. Der Unterschied entsteht dort, wo nicht mehr der Wettbewerb entscheidet, wer gewinnt, sondern politische Regeln. Das nennt man Rent-Seeking: Eine Interessengruppe nutzt den politischen Prozess, um Vorteile zu sichern, die im freien Wettbewerb so nicht erreichbar wären. Mancur Olson hat erklärt, warum das strukturell passiert. George Stigler hat dem Phänomen, dass es strukturell wird, einen Namen gegeben: Regulatory Capture, die «Übernahme» des Regulators durch die Regulierten. Die Velostation hatte keinen Fehler gemacht, als sie ohne formelle Gewerbebewilligung für den Innenhof operierte. Das war eine Grauzone, wie sie viele Kleinstbetriebe kennen. Haas' Petition änderte es. Das war legal. Ob es den Kunden und damit der Allgemeinheit nutzte oder nur ihm, war eine andere Frage.

Wettbewerb erzeugt Feedback. Rent-Seeking verhindert es.

Historische Miniatur: Mancur Olson und die Logik des kollektiven Handelns

Mancur Olson, 1932 in Grand Forks, North Dakota, geboren, war Wirtschaftswissenschaftler und politischer Ökonom. Sein Hauptwerk «The Logic of Collective Action» erschien 1965 und veränderte, wie Ökonomen über Gruppeninteressen nachdenken. Olsons Ausgangsfrage: Warum setzen kleine Gruppen ihre Interessen in der Politik oft durch, auch wenn sie der Mehrheit schaden? Die Antwort liegt im Trittbrettfahrerproblem. In grossen Gruppen profitieren alle vom politischen Erfolg — auch die, die sich nicht beteiligt haben. Das schwächt den Anreiz, sich zu engagieren. In kleinen, gut organisierten Gruppen, deren Mitglieder ein starkes Interesse an etwas haben, ist der individuelle Nutzen gross genug und die Koordination einfach genug, dass jeder mitmacht.

Ein lokaler Velohändlerverband ist klein, organisiert und hat ein klares Interesse: weniger Konkurrenz. Die Kunden der Ve-

lostation sind viele, diffus, und jeder einzelne verliert durch die neue Regelung wenig — zu wenig, um dagegen vorzugehen. Das Ergebnis: Die kleine Gruppe setzt sich durch.

Olson nannte diesen Prozess «rent-seeking»: Gruppen nutzen den politischen Prozess, um sich wirtschaftliche Vorteile zu verschaffen. Nicht durch bessere Leistungen sondern durch bessere Lobbyarbeit. Das Wort «Rente» meint hier einen Ertrag ohne entsprechende Gegenleistung. Der Gesamtwohlstand sinkt, auch wenn der Einzelne gewinnt.

Haas war kein schlechter Mensch. Er handelte rational, so wie Olson es vorhergesagt hatte. Das macht den Mechanismus nicht weniger problematisch. Es macht ihn schwerer zu bekämpfen.

Was Nora schrieb

Nora hatte drei Tage gebraucht. Nicht weil sie nicht wusste, was sie schreiben wollte, sondern weil sie es so schreiben wollte, dass es hielt.

Sie nannte keine Namen. Sie beschrieb den Mechanismus: Ein etabliertes Unternehmen, das mit einem kleineren Konkurrenten nicht mithalten konnte oder wollte, hatte den Stadtrat gebeten, Regeln zu setzen, die den Konkurrenten belasten. Der Stadtrat hatte zugestimmt. Das Ergebnis: neue Bürokratie, neue Kosten, weniger Wettbewerb.

Sie schrieb auch, was Haas' Perspektive sein könnte: dass er tatsächlich einen Wettbewerbsnachteil hatte, weil die Velostation ohne Zertifizierung operiert hatte. Sie fand das wichtig. Einseitige Berichte sind schwächer als ausgewogene.

Der lokale Blog «Arlen Aktuell» teilte den Text am nächsten Morgen. Bis Mittag hatten die Leserinnen und Leser im Kommentarbereich selbst herausgefunden, wen Nora meinte, ohne dass sie es geschrieben hatte.

Die Reaktionen waren gemischt. Einige fanden: Die Velostation hätte von Anfang an korrekt zugelassen sein sollen. Einige fanden: Haas hätte versuchen sollen, besser zu werden, nicht die Regeln zu ändern. Einige fanden beides gleichzeitig, auf verschiedene Arten. Werner Haas gab auf Anfrage einer Stadtblatt-Journalistin ein kurzes Statement ab: «Ich habe die Regeln angewendet, die für alle gelten. Ich erwarte nicht mehr, als dass sie eingehalten werden.» Das war nicht völlig falsch. Es war aber auch nicht die ganze Wahrheit.

Bracher schickte drei Tage nach Noras Eintrag eine kurze Nachricht an alle drei. «Ich schreibe heute an den Stadtrat. Nicht um zu klagen. Um zu erklären.»

Lea fragte, was er schreiben würde.

«Was Nora schon geschrieben hat», sagte er. «Aber auf Briefpapier. Damit es im Protokoll steht.»

Jonas las das und antwortete nicht sofort. Dann tippte er: «Das ändert nichts.»

«Nicht per se», schrieb Bracher zurück, «aber wir fangen auch erst an.»

Was bleibt offen

Frau Steiner hatte, als sie von der Situation erfuhr, keine langen Ausführungen gemacht. Sie hatte Bracher angerufen und gefragt, was die GmbH brauche. Dann hatte sie den Mietvertrag für den Innenhof auf drei Jahre verlängert, ohne Preiserhöhung, und schriftlich bestätigt, dass der Innenhof als Gewerbefläche nutzbar sei, solange die entsprechenden Bewilligungen vorlägen.

«Drei Jahre», sagte Jonas, als er den Brief sah.

«Sie hat Vertrauen», sagte Nora.

«Oder sie will nicht suchen», sagte Jonas. Aber er sagte es nicht unfreundlich.

Die Gewerbebewilligung war beantragt. Jonas hatte sich für den Zertifizierungskurs angemeldet — ein Jahr, Samstage und Abendkurse, Prüfung im darauffolgenden Sommer.

Lukas führte in der Zwischenzeit alle Arbeiten formell durch, für die eine Zertifizierung verlangt wurde. Das bedeutete in der Praxis: mehr Koordination, etwas mehr Reibung, aber kein Stillstand.

Die Velostation GmbH existierte weiter. Verändert, unter Druck, aber mit allen früheren Kunden.

Legal und gerecht sind nicht dasselbe. Das zu wissen ist der Anfang, nicht das Ende.

An einem Abend Ende April saßen Lea, Jonas, Nora und Lukas im Innenhof. Lukas hatte Bier mitgebracht. Bracher war nicht da, er hatte einen anderen Termin.

Sie sprachen nicht über Haas. Sie sprachen über den Sommer, über Müllers neue Cargo-Velo-Flotte, über die Schule, die einen zweiten Wartungsvertrag wollte.

Dann sagte Lea — halb zu sich selbst, halb in die Runde: «Wenn der Staat Regeln schreiben kann, die einzelne begünstigen — wer kontrolliert das eigentlich?»

Niemand antwortete sofort.

Lukas: «Gibt es dafür eine Antwort?»

«Wahrscheinlich», sagte Lea. «Aber ich kenne sie noch nicht.»

Dein Projekt – Aufgabe 9: Risikobewertung

Du hast in den letzten acht Aufgaben deinen Mini-Business-Case aufgebaut. Jetzt kommt die letzte Schicht: Risiken.

Denk an deine Unternehmensidee und beantworte drei Fragen:

1. Marktrisiken: Was könnte Kunden dazu bringen, dein Angebot nicht anzunehmen oder wieder zu verlassen?
2. Operationelle Risiken: Was könnte intern schiefgehen — in der Umsetzung, bei Schlüsselpersonen, bei Ressourcen?
3. Regulatorische Risiken: Gibt es Regeln, Bewilligungen oder Berufsanforderungen, die dein Angebot betreffen? Wer könnte Interesse daran haben, diese Regeln zu verändern?

Dann: Was ist dein grösstes Risiko — und was ist der einfachste Schritt, es zu reduzieren?

✓ Was bleibt?

Rent-Seeking als Mechanismus: Der Velohändlerverband hat das politische System so genutzt, wie es nutzbar ist. Olson: Kleine, organisierte Gruppen setzen sich oft gegen grosse, diffuse Mehrheiten durch.

Legal vs. gerecht: Haas hat legal gehandelt. Ob gerecht, ist umstritten — in den Kommentaren und auf dem Schulhof. Mit dieser Frage beginnt die dritte Staffel.

Die Velostation danach: Jonas meldet sich zur Ausbildung an. Lukas übernimmt formell. Frau Steiner verlängert auf drei Jahre. Die GmbH existiert weiter — verändert, unter Druck. Das ist kein triumphaler Abschluss. Es ist das, was echtes Unternehmertum manchmal bedeutet.

Übertrage es: Hast du schon einmal erlebt, dass eine Regel nicht zum Schutz der Schwächeren diene, sondern zum Schutz der Etablierten? Woran hast du das erkannt — und was hätte geholfen?

Abschluss Staffel II: Geprüfte Unternehmensidee

Lea hatte an einem Abend eine Liste gemacht, um zu sehen, wo sie angefangen hatten und wo sie jetzt waren.

Neun Fragen, neun Antworten. Und keine einfachen.

Kapitel 1: Was braucht hier eigentlich wer?

Kunden wollen ein Ziel erreichen. Das Kundenproblem bzw. -ziel zu verstehen ist wesentlich. Die Pendler wollten nicht Reparatur. Sie wollten vergessen dürfen.

Kapitel 2: Was versprechen wir eigentlich?

Ein Nutzenversprechen, das sich nicht in einen Satz fassen lässt, ist zu umständlich.

Kapitel 3: Was kostet das eigentlich wirklich?

Was keine Rechnung erzeugt, existiert trotzdem. Jonas' Zeit, der Werkzeugverschleiß, Noras Koordinationsaufwand. Wer das vergisst, finanziert womöglich seine Kunden.

Kapitel 4: Wer steht eigentlich dahinter?

Die GmbH macht die Velostation sichtbar: für Versicherungen, für Kunden, für Banken. De Soto: Totes Kapital wird lebendig.

Kapitel 5: Was weiss eigentlich der Markt?

Die Schule, Herr Müller, das Saisonmuster: alles Entdeckungen, die niemand geplant hatte. Hayek: Der Wettbewerb erzeugt Information, die vorher nicht existiert.

Kapitel 6: Wer entscheidet eigentlich was?

Jonas, Lea, Nora, Lukas, Bracher: Jeder hat einen Bereich. Ronald Coase: Koordination innerhalb einer Firma ist manchmal günstiger als Koordination über den Markt.

Kapitel 7: Was haben wir eigentlich vereinbart?

Jonas' Werkzeug gehörte ihm, nicht der GmbH. Das Abo-Modell gehörte der GmbH, nicht Lea. Verträge erzwingen Klarheit.

Kapitel 8: Wie sprechen wir eigentlich darüber?

Noras drei Geschichten waren überprüfbar und wahr. Das ist der Unterschied zwischen Werbung und Kommunikation. Und der Unterschied zwischen Vertrauen aufbauen und es erschleichen.

Kapitel 9: Wer schreibt eigentlich die Regeln?

Haas hat die Regeln nicht gebrochen. Er hat sie schreiben lassen. Das ist nicht dasselbe. Legal und gerecht sind nicht dasselbe. Das ist das Thema, um das sich Staffel III dreht.

Dein Projekt: Abschlussprodukt Staffel II: Dein Mini-Business-Case

Das ist die abschliessende Aufgabe von Staffel II: Du hast in neun Kapiteln neun Bausteine erarbeitet. Jetzt fügst du sie zusammen. Schreib deinen Mini-Business-Case. Eine bis zwei Seiten, so konkret wie möglich:

1. Problem: Wer hat es? Und warum löst es niemand?
2. Nutzenversprechen: Was bietest du an — in einem Satz?

3. Kosten: Was kostet ein Auftrag wirklich, inklusive deiner Zeit? Wo liegt dein Break-even?
4. Rechtsform: Welche Form passt? Und warum? Welche Haftungsrisiken gibt es?
5. Experiment: Welche Hypothese hast du getestet? Was hat der Markt dir gesagt?
6. Organisation: Wer macht was? Und wer entscheidet was?
7. Verträge: Welche Vereinbarungen brauchst du, bevor du startest?
8. Kommunikation: Eine echte Geschichte über eine Person, die von deinem Angebot profitiert.
9. Risiken: Markt, Betrieb, Regulierung: Was kann schiefgehen, und wie minimierst du das?

Dieser Case gehört dir. Er führt das Gespräch fort, das du mit dir selbst führst.

Weiter in Staffel III:

«Was mit euch passiert ist, hat einen Namen», hatte Cécile Ruf am Ende des Gesprächs gesagt — beiläufig, als Randnotiz.

«Welchen?», hatte Lea gefragt.

«Den lernt ihr, wenn ihr versteht, wie Ordnung entsteht — ob sie wächst oder ob sie gesetzt wird.»

Sie hatte die Tasche genommen und war gegangen.

Lea hatte die Frage aufgeschrieben, weil sie eine gute Antwort verdiente.

Die Velostation GmbH wächst weiter. Jonas lernt samstags. Nora schreibt. Lukas wartet die Cargo-Velos. Lea rechnet.

Und irgendwo in Arlen denkt Werner Haas über sein nächstes Gespräch mit dem Stadtrat nach.

Das, was dabei passiert — und warum es so passiert, wie es passiert
— erzählt Staffel III.

Staffel III

Wie wir zusammenleben

Kapitel 1

Was können Menschen grundsätzlich tun?

Lea hatte den Satz in ihr Notizheft geschrieben: «Wenn der Staat Regeln schreiben kann, die einzelne begünstigen — wer kontrolliert das eigentlich?»

«Was mit euch passiert ist, hat einen Namen. Den lernt ihr, wenn ihr versteht, wie soziale Ordnung entsteht — ob sie wächst oder ob sie gesetzt wird.»

Das hatte Cécile Ruf gesagt, am Abend des Beschlusses, beiläufig, als wäre es nur eine Randbemerkung. Dann hatte sie ihre Tasche genommen und war gegangen.

Lea hatte den Satz gelesen. Mehrmals.

Eine Woche später schrieb sie die E-Mail. Sie war kurz: «Sie haben gesagt, sie würden die Antwort auf die Frage kennen, wie eine Ordnung zwischen den Menschen entsteht. Das würde ich gerne auch.»

Cécile Rufs Antwort kam am nächsten Morgen: «Die Antwort hat mehrere Teile. Kommt ihr diese Woche? Donnerstag, halb zwei. Ich hab eine Stunde.»

Lea fragte Jonas, ob er mitkommen wolle.

«Warum?», fragte er.

«Weil du bessere Fragen stellst als ich», sagte sie. «Wenn ich alleine hingehe, fallen mir die richtigen erst auf dem Heimweg ein.»

Jonas dachte nach. «Am Donnerstagnachmittag muss ich die Kette von Müllers Cargobike nachspannen.»

«Das dauert zwanzig Minuten.»

«Fünfzehn, wenn nichts klemmt.»

«Dann hast du Zeit.»

Er nickte. «Aber ich muss um halb vier zurück sein.»

Das Büro

Cécile Rufs Büro lag im zweiten Stock eines Altbaus in der Stadt. Kein Empfang, keine Wartezone, die Bürotür war angelehnt. Bücherregale, ein grosser Schreibtisch, ein Besprechungstisch mit vier Stühlen. Durch das Fenster sah man auf eine ruhige Strasse.

Sie stand am Schreibtisch und schloss einen Ordner, als Lea und Jonas hereinkamen.

«Setzt euch», sagte sie. «Ich fange nicht mit eurer Frage an», sagte sie. «Sondern mit einer anderen.»

«Gut», sagte Lea.

«Was kann ein Mensch eigentlich tun?»

Stille.

«Das ist sehr allgemein», sagte Jonas.

«Ja. Aber lasst uns schauen, wohin es führt.» Cécile Ruf nahm ein leeres Blatt Papier und einen Stift. «Wenn ich handele, verfolge ich damit ein Ziel. Ich tue irgendetwas, absichtlich, um einen Zustand herzustellen, den ich dem gegenwärtigen vorziehe. Und dabei gibt es zunächst genau eine Unterscheidung: Berücksichtige ich dabei jemand anderes oder nicht?»

Sie schrieb zwei Wörter auf das Blatt: Non-sozial. Sozial.

«Das Erste ist eine Handlung, die niemand anderes involviert, die sich nur auf mich selbst bezieht. Ich übe alleine Klavier. Ich halte Diät. Die Wirkung auf andere ist bestenfalls Nebeneffekt.»

«Und soziale Handlungen?», fragte Lea.

«Wenn ich die andere Person in meine Handlung einbeziehe. Wenn es darauf ankommt, was sie tut, denkt, fühlt oder hat.»

Jonas lehnte sich vor. «Sehr vieles ist dann sozial.»

«Sehr vieles, ja.» Sie schrieb zwei neue Wörter unter Sozial: Zweck. Mittel.

«Wenn ich jemanden einbeziehe, tue ich das entweder, weil er selbst mein Zweck, mein Ziel ist. Oder weil er mir helfen soll, mein Ziel zu erreichen. Als Zweck: Ich schenke jemandem etwas, weil ich will, dass er sich freut. Ich helfe jemandem. Oder ich tue jemandem absichtlich weh, ohne selbst direkt davon zu profitieren. Die andere Person ist mein Anliegen — ihr Wohlergehen oder ihr Schaden ist das, was ich anstrebe. Die Handlungen sind unilateral, einseitig: Ich handle und die andere Person empfängt oder erleidet, ohne selbst aktiv zu werden. Im einen Fall sprechen wir von unilateraler Schenkung. Im anderen Fall von unilateraler Schädigung.»

Jonas' erste Frage

«Und wenn die andere Person Mittel ist?»

«Dann gibt es eine weitere Frage», sagte Cécile Ruf. «Soll die andere Person etwas tun, soll sie selbst handeln? Oder soll sie mir bloss als Ressource dienen, passiv?»

«Passiv — auf welche Weise?»

«Ich will etwas, das ihr gehört, und ich nehme es, ohne sie dabei einzubeziehen. Der klassische Fall: Diebstahl. Ich will das Velo. Es gehört zufällig dir. Ich nehme es. Normalerweise tauchst du in meiner Überlegung kaum auf. Was mich interessiert, ist das Velo,

nicht du. So etwas ist ebenfalls unilateral, ein unilateraler Transfer: Ich überführe ein Gut einseitig, ohne Interaktion.»

Jonas hob kurz die Hand. «Das ist aber gar nicht so anders als die unilaterale Schädigung.»

«Nun, wir betrachten hier alle möglichen Handlungsweisen.» Cécile Ruf tippte auf das Wort Zweck. «Aus Sicht des Anderen mag es keinen grossen Unterschied machen, ob er Opfer einer unilateralen Schädigung oder eines unilateralen Transfers wird. Aber bei der Schädigung ist er der Zweck der Handlung. Er muss dem Handelnden also wichtig sein, und zwar im negativen Sinn. Die allermeisten Menschen tun Anderen so etwas nur an, wenn sie sie persönlich kennen. Beim Diebstahl ist das nicht der Fall.»

«Also: Beim unilateralen Transfer interessiert mich die andere Person praktisch nicht», sagte Jonas, «und bei der unilateralen Schädigung ist sie der Zweck meiner Handlung.»

«Richtig.»

«Und wenn die andere Person handeln soll?»

«Dann sprechen wir von einer bilateralen Handlung, einer Interaktion.» Cécile Ruf zog eine neue Linie auf dem Blatt. Bilateral: beide sollen handeln.

«Und der folgende Punkt ist entscheidend: Damit jemand in meinem Sinne handelt, muss er wissen, was ich von ihm will. Dafür mache ich eine Ankündigung. Das kann ein Angebot sein: Ich gebe dir X, wenn du Y tust. Oder eine Drohung: Ich tue dir Z an, wenn du Y nicht tust. Beides sind Versprechen über meine zukünftigen Handlungen.»

Lea hatte mitgeschrieben. «Und das ist die letzte Unterscheidung.»

«Ja.» Cécile Ruf schrieb zwei weitere Wörter auf das Blatt: Katalaktisch. Kratisch.

«Die entscheidende Frage beim bilateralen Handeln: Kann die

andere Person ablehnen, ohne einen Nachteil zu erleiden? Falls ja, ist das eine katallaktische Interaktion. Ein Angebot. Ich schlage etwas vor. Du kannst ja oder nein sagen. Wenn du nein sagst, passiert dir nichts Schlimmes — ausser dass der Tausch nicht stattfindet. Katallaktik ist die Lehre vom freiwilligen Tausch, vom Angebot, vom Markt. Der Name kommt vom Griechischen — katallassein: tauschen, sich versöhnen.»

«Und kratisch?»

«Wenn die Ablehnung mit einem Nachteil verbunden ist. Wenn die andere Person etwas erleiden würde, das sie nicht will, falls sie nicht tut, was ich will. Dann habe ich nicht angeboten. Ich habe gedroht.» Sie schrieb dazu: Drohung = Versprechen, jemandem zu schaden. «Kratisch kommt von kratein — herrschen. Die Interaktion beruht auf dem Versprechen des Nachteils. Eine vollständige Drohung formuliert eine konkrete Bedingung und eine konkrete Konsequenz. Das ermöglicht auch zu blenden — eine Drohung auszusprechen, die man gar nicht durchsetzen will, um das Verhalten zu erzeugen, ohne die Konsequenz tragen zu müssen. Das nennt man Bluff.»

Sie legte den Stift hin. «Das ist eine vollständige Landkarte menschlicher Handlungen.»

Historische Miniatur: Ludwig von Mises und die Praxeologie

Ludwig von Mises, 1881 in Lemberg geboren (heute Lwiw, Ukraine), studierte Rechtswissenschaften in Wien und wurde einer der bedeutendsten Ökonomen des 20. Jahrhunderts. Als österreichischer Jude emigrierte er 1938 in die Schweiz und 1940 in die Vereinigten Staaten, nachdem die Nationalsozialisten sein Manuskript beschlagnahmt hatten. Er lebte und lehrte bis zu seinem Tod 1973 in New York.

Mises sah Wirtschaft als Teil einer grösseren Wissenschaft: der Praxeologie, der Lehre vom menschlichen Handeln. Sein Werk

Human Action (1949) ist der Versuch, diese Wissenschaft systematisch aufzubauen — von der einfachsten Definition des Handelns bis zu den komplexen Strukturen moderner Volkswirtschaften.

Sein Ausgangspunkt: Jede Handlung ist ein Versuch, einen bevorzugten Zustand herzustellen. Menschen handeln, weil sie glauben, durch die Handlung etwas zu verbessern. Das ist subjektiv, individuell, und lässt sich nicht von aussen vorschreiben. Kein Planer, kein Staat, kein Algorithmus kann die subjektiven Werturteile einer Person so gut kennen wie die Person selbst.

Mises widersprach damit dem wirtschaftlichen Konsens seiner Zeit in fast allem: Zentralplanung hielt er für strukturell unmöglich, Inflation für eine versteckte Steuer, staatliche Eingriffe in die Wirtschaft meist für schädlich. Zu Lebzeiten wurde er deshalb von vielen ignoriert.

Die Unterscheidung zwischen Katallaktik und dem, was Kratik genannt werden sollte, hatte Mises benannt, aber nicht vollständig ausgearbeitet. Die Vollendung dieser Taxonomie ist ein neueres Projekt, das auf seinem Fundament steht.

Ein Wort zur Vorsicht: Das war Mises' Urteil über den Staat — scharf und pauschal. Unsere Landkarte selbst behauptet weniger. Sie zeigt nur: Ein freiwilliger Tausch stellt beide Seiten besser — dafür gibt es einen Beweis. Für Zwang gibt es keinen solchen Beweis. Zwang kann einem etwas nehmen. Er kann aber auch etwas wiederherstellen — etwa wenn jemand ein gestohlenen Velo zurückholt. Ob Zwang am Ende schadet oder nützt, hängt vom Fall ab.

Jonas' zweite Frage

Jonas hatte zugehört und tippte nun auf eine Stelle.

«War Haas' Aktion kratisch?»

Cécile Ruf wartete.

«Er hat nicht gedroht», sagte Jonas. «Er hat den Stadtrat um eine

neue Regelung gebeten. Der Stadtrat hat entschieden. Haas hat vielleicht sogar etwas angeboten: Er zahlt seit zwanzig Jahren Gewerbesteuer, das erwähnt man in so einem Gespräch. Das klingt fast katallaktisch.»

«Und der Stadtrat?», fragte Cécile Ruf.

Jonas dachte weiter. «Der droht uns mit Konsequenzen, falls wir die neue Regelung nicht befolgen.»

«Richtig.»

«Also: Was hat Haas genau getan?»

Cécile Ruf schüttelte leicht den Kopf. «Schau auf die Landkarte. Haas wollte, dass es für euch schwieriger wird. Dass ihr aufhört oder euch zertifiziert. Er wollte euer Verhalten verändern. Das ist bilateral. Er wollte, dass ihr das nicht ohne einen Nachteil ablehnen könnt. Aber er hat die kratische Handlung nicht selbst ausgeführt sondern den Stadtrat benutzt, der sie für ihn ausführt.»

«Stimmt», sagte Lea.

«Der Beschluss der neuen Regel entspricht einer indirekten Drohung. Haas hat die Drohung an eine Instanz ausgelagert, die sie legitim aussprechen kann.» Sie lehnte sich leicht zurück. «Das macht seine Aktion nicht weniger kratisch. Es macht es für euch schwerer, ihr zu entgehen.»

«Weil niemand etwas Illegales getan hat», sagte Lea.

«Genau. Haas hat eine Möglichkeit genutzt, die das System ihm bot.»

Jonas sah auf das Blatt. Die Landkarte war vollständig.

«Das heisst», sagte er langsam, «der Unterschied zwischen Angebot und Drohung liegt darin, was passiert, wenn die andere Person nein sagt.»

«Genau.»

«Die Velostation», sagte Lea, «das war Katallaktik. Vom ersten Abo

bis zur GmbH — wir haben Angebote gemacht, die man ablehnen konnte. Und was Haas getan hat, war Kratik. Wir haben beides erlebt, ohne diese Wörter zu kennen.»

«Und jetzt kennt ihr sie», sagte Cécile Ruf.

«Aber was machen wir damit?», fragte Jonas.

«Dafür bin ich nicht zuständig», sagte Cécile Ruf und schaute auf die Uhr.

*Der Unterschied zwischen Angebot und Drohung liegt in der Frage:
Was passiert, wenn die andere Person ablehnt?*

Auf dem Weg zum Bahnhof sagte Jonas: «Ich verstehe jetzt, was Haas getan hat. Aber ich verstehe noch nicht, wie wir am besten darauf reagieren.»

«Das waren erst die Begriffe», sagte Lea. «Noch keine Antworten.»

Sie gingen eine Weile schweigend. Dann sagte Jonas: «Was mich irritiert: Es gibt viele Leute, die das tun, was uns Haas angetan hat. Überall, nicht nur in Arlen. Niemand sieht das Problem, weil das System es erlaubt.»

Lea nickte. Aber dann schüttelte sie langsam den Kopf. «Und trotzdem — schau dich um. Fast alles, was du heute benutzt hast, ist ohne Zwang entstanden: dein Handy, dein Essen, dein Velo, jede Reparatur bei uns. Menschen haben es gemacht und getauscht, freiwillig. Das ist der Normalfall — riesig. Nur eine einzige Schicht läuft noch mit Zwang.»

«Und die soll man einfach hinnehmen?»

«Vielleicht nicht.» Lea blieb kurz stehen. «Aber die Frage ist nicht, ob Menschen ohne Zwang zusammenleben können. Das tun sie längst, überall. Die Frage ist: Warum läuft ausgerechnet diese eine Schicht immer noch auf Zwang?»

Jonas: «Das klingt nach einer sehr grossen Frage.»

«Ja.» Lea steckte das Notizheft in die Tasche. «Aber grosse Fragen haben manchmal konkrete Antworten. Man muss nur zuerst verstehen, was man eigentlich fragt.»

Jonas stieg in den nächsten Zug zurück nach Arlen. Er hatte genug Zeit, die Kette von Müllers Cargobike nachzuspannen.

Dein Projekt – Aufgabe 1: Die Landkarte der Handlungen

Dein Projekt in Band III baut sich Kapitel für Kapitel auf. Am Ende steht ein katallaktisches Ordnungsprojekt — eine freiwillige Struktur, die ein konkretes Kooperationsproblem löst. Hier ist der erste Baustein.

Beobachte eine Woche lang dein Umfeld mit der Landkarte aus diesem Kapitel im Hinterkopf. Finde je ein Beispiel für:

1. Eine non-soziale Handlung — du oder jemand anderes tut etwas, ohne andere Personen einzubeziehen.
2. Eine unilaterale Handlung — hier gibt es insgesamt drei Varianten: (a) Unilaterale Schenkung, (b) unilaterale Schädigung: Du handelst, weil dir das Wohlergehen oder der Schaden der anderen Person am Herzen liegt. (c) Unilateraler Transfer: Du benutzt etwas, das der anderen Person gehört, ohne mit ihr zu interagieren. Achte auf den Unterschied: In (a) und (b) ist die andere Person dein Ziel. In (c) geht es um etwas, das ihr gehört.
3. Eine katallaktische Handlung: ein echtes Angebot, das ohne Nachteil abgelehnt werden kann. Gibt es wirklich keinen Nachteil beim Ablehnen?
4. Eine kratische Handlung: eine Drohung, bei der Ablehnung einen Nachteil zu erleiden. Rein sprachlich ist die Drohung manchmal versteckt: „Ich weiss, wo Du wohnst.“

Dann: Welche Art von Handlung hat dich in den letzten Wochen am meisten beschäftigt?

✓ Was bleibt?

Die Landkarte menschlicher Handlungen: Non-sozial (andere nicht einbezogen). Sozial — mit zwei Ästen: Andere als Zweck (unilaterale Schenkung oder Schaden) und Andere als Mittel. Bei Letzterem: Soll die andere Person nur als Ressource genutzt (unilateraler Transfer). Soll sie handeln, braucht es eine Ankündigung. Und dann die Unterscheidung: Kann sie frei ablehnen (katallaktisch) oder nicht (kratisch)?

Haas und der Stadtrat: Haas hat eine kratische Handlung nicht selbst ausgeführt sondern an den Stadtrat ausgelagert. Niemand hat eine Regel gebrochen. Der Beschluss bewirkt die Drohung; Haas steht dahinter.

Praxeologie: Mises hat eine Wissenschaft begründet, die das menschliche Handeln untersucht. Katallaktik ist der Teil, den die Wirtschaftswissenschaft am besten kennt. Kratik ist der Teil, der noch ausgearbeitet werden muss.

Im nächsten Kapitel: *Cécile Ruf erklärt den Unterschied zwischen Angebot und Drohung genauer, als er auf den ersten Blick nötig scheint. Und Jonas stellt fest, dass seine sechs Möglichkeiten zu antworten unterschiedlich viel kosten.*

Kapitel 2

Wie erkennt man den Unterschied zwischen einem Angebot und einer Drohung?

Das zweite Gespräch fand eine Woche später statt, dieselbe Uhrzeit, dasselbe Büro. Auf dem Tisch lagen diesmal drei Blätter, ausgedruckt, die Namen geschwärzt.

«Drei Fälle aus meiner Praxis», sagte Cécile Ruf. «Lest.»

Der erste: Ein Vermieter bittet seinen Mieter um einen «freiwilligen Beitrag» zur Sanierung der Gemeinschaftsräume. Wer zahlt, bekommt bevorzugten Zugang zum Waschkeller. Wer nicht zahlt, muss warten. Der Beitrag steht nicht im Mietvertrag.

Der zweite: Eine private Zertifizierungsagentur erhöht ihre Jahresgebühren. Wer nicht zahlt, verliert die Zertifizierung. Ohne sie darf man das Zertifizierungszeichen nicht tragen. Das Zeichen ist in der Branche faktisch Marktzugangsvoraussetzung.

Der dritte: Ein Gemeinderat verzögert eine Baubewilligung. Der Gesuchsteller fragt nach dem Grund. Der Gemeinderat erwähnt beiläufig, dass das Grundstück an eine Zone grenze, die demnächst

neu eingeteilt werden könnte. Eine «gute Zusammenarbeit» wäre hilfreich.

Jonas legte das dritte Blatt ab. «Das ist Haas.»

«Strukturell ja», sagte Cécile Ruf. «Aber schaut genauer hin: Was unterscheidet die drei?»

Lea hatte beim Lesen mitgeschrieben. «Fall eins: privat, direkt. Fall zwei: institutionell, aber noch privat. Fall drei: staatlich.»

«Und worauf kommt es in jedem Fall an?»

«Die Glaubwürdigkeit», sagte Jonas. «Der Vermieter kann mich aus dem Waschkeller aussperren. Die Zertifizierungsagentur kann die Lizenz tatsächlich entziehen. Und der Gemeinderat hat den Apparat hinter sich.»

Cécile Ruf nickte. «Womit wir beim ersten Unterschied sind, der nicht sofort sichtbar ist.»

Was eine Drohung wirklich bedeutet

«Im letzten Gespräch haben wir festgestellt: Katallaktisch heisst, die andere Person kann ablehnen, ohne dadurch einen Schaden zu erleiden. Kratisch heisst, sie kann es nicht. Aber was heisst ohne Schaden genau?»

Jonas: «Keine Schlechterstellung. Der Ausgangszustand bleibt erhalten.»

«Genau.» Cécile Ruf schrieb auf ein neues Blatt: Status quo ante. «Wenn ich dir etwas anbiete und du lehnt ab, musst du danach genau so dastehen wie vorher. Die Interaktion hat deinen Zustand nicht verschlechtert.»

«Das heisst», sagte Jonas, «der Vermieter im ersten Fall handelt kratisch, weil er mir etwas wegnimmt, das ich vorher hatte: den gleichen Waschkellerzugang wie alle anderen.»

«Richtig. Er verschlechtert deinen Status quo als Druckmittel — auch wenn er es als freiwilliges Angebot verpackt. Das Wort 'freiwillig' ist in diesem Zusammenhang juristisch oft wirkungslos und ökonomisch immer falsch. Wenn die Alternative schlechter ist als vorher, ist die Handlung nicht freiwillig.»

Jonas tippte mit dem Finger auf den Tisch. «Was ist dann mit einem Erpressungspreis?»

«Erkläre.»

«Wenn jemand droht, damit ich zahle: Das ist eine Art Preis. Aber kein Marktpreis.»

«Korrekt. Ein Erpressungspreis ist der Preis für die Abwendung eines angedrohten Schadens. Strukturell ist das dasselbe wie beim Waschkeller. Und wie das, was Haas mit euch gemacht hat.»

Was man tun kann

Lea schlug ihr Notizheft zu. «Gut. Wir wissen jetzt, was mit uns passiert ist. Die Frage, die Jonas und ich die ganze Zeit nicht richtig gestellt haben: Was können wir eigentlich tun?»

Cécile Ruf lehnte sich zurück. Sie schwieg einen Moment, was ungewöhnlich war.

Dann stand sie auf, trat ans Fenster und sah kurz auf die Strasse hinunter. Jonas und Lea warteten.

«Wenn man auf der Gegenseite einer kratischen Handlung steht», sagte sie schliesslich, «gibt es nicht viele Möglichkeiten. Weniger, als man vielleicht denkt.»

Sie setzte sich und schrieb auf das Blatt. Keine fertige Liste sondern Wort für Wort, mit Pausen dazwischen, als würde sie es selbst erst aufgliedern.

«Erste Möglichkeit: Compliance. Ihr tut, was verlangt wird. Das hat zwei sehr verschiedene Varianten.»

«Welche?», fragte Lea.

«Entweder ihr findet die kratische Forderung im Grunde berechtigt. Dann gehorcht ihr im Konsens. Oder ihr lehnt sie ab, macht aber trotzdem, was von euch verlangt wird, weil die Alternative schlimmer ist. Das ist nicht-konsensualer Gehorsam. Der unangenehme aber oftmals ratsame Schritt.»

Jonas sah Lea an. «Was ich samstags mache, wenn ich einen Lehrgang besuche, den ich überhaupt nicht brauche.»

«Ja.» Cécile Ruf schrieb ein kleines Häkchen dahinter.

«Zweite Möglichkeit: Ertragen. Ihr akzeptiert den Schaden, ohne zu handeln. Ihr kooperiert nicht sondern erleidet einfach die Konsequenz, ohne Gegenmassnahme.»

Lea: «Das hätte geheissen, die Velostation zu schliessen.»

«Ja. Manchmal ist das die einzig reale Option, wenn alle anderen zu teuer sind.»

«Dritte Möglichkeit: Ignorieren. Ihr testet, ob die Drohung echt ist. Ihr handelt so, als hätte es sie nicht gegeben.»

Jonas: «Und wenn es kein Bluff ist?»

«Dann tragt ihr die volle Konsequenz. Ignorieren ist rational, wenn ihr glaubt, dass die Drohung leer ist, nicht durchsetzbar. Oder nicht ernst gemeint. Eine Frage der Glaubwürdigkeit.»

«Vierte Möglichkeit: Abbringen. Ihr versucht, den Drohenden zur Rücknahme der Drohung zu bewegen. Durch Argumente, Appell, öffentlichen Druck.»

Lea: «Noras Artikel im Stadtblatt war so ein Versuch. Aber der Beschluss war schon gefasst.»

«Das Abbringen ist meist zeitintensiv. Wer damit erst kurz vor oder sogar nach einem Entscheid beginnt, hat es schwer. Mehr Erfolg hat der, der damit beginnt.»

«Fünfte Möglichkeit: Rückzug. Ihr verlasst das Gelände. Umzug und Neustart woanders.»

Jonas, sofort: «Das wäre sehr teuer, weil wir dann längere Wege haben, Kunden verlieren und so weiter.»

«Rückzug, englisch Exit: die reinste Option, wenn man sie sich leisten kann. Ihr verweigert die Interaktion vollständig.»

«Und sechstens: Widerstand. Ihr geht gegen den Aggressor vor. Rechtlich, öffentlich, organisatorisch.»

«Verwaltungsbeschwerde», sagte Lea.

«Das wäre eine Form. Oder Koalitionsbildung. Oder —»

«Das, was wir vorhaben», sagte Lea.

Cécile Ruf sah sie an.

«Jonas und ich sind dabei, mit anderen Betrieben eine Kooperative aufzubauen. Einer der Gedanken: Wir könnten eine Sammelbestellung direkt beim Hauptlieferanten von Velo Haas organisieren. Legal, ohne Bewilligung — das trifft seine Ersatzteilmarge.»

«Das ist Widerstand», sagte Cécile Ruf. «Auf eine sehr intelligente Art.»

Jonas runzelte die Stirn. «Ich dachte, das wäre keine Reaktion auf seine Drohung — wir stärken einfach unsere Position.»

«Genau. Das macht es zur besten Form von Widerstand: Ihr reagiert nicht direkt auf seine Drohung. Sondern ihr baut parallel etwas auf und gewinnt an Stärke. So, dass es ihn im Vergleich schwächt. Das nennt man katallaktischen Widerstand.»

Lea schrieb auf: Katallaktischer Widerstand: keine direkte Reaktion auf die Drohung, sondern Aufbau einer Position, die die Drohung teurer oder irrelevant macht — ohne die kratische Ebene zu betreten. Sie las es vor.

Wann ist es legitim, eine Drohung zu stoppen?

Bevor sie aufhörten, stellte Cécile Ruf noch eine Frage.

«Wir haben jetzt beschrieben, was ihr tun könnt. Aber es gibt eine grundsätzlichere Frage dahinter: Wann ist es legitim, eine kratische Handlung zu unterbinden — und mit welchen Mitteln?»

Stille.

«Kant hat eine Antwort darauf», sagte sie. «Nicht die einzige, aber eine der engsten: Zwang — eine kratische Handlung — ist dann legitim, wenn sie ein Hindernis der Freiheit beseitigt.»

«Also», sagte Jonas langsam, «jemand darf eine Drohung stoppen, wenn die Drohung selbst die Freiheit eines anderen einschränkt?»

«Prinzipiell ja. Wenn jemand einen anderen zu etwas zwingen will, darf ein Dritter dieses Vorhaben blockieren. Aber — und das ist der entscheidende Zusatz — nur mit angemessenen Mitteln. Die Abwehr darf nicht unverhältnismässig stark sein.»

«Das heisst», sagte Lea, «wenn Haas versucht, uns durch den Stadtrat zu zwingen, dürfen wir uns wehren. Aber wir dürfen dabei nicht selbst überreagieren.»

«Richtig. Der Widerstand muss dem entsprechen, was abgewehrt wird.»

Jonas sah auf die Liste auf dem Blatt. «Das beschränkt die sechste Option.»

«Es schränkt alle Optionen ein, die aktiven Charakter haben. Wer sich kratisch angegriffen fühlt und unverhältnismässig zurückschlägt, verschärft das Problem, das er eigentlich bekämpfen will.»

Lea schlug ihr Notizheft zu. «Das wird relevant.»

Cécile Ruf: «Ja. Und wann genau, das ist eure Frage, nicht meine.»

Eine kratische Handlung zu stoppen ist legitim — aber nur mit angemessenen Mitteln. Man darf sie nicht als Gelegenheit nehmen, um unverhältnismässig stark zurückzuschlagen.

Güter, Ungüter und die Struktur von Drohungen

In Staffel I haben wir gelernt, dass Güter Dinge oder Handlungen sind, die jemandem nützen, die einen Zustand verbessern. Ihr Gegenstück sind Ungüter oder Übel — Handlungen oder allgemein Dinge, die einen Zustand verschlechtern.

Katallaktische Interaktionen handeln mit Gütern: Ich verspreche dir etwas Nützliches, wenn du etwas für mich Nützliches tust. Kratische Interaktionen handeln mit Übeln: Ich verspreche dir etwas Schädliches, wenn du nicht das tust, was mir nützt. Beide erzeugen 'Preise'. Der Erpressungspreis aber entsteht nicht aus Angebot und Nachfrage, sondern aus dem Versprechen des Schadens — und aus der Einschätzung, wie glaubwürdig dieses Versprechen ist.

Glaubwürdigkeit ist keine objektive Eigenschaft der Drohung. Sie kann von der bedrohten Person nur eingeschätzt werden: Wie wahrscheinlich ist es, dass das Übel tatsächlich vollzogen wird? Diese Einschätzung ist subjektiv, kontextabhängig — und

kann durch Informationen, Koalitionen oder öffentlichen Druck verändert werden.

Immanuel Kant hat diese Frage von der anderen Seite bearbeitet: Was berechtigt dazu, eine Drohung abzuwehren? Seine Antwort in der Metaphysik der Sitten ist radikal knapp: nur das, was ein Hindernis der Freiheit beseitigt — und nur in verhältnismässigem Mass. Das ist ein enger Filter. Er lässt sich auf einzelne Menschen anwenden aber auch auf Staaten.

Dein Projekt – Aufgabe 2: Drohung oder Angebot?

Nimm die kratische Handlung, die du in Aufgabe 1 identifiziert hast — oder eine neue aus deinem Umfeld.

1. Was ist der Status quo ante? Wie stand die bedrohte Person da, bevor die kratische Interaktion begann?
2. Was ist das versprochene Übel? Was wird angedroht? Und wie glaubwürdig ist die Drohung?
3. Welche der sechs Optionen stehen offen? Und zu welchem Preis?
4. Gibt es eine katallaktische Widerstandsoption, die nicht direkt auf die Drohung reagiert, sondern erst einmal die eigene Position stärkt?
5. Wenn du die kratische Handlung unterbinden wolltest: Mit welchen Mitteln wäre das verhältnismässig?

✓ Was bleibt?

Status-quo-ante-Test: Eine bilaterale Handlung ist nur dann katallaktisch, wenn die andere Person nach einer Ablehnung genau so dasteht wie vorher. Verschlechtert die Ablehnung ihre Position, ist es eine Drohung. Auch wenn es anders dargestellt wird.

Die sechs Optionen der Reaktion: Compliance (konsensual oder

nicht-konsensual), Ertragen, Ignorieren, Überzeugen, Rückzug, Widerstand. Widerstand kann katallaktisch sein — dann, wenn man nicht direkt auf die Drohung reagiert sondern parallel eine eigene Stärke aufbaut, die die Drohung zu teuer oder irrelevant macht.

Erpressungspreis: Entsteht nicht aus Angebot und Nachfrage sondern aus dem Versprechen eines Übels. Strukturell ähnlich wie ein Marktpreis. Aber mit umgekehrter Logik.

Kants Verhältnismässigkeitsschranke: Eine kratische Handlung darf unterbunden werden — aber nur mit angemessenen Mitteln. Wer unverhältnismässig zurückschlägt, vergrössert das Problem, das er bekämpft.

Im nächsten Kapitel: *Martin Bracher taucht wieder auf. Er will in die Kooperative einsteigen — er hat Kapital. Ist Kapital gleichbedeutend mit Macht?*

Kapitel 3

Was ist der Unterschied zwischen Vermögen und Macht?

Martin Bracher rief Jonas an einem Dienstagabend an — nicht per Messenger-Dienst sondern über das Telefonnetz. Das bedeutete bei ihm, dass er etwas Wichtiges zu sagen hatte.

«Ich habe gehört, ihr baut gerade etwas auf», sagte er. «Eine Art Kooperative.»

Jonas bestätigte es.

«Ich würde gerne einsteigen. Nicht operativ sondern als stiller Teilhaber. Ich kann wieder Kapital einbringen, wenn ihr das braucht.»

Jonas überlegte kurz. «Ich muss zuerst mit Lea reden. Und du weisst, dass das dann kein normales Gespräch wird.»

«Ich weiss», sagte Bracher. «Darum hab ich angerufen.»

Das Treffen fand zwei Tage später in der Velostation statt, im hinteren Bereich, wo die Werkzeuge hingen und es nach Kettenöl roch. Lukas war nicht da. Nora war dabei — sie kannte ja Bracher von früher.

Bracher setzte sich auf einen der Hocker und sah sich um. «Ihr habt das gut hingekriegt», sagte er. Nicht als Kompliment sondern

als Feststellung.

Was wir bauen

Lea schlug eine Seite in ihrem Notizheft auf. «Bevor wir über deine Bedingungen reden — und über das Geld — sollten wir dir sagen, worum es uns geht. 'Eine Art Kooperative' ist zu unscharf für eine solche Entscheidung.»

«Ich höre.»

«Erstens: die Idee der Einkaufsgemeinschaft. Wir sammeln Bestellungen direkt beim Hauptlieferanten und kaufen zu Konditionen ein, die wir gemeinsam aushandeln. Velo-Ersatzteile zuerst, später auch andere Dinge.»

Bracher nickte. «Klassischer Mengenrabatt. Verhandlungsmacht durch Bündelung.»

«Genau.»

Jonas: «Aber wir haben weitergedacht.»

«Zweitens», sagte Lea, «ein gemeinsamer Werkzeugpool. Spezialwerkzeug, das für einen einzelnen Betrieb zu teuer ist. Aber das sich für zehn Betriebe lohnt. Drehmomentschlüssel-Sets für E-Bike-Komponenten, Reifenmontiergeräte, Diagnosegeräte für Bosch-Systeme. Plus eine gemeinsame Lagerfläche — zwei Räume, die wir bei Frau Steiner mieten würden, gleich neben der Velostation. Wer Saisonmaterial einlagern muss, mietet sich anteilig ein.»

Bracher legte den Kopf leicht schräg. «Das ist etwas Anderes als die Einkaufsgemeinschaft: Sammelbestellungen sind eigentlich viele einzelne Geschäfte, die koordiniert laufen. Wer mitmacht, hat keine besondere Verbindung zu den anderen Mitgliedern — er kauft sein Material, der nächste seines. Aber ein Werkzeugpool ist etwas Gemeinsames. Er kann beschädigt werden, verloren gehen,

übernutzt werden. Man muss sich auf die anderen verlassen können. Das ist eine andere Art von Beziehung.»

«Stimmt.»

«Da fängt es an, kompliziert zu werden. Sammelbestellungen funktionieren auch ohne grosse Regeln. Gemeinsam genutzte Güter brauchen welche.»

Lea schrieb sich das auf.

«Drittens: ein Empfehlungsnetzwerk. Wenn ein Kunde zu mir kommt und nach etwas fragt, das ich nicht mache, schicke ich ihn zu einem anderen Mitglied. Und umgekehrt. Keine harte Verpflichtung aber eine Soll-Regel.»

«Wie viele Interessenten?»

«Zehn Unternehmen bislang», sagte Jonas. «Zwei Bäckereien, ein Schuhmacher, ein Fotograf, drei Handwerksbetriebe, eine kleine Gastronomie, eine Detailhändlerin. Plus wir.»

«Also auch andere Gewerbe.»

«Ja. Wir wollen nicht nur Velomechaniker. Sonst wären wir eine Branchenvertretung — und dann kämen wir irgendwann mit der nächsten Petition.»

Bracher schrieb sich etwas in sein Notizbuch. «Und das alles mit welcher Rechtsform?»

«Schweizerische Genossenschaft. Wir haben uns die Statuten von drei vergleichbaren angeschaut.»

Stille.

«Gut», sagte Bracher schliesslich. «Und da kann mein Kapital Euch helfen. Werkzeug ist teuer. Die Lagerflächenmiete braucht eine Kautions. Sammelbestellungen brauchen oft eine Vorfinanzierung beim Lieferanten. Und all das muss gepflegt werden — schon vor der ersten Generalversammlung.»

«Ja...»

«Also gut.» Er legte das Notizbuch ab. «Mein Wunsch dafür: Ich möchte voll informiert sein. Und ein Stimmrecht bei grossen Entscheiden haben. Kein Führungsanspruch. Aber ein Veto, damit das nicht fundamental schiefgeht.»

«Ein Veto», sagte Jonas.

«Ein Veto.»

Stille. Draussen fuhr ein Velo vorbei.

«Das bedeutet», sagte Lea, «du hast Macht über die Kooperative.»

Bracher sah sie an. «Ich habe Vermögen. Das ist nicht dasselbe.»

«Das», sagte Lea, «müssen wir genauer anschauen.»

Vermögen ist nicht Macht — aber auch Macht braucht Mittel

Sie hatte ihr Notizheft aufgeschlagen. «Fangen wir mit dem an, was wir bereits kennen. Eigentum: das Recht, über etwas zu verfügen, andere auszuschliessen — und die Verantwortung zu tragen.»

Bracher nickte: «Vermögen ist etwas anderes. Einerseits ist es die Summe der bewerteten Eigentumspositionen. Andererseits beschreibt es auch Fähigkeiten, die jemand hat, die sich aber nicht wie Eigentum bewerten lassen. Ich habe CHF 15'000 bar. Das gibt mir die Möglichkeit, Dinge zu kaufen, zu investieren, zu verleihen.»

«Aber», sagte Jonas, «Haas hat den Stadtrat benutzt und ist kein reicher Mann. Was hat er, das du nicht hast?»

Lea sah auf ihr Notizheft. «Max Weber sagt: Macht hat, wer den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchsetzen kann — gleichviel, weshalb. Das hat nichts mit Franken zu tun. Es hat damit zu tun, ob man kontrollieren kann, was andere tun.»

«Haas hat Beziehungen», sagte Jonas. «Er hat die Stadtratsmitglie-

der jahrelang beim Radrennen unterstützt — mit Zeit und Arbeit, ohne Geld. Das hat Verbindlichkeit erzeugt. Als er bat, haben sie zugehört.»

«Soziales Kapital», sagte Bracher. «Das ist eine Ressource, die oft kaum sichtbar ist. Sie entsteht meist aus vielen kleinen Handlungen über Zeit — Gegendienste, Aufmerksamkeiten, Präsenz. Und sie kann irgendwann eingesetzt werden.»

Nora: «Das ist auch das, was seinen Fall schwer greifbar macht. Er hat nichts Illegales getan. Er hat sich ein Netzwerk aufgebaut — das ist erlaubt. Und dann hat er es genutzt.»

«Um eine kratische Handlung auszulösen», ergänzte Jonas.

«Genau.» Lea sah Bracher an. «Dein Stimmrecht wäre ganz anders. Du tauschst Geld gegen eine vertraglich definierte Position — das ist katallaktisch. Alle stimmen freiwillig zu. Das ist transparent, und die anderen können es überprüfen.»

«Aber?»

«Aber die Satzung muss festhalten, wofür dein Stimmrecht benutzt werden darf. Nicht weil wir dir misstrauen, sondern weil Regeln nicht von den Beziehungen einzelner Personen abhängen sollten.»

Historische Miniatur: Max Weber — Macht, Herrschaft, Legitimität

Max Weber (1864–1920), in Erfurt geboren, ist einer der Begründer der modernen Sozialwissenschaften. Sein postum veröffentlichtes Hauptwerk *Wirtschaft und Gesellschaft* (1921) enthält die bis heute massgebliche soziologische Analyse von Macht und Herrschaft.

Weber definiert Macht als «jede Möglichkeit, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel woraus diese Möglichkeit resultiert.» Geld, Netzwerke, Informationen, Charisma, physische Stärke, Waffen oder die Verfügung über einen bewaffneten Apparat,

monopolistische Marktlagen — die Liste möglicher Machtgrundlagen ist offen. Weber selbst nennt seinen Machtbegriff «soziologisch amorph».

Herrschaft definiert er spezifischer: «die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei bestimmten Personen Gehorsam zu finden.» Herrschaft ist also ein Sonderfall von Macht — sie operiert über konkrete Befehle. Dauerhaft stabil ist sie nur, wenn die Beherrschten sie als legitim anerkennen. Eine Ordnung, die nur auf Angst beruht, ist fragil. Eine Ordnung, die auf Überzeugung beruht, ist stabil — zumindest so lange, wie die Überzeugung trägt.

Webers Typologie unterscheidet drei Idealtypen legitimer Herrschaft: traditionell (Gewohnheit), charismatisch (aussergewöhnliche Person) und legal-rational (gesetzte Regeln). In der Realität mischen sie sich. Was für unseren Zusammenhang zählt: Bracher kauft sich mit freiwilliger Zustimmung in eine legal-rationale Position ein. Haas erzeugt Wirkung ohne eine institutionalisierte Position — er nutzt Beziehungen, um eine kratische Handlung durch den Stadtrat auszulösen. Der erste Weg ist katallaktisch. Der zweite ist es nicht.

Webers Machtbegriff ist breit: Er umfasst auch Chancen, die in unserer Landkarte eindeutig katallaktisch sind. Wer durch ein attraktives Angebot oder durch Überzeugungskraft jemanden zu einer Handlung bewegt, übt nach Weber bereits «Macht» aus — obwohl die andere Person ohne Schaden ablehnen kann.

Vermögen und Macht — die Schärfung

Lea legte das Notizheft beiseite. «Weber sagt: gleichviel worauf die Chance beruht. Aber das ist uns zu unscharf. Wenn Jonas einen Kunden überzeugt, sein E-Bike reparieren zu lassen statt es zu ersetzen — hat er dann Macht über ihn?»

«Nach Weber wahrscheinlich», sagte Bracher.

«Nach unserer Landkarte nicht. Das war ein Angebot, das kostenfrei

abgelehnt werden konnte.» Sie schrieb zwei Wörter untereinander auf ihr Blatt: Vermögen. Macht. Und daneben:

Vermögen = die Chance, den eigenen Willen durch Angebote durchzusetzen — im katallaktischen Modus.

Macht = die Chance, den eigenen Willen gegen Widerstand durchzusetzen — im kratischen Modus.

«Beides sind Potenziale. Beide hängen davon ab, was jemand mitbringt. Aber sie wirken in verschiedenen Modi.»

Jonas: «Und dieselbe Ressource kann in beiden Modi wirken.»

«Genau. Geld typischerweise katallaktisch — als Angebot. Unter Monopolbedingungen wird daraus ein Diktat. Charisma katallaktisch, wenn man gerne folgt. Kratisch, wenn man fürchtet, ausgeschlossen zu werden. Information katallaktisch als Beratung. Kratisch als Erpressung. Was zählt, ist nicht die Ressource — entscheidend ist, was passiert, wenn die andere Person nein sagt.»

Bracher: «Der Status-quo-ante-Test.»

«Ja.»

Nora schrieb mit. «Und Haas?»

Lea: «Haas hat Vermögen — Beziehungen, soziales Kapital. Macht im strikten Sinn hat er nicht. Er kann uns nichts wegnehmen, das uns schon gehört. Aber er hat den Hebel zur Macht eines anderen: den Stadtrat. Sein Vermögen reicht, um eine andere Macht zu aktivieren.»

Stille.

«Und du?», sagte Jonas zu Bracher.

«Ich habe auch Vermögen. Ich biete es im Tausch gegen eine Position an. Alle Mitglieder stimmen freiwillig zu oder lehnen ab — und können später auch austreten. So lange das so bleibt, ist es ein katallaktischer Tausch. Wenn meine Position später jemanden zwingen könnte, der dieser Ordnung nicht zugestimmt hat oder

nicht kostenfrei austreten kann, dann wäre es Macht im engeren Sinn.»

«Eine kleine, kontraktuelle Herrschaftsposition», sagte Lea, «in Webers Sprache. Im Rahmen einer Ordnung, der alle freiwillig zugestimmt haben.»

«Das ist der Unterschied.»

Die tiefere Frage

Jonas lehnte sich zurück. «Haas hat soziales Kapital eingesetzt, um den Stadtrat zu einer kratischen Handlung zu bringen. Das war legal. Und trotzdem fühlt es sich falsch an.»

«Weil es das ist», sagte Lea. «Aber die Frage ist: Warum ist es falsch?»

Kurze Pause.

«Haas hat nichts getan, was Andere nicht ebenso dürfen: Er hat jemanden um etwas gebeten. Der Stadtrat aber hat etwas getan, was wir als Privatpersonen nicht dürfen: Er hat eine Regel gesetzt, die andere zwingt.» Lea schloss ihr Notizheft. «Warum darf der Staat, was Private nicht dürfen?»

«Weil er dazu beauftragt ist», sagte Bracher.

«Von wem?»

«Von der Bevölkerung. Demokratisch legitimiert.»

«Und die Bevölkerung», sagte Lea, «hat das freiwillig so entschieden?»

Stille. Bracher trank seinen Kaffee. Nora schrieb.

«Das», sagte Jonas, «ist eine sehr grosse Frage.»

«Ja», sagte Lea. «Und sie führt direkt zur nächsten: Gibt es eine soziale Ordnung, in der man zusammenleben kann, ohne dass

jemand das Recht hat, andere zu zwingen? Der alle freiwillig zugestimmt haben? Nicht als Utopie, sondern als konkretes Projekt?»

Bracher sah sie lange an.

Was die Statuten nicht zeigen

Dann trank er seinen Kaffee aus. «Zurück zur Arbeit — habt ihr schon mit den Genossenschaftsstatuten angefangen?»

«Einen Entwurf», sagte Lea. «Aber beim Lesen der drei vergleichbaren Genossenschaftsstatuten ist mir etwas aufgefallen.»

«Was?»

«Sie sind sich erstaunlich ähnlich. Vierzig bis sechzig Paragraphen. Mitgliedschaft, Generalversammlung, Vorstand, Buchhaltung, Auflösung. Alles, was es organisatorisch braucht.»

Jonas: «Vermisst du etwas darin?»

Lea legte drei ausgedruckte Dokumente auf den Tisch und schlug eines auf. «Hier zum Beispiel — Paragraph 47 einer der Statuten: 'Die Mitglieder verpflichten sich zu kollegialem Verhalten und gegenseitiger Rücksichtnahme.' Ein Satz. Auf Seite achtzehn. Eingebettet zwischen Beitragspflichten und Auflösungsverfahren. Niemand liest das. Und wenn ein Konflikt eintritt, sagt dieser Satz nichts, was nicht jeder sowieso wusste.»

Nora: «Aber genau das ist es doch, was eine Kooperative ausmacht: wie die Mitglieder miteinander umgehen. Wer am Werkzeugpool, an der Lagerfläche, am Empfehlungsnetzwerk teilhat, ist mit den anderen verbunden.»

«Genau. Und das taucht in den Statuten praktisch nicht auf. Sie regeln die Organisation aber nicht das Verhalten der Mitglieder zueinander.»

Bracher: «Das ist auch historisch erklärbar. Statuten sind das, was

der Staat verlangt, damit eine Genossenschaft als Rechtsperson existieren kann — Mitgliederliste, Vorstand, Kapital, Verfahren. Das Beziehungsmässige wird meistens der täglichen Praxis überlassen. Das geht auch gut, solange die Genossenschaften klein sind oder die Mitglieder sich schon lange kennen und sich vertrauen können.»

Lea: «Wir sind nicht klein und kennen einander nicht von Kind auf. Wir bringen unterschiedliche Betriebe zusammen, die sich teils nie zuvor begegnet sind. Da kann man sich nicht nur auf das Vertrauen verlassen.»

Jonas: «Stimmt, wir sollten die Regeln für die Beziehung der Mitglieder untereinander klarer formulieren. Aber wer liest das dann wirklich, wenn die Statuten schon so umfangreich und - sorry - langweilig sind? Sollten wir das nicht lieber in einen separaten Vertrag schreiben?»

«Gute Idee. Ein eigenes, verständlich geschriebenes Dokument, das jedes Mitglied beim Eintritt bewusst durchgeht und unterschreibt. Das wirkt anders.»

«Eine Verpflichtungserklärung gegenüber den anderen Mitgliedern, die man tatsächlich liest und versteht. Statuten sind das, was das Handelsregister braucht. Dieses Dokument ist das, was die Gemeinschaft braucht.»

Bracher hob die Hand. «Eine Anmerkung dazu.»

«Sag.»

«Rechtlich gibt es keinen Unterschied. Wer der Genossenschaft beitrifft, unterzeichnet, was die Genossenschaft als Beitrittsbedingung definiert.»

Lea: «Richtig, rechtlich ist es dasselbe.»

«Dieselben Personen, derselbe Zeitpunkt. Aber ihr könnt einen Teil davon herausheben und dadurch besser sichtbar machen.»

Nora schrieb. «Was würde in dieser Erklärung stehen?»

Jonas überlegte. «Drei Themen. Erstens: Prinzipien. Wie wollen wir kooperieren, wie lösen wir Konflikte? »

«Das klingt fast wie eine Verfassung.»

«Naja, eine Verfassung, die die Beziehungen zwischen den Mitgliedern klärt.»

«Zweitens?»

«Was die Mitglieder einander schulden. Sorgfalt mit gemeinsamen Ressourcen — dem Werkzeugpool, der Lagerfläche, allem, was wir gemeinsam tragen. Ehrlichkeit bei Beschädigungen. Die Verpflichtung, die eigenen Möglichkeiten nicht zu nutzen, um andere Mitglieder zu schädigen — nicht direkt und auch nicht über Umwege.»

Bracher: «Das ist die Anti-Haas-Klausel.»

Lea: «Stimmt. Und drittens?»

«Was geschieht, wenn ein Konflikt eskaliert? Rufen wir ein Schiedsgericht an? In welchen Schritten eskaliert eine Sanktion? Wann muss jemand austreten?»

Stille.

«Wie nennen wir das?», fragte Nora.

«'Verhaltenskodex' klingt nach Personalabteilung. 'Mitgliedervereinbarung' klingt nach Vertragsanhang.»

Bracher: «Die Sache braucht einen Namen, der ihr Gewicht gibt. Wenn sie das Selbstverständnis der Kooperative trägt, darf sie nicht klingen wie ein Beipackzettel.»

Nora schaute auf. «'Bürgervertrag?'»

Stille.

«'Bürger' im alten Sinn», sagte sie. «Wer einer Stadt angehört, weil er zugezogen ist. Mit Rechten und Pflichten gegenüber den

anderen Bürgern. Nicht 'citoyen', nicht 'civis' sondern jemand, der mitträgt, weil er sich dafür entschieden hat.»

Lea schrieb das Wort in ihr Notizheft. «Bürgervertrag.» Sie schaute hoch. «Warum nicht.»

Jonas: «Cécile hatte etwas Ähnliches erwähnt. Bei dem Mann aus dem Jura.»

«Cernedoux», sagte Lea. «Sie will ihn ja einladen. Dann sehen wir, ob wir dasselbe meinen.»

«Wenn es dasselbe ist», sagte Bracher, «ist das ein gutes Zeichen. Wenn zwei Gruppen unabhängig zur selben Lösung kommen.»

Ökonomische Abhängigkeit ist nicht Zwang

Er stand auf. Bevor er seinen Mantel nahm, stellte Lea noch eine Frage.

«Du hast 15'000 Franken, Ich habe die nicht. Bin ich deshalb in deiner Gewalt? Wenn du sagst: 'Du kriegst das Geld nur, wenn du X tust' — und X ist etwas, das ich nicht will — dann kann ich nein sagen. Ich gehe ohne das Geld weg. Schlechter als ich es mir erhofft hatte. Aber nicht schlechter als vor unserem Gespräch.»

Bracher: «Und wenn ich dir etwas wegnehme, das dir gehört?»

«Dann ist es natürlich falsch.» Lea sah ihn an. «Der Unterschied: Angebot und Ablehnung — das ist Markt. Drohung und Wegnehmen — das ist Zwang. Auch wenn beides 'Abhängigkeit' erzeugen kann.»

«Das», sagte Jonas, «wird in politischen Debatten ständig verwechselt.»

«Ja», sagte Bracher. «Und diese Verwechslung hat Konsequenzen.»

Er zog seinen Mantel an. «Ich gebe euch die 15'000 Franken», sagte er. «Kein Veto. Und in einer Genossenschaft gilt ohnehin, dass

jeder nur eine Stimme hat.»

«Das», sagte Jonas, «lassen wir uns von Cécile Ruf formulieren.»

Bracher lächelte — ein kleines Lächeln. «Natürlich.»

Ökonomische Abhängigkeit ist kein Zwang. Aber einseitige Abhängigkeit sollte möglichst rasch behoben werden.

Die Unterscheidung zwischen Zwang und ökonomischer Abhängigkeit ist wichtig — und sie schützt davor, den Begriff «Kratik» zu verwässern. Aber sie beantwortet eine andere Frage nicht.

Ob eine Ordnung, in der viele Menschen nur zwischen wenigen schlechten Optionen wählen können, eine 'gute' Ordnung ist — das ist keine ökonomische Frage. Es ist eine moralische. Die Präambel der Schweizerischen Bundesverfassung formuliert es knapp: 'Die Stärke des Volkes bemisst sich am Wohle der Schwachen.' Eine katallaktische Ordnung, die diesen Massstab ernst nimmt, begnügt sich nicht damit, expliziten Zwang zu minimieren. Sie fragt auch, ob die Optionen, zwischen denen Menschen wählen, zumutbar sind. Und was getan werden kann, sie zu verbessern. Auf freiwilliger Basis. Weil sonst mehr verloren geht als gewonnen wird.

Dein Projekt – Aufgabe 3: Eigentum, Vermögen und Macht

Wähle eine Institution, die du kennst: deine Schule, ein Verein, eine Gemeinde, ein Unternehmen.

1. Wem gehören die Ressourcen — Räume, Geräte, Kasse?
2. Wer hat Vermögen: Wer kann etwas anbieten, das andere annehmen oder ablehnen können — Eigentum, Fähigkeiten, Reputation, Beziehungen, Wissen?
3. Wer hat Macht: Wer kann den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchsetzen — und worauf beruht das? Wer kann

Leistungen entziehen, von denen andere abhängen? Eine monopolistische Lage? Eine Position im Gewaltapparat? Kompromittierende Information?

4. Fallen Eigentum, Vermögen und Macht zusammen oder nicht? Wo gibt es Unterschiede?
5. Gibt es jemanden, der informellen Einfluss hat, wie Haas? Welches Vermögen nutzt diese Person — und welche andere Macht kann sie damit aktivieren?

Und als Vorbereitung auf die nächsten Kapitel: Auf welcher Grundlage gilt die Ordnung dieser Institution als legitim? Wer hat ihr zugestimmt — freiwillig und wissend?

✓ Was bleibt?

Eigentum, Vermögen, Macht: Drei verschiedene Dinge. Eigentum ist das Recht zu verfügen. Vermögen ist die Chance, den eigenen Willen durch Angebote durchzusetzen — das katallaktische Potenzial. Macht ist die Chance, ihn gegen Widerstand durchzusetzen — das kratische Potenzial. Webers Definition fasst beides als «Macht» zusammen; wir trennen nach dem Modus, nicht nach der Ressource. Dieselbe Ressource (Geld, Charisma, Information) kann je nach Konstellation in beiden Modi wirken — der Status-quo-ante-Test entscheidet.

Soziales Kapital als Vermögensform: Haas hat über Jahre Beziehungen aufgebaut — mit seiner Zeit und Präsenz. Diese akkumulierten Schenkungen sind eine Vermögensform, die im Eigentum nicht sichtbar ist. Direkte Macht hat Haas damit nicht; er kann niemandem etwas wegnehmen. Aber er hat den Hebel zur Macht eines anderen: Sein Vermögen reicht, um eine andere Macht (die des Stadtrats) zu aktivieren.

Drei Schichten der Kooperative: Einkaufsgemeinschaft (viele bilaterale Geschäfte, gleichzeitig laufend: Sammelbestellung als Hebel gegen Haas). Werkzeugpool und Lagerfläche (eine gemeinsame Sache, die beschädigt, verloren, übernutzt werden

kann: das, wofür Regeln wirklich gebraucht werden).

Zwischenbilanz — Phase I: Das Wort finden

Lea, Jonas und Nora haben jetzt eine Sprache. Sie wissen, was Katallaktik und Kratik bedeuten. Sie können beschreiben, was Haas getan hat — und was sie selbst getan haben. Sie können Vermögen (das katallaktische Potenzial) von Macht (dem kratischen) unterscheiden und Herrschaft von Einfluss. Sie wissen, woraus die Kooperative bestehen wird: aus einer Einkaufsgemeinschaft, einem geteilten Werkzeugpool mit Lagerfläche, einem Empfehlungsnetzwerk. Und sie haben einen Begriff für diese Konstruktion: der Bürgervertrag — die Verfassung der Beziehungen.

Etwas benennen zu können, ist eine Voraussetzung dafür, es bewusst zu gestalten. Was aus dieser Sprache wird, zeigt Phase II. Die Kooperative braucht Regeln. Der Bürgervertrag braucht Klauseln.

Im nächsten Kapitel: *Wie entstehen Regeln? Elinor Ostrom, Schweizer Alpgenossenschaften... Und ein zweiter Anlauf zum Bürgervertrag: Wer schreibt was hinein?*

Kapitel 4

Wie entstehen Regeln?

Das Treffen fand an Noras Küchentisch statt, am Mittwoch, kurz nach sieben. Drei Laptops, ein Stapel ausgedruckter Seiten, zwei Kaffees und ein Glas Wasser. Jonas hatte mitgebracht, was er noch nicht beantworten konnte.

«Wer entscheidet, wer in die Kooperative kommt?»

Kurze Pause.

«Die Mitgliederversammlung», sagte Lea.

«Und welche Kriterien hat die Mitgliederversammlung?»

«Die, die wir in die Satzung schreiben.»

«Und wenn jemand nicht aufgenommen wird, der das möchte?»

«Die Kooperative hat das Recht, einen Aufnahmeantrag abzulehnen. Sie ist ein privater Zusammenschluss.»

«Das klingt gut», sagte Jonas. «Und gleichzeitig unfair.»

Nora, ohne aufzusehen: «Das ist dasselbe wie bei einem Verein. Du kannst nicht einfach in jeden Verein. Das ist normal.»

«Ich weiss. Aber ich will, dass wir das bewusst entscheiden. Nicht weil es normal ist.»

Lea sah ihn an. «Das hat einen Namen.» Sie schob einen der ausgedruckten Stapel über den Tisch. «Ich hab letzte Woche etwas gelesen.»

Ostroms Frage

Auf dem Stapel stand oben: *Governing the Commons*. Elinor Ostrom, 1990.

«Ostrom hat sich ihr Leben lang mit einer einzigen Frage beschäftigt», sagte Lea. «Wie können Menschen, die sich eine Ressource teilen, sie dauerhaft erhalten — ohne dass der Staat es für sie regelt?»

«Zum Beispiel?», fragte Jonas.

«Wälder. Fischereigebiete. Wasser. Weideland. Dinge, die alle nutzen, aber niemand alleine besitzt. Englisch: Commons. Schweizerisch: Allmende.»

«Das ist genau das, was Bracher gemeint hat», sagte Jonas. «Der Werkzeugpool. Die Lagerfläche. Die Bereich, bei dem es kompliziert wird.»

«Genau. Die Sammelbestellung ist keine Allmende — viele bilaterale Geschäfte. Aber der Werkzeugpool ist eine. Ostrom hat sich mit genau dieser Sorte von Problemen beschäftigt: Wie hält man eine Allmende am Leben, ohne dass sie vergessen, übernutzt oder zerstört wird?»

«Und?», fragte Jonas.

«Die Standardantwort lautete: Das funktioniert nicht. Entweder es wird durch Privateigentum geregelt oder der Staat regelt es. Ostrom hat gezeigt, dass das nicht stimmt — es gibt eine dritte Möglichkeit.»

«Welche?»

«Freiwillige Institutionen. Mit klaren Regeln, die die Betroffenen selbst entwickelt haben. Und die oft über Jahrhunderte hinweg gut funktionieren.»

Jonas nahm das Blatt. «Und hat sie sich überlegt, wovon deren Erfolg abhängt?»

«Ja — es gibt acht Prinzipien.» Lea hatte eine handschriftliche Liste dabei. «Ich lese sie vor und wir überlegen, was davon auf uns zutrifft — und was nicht.»

«Gut.»

Acht Prinzipien — und was sie taugen

«Erstes Prinzip: Klar definierte Grenzen. Wer gehört zur Gemeinschaft — und was gehört zur gemeinsamen Resource? Beides muss geklärt sein.»

«Mitglieder», sagte Jonas sofort, «und geteilter Werkzeugpool plus Lagerfläche. Das ist klar.»

«Aber eben: Wer ist Mitglied? Das ist noch nicht klar.»

«Genau das ist mein Problem.» Jonas zog das Blatt näher. «Wir brauchen ein Kriterium. Und jedes Kriterium hat ein Problem.»

«Zum Beispiel?»

«Nur Arler Betriebe: Was ist mit jemandem, der aus Umiken kommt und eintreten möchte? Nur Gewerbetreibende: Was ist mit jemand, der noch studiert? Nur Betriebe mit eigenem Werkzeug: Was ist mit diejenigen, die keins haben?»

«Das», sagte Lea, «ist das klassische Problem der Grenzziehung. Ostrom sagt: Es gibt keine perfekte Grenze. Aber es muss eine geben. Und die Betroffenen müssen sie mitentschieden haben.»

«Verstehe - dann gehen wir jetzt direkt zum dritten Prinzip», sagte Jonas.

«Drittes Prinzip: Mitsprache. Wer von den Regeln betroffen ist, darf an ihrer Gestaltung mitwirken.»

«Dann müssen wir die Kriterien zusammen festlegen.» Jonas machte eine Notiz. «Weiter.»

«Zweites Prinzip: Regeln passen zur lokalen Situation. Keine Universallösung — was in Arlen gilt, muss für Arlen passen.»

«Das ist einfach. Wir bauen das hier, nicht anderswo. Weiter.»

«Viertes Prinzip: Wirksame Überwachung. Jemand prüft, ob die Regeln eingehalten werden — und diese Person ist entweder rechenschaftspflichtig oder selbst Mitglied.»

«Wer überwacht, ob jemand das Werkzeug zurückgibt — und in welchem Zustand?»

«Du», sagte Nora.

«Ich hab schon einen Betrieb zu führen.»

«Rotierende Kontrolle», sagte Lea. «Jedes Mitglied ist einmal pro Quartal dran. Mit Übergabeprotokoll.»

Jonas schrieb es auf. «In Ordnung. Fünf.»

«Fünftes Prinzip: Gradierte Sanktionen. Erste Verletzung: Verwarnung. Wiederholung: Bussenzahlung. Schwere oder wiederholte Verletzung: Ausschluss.»

Jonas sah auf. «Was, wenn jemand etwas aus dem Werkzeugpool kaputt macht — und es dann leugnet?»

Kurze Stille.

«Ostrom hat dafür eine Antwort», sagte Lea. «Gradierte Sanktion. Erste Stufe: Verwarnung. Wiederholung: Busse. Bei systematischer Verletzung: Ausschluss.»

«Wenn man's nachweisen kann.»

«Wenn man's nachweisen kann.»

«Und wenn nicht?»

«Dann hat die Genossenschaft den Schaden. Jedes Mitglied trägt einen Anteil. Das ist die Logik einer Allmende — nicht jeder Einzelfall lässt sich aufklären, aber das System trägt einen gewissen Verlust, ohne zu kippen.»

Jonas nickte langsam. «Das funktioniert. Aber es gibt eine andere Sache, an der ich hängengeblieben bin.»

«Welche?»

«Stell dir vor: Ein Mitglied benutzt die Pool-Werkzeuge, um Aufträge auszuführen, die einem anderen Mitglied direkt Kunden wegnehmen. Offen, nicht heimlich. Es bricht keine Regel — die Werkzeuge dürfen für Aufträge benutzt werden, dafür sind sie da. Aber das passt nicht zu dem, was wir als Kooperative sein wollten.»

Stille.

«Das ist kein Ostrom-Problem», sagte Jonas. «Das ist ein Beziehungsproblem. Und Ostrom hat dafür keine Antwort.»

Lea nickte langsam. «Du hast recht. Ostrom löst Allmende-Probleme — wer darf die Alp nutzen, wie viele Tiere, wann, in welcher Reihenfolge, was passiert, wenn jemand mehr schickt als vereinbart. Das löst Ostrom. Aber wie zwei Mitglieder einander begegnen — was sie einander schulden, jenseits der Pool-Regeln —, das ist auf einer anderen Ebene.»

«Das gehört in den Bürgervertrag», sagte Jonas. «Nicht in die Satzung, nicht in die Reglemente für den Werkzeugpool. In den

Teil, der regelt, wie wir miteinander umgehen.»

«Genau.»

Jonas legte den Stift hin. «Dann ist der Bürgervertrag eigentlich wichtiger als die Satzung.»

Lea schrieb etwas auf. «Das ist richtig. Und es ist auch der Grund, warum wir den Bürgervertrag zuerst entwerfen sollten — und die Satzung danach. Wenn man weiss, wie die Mitglieder einander begegnen wollen, weiss man auch, welche Form und welche Regeln wir brauchen. Umgekehrt funktioniert es nicht.»

Institutionen sind Regeln, sie sind keine Akteure. Die Frage, die über Bestand oder Scheitern entscheidet, ist weniger, wer die Organisation führt. Sondern ob die Regeln, auf denen sie beruht, von den Betroffenen gutgeheissen und befolgt werden.

Historische Miniatur: Elinor Ostrom und die Commons

Elinor Ostrom, 1933 in Los Angeles geboren, war politische Ökonomin und die erste Frau, die den Wirtschaftsnobelpreis erhielt — 2009, für ihre Analyse wirtschaftlicher Governance ausserhalb von Markt und Staat.

Ihr Ausgangspunkt war Garrett Hardins «Tragedy of the Commons» (1968): Wenn alle Zugang zu einer gemeinsamen Ressource haben, übernutzen sie sie — jeder handelt rational in seinem Eigeninteresse, aber das kollektive Ergebnis ist Zerstörung. Hardins Schluss: Entweder Privatisierung oder staatliche Regulierung. Ostrom fuhr hin und schaute nach. Sie untersuchte Alpgenossenschaften in der Schweiz, Bewässerungssysteme in Spanien und Japan, Fischereigenossenschaften in Maine. Überall dasselbe: Stabile, selbstverwaltete Gemeinschaftsressourcen — ohne Privatisierung, ohne Staatsregulierung, über Generationen.

Ihr Ergebnis: Die «Tragedy of the Commons» ist kein Naturgesetz. Sie tritt ein, wenn die Bedingungen fehlen. Wenn sie vorhanden

sind — klare Grenzen, lokale Regeln, Mitsprache, Sanktionen, Konfliktlösung — entstehen stabile freiwillige Institutionen, die Staaten in bestimmten Bereichen übertreffen.

Ostroms acht Prinzipien sind kein Rezept. Sie sind eine Checkliste von Bedingungen, unter denen freiwillige Zusammenschlüsse nicht kollabieren. Wer eine Kooperative, eine Genossenschaft oder einen Verein aufbaut, tut gut daran, sie zu kennen. Wichtig dabei: Sie zielen auf die Allmende, auf die geteilte Ressource. Was zwischen den Mitgliedern jenseits der geteilten Ressource passiert, ist eine andere Frage.

Weiter durch Ostroms Liste

Jonas nahm das Blatt wieder. «Sechstes.»

«Sechstes Prinzip: Konfliktlösungsmechanismus. Wenn Mitglieder streiten, gibt es ein Verfahren — einfach, billig, für alle zugänglich.»

«Schiedsgericht», sagte Jonas. «Intern. Bevor wir ein staatliches Gericht einschalten.»

«Genau. Und das gehört in den Bürgervertrag, nicht in die Satzung.»
Lea machte eine Notiz.

«Siebtes Prinzip: Externe Anerkennung. Die übergeordnete Ordnung erkennt das Recht der Gemeinschaft an, sich selbst zu regeln.»

«Was bedeutet das für uns?», fragte Jonas.

«Hm, wir sind hier in der Schweiz, in unserem Kanton. Die Genossenschaft muss eingetragen sein. Das ist der Moment, wo bei uns

der Staat ins Spiel kommt.»

«Und das achte Prinzip?»

«Achstes Prinzip: Verschachtelte Einheiten. Bei grösseren Systemen: kleinere Einheiten, die in grössere eingebettet sind.»

«Das ist für uns jetzt nicht relevant», sagte Jonas.

«Nein, noch nicht.»

Die Alpgenossenschaft

Nora schrieb und hatte bis jetzt wenig gesagt. Nun legte sie die Hände flach auf den Tisch.

«Ich hab etwas für den Artikel gelesen. Über die Schweizer Alpgenossenschaften.»

«Was steht da?», fragte Jonas.

«Das sind Gemeinschaften, die ihre Alpweiden gemeinsam bewirtschaften — seit über fünfhundert Jahren. Wer wie viele Kühe auf die Alp treiben darf, wann, in welcher Reihenfolge, was passiert, wenn jemand zu viele schickt. Alles geregelt, alles dokumentiert, alles freiwillig. Kein Staatsapparat, der es durchsetzt. Reputationsdruck, Gegenseitigkeit, gemeinsame Geschichte.»

«Fünfhundert Jahre», sagte Jonas.

«Fünfhundert Jahre. Ohne Zentralbehörde.»

Jonas sah auf Ostroms Prinzipienliste. «Alle acht erfüllt, nehme ich an.»

«Fast alle. Und das über Generationen, weil die Regeln nie von aussen aufgezwungen wurden — die Betroffenen haben sie selbst entwickelt und weitergegeben.»

«Warum machen das nicht alle so?», fragte Jonas. «Mit allem, nicht nur mit Alpen.»

Lea überlegte kurz. «Weil es schwer ist», sagte sie. «Es braucht Zeit, gemeinsame Geschichte, gegenseitiges Kennen. Und es braucht den Willen, Konflikte selbst zu lösen, ohne jemand anderen damit zu beauftragen.»

«Und weil es einfacher ist», sagte Nora, «jemanden zu bitten, es für einen zu erzwingen.»

Stille.

«Das», sagte Jonas, «sollte in die Einleitung.»

«Ich hab schon mal», sagte Nora, «drei Versionen der Einleitung entworfen. Soll ich sie vorlesen?»

Institution und Organisation — ein Unterschied, der zählt

Nora las die drei Versionen vor — Lea bevorzugte die zweite, Jonas wollte Elemente aus der ersten. Lea tippte etwas in ihrem Laptop.

«Es gibt noch einen Begriff, den wir klären sollten», sagte sie.

«Institution und Organisation. Die werden oft verwechselt.»

«Was ist der Unterschied?»

«Eine Institution ist ein Regelsystem — formal oder informal. Eine Organisation ist eine Gruppe von Personen, die in diesem Regelsystem handeln. Ostrom interessiert sich für Institutionen, nicht für Organisationen. Für die Frage: Welche Regeln gelten in einer Institution?»

«Das heisst», sagte Jonas, «wir könnten alle ausgewechselt werden — Lea, Jonas, Nora, alle Mitglieder neu — und wenn die Regeln dieselben bleiben, ist es dieselbe Institution.»

«Exakt. Das ist auch das Geheimnis der Alpgenossenschaft. Die Mitglieder wechseln seit fünfhundert Jahren. Die Institution bleibt.»

Nora schloss ihren Laptop halb. «Das heisst, wir bauen eigentlich etwas, das grösser ist als wir.»

«Ja», sagte Lea. «Wenn wir es richtig machen.»

Jonas rollte seine Notizzettel zusammen. «Dann machen wir es richtig.» Er stand auf. «Ich muss morgen früh raus. Aber eines noch.» Er sah Lea an. «Die Satzung — wer schreibt die?»

«Ich würde Cécile Ruf darum bitten», sagte Lea. «Aber wir liefern den Inhalt. Und Nora schreibt die Einleitung.»

«Und der Bürgervertrag?»

«Der kommt zuerst. Aber bevor wir ihn entwerfen, brauchen wir jemanden, der uns ein Dokument zeigt, das wirklich funktioniert.»

Jonas nickte. «Valentin Schneider.»

Dein Projekt – Aufgabe 4: Acht Prinzipien — angewendet

Wähle eine Institution aus deinem Umfeld, in der eine Allmende existiert — etwas, das mehrere Menschen gemeinsam nutzen: ein Verein mit gemeinsamen Geräten, eine Wohngemeinschaft mit Küche, eine Sportgruppe mit Material.

Prüfe sie gegen Ostroms acht Prinzipien:

1. Klar definierte Grenzen: Wer gehört dazu, wer nicht? Was ist die gemeinsame Ressource?
2. Lokale Anpassung: Passen die Regeln zu der konkreten Situation — oder sind sie von aussen aufgezwungen?
3. Mitsprache: Können die Betroffenen die Regeln mitgestalten?
4. Überwachung: Wer prüft die Einhaltung? Ist diese Person selbst Mitglied oder ein Externer?
5. Sanktionen: Gibt es eine Abstufung — oder nur eine «Alles oder nichts»-Logik?
6. Konfliktlösung: Gibt es ein einfaches, billiges Verfahren zur Schlichtung von Streitfällen?
7. Externe Anerkennung: Wird das Recht der Gemeinschaft,

sich selbst zu regeln, von der übergeordneten Verwaltung respektiert?

8. Verschachtelung: Bei grösseren Systemen — gibt es kleinere Einheiten innerhalb?

Welche Prinzipien sind erfüllt? Welche fehlen? Und wo glaubst du, liegt die grösste Gefahr, dass diese Institution eines Tages kollabiert?

✓ Was bleibt?

Ostroms acht Prinzipien: Klar definierte Grenzen, lokal angepasste Regeln, Mitsprache der Betroffenen, wirksame Überwachung, abgestufte Sanktionen, Konfliktlösungsmechanismus, externe Anerkennung, Verschachtelung. Keine Liste von Garantien sondern von Bedingungen, unter denen freiwillige Institutionen nicht kollabieren. Sie greifen dort, wo eine Allmende existiert: eine Ressource, die mehrere Personen gemeinsam nutzen.

Was Ostrom abdeckt — und was nicht: Ostrom beantwortet die folgende Frage: Wie verwaltet man eine Allmende stabil? Wer darf nutzen, wie viel, in welcher Reihenfolge, was bei Verstössen? Das deckt den Werkzeugpool, die Lagerfläche und ähnliches ab. Sie beantwortet nicht, wie die Mitglieder miteinander umgehen sollen. Das ist eine andere Schicht, die Beziehungs-Verfassung. Genau dafür ist der Bürgervertrag da.

Alpgenossenschaften: Stabile Gemeinschaftsressourcen-Verwaltung in der Schweiz seit über fünfhundert Jahren — ohne Privatisierung, ohne Staatsapparat. Ostroms Beweis, dass es eine dritte Möglichkeit gibt.

Warum es schwer ist: Freiwillige Institutionen brauchen Zeit, gegenseitiges Kennen, den Willen zur Selbstregierung. Es ist einfacher, das an einen Dritten auszulagern. Das ist der Grund, warum viele den kratischen Weg wählen.

Im nächsten Kapitel: *Was macht eigentlich der Staat — und wie entstehen seine Gesetze? Jonas findet drei Stadtratsprotokolle, die ein Muster zeigen.*

Kapitel 5

Was macht der Staat — und wie entstehen seine Gesetze?

Jonas fand es an einem Donnerstagabend, kurz nach neun, als er eigentlich schon aufbrechen wollte.

Er war seit zwei Stunden auf der Website des Arler Stadtrats gewesen. Er brauchte Informationen darüber, welche gewerblichen Tätigkeiten in Wohnzonen grundsätzlich erlaubt waren und welche eine Sonderbewilligung brauchten. Die Suchfunktion war schlecht, die Dokumente waren schlecht strukturiert. Er klickte sich durch Protokolle.

Und wurde fündig.

Dann rief er Lea an. «Ich hab was gefunden. Kannst du vorbeikommen?»

«Jetzt?»

«Es ist wichtig. Und zu lang für eine Nachricht.»

Lea kam zwanzig Minuten später. Nora kam mit, weil sie zufällig bei Lea gewesen war. Sie standen zu dritt vor Jonas' Laptop in der Velostation.

«Schaut hier», sagte Jonas. Er zog drei Tabs auf den Bildschirm.

Protokoll vom 19. September 2019. Petition von Werner Haas, Inhaber Velo Haas, betreffend Schaufensterbeleuchtung in der Arler Altstadt: kommerzielle Betriebe ohne ausreichende Schaufensterbeleuchtung zwischen 18 und 22 Uhr sollten nach einer Übergangsfrist keinen Gewerbebetrieb mehr im Altstadttring führen dürfen. Begründung: es stört das einheitliche Erscheinungsbild, die Attraktivität der Innenstadt. Beschluss: angenommen, mit Übergangsfrist von zwölf Monaten.

Protokoll vom 11. März 2021. Petition desselben, betreffend Lagerflächennutzung in gemischt genutzten Innenhöfen: Lagermaterial von Gewerbetreibenden in Innenhöfen mit Wohnanteil über 50 Prozent sollte auf drei Quadratmeter begrenzt werden. Begründung: Lärmschutz, Feuerschutz, Wohnqualität. Beschluss: angenommen. Und das aktuelle Dokument: Antrag betreffend gewerbliche Velowartung in Wohnzonen.

«Er macht das systematisch», sagte Jonas.

Lea sah auf den Bildschirm. «Zwei Mal in drei Jahren. Und jetzt ein drittes Mal.»

«Ich weiss nicht, ob ihm die Beleuchtungsregel was gebracht hat», sagte Jonas. «Aber die Lagerflächenregel von 2021 — die hat ein Geschäft in Arlen getroffen. Das Ersatzteilegeschäft Brenner, das im selben Block wie Velo Haas ist und ihm Kunden weggenommen hat.»

Stille.

Nora: «Das hat Methode.»

Lea: «Und bietet uns eine Chance. Wenn wir drei Fälle dokumentieren können, ist das keine persönliche Klage. Das ist der Nachweis eines Musters.»

Jonas schloss die drei Protokolltabs wieder. «Wir müssen morgen zu Cécile Ruf.»

Das Schutzversprechen

Cécile Ruf hörte den Dreien zu, ohne sie zu unterbrechen. Als sie fertig waren, schwieg sie einen Moment.

«Bevor wir reden, was zu tun ist», sagte sie, «sollten wir verstehen, was eigentlich passiert. Wenn Haas den Stadtrat petitioniert — was macht der Stadtrat dabei?»

«Er setzt eine Regel», sagte Lea.

«Ja. Und was unterscheidet eine Regel des Stadtrats von einer Regel, die ihr in eurer Satzung oder eurem Bürgervertrag setzt?»

Jonas: «Satzung und Bürgervertrag gelten nur für Mitglieder, die freiwillig beigetreten sind. Der Stadtratsbeschluss gilt für alle.»

«Und wenn jemand die Stadtrat-Regel nicht befolgt?»

«Dann werden sie gebüsst. Schlimmstenfalls Schliessung.»

«Und wer vollzieht diese Sanktionen?»

«Der Staat.»

«Genau.» Cécile Ruf trat ans Fenster. «Das ist das Gewaltmonopol. Der Staat — in unserem Fall der Stadtrat als Teil davon — hat das exklusive Recht, Regeln verbindlich zu setzen und ihre Einhaltung mit Zwang durchzusetzen. Alle anderen dürfen das nicht.»

«Und das ist legitim», sagte Lea, «weil...»

«Weil er ein Versprechen gemacht hat. Das Schutzversprechen.» Cécile Ruf wandte sich um. «Der Staat sagt: Ich habe das Monopol auf Gewalt — aber ich nutze es nur, um euch zu schützen. Vor Kriminalität, vor Willkür, vor dem Krieg aller gegen alle. Dafür zahlt ihr Steuern, akzeptiert ihr meine Regeln, unterwerft ihr euch meiner Gerichtsbarkeit.»

«Und er wird finanziert durch Steuern, deren Höhe er ebenfalls festsetzt. Wer nicht zahlt, dem drohen Sanktionen.» Jonas schaute Lea an.

«Richtig», sagte Cécile Ruf. «Die Staatsfinanzierung ist in ihrer Grundstruktur kratisch. Das macht sie nicht automatisch illegitim — viele Menschen finden Steuern berechtigt, weil sie dem Schutzversprechen vertrauen. Aber es bedeutet: Der Staat kann seinen Anspruch nicht aus einer rein freiwilligen Basis ableiten. Er stützt sich auf Zustimmung, die er letztlich nicht erzwingen, auf die er aber auch nicht vollständig verzichten kann.»

«Kompliziert», sagte Jonas.

«Ja. Und deshalb haben kluge Leute immer versucht, den Anspruch des Staates einzuschränken. Das Ergebnis nennt man Rechtsstaat. Das Prinzip: Der Staat darf kratisch handeln — aber nur unter bestimmten Bedingungen, mit bestimmten Verfahren, unter bestimmter Kontrolle. Er beschränkt sich selbst.» Cécile trat vom Fenster weg. «Das ist intelligent. Es löst das Problem aber nicht vollständig. Es macht seine Kapazität im besten Fall berechenbar.»

Lea hatte aufgeschrieben: Rechtsstaat = Beschränkung staatlicher Kapazität. Sie sah auf. «Und wenn der Staat sich nicht beschränkt — oder sich die Schranken lockern?»

«Dann kommt Haas ins Spiel.»

Ein kurzer Einschub: Was es noch gibt

Jonas stellte jetzt eine weitergehende Frage. «Gibt es Leute, die sagen, das Gewaltmonopol sei grundsätzlich falsch?»

«Ja.» Cécile Ruf setzte sich. «Es gibt eine ernsthafte Tradition, die das behauptet. Leute wie Locke sagen: Der Staat darf nur die Rechte schützen, die Menschen von Natur aus haben — alles andere ist Übergriff. Manche gehen weiter: Ein konsequentes Privatrechtssystem könne Sicherheit und Konfliktlösung ohne staatliches Monopol bereitstellen.»

«Funktioniert das?»

«Es gibt Argumente dafür und dagegen. Aber schau dir die Welt an: Auf der Landkarte liegen rund zweihundert Länder nebeneinander — Sicherheit hat sich nie auf eine einzige Weltmacht zusammengeballt. Es gibt winzige Orte, die sich selbst regieren; in Liechtenstein dürfen die Gemeinden laut Verfassung sogar austreten, und manche haben nur ein paar hundert Einwohner. Und die grossen Staaten sind nicht entstanden, weil das Zwangsmonopol die einzige natürliche Form wäre — sie sind gewachsen, indem sie erobert haben.»

«Also braucht es das Monopol vielleicht gar nicht?», fragte Jonas.
«Vielleicht. Vielleicht in kleinerer Form. Ob so etwas über Gebiete liefe oder über Anbieter, die man wählen kann, könnte der friedliche Wettbewerb entscheiden. Wichtig ist nur: Diese Fragen sind keine Spinnereien. Sie nehmen dieselben Prinzipien, die wir besprochen haben, und fragen, ob das Monopol wirklich notwendig ist. Oder ob es ein historisches Artefakt ist, das sich hält, weil noch niemand gezeigt hat, dass man es abbauen kann.»

«Und wer hat Recht?»

«Die Antwort ist offen. Was ihr mit der Kooperative und dem Bürgervertrag macht, ist ein kleines Experiment in diese Richtung — nicht Staatslosigkeit aber Privatordnung innerhalb des Staates. Das ist ein möglicher Weg: etwas aufbauen.»

Jonas nickte. «Klingt bekannt. Aber eine kurze Frage noch. Wir haben gelernt, warum Firmen existieren: Um Transaktionskosten zwischen den Handelnden zu senken. Aber Probleme wie Lärm, Abfall, Verschmutzung — sind das auch Transaktionskosten?»

Cécile Ruf dachte kurz nach. «Ja. Das ist der wichtigere Teil des Arguments, der oft vergessen geht.» Sie schrieb auf: Coase-Theorem: Wenn Eigentumsrechte klar definiert sind und Transaktionskosten gering, werden externe Effekte durch Verhandlung internalisiert. «Das heisst: Wenn Lärm ein Problem ist, lässt sich die Frage stellen

— wem gehört das Recht auf Stille? Wenn das klar ist, muss die lärmende Partei die lärmgeschädigte Partei entschädigen. Der Preis wird durch Verhandlung gebildet, nicht durch Regulierung.»

«Und wenn die Eigentumsrechte nicht klar sind?», fragte Lea.

«Bei vielen Problemen hilft es, die Rechte klarer zu ziehen: Wenn feststeht, wem die Stille gehört, lässt sich über Lärm verhandeln — der Markt kann dann verarbeiten, was vorher als 'extern' erschien. Solche Fälle nennt man negative Externalitäten, und oft ist die beste Lösung eine bessere Rechtsdefinition, keine neue Regulierung.»

«Aber?», fragte Jonas.

«Aber manche Probleme bleiben schwer — und zwar für alle.» Cécile Ruf legte den Stift hin. «Eine geteilte Sache, um die sich niemand kümmert, weil sie niemandem allein gehört. Stell dir vor, alle nehmen dasselbe Medikament, bis es nicht mehr wirkt — die Wirkung gehört keinem, also schont sie keiner. Oder eine Bank fällt und reisst andere mit. Für solche Probleme hat der Markt keine einfache Lösung.»

«Und der Staat?», fragte Lea.

«Manche sagen an dieser Stelle: Dann muss eben der Staat ran. Das ist der Fehler, den man nicht machen sollte. Marktversagen ist ein Name für ein echtes Problem. Aber daraus folgt nicht, dass der Staat es automatisch besser löst. Wer über der Regel steht, schont die geteilte Sache oft genauso wenig. Hart bleibt hart — für alle.»

Jonas hatte noch etwas. «Eine Sache lässt mir keine Ruhe. Wir reden davon, wem was gehört. Aber wem gehörte die Wiese, bevor der Erste sie einzäunte? Der allererste Besitz war ja kein Tausch, dem jemand zugestimmt hat.»

«Das ist eine gute Frage.» Cécile Ruf nickte langsam. «Darüber streiten kluge Leute bis heute. Es ist die eine Stelle in der ganzen Kette des Eigentums, die man nicht eindeutig klären kann. Alles danach — kaufen, verkaufen, verschenken — folgt klaren Regeln.

Nur der allererste Griff nicht.»

Die Gesetzesfabrik

«Jetzt zur Methode», fuhr sie fort. «Haas hat den Stadtrat dreimal petitioniert. Jedes Mal kam ein Beschluss. Jedes Mal relativ schnell. Warum ist das ein Problem?»

Lea: «Weil die Betroffenen keine Chance hatten, sich zu äussern.»

«Das auch. Aber tiefer.» Cécile Ruf schrieb auf ein Blatt: Bruno Leoni, *Freedom and the Law*, 1961. «Leoni hat unterschieden zwischen zwei grundlegend verschiedenen Arten, wie Regeln gesetzt werden.»

Sie schrieb: Common Law — Statute Law.

«Common Law entsteht aus wiederholten Interaktionen. Richter urteilen in konkreten Fällen. Die Regeln wachsen aus der Praxis — lokal, langsam, angepasst an das, was Menschen tatsächlich brauchen. Schwer zu manipulieren, weil es keine zentrale Instanz gibt, die die Regeln schreibt.»

«Und Statute Law?»

«Statute Law ist legislativ produziert. Eine Mehrheit — im Stadtrat, im Parlament — entscheidet über eine neue Regel. Das geht schnell. Viel schneller als die gesellschaftliche Lerngeschwindigkeit darüber, ob die Regel tatsächlich nötig und fair ist.»

Jonas: «Vier Monate von der Petition bis zum Beschluss.»

«Genau. Die gesellschaftliche Anpassung an die neue Regel dauert Jahre. Der Beschluss dauert vier Monate. Das Tempo ist das erste Problem.»

«Was ist das zweite?»

«Der legislative Prozess ist zugänglich für Leute, die ihn kennen. Haas kennt ihn. Die Velostation kannte ihn bis vor Kurzem nicht.»

Cécile Ruf schrieb: Anfälligkeit für Vereinnahmung. «Wer organisiert ist, kann gezielt beeinflussen. Wer nicht organisiert ist, merkt es oft erst, wenn ein Beschluss bereits gefasst ist.»

«Das dritte Problem?»

«Jede Regel schafft eine Interessengemeinschaft, die sie verteidigt. Die Zertifizierungsregel hat jetzt Anbieter von Zertifizierungskursen, die davon profitieren. Wenn jemand sie abschaffen will, kämpft er nicht gegen Haas sondern gegen eine ganze Branche.»

«Besitzstandsinteressen», sagte Lea.

Historische Miniatur: Bruno Leoni und die Gesetzesfabrik

Bruno Leoni, 1913 in Ancona geboren, war Jurist und politischer Philosoph. Er lehrte in Turin und war Gründungsmitglied der Mont Pèlerin Society. Er starb 1967 unter ungeklärten Umständen.

Sein Hauptwerk *Freedom and the Law* erschien 1961 — ein Buch, das in der Debatte über Markt und Recht lange unterschätzt wurde. Leoni stellt eine wichtige Frage: Wenn Märkte besser als zentrale Planung funktionieren, weil dezentrales Wissen nicht vollständig erfasst werden kann — gilt das nicht auch für Regeln? Leonis Antwort: Ja. Common Law — das Richterrecht, das aus konkreten Fällen wächst — ist dem Statute Law, dem legislativ gesetzten Recht, in wichtiger Hinsicht überlegen: Es entsteht langsam, lokal, angepasst an tatsächliche Bedürfnisse. Es ist schwer zu manipulieren, weil kein einzelner Akteur es kontrolliert. Statute Law dagegen ist schnell. Wer den Gesetzgebungsprozess kennt und beeinflussen kann, kann Regeln für seine Interessen produzieren. Das ist keine Ausnahme sondern alltägliche Praxis. Leoni schreibt nicht, dass Gesetzgebung grundsätzlich falsch ist. Er schreibt, dass ihre Geschwindigkeit ein Problem ist — und dass die Lösung nicht mehr Gesetzgebung ist sondern eine bewusstere Nutzung richterlicher und vertraglicher Ordnung. Das ist heute so relevant wie 1961.

Friedrich August von Hayek knüpft daran an und systematisiert in *Law, Legislation and Liberty* die Unterscheidung zwischen gewachsener und gesetzter Regeln. Leoni fragt nach dem Prozess, durch den Regeln entstehen. Hayek fragt nach der Substanz, die gute Regeln haben müssen. Zusammen ergibt das eine robuste vollständige Kritik der «Gesetzesfabrik».

«Genau. Und das vierte Problem: Die Regel gilt überall in Arlen, egal ob die lokale Situation sie rechtfertigt. Der Innenhof von Frau Steiner ist anders als der Innenhof nebenan. Das Reglement unterscheidet das nicht.»

Jonas sah auf die drei offenen Protokolltabs, die er auf seinem Handy immer noch hatte. «Das sind die drei Protokolle.»

«Hier zeigt sich eine Gesetzesfabrik im Kleinen. Haas weiss, wie sie funktioniert. Er nutzt sie dreimal, jedes Mal mit demselben Muster: legitimer Antragskanal, vernünftige Begründung, diskrete Zielwirkung. Und jedes Mal fällt ein Konkurrent.»

Gewachsene Regeln und gesetzte Regeln unterscheiden sich nicht unbedingt im Inhalt aber immer im Prozess. Was schnell produziert werden kann, kann leichter missbraucht werden.

Der Sunset-Gedanke

Lea hatte lange nichts gesagt. Jetzt legte sie ihren Stift hin.

«Von der Theorie her», sagte sie, «bräuchte man einen Mechanismus, der jede neue Regel automatisch auf ihre Verhältnismässigkeit prüft. Bevor sie in Kraft tritt.»

«Den gibt es nicht», sagte Cécile Ruf.

«Ich weiss.»

Jonas sah sie an. «Aber wir könnten selbst prüfen. Rückwirkend.»

«Wie?»

«Alle lokalen Reglemente, die der Arler Stadtrat seit — sagen wir — 1998 beschlossen hat. Ich schätze, das sind maximal fünfzig Dokumente. Wenn wir ein Prüfkriterium festlegen —»

«Verhältnismässigkeit», sagte Lea sofort. «Und Konsultationspflicht: Wurde die Branche angehört, die von der Regel betroffen ist?»

«— können wir jeden Beschluss dagegen testen. Und die Ergebnisse veröffentlichen.»

Nora, die mitschrieb: «Dann wird das eine Geschichte.»

«Was meinst du?», fragte Lea.

«Wenn wir zeigen, welche Regeln von wem beantragt wurden, wann, und ob sie den Test auf Verhältnismässigkeit bestehen — das liegt im öffentlichen Interesse. Viele kennen die einzelnen Fälle. Aber wir geben ihnen den Kontext, den sie nie hatten.»

Cécile Ruf hatte zugehört, ohne etwas zu sagen. Jetzt: «Das Prüfkriterium müsste sauber sein. Nicht politisch, nicht persönlich. Ein Kriterienkatalog, den ihr vorher festlegt und dann mechanisch anwendet. Auf alle Regeln, ohne Ausnahme. So etwas nennt man Sunset Bericht, einen Bericht über diejenigen Regeln, die schlafen gehen sollten.»

«Inklusive der Regeln, die uns nützen», sagte Jonas.

«Unbedingt.»

Jonas nickte langsam. Sie standen auf. An der Tür sagte Jonas noch: «Die Sache mit dem Schutzversprechen — das macht den Staat nicht sauber. Es macht ihn erklärbar.»

«Ja», sagte Cécile Ruf. «Und erklärt ist nicht dasselbe wie gerechtfertigt. Das ist eine andere Frage. Für ein anderes Gespräch.»

Aus Noras Notizen

Arbeitstitel: Wie Regeln entstehen, ohne dass jemand gefragt wird.

Einstieg: Am 14. März 2024 hat der Arler Stadtrat eine Regel beschlossen. Ich habe den Antrag gefunden. Er kam von jemandem, den ich kenne.

Kernthese: Es gibt einen Mechanismus, der erlaubt, legitime Kanäle für private Interessen zu nutzen. Er ist legal. Und er betrifft nicht nur Arlen.

Dein Projekt – Aufgabe 5: Drei Regeln auf dem Prüfstand

Wähle drei Regeln aus deiner Gemeinde oder Schule, die in den letzten zehn Jahren neu eingeführt wurden. Versuche herauszufinden:

1. Von wem wurden sie initiiert? Findest du im Protokoll, wer die Petition eingereicht hat oder bleibt das im Dunkeln?
2. Wurden die Betroffenen vorher konsultiert? Gab es ein öffentliches Vernehmlassungsverfahren, oder ist die Regel ohne Anhörung der Betroffenen entstanden?
3. Bestehen sie einen einfachen Test auf Verhältnismässigkeit? Steht das, was sie einschränken, in einem angemessenen Verhältnis zu dem, was sie schützen sollen?

Wende das Kriterium mechanisch an, auch auf Regeln, die du sympathisch findest. Was bleibt? Und was fällt durch?

✓ Was bleibt?

Das Schutzversprechen: Der Staat hat das Gewaltmonopol, legitimiert durch das Versprechen, es nur zum Schutz seiner Bürger einzusetzen. Diese Legitimation ist nicht selbstverständlich: Die Staatsfinanzierung ist in ihrer Grundstruktur kratisch. Das macht den Staat erklärbar, nicht automatisch gerechtfertigt.

Rechtsstaat mit Selbstbeschränkung: Der Rechtsstaat ist der Versuch, kratische Kapazität durch Verfahren, Bedingungen und Kontrolle einzuschränken. Intelligent. Und strukturell anfällig — weil derjenige, der die Verfahren kennt, sie besser nutzen kann.

Die Gesetzesfabrik: Legislativ produzierte Regeln (Statute Law) haben vier strukturelle Probleme: Sie entstehen schneller als gesellschaftliches Lernen, sind für organisierte Interessen zugänglich, schaffen Besitzstandsinteressen und gelten ohne lokale Differenzierung. Leoni unterscheidet sie von Common Law, das aus Interaktion wächst. Haas' dreifache Nutzung des Stadtrats ist ein Fallbeispiel.

Der Sunset-Gedanke: Aus Leas theoretischer Frage und Jonas' praktischer Sichtweise entsteht ein Projekt: alle lokalen Arler Reglemente seit 1998 auf Verhältnismässigkeit hin prüfen. Nicht um jemanden zu verurteilen, sondern um die Regeln zu verbessern. Das Kriterium muss zuerst stehen, und es muss auf alle Regeln angewendet werden, auch auf die sympathischen.

Im nächsten Kapitel: *Valentin Schneider kommt aus Cernedoux. Er bringt ein Dokument mit — vierseitig, sorgfältig formuliert. Und drei Instrumente.*

Kapitel 6

Gibt es eigentlich mehr als eine soziale Ordnung?

Valentin Schneider kam mit dem Zug aus Biel. Er hatte einen Rucksack und sein Velo dabei. Cécile Ruf hatte ihn eingeladen. Die beiden kannten sich seit Jahren.



Das Treffen fand in der Velostation statt, auf Vorschlag von Lea und

Jonas. «Wenn er kommen will», hatte Jonas gesagt, «soll er zuerst sehen, was wir machen.» Schneider war damit einverstanden. Er fuhr vom Bahnhof mit seinem Velo zu ihnen, was sieben Minuten dauerte.

Er war kleiner als erwartet, Mitte vierzig, mit einem ruhigen Gesicht und einer Art zu fragen, die nicht sehr höflich klang. Er stand in der Werkstatt und schaute sich um. Dann fragte er Jonas: «Was ist die grösste Ressource, die ihr teilen wollt?»

«Werkzeugpool. Spezialwerkzeug, das für eine Werkstatt zu teuer ist, das sich aber für mehrere lohnt.»

«Und was könnte der erste Konflikt werden?»

Jonas: «Jemand bringt das Drehmomentschlüssel-Set zurück, ohne es gereinigt zu haben.»

«Wie würdet ihr das lösen?»

«Wir könnten eine Reinigungsregel einführen. Mit Kontrolle.»

Schneider nickte. «Gut. Das ist die erste Lektion: Die Lösung kleiner Konflikte ist wichtiger als grosse Prinzipien. Wer die kleinen Probleme löst, verhindert oft die grossen.»

Er setzte seinen Rucksack ab und holte einen Ordner heraus. «Das ist, was wir in Cernedoux haben. Cécile schreibt mir, ihr habt schon einen Namen für so etwas.»

Lea lachte kurz auf. «Bürgervertrag?»

«Bürgervertrag.» Schneider lächelte. «Wir haben eine Weile gebraucht, bis wir auf diesen Begriff gekommen sind. Wir hatten 'Pakt', 'Charta', 'Statut'. Am Ende war es das hier. Wenn ihr unabhängig auf denselben Begriff kommt, ist das ein gutes Zeichen.»

«Cécile meinte das auch.»

Er öffnete den Ordner. Vier Seiten, dichter Druck.

Der Bürgervertrag von Cernedoux

Cernedoux ist ein Dorf im Jura, 340 Einwohner, mit einer Genossenschaft, die vor sieben Jahren mit zwölf Mitgliedern begonnen hat und heute fast zweihundert zählt.

«Nehmt euch Zeit.»

Lea las Art. 3 zuerst. Schneider sah es, sagte aber nichts.

Artikel 3 — Zwangsminimierungsprinzip. Freiwillige Lösungen, privatautonome Vereinbarungen und gemeinschaftsbasierte Selbstorganisation haben Vorrang vor verpflichtenden Regelungen. Jede neue Verpflichtung bedarf einer nachvollziehbaren Begründung, muss verhältnismässig sein und darf nur eingeführt werden, wenn mildere Mittel nicht ausreichen.

«Das ist Katallaktik in Rechtsform. Das Zwangsminimierungsprinzip als juristische Klausel. Jede neue Regel ist zu begründen.»

Jonas las Art. 9.

Artikel 9 — Streitbeilegung. Konflikte zwischen Mitgliedern werden in erster Instanz durch ein internes Mediationsverfahren gelöst. Bei Scheitern der Mediation entscheidet ein Schiedsgericht, dessen Mitglieder nach dem in Anhang B festgelegten Verfahren bestimmt werden. Der Rechtsweg steht erst nach Abschluss des Schiedsverfahrens offen.

«Wer stellt die Schiedsrichter?», fragte Jonas.

«Dafür wechseln sich Mitglieder rotierend ab, die mindestens drei Jahre dabei sind. Wir haben immer zwei interne Schiedsrichter, dazu einen externen Jurist für den Vorsitz. Den wir jährlich bestimmen, wie eine Revisionsstelle.»

«Wer zahlt sie?»

«Die Parteien teilen die Kosten. Die unterlegene Partei trägt drei Viertel.»

«Und wenn eine Partei das Urteil trotzdem ignoriert?»

Schneider lehnte sich zurück. «Das ist die Frage, die uns lange beschäftigt hat.» Er trank einen Schluck Wasser. «Die einfache Antwort: Unsere letzte Durchsetzungsmassnahme ist der Ausschluss aus der Genossenschaft. Das bedeutet: kein Ressourcenzugang mehr, keine soziale Einbettung, spürbare Reputationskosten im Dorf. Für die meisten ist das genug.»

«Und wenn nicht?»

«Dann bleibt der staatliche Rechtsweg. Den haben wir bewusst nicht ausgeschlossen aber ans Ende geschoben. Die grosse Mehrheit der Konflikte löst sich in der Mediation. Zum Schiedsgericht gehen vielleicht zehn Prozent. Und zum staatlichen Gericht sind wir bisher nie gegangen.»

«Bisher», sagte Jonas.

«Bisher», bestätigte Schneider. «Das ist keine Garantie sondern ein Erfahrungswert.»

Die drei Instrumente

Cécile Ruf hatte sich zurückgehalten. Jetzt fragte sie: «Valentin, was unterscheidet Cernedoux von einer normalen Genossenschaft?»

Schneider überlegte kurz. «Am einfachsten ist das mit einem Satz: Eine politische Gemeinde ist eine Genossenschaft mit Zwangsmitgliedschaft für alle, die auf dem Gemeindegebiet wohnen. Unsere Genossenschaft ist so ähnlich wie eine politische Gemeinde aber mit freiwilliger Mitgliedschaft.»

Stille.

«Das heisst», sagte Lea, «der einzige strukturelle Unterschied zwischen der Gemeinde Arlen und eurer Genossenschaft ist, ob sich die Mitgliedschaft nach dem Wohnsitz richtet oder nicht.»

«Ja. Aber was wie ein kleiner Unterschied klingt, ist wichtig. Freiwillige Mitgliedschaft verändert die Anreize: die Führung, die

Loyalität, die Qualität der Leistungen. Niemand bleibt in einer freiwilligen Gemeinschaft, wenn sie ihm nichts nützt. Das diszipliniert enorm.»

Jonas dachte kurz nach. «Also: ein Verein, aus dem man austreten kann — gegen ein Ding, in dem man feststeckt, während andere ständig die Regeln ändern.»

«So ist es», sagte Schneider. «Dieser eine Unterschied verändert alles.»

«Ein Markt für Mitglieder.»

«Genau. Das versuchen wir mit drei Instrumenten umzusetzen.»

«Erstes Instrument: Freiwillige Mitgliedschaft statt Zwangsmitgliedschaft. Wer beitreten will, unterschreibt. Wer gehen will, kann gehen. Keine territoriale Bindung.»

«Zweites Instrument: Wettbewerb bei Leistungen statt Monopol. Wir versuchen, kommunale Dienstleistungen nicht allein anzubieten, sondern für Konkurrenz zu öffnen. Das nennt sich FOCJ — Functional Overlapping Competing Jurisdictions, von den Ökonomen Frey und Eichenberger entwickelt. Die Idee: Nicht die Gemeinde als Ganzes ist für die Schule zuständig, sondern ein Schulverbund, dem Familien optional beitreten. Verschiedene Anbieter konkurrieren um Mitglieder.»

«Drittes Instrument: Teure Infrastruktur auslagern statt über Steuern finanzieren. Wir haben in Cernedoux den Wasseranschluss an ein regionales Unternehmen vergeben, das Mitgliedern Vorzugspreise bietet. Das Unternehmen trägt das Investitionsrisiko — nicht die Gemeinschaft.»

«Ihr müsst nicht alle drei umsetzen. Jedes Instrument macht eure soziale Ordnung ein Stück katallaktischer. Es ist ein Kontinuum.»

Nora legte ihren Stift ab. «Und schafft das nicht Privilegien? Dass nur bestimmte Leute in eine solche Gemeinschaft eintreten können — die, die eingeladen werden, die es sich leisten können?»

Schneider schüttelte leicht den Kopf. «Nun, in Cernedoux haben wir Gebäude und Parzellen gekauft, die zuvor nicht genutzt wurden. Wer eintreten will, bewirbt sich — genau wie in einer Genossenschaft, einem Verein, einem Unternehmen. Der Nationalstaat hat viel willkürlichere Zugangsregeln: Staatsbürgerschaft, Einwanderungsrecht und so weiter. Wir akzeptieren dagegen jeden, der die vereinbarten Bedingungen erfüllt. Das ist das Gegenteil von Exklusivität — es ist Inklusivität auf Basis klarer Regeln.» Schneider trank seinen Kaffee. «Die eigentliche Frage lautet: Auf welcher Grundlage entsteht Gemeinschaft — durch Geburt und Zufall oder durch Wahl und Vereinbarung?»

Der Gesellschaftsvertrag — und was er nicht ist

Nora hatte bis jetzt zugehört. «Was unterscheidet euren Bürgervertrag von dem, was Philosophen den 'Gesellschaftsvertrag' nennen?»

Schneider: «Alles Wesentliche. Rousseaus Gesellschaftsvertrag ist kein echter Vertrag. Die Bürger haben ihn nicht unterzeichnet. Die Legislative kann ihn einseitig ändern. Austreten ist nur durch Emigration möglich. Er ist eine Fiktion, die erklären soll, warum eine staatliche Ordnung akzeptiert wird. Bei uns hat jedes Mitglied unterzeichnet. Mit Name, Datum, Unterschrift. Er ist einklagbar. Und er hat eine Austrittsklausel: Wer die Genossenschaft verlässt, tritt automatisch aus dem Vertrag aus.»

Jonas: «Also ist er das, was der Gesellschaftsvertrag sein wollte. Aber nie war.»

«Präzise.»

Cécile Ruf trat einen Schritt vor. «Und damit berühren wir etwas, das wir letztes Mal angesprochen haben: Der Bürgervertrag sollte nicht einfach ein von einer Mehrheit gesetztes Reglement sein

sondern auf dem Einverständnis aller beruhen.»

Nora hob den Blick. «Aber bei uns in Arlen entscheidet auch die Mehrheit. Ist das schlecht?»

«Nein», sagte Cécile Ruf. «Die Mehrheit entscheiden zu lassen ist ein guter Weg, Streit zu schlichten — innerhalb eines Vereins, dem du beigetreten bist und den du verlassen kannst. Das Problem ist nicht die Mehrheit. Das Problem ist eine Mehrheit, der du nie zugestimmt hast und der du nicht entkommen kannst.»

Ein Bürgervertrag ist das, was der Gesellschaftsvertrag sein wollte aber nie war: unterzeichnet, einklagbar, mit Austrittsklausel. Und nicht veränderbar ohne Zustimmung der Vertragsparteien.

Die offene Frage: Freiwillige Sicherheit und ihre Grenze

Gegen Ende des Termins — Schneider hatte einen Zug um 18:12 — stellte Jonas die Frage, die er die ganze Zeit aufgeschoben hatte. «Wann wird eine Organisation, die zum Ziel hat, ihre Mitglieder zu schützen, zur Mafia?»

Schneider sah ihn an. «Gute Frage.» Er dachte kurz nach. «Die kurze Antwort: Wenn die Mitgliedschaft faktisch nicht mehr freiwillig ist — weil alle relevanten Ressourcen nur über die Gemeinschaft zugänglich sind und der Austritt deshalb prohibitiv teuer wird.» «Also wenn ihr Monopol auf etwas habt, das man unbedingt braucht.»

«Genau. Deshalb ist das zweite Instrument so wichtig: Wettbewerb. Wir dürfen kein Monopol werden.»

«Austritt als Disziplinierung», sagte Lea.

«Ja. Der Ökonom Hirschman hat das systematisiert: Exit, Voice, Loyalty. Wer gehen kann, muss nicht aufbegehren. Und wer nicht

aufbegehren muss, bleibt meist dabei.»

Er stand auf und nahm seinen Rucksack. «Die Grenze ist fließend. Man kann sie nicht ein für alle Mal ziehen — man muss sie pflegen. Bleibt im Wettbewerb. Macht den Austritt billig. Und passt auf, dass ihr kein Monopol werdet — auch kein sympathisches.»

Dann fuhr er mit dem Velo zum Bahnhof.

Was es schon gab — und was es heute wieder gibt

Cécile Ruf wartete, bis er ausser Sichtweite war.

«Cernedoux», sagte sie dann, «ist kein neues Experiment. Die Frage, wie man ohne Zwangsmitgliedschaft zusammenlebt, ist so alt wie die Geschichte. Und sie ist mehrfach beantwortet worden.»

Lea: «Wie das?»

«Einige Beispiele.» Cécile Ruf setzte sich. «Die Hanse. Vom zwölften bis ins siebzehnte Jahrhundert: ein freiwilliger Zusammenschluss von Handelsstädten, von Lübeck bis Riga. Kein Staat, keine eigene Armee. Eigenes Handelsrecht, eigene Schiedsgerichte, eigene Qualitätsstandards. Der Mechanismus, um die Regeln durchzusetzen: Ausschluss aus dem Handelsnetz. Das war schlimmer als jede andere Strafe — und es reichte.»

«Island im Mittelalter», fuhr sie fort. «Das Althing, 930 gegründet, ist eine der ältesten Parlamentsversammlungen der Welt. Aber das eigentlich Interessante ist etwas anderes: Island hatte Jahrhunderte lang keine staatliche Durchsetzungsmacht für Urteile. Konflikte wurden privat gelöst — durch Schiedssprüche, Kompensationszahlungen, soziale Ächtung. Ein funktionierendes Rechtssystem ohne staatliches Gewaltmonopol.»

«Venedig», sagte Jonas, der still zugehört hatte. «Die Handelsrepublik.»

«Ja. Über tausend Jahre. Ausserordentlich stabil, weil das Regie-

rungssystem auf Interessenausgleich unter Kaufleuten gebaut war — nicht auf Erbmacht.»

«Und die Schweiz?»

«Die alte Eidgenossenschaft erhob keine eigenen Bundessteuern. Jeder Kanton regierte sich selbst. Wer mit den Verhältnissen unzufrieden war, konnte in den nächsten ziehen — die Entfernungen waren klein, die Wechselkosten gering. Das disziplinierte die Kantonsregierungen. Ähnlich die deutsche Kleinstaatserei im Heiligen Römischen Reich: Zahllose Ministaaten, die um Einwohner, Handwerk, Kaufleute konkurrierten. Wer zu viel verlangte, verlor sie an den Nachbarn.»

Nora: «Und heute?»

«Heute gibt es die 'Permanent Travellers'. Menschen, die ihren Wohnsitz, ihre Steuerpflicht und ihre rechtliche Zugehörigkeit über mehrere Jurisdiktionen verteilen — und jeweils die beste Kombination wählen. Das ist Jurisdiktionswettbewerb in seiner modernen Form. Er funktioniert für diejenigen, die mobil genug sind, ihn zu nutzen.»

Lea: «Das heisst, was Schneider beschreibt, ist nicht die Zukunft. Es ist die Vergangenheit, die wiederkehrt.»

Cécile Ruf: «Das vielleicht kleinste historische Beispiel von allen ist Gersau — eine Gemeinde am Vierwaldstättersee, von 1390 bis 1798 eine freie Republik. Dreihundert Einwohner. Kein Lehnsherr, keine übergeordnete Herrschaft. Sie verwalteten sich selbst, erkaufte ihre Unabhängigkeit schrittweise und hielten sie vier Jahrhunderte lang — bis Napoleon kam. All diese Beispiele sind keine Modelle zum Kopieren sondern Indizien dafür, dass es funktioniert.»

Jonas: «Und jetzt Cernedoux.»

Bottom-up und top-down

«Was Valentin in Cernedoux macht», sagte Cécile Ruf, «läuft von unten nach oben: innerhalb bestehender rechtlicher Strukturen, ohne staatliche Sondervereinbarung. Es gibt eine mindestens genauso interessante Alternative. Titus Gebel beschreibt sie in seinem Buch: Freie Privatstädte, die auf der Grundlage eines Vertrags mit einem Staat von Grund auf neu gebaut werden — das Territorium zur Verfügung gestellt, die interne Rechtsordnung staatlich anerkannt.»

«Top-down», sagte Jonas.

«Ja, gewissermassen. Cernedoux wächst langsam. Eine Freie Privatstadt kann, wenn der Staatsvertrag steht, viel schneller wachsen.»

«Welches Modell ist besser?»

«Das hängt davon ab, wo man steht und was man will.» Cécile Ruf sah die drei der Reihe nach an. «Was ihr mit der Kooperative und dem Bürgervertrag aufbaut, geht in Richtung des Cernedoux-Ansatzes. Kein Staatsvertrag nötig, keine grüne Wiese. Ihr baut innerhalb des bestehenden Systems.»

«Das klingt nach weniger», sagte Jonas.

«Es ist weniger spektakulär. Aber es ist vielleicht langlebiger.»

Historische Miniatur: Titus Gebel und die Freie Privatstadt

Titus Gebel, Jurist und Unternehmer, hat in Freie Privatstädte (2018) ein konkretes Modell des Zusammenlebens beschrieben: Eine Privatstadt ist ein Unternehmen, das Governance als Dienstleistung anbietet.

Die Grundidee: Ein Staat stellt dem Betreiber per Vertrag ein noch unbewohntes Territorium zur Verfügung, das weitgehende Autonomierechte erhält. Neue Bewohner schliessen bilateral mit dem Betreiber einen echten, einklagbaren Vertrag — mit klaren Rechten und Pflichten auf beiden Seiten. Der Begriff des

Bürgervertrages stammt von Gebel. Wer unzufrieden ist, geht.

Das ist der disziplinierende Mechanismus.

Gebel verfolgt als Unternehmer selbst das Ziel, eine Privatstadt aufzubauen. Das Modell ist nicht bewiesen, aber es ist real und ernst zu nehmen.

Der Unterschied zum Cernedoux-Ansatz: Gebel baut auf der grünen Wiese, mit staatlichem Sonderrecht. Cernedoux baut von innen, ohne Sonderrecht. Beide beantworten dieselbe Frage: Wie lässt sich vertragsbasiertes Zusammenleben aufbauen? Mit verschiedenen Strategien und verschiedenen Risiken.

Historische Vorläufer — eine kurze Tour

Die Hanse (12.–17. Jh.): Freiwilliger Zusammenschluss von Handelsstädten von Lübeck bis Riga. Kein eigener Staat, keine Armee. Eigenes Handels- und Schiedsrecht. Rechtsdurchsetzung: Abschluss aus dem Handelsnetz.

Island im Mittelalter (930–1262): Das Althing ist eine der ältesten Volksversammlungen der Welt. Noch interessanter: Island hatte lange Zeit keine staatliche Durchsetzungsmacht. Konflikte wurden durch Schiedssprüche und soziale Ächtung gelöst. Ein Rechtssystem ohne Gewaltmonopol.

Venedig: Über tausend Jahre Handelsrepublik. Gebaut auf Interessenausgleich, nicht auf Erbmacht. Ausserordentlich stabil.

Die alte Eidgenossenschaft: Keine eigenen Bundessteuern. Jeder Kanton regierte sich selbst. Wer unzufrieden war, zog in den nächsten. Die Wechselkosten waren gering — das disziplinierte die Governance. Ähnlich die deutsche Kleinstaaterie im Heiligen Römischen Reich: Hunderte Ministaaten im Wettbewerb um Einwohner und Handwerk.

Gersau (1390–1798): Das kleinste Beispiel. Eine Gemeinde am Vierwaldstättersee, dreihundert Einwohner, vier Jahrhunderte lang eine freie Republik ohne Lehnsherrschaft. 1798 durch Napoleon aufgelöst.

Permanent Travellers heute: Menschen, die ihre Aktivitäten über

mehrere Jurisdiktionen verteilen und aktiv wählen. Jurisdiktionswettbewerb in der Praxis für diejenigen, die mobil genug sind, ihn zu nutzen.

Dein Projekt – Aufgabe 6: Dein Bürgervertrag

Entwirf einen vereinfachten Bürgervertrag für deine eigene soziale Ordnung: die Kooperative, die du gedanklich aufbaust, oder eine bestehende Gruppe, die du verbessern willst.

1. Zweck und gemeinsame Ressource: Was teilt ihr — und wofür?
2. Eintrittsbedingungen: Wer kann beitreten? Welche Kriterien sind explizit, welche bleiben informell?
3. Zwangsminimierungsprinzip: Eine Klausel, die festhält: Jede neue Verpflichtung braucht eine nachvollziehbare Begründung und muss verhältnismässig sein.
4. Streitbeilegung: Wie werden Konflikte gelöst — vor dem staatlichen Rechtsweg?
5. Verstossfolgen: Eine gradierte Liste — Erinnerung, Rüge, Aussetzung, Ausschluss.
6. Austrittsmöglichkeit: Wer gehen will, kann gehen — zu welchen Bedingungen?

Prüfe am Ende den wichtigsten Test: Ist der Austritt wirklich kostenlos oder gibt es faktische Hürden, die ihn verhindern? Wenn ja: Welche, und wie liessen sie sich beseitigen?

✓ Was bleibt?

Die drei Instrumente: Freiwillige Mitgliedschaft statt Zwang; Wettbewerb bei Leistungen statt Monopol (FOCJ); kapitalintensive Infrastruktur auslagern. Jedes Instrument macht die Ordnung katallaktischer. Es ist ein Kontinuum, keine Alles-oder-nichts-Entscheidung.

Der Bürgervertrag: Bilateral, unterzeichnet, einklagbar, mit Austrittsklausel. Das ist, was der Gesellschaftsvertrag sein wollte und nie war. Art. 3 (Zwangsminimierungsprinzip) gibt dem Katallaktik-Prinzip juristische Substanz: Jede neue Regel trägt Begründungslast. Dass Cernedoux unabhängig zum selben Begriff gekommen ist wie die Arler Kooperative, ist mehr als Zufall — es ist ein Hinweis, dass die Sache ein eigenes Wort verlangt.

Die offene Frage: Freiwillige Sicherheit wird zur Schutzgeldlogik, wenn Austritt faktisch blockiert ist. Die Grenze muss gepflegt werden — durch Wettbewerb und durch bewussten Verzicht auf Monopolstellungen. Hirschman: Wer gehen kann, muss nicht aufbegehren.

Eine lange Geschichte: Hanse, Island, Venedig, Eidgenossenschaft, Kleinstaaterie, Gersau, Permanent Travellers. Katallaktische Ordnung ist keine Utopie. Sie wurde in unterschiedlichen Aspekten historisch erprobt — und wird auch heute gelebt. Cernedoux (bottom-up) und Freie Privatstädte (top-down) sind zwei zeitgenössische Strategien.

Im nächsten Kapitel: *Lukas berichtet von einer Werkzeuggenossenschaft, die auseinandergefallen ist. Daraus ergibt sich die Frage: Wann bricht eine Ordnung eigentlich zusammen?*

Kapitel 7

Wann bricht eine Ordnung zusammen?

Es war ein Dienstagnachmittag, ruhig in der Werkstatt, Lukas montierte eine neue Kassette an einem Pendlervelo. Jonas brachte ihm die richtige Grösse und fragte nebenbei, ob er noch Kontakt zu Kaspar habe — dem Mechaniker aus Aarburg, der im vergangenen Jahr Probleme bekommen hatte.

«Ja, der hat jetzt eine eigene Stelle», sagte Lukas, ohne aufzusehen. «Er war in einer Werkzeug-Kooperative, aber die ist auseinandergefallen.»

Jonas blieb stehen. «Wie auseinandergefallen?»

«Zu viel Stress mit den Regeln. Am Ende hat niemand mehr richtig mitgemacht aber die Verwaltungskosten liefen weiter. Dann hat jemand sein teures Gerät abgezogen — er fand, er zahle zu viel für zu wenig. Dann der Nächste. Dann war es vorbei.»

Lukas schraubte die Kassette fest. «Ich dachte nur, ihr sollt das wissen.»

Jonas nahm sein Handy und schrieb an Lea.

Das Enforcement-Paradox

Sie trafen sich am Abend in der Velostation, zu dritt — Nora war über Mittag dazugekommen und geblieben. Jonas erzählte, was Lukas gesagt hatte.

Lea hörte zu. «Das hat einen Namen.»

«Welchen?»

«Das Enforcement-Paradox. Je mehr du erzwingen musst, desto weniger funktioniert die Institution. Und je weniger sie funktioniert, desto mehr bist du versucht, noch mehr zu erzwingen.»

Jonas: «Erkläre.»

«Eine Institution funktioniert, solange die meisten Mitglieder ihre Regeln freiwillig befolgen: nicht weil sie müssen, sondern weil sie es für sinnvoll halten, für legitim. Solange Legitimität vorhanden ist, sind Sanktionen selten nötig. Die Institution funktioniert.»

«Und wenn die Legitimität sinkt?»

«Dann müssen Regeln häufiger erzwungen werden. Das kostet Zeit, Energie, manchmal Geld. Gleichzeitig sinkt die Bereitschaft der Mitglieder, die Lasten der Institution zu tragen, weil sie sie nicht mehr als sinnvoll erleben. Ein Kreislauf, der sich selbst beschleunigt.»

«Bei Kaspar wurde das mit dem Abzug des teuren Geräts ausgelöst», sagte Nora.

«Ausgelöst oder beschleunigt, ja. Wenn jemand austritt und Ressourcen abzieht, sinkt die verfügbare Leistung für alle anderen. Die Verbleibenden zahlen anteilig mehr für weniger. Das macht den nächsten Austritt wahrscheinlicher. Das ist keine individuelle Schwäche — das ist die Dynamik.»

Nora: «Wie hätte man das verhindern können?»

«Am besten schon, bevor jemand sein Gerät abzieht.» Lea zögerte. «Aber Legitimität kann man nicht erzwingen — das wäre paradox.

Man kann sie pflegen: durch transparente Regeln, Mitsprache, sichtbare Fairness.»

«Das soll der Bürgervertrag leisten», sagte Jonas. «Mitsprache, Verhältnismässigkeit, sichtbare Fairness — Art. 3 schreibt das fest.»

«Wir haben es aufgeschrieben. Ob wir es leben, muss sich noch zeigen.»

Drohungen und ihre Haltbarkeit

Nora hatte etwas auf ihrem Laptop aufgerufen. «Ich hab einen Aufsatz gefunden, der das noch genauer beschreibt. Über die Ökonomie von Drohungen.»

Sie fasste zusammen: Eine Drohung hat eine Durchführungswahrscheinlichkeit — wie wahrscheinlich ist es, dass das angedrohte Ungut tatsächlich eintritt? Das ist die Basis ihrer Glaubwürdigkeit. Irgendwann testet jemand, ob wirklich bestraft wird. Wenn sich das als Bluff herausstellt, fällt die Institution.

«Das Problem, wenn wir unsere Reinigungsregel nie durchsetzen», sagte Jonas. «Sie wird zur Empfehlung. Die Empfehlung wird zur Geste.»

«Ja. Und das Gegenteil ist auch gefährlich. Wenn Sanktionen immer ausgeführt werden, entstehen andere Kosten: Das Ausführen ist aufwendig. Und es verändert die Atmosphäre — eine Institution, die ständig sanktioniert, fühlt sich anders an. Weil sie den Raum für Vertrauen und guten Willen einschränkt.»

«Man braucht also genug Ausführungen für Glaubwürdigkeit — aber nicht so viele, dass es den Charakter verändert.»

«Das ist das Gleichgewicht. Nicht immer leicht zu halten. Grundsätzlich gilt das nicht nur für private Institutionen sondern auch für Staaten.»

Jonas sah auf den Bürgervertrags-Entwurf. «Dann muss Art. 10 gut sein. Eine niedrige Hürde — erste Sanktion: eine Erinnerung, kein Drama. Damit die Schwelle, die Sanktion anzuwenden, klein ist. Dann wird sie angewendet und damit glaubwürdig.»

«Das ergänzen wir noch», sagte Nora.

Warum die Durchsetzung legislativ gesetzter Regeln meist teurer ist

Den Zusammenhang zu dem, was Cécile Ruf über Leoni erklärt hatte, sah Lea am nächsten Morgen. Sie schrieb Jonas eine Nachricht: Legislative Regeln haben normalerweise eine dünnere Legitimitätsbasis als freiwillig vereinbarte. Das verteuert ihre Durchsetzung.

Jonas: «Warum?»

Sie verschob die Antwort auf das nächste Treffen in der Velostation. «Eine Regel, die die Betroffenen selbst mitentschieden haben, empfinden die meisten als legitim. Eine Regel, die von aussen gesetzt wird — auch durch demokratische Mehrheit — empfindet ein Teil als Fremdbestimmung. Das senkt die freiwillige Compliance.»

«Und niedrigere Compliance erhöht die Durchsetzungskosten.»

«Systematisch. Nicht weil die Regel inhaltlich falsch ist sondern aufgrund des Prozesses, durch den sie entstanden ist.»

Nora: «Haas hat drei Regeln durch den Stadtrat gebracht. Alle drei gelten für Menschen, die nie gefragt wurden. Jemand, der die Beleuchtungsregel für Unsinn hält, hält vielleicht bald jede Stadtratsregel für Unsinn.»

«Regulatory fatigue: Je mehr Regeln als illegitim empfunden werden, desto mehr sinkt die allgemeine Compliance. Desto mehr muss durchgesetzt werden. Und irgendwann wirkt der gesamte Regelrahmen willkürlich.»

Legitimität und Enforcement sind kommunizierende Röhren: Was an Legitimität fehlt, muss durch Enforcement ersetzt werden — und Enforcement ist teuer, auch wenn es gelingt.

Ein Gegenbeispiel: Die SNB

Lea hatte aber auch einen Einwand gegen ihre eigene Argumentation vorbereitet.

«Es gibt kratische Institutionen, die stabil sind. Die Schweizerische Nationalbank hat das Monopol auf die Ausgabe von Schweizer Banknoten. Das ist staatlich garantiert und damit kratisch. Und dennoch geniesst die SNB hohes Vertrauen. Warum?»

Nora: «Weil die Schweiz generell stabil ist?»

«Das ist ein wichtiger Teil. Die politische Stabilität der Schweiz zieht seit Jahrhunderten ausländisches Kapital an. Das erhöht die Nachfrage nach Franken und stärkt dessen Wert. Paradoxerweise versucht die SNB deshalb regelmässig, den Franken zu schwächen — etwa durch Käufe von Fremdwährungen oder ausländischen Aktien — weil ein zu starker Franken die Exportwirtschaft belastet.»

Jonas: «Die SNB kämpft also gegen ihre eigene Stärke.»

«In gewisser Weise ja. Aber es gibt noch einen anderen Grund für das Vertrauen, der unabhängig davon ist: Das Mandat der SNB ist eng: Preisstabilität als primäres Ziel. Nicht Vollbeschäftigung, nicht Wachstum, nicht politische Ziele. Und dieses Mandat hat sie über Jahrzehnte konsistent verfolgt. Das schafft Erwartbarkeit. Und Erwartbarkeit ist die Grundlage von institutionellem Vertrauen.»

«Das heisst», sagte Jonas, «die SNB ist stabil, weil sie ihr Mandat eng hält. Und weil der Rest der Schweiz ihr den Rücken freihält.»

«Ja, genau. Wenn die SNB anfinge, Geldpolitik für breitere politi-

sche Ziele zu betreiben — Konjunktursteuerung, Beschäftigung, Industrieförderung —, würde das Vertrauen schnell erodieren. Das Mandat ist die Selbstbindung. Und Selbstbindung ist das, was kratische Institutionen legitim hält.»

Jonas: «Dasselbe wie Art. 9 in unserem Bürgervertrag. Das Schiedsgericht funktioniert nur, wenn es vorhersehbar urteilt. Wenn es klare Kriterien befolgt und unparteiisch bleibt.»

«Genau. Kratische Institutionen können stabil und legitim sein — wenn ihr Mandat eng, transparent und konsistent ist.»

Olson — noch einmal, auf einer anderen Ebene

Bracher hatte sich in den letzten Wochen ruhig verhalten. Dann schickte er Jonas eine kurze Nachricht: Lest Olson nochmals, wenn ihr Zeit habt.

Jonas wusste sofort, was er meinte. Olson hatten sie im Zusammenhang mit Haas' Methode kennengelernt: kleine organisierte Gruppen setzen sich gegen diffuse Mehrheiten durch. Das hatte erklärt, warum Haas dreimal erfolgreich petitionieren konnte.

Olsons Buch, *The Rise and Decline of Nations* (1982), fragte, was passiert, wenn dieser Mechanismus jahrzehntelang in einer stabilen Gesellschaft wirkt — nicht mit einem Haas, sondern mit Hunderten seines Typs, gleichzeitig, in jeder Branche.

Lea erklärte es, als sie sich das nächste Mal trafen. «Die Antwort ist: Das Gesamtsystem wird gelähmt. Nicht durch Korruption, nicht durch Versagen einzelner — sondern durch die Akkumulation legitimer Interessengruppen, die alle denselben Mechanismus nutzen. Jede gewinnt ein wenig. Zusammen bremsen sie alles.»

«Olson nennt das distributive Koalitionen», sagte Nora. «Gruppen, die nicht darauf abzielen, den Kuchen zu vergrössern sondern einen grösseren Anteil zu bekommen. In der Summe verkleinern

sie den Kuchen.»

«Und dann?»

«Dann folgt Sklerose. Das System wird ineffizient. Oder ein externer Schock — Krise, Krieg — zerschlägt alles und ermöglicht einen Neustart. Olson hat das historisch belegt. Es ist kein schönes Bild.»

«Aber es erklärt, warum der Sunset-Mechanismus wichtig ist», sagte Jonas. «Nicht nur für die drei Haas-Petitionen. Für das gesamte Arler Regelwerk. Jede Regel, die nicht regelmässig überprüft wird, kann zum Vehikel einer Interessengruppe werden.»

«Prophylaxe ist billiger als Therapie.»

«Dem würde Olson wahrscheinlich zustimmen.»

Historische Miniatur: Mancur Olson und der Verfall stabiler Ordnungen

Mancur Olson (1932–1998), amerikanischer politischer Ökonom, zeigte in *The Rise and Decline of Nations* (1982), warum stabile, wohlhabende Gesellschaften mit der Zeit langsamer werden.

Sein Argument: Stabilität ist die Voraussetzung für Wohlstand — und die Voraussetzung für institutionellen Verfall. In stabilen Systemen haben Interessengruppen Zeit, sich zu organisieren und den legislativen Prozess für ihre Zwecke zu nutzen. Das geschieht durch legitime Mittel: Petitionen, Regulierungsanträge, Ausnahmegesuche. Jede einzelne Gruppe gewinnt wenig. Zusammen bremsen hunderte davon das ganze System.

Olson nennt diese Gruppen 'distributive Koalitionen': Sie vergrössern nicht den gesellschaftlichen Kuchen, sondern kämpfen um Anteile und verkleinern ihn dabei in der Summe.

Die Empfehlung für institutionelles Design: Regelmässige, bewusste Überprüfung von Regulierungen ist strukturelle Prophylaxe. Olson haben wir im Zusammenhang mit Haas' Petitionsmethode kennengelernt: der Olson-Mechanismus im Kleinen. *The Rise and Decline of Nations* zeigt denselben Mechanismus im Grossen: nicht ein Haas, sondern Hunderte, über Jahrzehnte.

Nora schloss ihren Laptop. «Ich hab jetzt genug für den Artikel. Aber noch nicht genug für eine gute Geschichte.»

«Was fehlt?»

«Ein Ende, das nicht traurig ist.»

Jonas sah sie an. «Das kommt noch.»

Dein Projekt – Aufgabe 7: Eine Institution unter Belastung

Wähle eine Institution aus deinem Umfeld — eine Klasse, einen Verein, eine Mannschaft, eine Wohngemeinschaft. Eine, die du gut genug kennst, um sie ehrlich anzuschauen.

Analysiere sie entlang zweier Mechanismen:

1. **Enforcement-Paradox:** Gibt es Regeln, die formal gelten, aber niemand durchsetzt? Was bedeutet das für die Glaubwürdigkeit aller anderen Regeln? Und gibt es Regeln, die ständig durchgesetzt werden müssen — und damit den Charakter der Institution verändern?
2. **Olson-Mechanismus:** Gibt es kleinere Gruppen oder einzelne Mitglieder, die Regeln zu ihrem Vorteil verändern oder beibehalten, auf Kosten der diffusen Mehrheit? Wie funktioniert das in der Praxis?

Dann: Was wäre ein erster, kleiner Schritt, der die Institution stabiler macht? Ohne sie kratischer zu machen?

✓ Was bleibt?

Das Enforcement-Paradox: Je mehr eine Institution erzwingen muss, desto weniger funktioniert sie — und je weniger sie funktioniert, desto mehr ist man versucht zu erzwingen. Legitimität und Enforcement sind kommunizierende Röhren. Legislativ gesetzte Regeln haben strukturell eine dünnere Legitimitätsbasis als freiwillig vereinbarte und sind deshalb enforcement-intensiver.

Drohungen brauchen ein Gleichgewicht: Eine Drohung, die nie

ausgeführt wird, verliert ihre Glaubwürdigkeit. Eine Drohung, die immer ausgeführt wird, verändert den Charakter der Institution. Die Lösung: niedrige Hürde für kleine Sanktionen, damit sie angewendet werden — und damit ihre Anwendung selten nötig ist.

SNB als Gegenbeispiel: Kratische Institutionen können stabil und legitim sein, wenn ihr Mandat eng, transparent und konsistent ist. Die SNB hat das Monopol auf die Ausgabe von Banknoten — und hohes Vertrauen, weil ihr Mandat auf Preisstabilität beschränkt ist und konsequent verfolgt wird. Hinzu kommt: Schweizer Stabilität zieht Kapital an, was den Franken strukturell stärkt.

Olson auf der Makroebene: Nicht ein Haas in Arlen, sondern Hunderte gleichzeitig in jeder Branche, über Jahrzehnte. Distributive Koalitionen vergrössern nicht den Kuchen sondern kämpfen um Anteile. Und verkleinern ihn in der Summe. Das Ergebnis ist institutionelle Sklerose. Der Sunset-Mechanismus ist Prophylaxe dagegen.

Im nächsten Kapitel: *Nora hat den Artikel fertig. Bevor sie ihn veröffentlicht, bringt Bracher Werner Haas an den Verhandlungstisch. Und Lea stellt eine Frage, von der sie nicht weiss, ob sie ethisch ist.*

Kapitel 8

Was ist eine gerechte soziale Ordnung?

Nora hatte den Artikel in drei Wochen geschrieben. Viermal umgebaut. Zweimal von vorn angefangen. Jetzt war er stimmig. Sie schickte ihn Lea und Jonas, die nach einer halben Stunde antworteten: Sehr gut. Und wann veröffentlichst du?

Aber bevor sie ihn schickte, bat sie Cécile Ruf darum, ihn zu lesen. Die las ihn in Noras Beisein, ohne ein Wort. Zwölf Minuten. Dann legte sie ihn auf den Tisch.

«Du beschreibst, was falsch ist», sagte sie. «Präzise, fair, ohne Schuldzuweisung. Das ist gut.»

«Aber?»

«Kein Aber. Eine andere Frage: Was würdest du einsetzen, um es zu ändern?»

«Ich schreibe den Artikel.»

«Das ist ein Mittel. Was ist das Ziel?»

Nora überlegte. «Dass es nicht nochmals passiert. Dass Leute, die von einer Regulierung betroffen sind, das wissen. Bevor der Beschluss gefasst ist.»

«Und wenn der Artikel das nicht erreicht?»

«Dann war er trotzdem richtig.»

«Warum?»

Nora dachte länger nach als erwartet. «Weil Transparenz ein Wert ist. Unabhängig davon, ob sie Wirkung zeigt. Wer etwas weiss, kann entscheiden. Wer nichts weiss, kann es nicht.»

Cécile Ruf sah sie an. «Das ist eine ethische Antwort, keine strategische.»

«Ja», sagte Nora. «Das stimmt.»

Cécile Ruf schob den Artikel zurück. «Dann veröffentliche ihn.»

Der erste Verhandlungstisch

Bracher hatte Werner Haas dazu gebracht, sich zu öffnen. Nicht durch Konfrontation sondern durch ein Telefongespräch unter Gewerbetreibenden, ruhig, ohne Vorwürfe. Er hatte Haas erklärt, was auf dem Tisch lag: die Koalition der Arler Betriebe, Genossenschaft und Bürgervertrag als möglicher Ausweg.

«Ich hab ihm gesagt», erzählte Bracher später, «dass er nicht verlieren muss. Er muss nur aufhören zu spielen.»

Haas kam. Er kam nicht alleine — er hatte seinen Anwalt mitgebracht, der schwieg und notierte. Er setzte sich, ohne zu grüssen, und sah die Unterlagen an, die Lea auf dem Tisch ausgebreitet hatte.

«Ich kenne das Zwangsminimierungsprinzip», sagte er nach einer Weile. «Das ist kein Problem für mich. Ich will keine Regeln, die ich nicht brauche.»

«Du hast drei beantragt», sagte Lea.

«Ich hab drei beantragt, weil es diese Regeln gebraucht hat. Es gab jeweils einen konkreten Anlass.»



Stille. Dann: «Was war der Grund für die Lagerflächenregel 2021?» Haas sah sie an. «Das Brenner-Geschäft hatte Liefermaterial auf dem Innenhof gestapelt. Das hat die Wohnqualität der Anwohner beeinträchtigt.»

«Es hat auch Brenners Kosten gesenkt, weil er keinen Lagerraum mieten musste. Und Brenner war dein direkter Konkurrent.»

«Das ist kein Geheimnis.»

Cécile Ruf unterbrach. «Herr Haas, die Frage ist nicht, ob das, was Sie getan haben, legal war. Das war es. Die Frage ist, welche soziale Ordnung in Arlen gelten soll — und ob Sie Teil davon sein wollen.»

Haas sah auf die Bürgervertragsklauseln. «Was verhindert, dass

jemand anderes dieselbe Methode anwendet — auch wenn ich unterschreibe?»

«Das Konsultationsprinzip», sagte Jonas. «Wer einen Regulierungsantrag stellt, der spezifische Gewerbe betrifft, muss die Betroffenen vorgängig informieren. Dreissig Tage Frist.»

«Das ist keine Garantie.»

«Nein. Aber es macht das Verfahren sichtbar. Was sichtbar ist, kann diskutiert werden. Was diskutiert wird, ist schwerer zu instrumentalisieren.»

Haas' Anwalt schrieb etwas auf. Haas selbst sah auf das Blatt, lange. Dann: «Ich brauche eine Woche.»

«Die haben sie», sagte Cécile Ruf.

Nachdem Haas und sein Anwalt gegangen waren, blieb Bracher noch einen Moment. Er wartete, bis die Schritte auf der Treppe verklungen waren.

«Er hat mir letzte Woche etwas gesagt», sagte er. «Ich hab es noch nicht erwähnt, weil ich mir nicht sicher war, ob er es wollte. Aber ich denke, ihr solltet es wissen.»

Er sah Jonas an. «Er richtet sich gerade neu aus. E-Bike-Systeme, Versicherungsarbeit, hochpreisige Revisionen. Langjährige Kundschaft, die er seit Jahren kennt. Das Abo-Modell interessiert ihn nicht mehr. Er sagt, das sei nicht sein Markt.»

Jonas schwieg einen Moment. «Das hatten wir nicht im Kalkül.»

«In seinem schon.» Bracher nahm seine Jacke. «Er hat den Krieg gegen das falsche Ziel geführt. Irgendwann hat er das bemerkt.»

«Und der Bürgervertrag?»

«Im Premium-Segment braucht man Verlässlichkeit und stabile Rahmenbedingungen. Keinen Regulierungsrummel, der einen immer wieder auf die falsche Ebene zieht.» Bracher zog die Jacke an. «Er wird unterschreiben.»

Die Enforcement-Frage

Nachdem Haas gegangen war, stellte Cécile Ruf die Frage, die Jonas erwartet hatte.

«Art. 10 — die Verstossfolgen. Was ist eure letzte Eskalationsstufe, wenn jemand Art. 3 verletzt? Das Zwangsminimierungsprinzip steht. Aber was passiert, wenn ein Mitglied trotzdem eine Petition ohne Konsultation einreicht?»

Jonas: «Erste Stufe: Erinnerung. Zweite: öffentliche Rüge im Protokoll. Dritte: Aussetzung der Mitgliedschaftsrechte. Vierte: Ausschluss.»

«Wer entscheidet über die Dritte und Vierte?»

«Das Schiedsgericht.»

«Und wenn jemand den Ausschluss nicht akzeptiert? Wenn er sagt: Ich bin nicht mehr Mitglied, ich bin aber trotzdem hier und ich benutze eure Ressourcen nicht mehr — aber meine Verbindungen im Stadtrat habe ich noch?»

Stille.

«Das», sagte Lea, «können wir nicht verhindern.»

«Nein», sagte Cécile Ruf. «Das ist die Grenze des Modells. Eine freiwillige Institution kann niemanden zwingen, ihr grundlegendes Prinzip zu respektieren. Sie kann nur bestimmen, wer ihre Ressourcen und ihre Gemeinschaft nutzt. Wer draussen ist, ist draussen. Was er ausserhalb tut, bleibt unberührt.»

Jonas: «Das heisst, der Bürgervertrag löst das Problem nicht vollständig.»

«Nein. Er macht es sichtbar. Das ist viel. Aber es ist nicht vollständig.» Cécile Ruf lehnte sich zurück.

Lea: «Dann schreiben wir in die Präambel: Dieser Bürgervertrag begründet Rechte und Pflichten ausschliesslich zwischen

den unterzeichnenden Parteien. Er begründet weder Ansprüche gegenüber Nichtunterzeichnenden noch beschränkt er deren Handlungsfreiheit.»

«Das», sagte Cécile Ruf, «ist eine sehr gute Präambel.»

Jonas liess noch nicht locker. «Es gibt eine Sache, die mich stört. Was ist mit Dingen, die alle brauchen und von denen man niemanden ausschliessen kann — die Feuerwehr, die Verteidigung? Wenn keiner zahlen muss, zahlen dann nicht zu wenige? Jeder hofft, die anderen machen es.»

«Ein echtes hartes Problem», sagte Cécile Ruf. «Es heisst Trittbrettfahrer-Problem. Bei ein paar Dingen, von denen sich niemand ausschliessen lässt, kann freiwillige Finanzierung tatsächlich weniger einbringen als es optimal wäre.»

«Also braucht es doch einen Zwang.»

«Nicht so schnell. Denn es gibt eine zweite Sorte Trittbrettfahren — und die ist meist schlimmer.» Cécile Ruf zeichnete einen Kreis auf ihr Blatt. «Stell dir einen grossen gemeinsamen Topf vor, aus dem alle nehmen und der von allen finanziert wird. Dann lohnt es sich für jeden Einzelnen, mehr herauszunehmen und weniger einzuzahlen. Und das wächst ohne Grenze, wenn niemand den Topf verlassen kann. Das Feuerwehr-Problem ist klein — und es schrumpft, je besser wir uns organisieren. Das Topf-Problem ist gross, und es kann leicht wachsen.»

Jonas sah auf den Kreis. «Und der Staat?»

«Der Staat ist der grosse Topf», sagte Cécile Ruf. «Für Güter, von deren Nutzung man wirklich nicht ausschliessen kann, gibt es keine perfekte Antwort. Aber 'dann macht es eben der Staat' ist nicht die automatisch richtige Lösung. Man muss beide Trittbrettfahrer gegeneinander abwägen, die bei Freiwilligkeit und die beim grossen Topf.»

Die Frage, die Lea nicht losgelassen hatte

Es war das Ende des Gesprächs. Nora packte ihren Laptop ein. Jonas kontrollierte die Uhrzeit — er hatte noch zwanzig Minuten, bevor er in den letzten Zug musste.

Er sagte: «Ich habe noch eine Frage.»

Cécile Ruf wartete.

«Die Sammelbestellung beim Lieferanten — der Marktangriff auf Haas' Ersatzteilmarge. Wir haben ihn als katallaktisch bezeichnet: Wettbewerb, legal, kein Regulierungsantrag. Das stimmt strukturell.» Er zögerte. «Aber wir haben ihn eingesetzt, um Haas zu einem Verhalten zu bewegen, das er ohne diese Drohung nicht gewählt hätte. Wir haben ihn unter Druck gesetzt. War das ethisch?»

Cécile Ruf sah ihn an.

«Kant würde fragen: nach welcher Maxime habt ihr gehandelt — und könntet ihr wollen, dass alle so handeln? Die Maxime war: Wenn jemand uns durch den kratischen Mechanismus schadet, verstärken wir unsere Marktposition, um die Verhandlungslage zu verschieben. Könnt ihr wollen, dass alle so handeln?»

Lea: «Ja. Das würde bedeuten, dass Marktmacht den politischen Mechanismus ersetzt. Das wäre gut. Was wir getan oder vielmehr angedroht haben, war Wettbewerb. Wir haben keinen Schaden angedroht sondern eine eigene Stärke aufgebaut.»

Cécile Ruf tippte auf den Tisch. «Das ist der Unterschied: Eine echte Drohung ist das Versprechen eines Schadens. Wettbewerb ist das Versprechen einer besseren Alternative für die eigenen Kunden. Haas hat das als Druck empfunden — aber das macht es nicht zur echten Drohung.»

Jonas: «Wir haben ihn nicht schlechtergestellt. Wir haben uns verbessert.»

«Genau. Das ist der Status-quo-ante-Test: Hat er danach schlechter

dagestanden als vorher? Nein. Er hatte nur eine stärkere Konkurrenz. Das ist Markt.»

Lea schrieb sich das auf.

Eine soziale Ordnung ist nicht automatisch deshalb gerecht, weil sie von einer Mehrheit durchgesetzt wird. Sie ist gerecht, soweit sie die Freiheit jedes Einzelnen achtet und Zwang nur einsetzt, wo er Zwang verhindert.

Historische Miniatur: Immanuel Kant und die Frage der legitimen Ordnung

Immanuel Kant (1724–1804) hat das Problem der Legitimität politischer Ordnung auf die engste mögliche Formel gebracht: Recht ist der Inbegriff der Bedingungen, unter denen die Willkür des einen mit der Willkür des anderen nach einem allgemeinen Gesetz der Freiheit vereinigt werden kann.

Das ist nicht ein Programm für minimalen Staat oder maximale Freiheit. Es ist ein Kriterium: Eine Regel, die die Freiheit eines Menschen einschränkt, ist dann legitim, wenn sie dadurch verhindert, dass dieser Mensch die Freiheit eines anderen einschränkt. Darüber hinaus ist sie Machtausübung — legal vielleicht, aber nicht legitimiert.

Kants kategorischer Imperativ — Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie allgemeines Gesetz werde — ist als Praxistest verwendbar: Was passiert, wenn alle so handeln? Das kollektive Ergebnis individuell rationaler kratischer Handlungen ist Systemzerfall. Das ist der Kant-Test für Haas' Methode.

John Rawls (1921–2002) hat Kants Ansatz im 20. Jahrhundert weiterentwickelt. Sein Gedankenexperiment des 'Schleiers des Nichtwissens' fragt: Welche Regeln würdest du für eine Gesellschaft wählen, ohne zu wissen, welche Position du in ihr einnimmst? Wenn verschleiert ist, welche Position du haben wirst? Rawls kommt zu dem Schluss, dass rationale Menschen unter diesen

Bedingungen Regeln wählen würden, die auch die schlechtest Gestellten schützen.

Beide — Kant und Rawls — fragen nicht: Was will die Mehrheit? Sie fragen: Was können alle vernünftigerweise akzeptieren? Das ist der Unterschied zwischen demokratischer Legitimation und ethischer Legitimation. Der erste Typ schützt vor Diktatur. Der zweite schützt auch vor einer Mehrheit, die die Rechte der Minderheit nicht achtet.

Kant, Rawls und die Frage der Legitimität

Was Cécile Ruf in den letzten Gesprächen immer wieder gestreift hatte, verdient an dieser Stelle eine genauere Betrachtung: Wann ist eine Ordnung legitim — nicht nur funktional oder mehrheitlich akzeptiert, sondern wirklich gerechtfertigt?

Kants Antwort aus der Metaphysik der Sitten ist die engstmögliche: Recht ist der Inbegriff der Bedingungen, unter denen die Willkür des einen mit der Willkür des anderen nach einem allgemeinen Gesetz der Freiheit vereinigt werden kann. Übersetzt: Eine Regel ist legitim, wenn sie für alle gilt, die Freiheit aller achtet, und Zwang nur eingesetzt wird, um Freiheitseinschränkungen anderer zu verhindern.

Das klingt abstrakt. Konkret bedeutet es: Eine Regulierung, die Haas Wettbewerbsvorteile verschafft, indem sie Konkurrenten belastet, besteht den Kant-Test nicht. Sie schränkt die Freiheit anderer ein, ohne eine andere Freiheitseinschränkung zu verhindern. Sie ist wirksam aber, Kant zufolge, nicht legitim.

Der kategorische Imperativ als Praxistest: Handle nur nach derjenigen Maxime, von der du willst, dass sie allgemeines Gesetz werde. Was passiert, wenn alle so handeln wie Haas — wenn jeder Gewerbetreibende in Arlen regelmässig Regulierungsanträge stellt, die dem Konkurrenten schaden? Das Ergebnis kennen wir: Es ist

der Olson-Mechanismus. Systemerosion als kollektives Ergebnis individuell rationaler Handlungen.

John Rawls hat einen anderen Weg vorgeschlagen: den Schleier des Nichtwissens. Stelle dir vor, du müsstest die Regeln einer Gesellschaft festlegen, ohne zu wissen, welche Position du in ihr einnehmen wirst — reich oder arm, Arbeitgeber oder Arbeitnehmer, etablierter Betrieb oder Newcomer. Welche Regeln würdest du wählen? Rawls' Antwort: Solche, die auch den schlechtest Gestellten schützen. Auf Haas angewendet: Würde er die Konsultationspflicht wählen, wenn er nicht wüsste, ob er Petitionssteller oder Betroffener sein wird? Mit hoher Wahrscheinlichkeit ja.

Die drei Legitimitätskriterien, die aus diesen Überlegungen folgen: Erstens, Freiwilligkeit des Beitritts — wer einer Ordnung nicht zugestimmt hat, schuldet ihr weniger. Zweitens, Transparenz der Regeln — wer nicht weiss, was gilt, kann sich nicht fair verhalten. Drittens, Proportionalität der Sanktionen — die Konsequenz muss zur Verletzung passen, nicht zur Abschreckung aller anderen.

Der Arler Bürgervertrag versucht, alle drei zu erfüllen. Er ist nicht perfekt aber ein Anfang.

«Rawls lässt sich aber auch in eine andere Richtung drehen», sagte Lea.

Jonas sah sie an.

«Er fragt: Was wähle ich, wenn ich nicht weiss, welche Position ich haben werde? Daraus folgt: Schutz für die schwächste Position, Konsultationsprinzip, Proportionalität. Das haben wir. Aber man kann das Experiment auch anders ansetzen. Was wähle ich, wenn ich nicht weiss, mit wem ich Gemeinschaft teilen werde? Wenn ich nicht weiss, ob meine Gemeinschaft teilt, was ich für wichtig erachte?»

«Dann», sagte Jonas langsam, «will ich nicht nur Schutz vor dem Schlechtesten. Ich will auch die Möglichkeit, zu gehen.»

«Genau. Und zwar mit allem, was mir gehört. Also auch das Recht, mein Haus und Grundstück aus der Gemeinschaft herauszulösen - ein Sezessionsrecht, individuell.» Lea legte den Stift hin. «Rawls zeigt in beide Richtungen. Der Schleier des Nichtwissens schützt gegen schlechte Gemeinschaften. Und er begründet das Recht, eine schlechte Gemeinschaft vollständig zu verlassen.»

Nora: «Das ist der Bürgervertrag mit Austrittsklausel.»

«Ja», sagte Lea. «Das hat Rawls wahrscheinlich nicht so gemeint. Aber es folgt aus seinem eigenen Argument.»

Dein Projekt – Aufgabe 8: Der Kant-Test und der Rawls-Test

Wähle eine Regel aus deinem Umfeld, die Verhalten einschränkt oder vorschreibt — eine Schulhausordnung, eine Vereinssatzung, eine Gemeindeverordnung, eine informelle Norm. Eine, die du nicht gutheisst oder eine, die du grundsätzlich für richtig hältst: Beides ist möglich.

Wende drei Tests an:

1. Kategorischer Imperativ als Praxistest: Was passiert, wenn alle nach derselben *Maxime* handeln, die hinter der Regel steht? Bleibt das Ergebnis erträglich oder kollabiert es im Verallgemeinerungstest?
2. Rawls' Schleier des Nichtwissens: Würdest du diese Regel wählen, ohne zu wissen, welche Rolle du im System einnimmst? Würden auch die schlechtest Gestellten ihr zustimmen?
3. Dann das Gegenexperiment: Wende den Schleier des Nichtwissens auch andersherum an. Würdest du die Regel wählen, wenn du nicht wüsstest, mit wem du die Gemeinschaft teilen wirst? Was folgt daraus für das Recht zu gehen?

✓ Was bleibt?

Kants Legitimitätstest: Eine Regel ist legitim, wenn sie für alle gilt, die Freiheit aller achtet, und Zwang nur einsetzt, um Freiheitseinschränkungen zu verhindern. Der kategorische Imperativ als Praxistest: Was passiert, wenn alle so handeln? Das kollektive Ergebnis individuell rationaler kratischer Handlungen ist Systemzerfall. Der Kant-Test erklärt, warum Olson recht hat.

Rawls' Schleier des Nichtwissens — in beide Richtungen: Welche Regeln würde man wählen, ohne zu wissen, welche Position man einnimmt? Diejenigen, die auch die schlechtest Gestellten schützen. Andersherum gedreht: Welche Regeln würde man wählen, ohne zu wissen, mit wem man Gemeinschaft teilt? Diejenigen, die ein Recht auf Austritt einschliessen. Das ist die Begründung für die Austrittsklausel.

Status-quo-ante-Test: Wettbewerb ist das Versprechen einer besseren Alternative für die eigenen Kunden, nicht das Versprechen eines Schadens. Wer einen Konkurrenten unter Druck setzt, indem er besser wird, bleibt katallaktisch. Wer ihn unter Druck setzt, indem er ihm etwas wegnimmt, das er schon hatte, wird kratisch. Haas selbst stand danach nicht schlechter da als vorher. Er hatte nur stärkere Konkurrenz.

Grenze des Bürgervertrags: Eine freiwillige Institution kann regeln, wer ihre Ressourcen nutzt — nicht, was Nichtmitglieder ausserhalb tun. Die ehrliche Präambel: Dieser Vertrag regelt das Zusammenleben der Unterzeichner. Mehr nicht. Eine ehrliche Ordnung sagt das laut. Eine unehrliche verspricht mehr.

Im nächsten Kapitel: *Die Gründungsversammlung. Haas nimmt teil. Lea analysiert die 43 Arler Reglemente. Noras Artikel erscheint. Und Werner Haas schreibt ihr eine kurze Nachricht.*

Kapitel 9

Was wollen wir bauen?

Die Analyse hatte drei Wochen gedauert. Lea hatte angefangen, Jonas hatte bei den historischen Protokollen geholfen, Nora hatte die Struktur des Berichts aufgebaut.

Das Ergebnis: 43 lokale Reglemente, die der Arler Stadtrat zwischen 1998 und heute beschlossen hatte. Jedes einzelne gegen zwei Kriterien geprüft: erstens Verhältnismässigkeit — steht das, was die Regel einschränkt, in erkennbarem Verhältnis zu dem, was sie schützen soll? Zweitens Konsultation — wurden die betroffenen Gewerbe oder Bürger vorgängig angehört?

Vierzehn Reglemente bestanden beide Tests. Elf waren borderline — ein legitimes Schutzziel war erkennbar, aber das Mittel war unverhältnismässig oder die Konsultation unvollständig. 18 fielen durch.

Jonas legte drei Fälle gesondert auf den Tisch, mit Kontext.

Das erste: die Schaufensterbeleuchtungspflicht von 2019. Begründung: einheitliches Erscheinungsbild. Tatsächliche Wirkung: Betriebe ohne Ladenlokal waren nicht betroffen. Betriebe mit Ladenlokal mussten umrüsten. Wer die Petition eingereicht hatte: im Protokoll dokumentiert.

Das zweite: die Lagerflächenregel von 2021. Begründung: Lärmschutz und Wohnqualität. Tatsächliche Wirkung: ein einziger

Betrieb in Arlen hatte Lagermaterial im Innenhof — direkter Konkurrent des Petitionsstellers. Der Nachweis einer Lärmbelastung fehlte im Protokoll vollständig.

Das dritte: die Velowartungsregel, aktuell. Begründung: Konsumentenschutz. Tatsächliche Wirkung: Zertifizierungskurse wurden von einem einzigen Anbieter in der Region durchgeführt.

Aber die Liste enthielt auch andere. Eine Regel aus 2003, die Preisanzeigen auf Marktständen in einer bestimmten Schriftgrösse und einem bestimmten Format vorschrieb — auf Antrag eines einzelnen Marktverkäufers. Eine Regel aus 2015 über Mindestlärmissolierung in Werkstattträumen über sechzig Quadratmeter, eingebracht nach einer Beschwerde eines Kommissionsmitglieds, dessen Wohnung über einer solchen Werkstatt lag. Eine Regel aus 2008 über Fahrradabstellplätze bei Neubauten — kantonale Vorschriften, lokale Umsetzung, bestand den Test.

Es war kein Bericht über Haas. Es war ein Bericht über einen Mechanismus. Haas war das deutlichste Beispiel aber nicht das einzige.

Cécile Ruf hatte den Bericht gelesen. «Das ist sauber», sagte sie. «Kriterien vorab festgelegt, mechanisch angewendet, kein Name im Titel. Das kann man nicht als Anklage bezeichnen.»

«Gut», sagte Lea. «Soll es ja auch nicht sein.»

Die Gründungsversammlung

Der Saal gehörte dem Gasthaus Kreuz, das der Kooperative den Raum zum Selbstkostenpreis überlassen hatte: Der Wirt war einer der Unterzeichner. Dreiundzwanzig Personen aus sieben Branchen: Velomechanik, Gastronomie, Handwerk, Detailhandel, Bäckerei, ein Fotograf, ein Schuhmachermeister.

Cécile Ruf hatte den Bürgervertrag in der Endfassung mitgebracht:

vier Seiten, drei Anhänge, sorgfältig formatiert. Jonas hatte die Genossenschaftsstatuten und das Reglement für Werkzeugpool und Lagerfläche ausgedruckt. Nora führte das Sitzungsprotokoll. Werner Haas sass am Ende des Tische, neben dem Schuhmachermeister, mit dem er seit Jahren bekannt war. Kein Anwalt diesmal dabei.

Die Sitzung dauerte vierzig Minuten. Cécile Ruf erläuterte die wesentlichen Artikel. Zwei Fragen: eine technische zur Schiedsgerichtszusammensetzung, eine zur Kündigungsfrist. Beide wurden beantwortet.



Dann die Unterzeichnung. Die Liste ging von links nach rechts.

Als sie bei Haas ankam, nahm er den Stift, las Art. 3 ein letztes Mal durch — ruhig, ohne Hast: «Zwangsminimierungsprinzip. Freiwillige Lösungen, privatautonome Vereinbarungen und gemeinschaftsbasierte Selbstorganisation haben Vorrang vor verpflichtenden Regelungen. Jede neue Verpflichtung bedarf einer nachvollziehbaren Begründung, muss verhältnismässig sein und darf nur eingeführt werden, wenn mildere Mittel nicht ausreichen.»

Dann unterschrieb er, legte den Stift auf den Tisch und lehnte sich in seinem Stuhl zurück.

Lea, die ihm gegenüber sass, schrieb nichts darüber in ihre Notizen. Am Nachmittag übergab Cécile Ruf dem Stadtrat per formellen Brief den Sunset-Bericht — dreiundzwanzig Seiten, mit Methodenbeschrieb und Empfehlungsliste. Keine Forderung. Kein Ultimatum. Eine Empfehlung und das Angebot, alles auf Wunsch zu erläutern.

Der Stadtratspräsident bestätigte den Empfang zwei Tage später per E-Mail.

Nomos und Thesis

Schneider schrieb am Abend der Gründungsversammlung an Jonas und Lea: Herzlich willkommen im Club der Leute, die etwas gebaut haben, das nie fertig ist.

Sie leiteten es an Nora weiter, ohne Kommentar.

Was in Arlen in diesen Monaten entstanden war, lässt sich mit einem Begriff beschreiben, den Friedrich August von Hayek geprägt hat: Nomos.

Hayek unterschied in *Law, Legislation and Liberty* (1973–79) zwischen zwei grundlegend verschiedenen Arten von Regeln. Thesis sind Regeln, die von einer Autorität gesetzt werden — legislativ, durch Beschluss, durch Planung. Nomos sind Regeln, die aus

wiederholter Interaktion wachsen — durch Gewohnheit, durch Urteil, durch die Erfahrung, was funktioniert und was nicht.

Thesis ist schnell. Nomos ist langsam. Thesis ist präzise formuliert. Nomos ist oft implizit. Thesis kann von einer organisierten Gruppe für ihre Zwecke instrumentalisiert werden. Nomos nicht, weil es keinen zentralen Produktionsort gibt.

Der Arler Bürgervertrag ist Nomos, der in Thesis überführt wurde. Er wuchs aus Konflikten, Gesprächen, dem Cernedoux-Beispiel, Noras Recherchen, Jonas' Protokollfunden, Leas Analysen. Dann wurde er formalisiert und unterzeichnet. Das ist der richtige Weg: erst wachsen lassen, dann festschreiben.

Die achtzehn Arler Reglemente, die den Sunset-Test nicht bestanden hatten, waren das Gegenteil: Thesis ohne Nomos-Kern. Produziert auf Druck einzelner, ohne Rückkopplung an die gesellschaftliche Praxis. Sie hatten die Form von Recht — aber nicht seine Substanz.

Der Sunset-Mechanismus fragt: Hat diese Thesis Nomos-Qualität — ist sie aus einem echten gesellschaftlichen Bedürfnis entstanden? Oder ist sie Regelproduktion ohne Kern? Es gibt auch Zwischenformen. Aber meistens erkennt man gut den einen oder anderen Charakter.

Der Unterschied zwischen Nomos und Thesis liegt nicht im Inhalt einer Regel, sondern in ihrer Herkunft: Ist sie gewachsen oder wurde sie produziert?

Was Nora schrieb — und was Haas las

Noras Artikel erschien zehn Tage nach der Gründungsversammlung in der kantonalen Schülerzeitung. Sechzehnhundert Wörter, ohne Namen ausser dem öffentlich dokumentierten Stadtratsbe-

schluss. Titel: Wie Regeln entstehen, ohne dass jemand gefragt wird.

Er beschrieb den Mechanismus: kleine organisierte Gruppen, diffuse Betroffene, legislativer Kanal. Er beschrieb das Konsultationsprinzip als mögliche Antwort. Er stellte keine Forderungen.

Er wurde zweihundert Mal geteilt. Für eine Schülerzeitung nicht schlecht.

Drei Tage später kam eine Nachricht bei Nora an. Kein Name im Absenderfeld, aber die Adresse war über das Handelsregister auffindbar: Ich habe Ihren Artikel gelesen. Das ist ein interessantes Thema. So hab ich mir das nicht überlegt, als ich den Antrag gestellt habe."

Nora schickte die Nachricht an Lea und Jonas.

Lea las sie zweimal. Dann legte sie das Handy auf den Tisch und trank ihren Kaffee fertig.

Die Kooperative hatte zehn aktive Mitglieder im Werkzeugpool, dreiundzwanzig Erstunterzeichner des Bürgervertrags und einen Sunset-Bericht mit achtzehn Empfehlungen, der beim Stadtrat lag. Lukas verwaltete die Werkzeugausgabe. Jonas machte samstags die Zertifizierungsausbildung. Die GmbH lief.

Bracher tauchte selten auf. Und wenn, dann mit einer Frage, nie mit einer Anweisung.

Valentin Schneider schickte gelegentlich kurze Nachrichten — Beobachtungen aus Cernedoux, manchmal eine Frage an die Arlener. Nora schrieb weiter. Der nächste Artikel würde über das Schiedsgerichtsmodell gehen: was private Streitbeilegung kann und was nicht. Sie hatte schon eine Gliederung.

Lea hatte den Sunset-Bericht abgeschlossen. Aber das Kriterium war jetzt da, und es liess sich wiederverwenden. Alle drei Jahre, hatte die Kooperative entschieden. Nicht als politischer Aktivismus

sondern als Routine.

Das war ein Anfang, der fortgesetzt werden musste.

An einem Donnerstagabend, als Lea noch in der Velostation sass und Jonas den Schrank abschloss, fragte sie ihn:

«Denkst Du auch manchmal daran zurück, wie das hier begonnen hat?»

Jonas hielt inne. Und strahlte über das ganze Gesicht.

Dann schloss er ab. Sie gingen in verschiedene Richtungen nach Hause.



Historische Miniatur: Friedrich August von Hayek und die Ordnung, die wächst

Hayek erhielt 1974 den Wirtschaftsnobelpreis. Sein dreibändiges Werk *Law, Legislation and Liberty* (1973–79) ist sein politisch-philosophisches Hauptwerk.

Hayeks Kernunterscheidung: Nomos sind Regeln des gerechten Verhaltens. Sie entstehen nicht durch Beschluss sondern durch wiederholte Interaktion, Gewohnheit, Urteil. Sie sind allgemein, abstrakt, für alle gleich gültig. Niemand hat sie vollständig entworfen. Sie sind das Ergebnis menschlichen Handelns.

Thesis sind Organisationsregeln — sie werden bewusst gesetzt, um bestimmte Ziele zu erreichen. Sie sind unvermeidlich konkret, interessengeleitet und in der Hand derjenigen, die sie setzen.

Hayeks Argument: Die spontane Ordnung — der Markt, das Common Law — basiert auf Nomos. Sie ist nicht geplant, aber sie entsteht auch nicht zufällig. Wer versucht, diese Ordnung durch Thesis zu ersetzen, lässt die Impulse verstummen, die eine soziale Ordnung langfristig stabil halten.

Für unseren Zusammenhang: Der Arler Bürgervertrag ist Nomos, der in Thesis überführt wurde: Er wuchs aus Konflikten und Erfahrungen, bevor er formalisiert wurde. Die achtzehn gescheiterten Arler Reglemente sind Thesis ohne Nomos-Kern. Der Sunset-Mechanismus fragt: Hat diese Thesis Nomos-Qualität verdient — oder soll sie zurückgezogen werden? Das ist die operationalisierte Form von Hayeks Unterscheidung.

✓ Was bleibt?

Der Sunset-Bericht: Dreiundvierzig lokale Reglemente, geprüft auf Verhältnismässigkeit und Konsultation. Vierzehn bestanden, elf grenzwertig, achtzehn nicht bestanden. Ein Instrument, das alle drei Jahre wiederverwendet wird. Routine, nicht politische Aktion.

Die Gründungsversammlung: Dreiundzwanzig Unterzeichner, sieben Branchen, vier Seiten Bürgervertrag plus Statuten

und Pool-Reglement. Haas hat unterschrieben — nicht als Besiegter sondern als rationaler Akteur, der erkannt hat, dass sein eigentliches Geschäftsfeld ein anderes ist und stabile Rahmenbedingungen mehr nützen als Regulierungsmanöver.

Nomos und Thesis: Der Bürgervertrag ist Nomos, der in Thesis überführt wurde. Er wuchs aus Erfahrung, bevor er formalisiert wurde.

Was bleibt offen — und was nicht: Was Jonas, Lea und Nora gebaut haben: einen Bürgervertrag, einen Sunset-Mechanismus, eine Genossenschaft. Nichts davon ist fertig. Das ist die Art von Ergebnis, die im echten Unternehmertum gang und gäbe ist. Und nur selten in Lehrbüchern steht.

Was wir in Staffel III gelernt haben

Kapitel 1: Was können Menschen eigentlich tun?

Autistisch, unilateral, katallaktisch, kratisch: vier Grundtypen menschlichen Handelns, die letzten beiden davon als Interaktion. Was eine Interaktion charakterisiert ist das, was passiert, wenn die andere Person ablehnt.

Kapitel 2: Was ist der Unterschied zwischen Angebot und Drohung?

Eine Handlung ist nur dann katallaktisch, wenn die andere Person nach einer Ablehnung so dasteht wie vorher. Sechs Optionen bestehen für die Reaktion auf eine kratische Drohung.

Kapitel 3: Was ist der Unterschied zwischen Vermögen und Macht?

Vermögen ist die Chance, den eigenen Willen durch Angebote durchzusetzen — das katallaktische Potenzial. Macht ist die Chance, ihn gegen Widerstand durchzusetzen — das kratische Potenzial. Webers Definition fasst beides zusammen; wir trennen nach dem Modus, nicht nach der Ressource. Dieselbe Ressource kann je nach Konstellation in beiden Modi wirken — der Status-quo-ante-Test entscheidet. Ökonomische Abhängigkeit ist kein Zwang.

Kapitel 4: Wie entstehen Regeln?

Institutionen sind Regelsysteme, keine Akteure. Ostroms acht Designprinzipien zeigen, unter welchen Bedingungen Allmenden, also gemeinsam genutzte Ressourcen, stabil funktionieren. Aber Ostrom erklärt nur, was zwischen Mitgliedern an der geteilten Ressource geschieht.

Kapitel 5: Was macht der Staat — und wie entstehen seine Gesetze?

Der Staat legitimiert sein Gewaltmonopol durch das Schutzversprechen, aber er finanziert sich kratisch. Legislativ gesetzte Regeln sind teurer in der Durchsetzung als freiwillig vereinbarte. Der Sunset-Mechanismus ist ein Dämpfer für die Gesetzesfabrik.

Kapitel 6: Gibt es mehr als eine Ordnung?

Eine Genossenschaft ist eine Gemeinde mit freiwilliger Mitgliedschaft. Die drei Instrumente helfen dabei, eine Ordnung katallaktischer zu machen. Der Bürgervertrag ist das, was der Gesell-

schaftsvertrag sein wollte: freiwillig unterzeichnet, einklagbar, mit Austrittsklausel.

Kapitel 7: Wann bricht eine Ordnung zusammen?

Legitimität und Enforcement sind kommunizierende Röhren. Was an Legitimität fehlt, muss durch Enforcement ersetzt werden. Kratische Institutionen können stabil sein, wenn ihr Mandat eng, transparent und konsistent ist. Olson erklärt, warum Gesellschaften mit einem Gewaltmonopol mit der Zeit ineffizienter werden.

Kapitel 8: Was ist eine gerechte Ordnung?

Eine Ordnung ist nicht automatisch gerecht, weil sie von einer Mehrheit getragen wird. Sie ist es, wenn sie die Freiheit aller achtet und Zwang nur einsetzt, wo er Zwang verhindert. Der kategorische Imperativ als Praxistest: Was passiert, wenn alle so handeln?

Kapitel 9: Was wollen wir eigentlich bauen?

Nomos, der in Thesis überführt wird: erst wachsen lassen, dann festschreiben. Eine ehrliches Regelsystem sagt, was sie kann und was nicht.

Dein Projekt: Abschluss von Staffel III: Dein katallaktisches Ordnungsprojekt

Das ist die abschliessende Aufgabe von Staffel III: Du hast in neun Kapiteln neun Bausteine erarbeitet. Jetzt fügst du sie zusammen.

1. Handlungstypen: Welche Interaktionsstrukturen kommen in deiner Ordnung vor? Und welche hast du bewusst ausge-

geschlossen? (Aufgabe 1)

2. Angebot und Drohung: Wie ist der Eintritt, die Leistungserbringung und der Austritt strukturiert — katallaktisch oder kratisch? Welche Gegenoptionen stehen Mitgliedern offen? (Aufgabe 2)
3. Macht und Vermögen: Wer hat welches Potenzial — katallaktisch (Vermögen) oder kratisch (Macht)? Und wie ist sichergestellt, dass niemand Herrschaft über andere erlangt, die dieser Ordnung nicht zugestimmt haben oder nicht kostenfrei austreten können? (Aufgabe 3)
4. Institutionendesign: Welche von Ostroms acht Prinzipien erfüllt deine Ordnung — und welche noch nicht? Welche Schichten hat sie: Allmende, Beziehungen, Organisation? (Aufgabe 4)
5. Verhältnis zum Staat: Wo ist deine Ordnung eingebettet, wo ist sie unabhängig? Und welche deiner Regeln sind Thesis mit Nomos-Kern? (Aufgabe 5)
6. Bürgervertrag: Drei Instrumente. Zwangsminimierungsprinzip, Streitbeilegung, Austrittsklausel. Ist Austritt kostenfrei möglich? (Aufgabe 6)
7. Stabilitätsanalyse: Wo droht das Enforcement-Paradox? Wo könnte der Olson-Mechanismus einsetzen? (Aufgabe 7)
8. Ethische Begründung: Besteht deine zentrale Regel den kategorischen Imperativ als Praxistest? Den Rawls-Test? (Aufgabe 8)
9. Gesamtpräsentation: Stelle dein Ordnungsprojekt vor — als Blaupause, nicht als Theorie. Was hast du gebaut? Was ist noch offen? Und was wärest du bereit einzusetzen, damit es funktioniert?

Was bleibt

Lea, Jonas und Nora sind am Ende von Staffel III nicht fertig. Das ist richtig so.

Sie haben viel erlebt und auch eine Sprache gelernt für das, was sie erlebt haben.

Was Staffel I startete — die Frage, was man will und wie man es zweckmässig erreicht — wurde auf vielerlei Art beantwortet. Staffel III rundet mit einer besonderen Antwort ab: indem man Ordnungen aufbaut, die auf Freiwilligkeit beruhen, transparent sind und gepflegt werden müssen. Nicht weil das einfach ist, sondern weil es — das ist die These dieses Buchs — einer der tragfähigsten Wege ist, die auf Dauer tragen und den Menschen nützen.

Haas hat unterschrieben. Haas hat Nora geschrieben. Das ist ein Riss — und Risse in Monolithen können zu etwas Grossem werden. Werner Haas baut gerade sein Geschäft um. Er macht, was er immer gut konnte aber jetzt fokussiert auf Kunden, die es zu schätzen wissen. Die Velostation wächst weiter. Jonas lernt samstags. Nora schreibt. Lukas wartet die Cargo-Velos. Lea überlegt.

Und irgendwo im Jura hält Valentin Schneider die Cernedoux-Genossenschaft in Gang.