

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 86 (2006)  
**Heft:** 11-12

**Artikel:** Erfolg um des Erfolges willen  
**Autor:** Binswanger, Mathias  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-167624>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 24.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Erfolgsstreben wird dann zur Tretmühle, wenn der Erfolg zum Selbstzweck wird. Doch das Ziel wirtschaftlicher Aktivitäten ist die Maximierung des subjektiven Wohlbefindens.

## (5) Erfolg um des Erfolges willen

Mathias Binswanger

In der heutigen Wirtschaft ist alles auf Erfolg ausgerichtet. Man muss «erfolgreich wirtschaften», «erfolgreich investieren» und sich persönlich «erfolgreich durchsetzen». Erfolg wird dabei an Grössen wie Effizienz, Innovationen, Wettbewerbsfähigkeit, dem Gewinn und nicht zuletzt am eigenen Einkommen festgemacht. Es scheint völlig selbstverständlich, dass man ständig noch effizienter, produktiver, innovativer, wettbewerbsfähiger oder profitabler werden muss. Überall in der Wirtschaftspresse begegnen uns souverän aussehende und agierende Manager, die aufgrund solcher Erfolgskriterien brillieren und dafür verehrt und bewundert werden. Und diejenigen, die das nicht schaffen, die müssen schleunigst gehen oder zurücktreten, denn Misserfolg ist nicht tolerierbar. Für diese Betroffenen ist das allerdings meist nur halb so schlimm, denn *erstens* ist die Risikoprämie für solchen eventuellen Misserfolg mit ein Grund dafür, dass die Löhne für Topmanager astronomische Höhen erreicht haben. Und *zweitens* sind ihre «leistungsgerechten» Lohnanteile meist so konzipiert, dass sich auch ein grosser Misserfolg noch als bonusrelevanter Erfolg verbuchen lässt und zu entsprechenden Abgangsschädigungen führt.

Nur etwas bleibt fast immer im Dunkeln. Nämlich die Frage nach dem Wozu? Warum muss man beispielsweise immer effizienter werden? Die übliche Antwort lautet: Wir müssen die Effizienz erhöhen, um wettbewerbsfähiger

zu werden. Und wer dann weiterfragt, warum wir eigentlich wettbewerbsfähiger sein müssen, wird wahrscheinlich zur Antwort bekommen: Wir müssen wettbewerbsfähiger sein, um den Marktanteil zu erhöhen. Und ist der Frager dann immer noch nicht zufrieden und wagt es, auch noch nach dem Sinn eines höheren Marktanteils zu fragen, wird er zur Antwort erhalten, dass nur so langfristig Innovationen möglich sind, die es wieder braucht, um effizienter zu werden, um ... Sie ahnen es bereits: ein Ziel wird immer damit gerechtfertigt, dass nur so ein anderes Ziel erreicht werden kann. Und so beisst sich die Katze letztlich in den Schwanz. Erfolg wird angestrebt um des Erfolges willen.

Das stete Streben nach Innovation, Effizienz, Wettbewerbsfähigkeit und ähnlichen Zielen hat etwas Irrationales. Denn diese Konzepte sind in Wirklichkeit nur Mittel, aber nicht Zweck wirtschaftlichen Handelns. Zu welcher verzerrten Wahrnehmung es führen kann, wenn man das Mittel zum Zweck und zum bewerteten Erfolgskriterium macht, wird vom folgenden Witz exemplarisch illustriert. In einem Dorf ist der Pfarrer gestorben, und da er ja Pfarrer war, ist er ziemlich sicher, auf direktem Weg in den Himmel zu kommen. Doch siehe da, Petrus verweigert ihm den Eingang am Himmelstor. Noch erstaunter ist er jedoch, als er sieht, dass der Busfahrer aus dem gleichen Dorf, den er selbst vor einigen Wochen noch beerdigt hat, ohne Probleme hineingelassen wird. Also fragt er den Petrus, warum der Busfahrer eine bevorzugte Behandlung erhält, obwohl dieser doch immer zu schnell und waghalsig gefahren sei und so die Menschen in Todesgefahr gebracht habe. Darauf entgegnet ihm Petrus: «Bei uns zählen nur Erfolge. Wenn der Busfahrer einen Bus gesteuert hat, dann haben immer alle gebetet. Wenn Du hingegen gepredigt hast, dann haben die meisten geschlafen.» Der in diesem Witz karikierte Himmel ist dadurch gekennzeichnet, dass der Erfolg an einem Mittel (dem Beten) gemessen wird, das zum erfolgsrelevanten Ziel wurde. Doch das ist ein ziemlich merkwürdiger Himmel.

Es ist absurd, die Effizienz stets weiter zu erhöhen, wenn der so gemessene «Erfolg» nichts zum subjektiven Wohlbefinden, zum Glück und zur Zufriedenheit der Menschen beiträgt. Dessen Maximierung muss das eigentliche Ziel wirtschaftlicher Aktivität sein, wie es in der Annahme der Nutzenmaximierung in der ökonomischen Theorie zum Ausdruck kommt. Führt mehr Effizienz aber zu mehr Stress und macht der damit zusätzlich erzeugte materielle Wohl-

stand nicht glücklicher, dann trägt eine Erhöhung der Effizienz nicht mehr zu einer Erhöhung des subjektiven Wohlbefindens bei. Und genau das zeigen uns empirische Studien für Europa, die USA und Japan.

Was gemeinhin als «wirtschaftlicher Erfolg» bezeichnet wird, muss deshalb oftmals in Frage gestellt werden. Das gilt erst recht, wenn der Erfolg, wie im Sport, nur noch im Abschneiden im Vergleich zu Konkurrenten gemessen wird. In seinen Memoiren «Confessions of a Street Addict» (New York, 2003) beschreibt der frühere *Hedge Fund*-Manager James Cramer, wie dieses Denken seinen beruflichen Alltag prägte: *«Gute Fondsmanager vergleichen sich immer untereinander. Als ich bei Cramer Berkowitz arbeitete, schaute ich jeden Tag, wie erfolgreich die anderen Fonds-Manager waren, und ich konnte es nicht ertragen, von ihnen geschlagen zu werden. Ich wurde wahnsinnig, wenn Richie Freeman von Smith Barney Aggressive Growth oder Paul Wick an einem Tag mehr Gewinn machte als ich. Ich verfolgte ihr Abschneiden, so wie man im Sport seine Gegner während eines wichtigen Spiels beobachtet. Ich war nicht zufrieden damit, wenn ich Gewinne erzielte. Meine Gegner mussten verlieren, damit es ein wirklich guter Tag für mich war. Gewannen hingegen die anderen und verlor ich selbst, dann musste ich die Tränen zurückhalten.»*

Die absolute Summe der Gewinne spielte für James Cramer also kaum eine Rolle. Wichtig war es, Konkurrenten wie Richie Freeman oder Paul Wick im Wettbewerb um den Titel des besten Fondsmanagers zu schlagen. Doch was für einen Sinn machte dieser tägliche Wettkampf um den höchsten Gewinn? James Cramer selbst profitierte davon genauso wenig wie seine Umgebung. In seinem Buch beschreibt er, wie das hektische und stressige Leben als Fondsmanager ihn zu einem unsympathischen Neurotiker werden liess. Erst durch seinen Ausstieg wurde er nach und nach wieder zu einem «normalen» Menschen, der sogar hin und wieder den Alltag geniessen konnte. Ja, und nicht einmal die Kunden seines *Hedge Funds* waren über sein Ausscheiden unglücklich. Denn durch den intensiven Wettkampf mit seinen Konkurrenten war James Cramer immer wieder Risiken eingegangen, die nicht mehr mit seiner Sorgfaltspflicht als Fondsmanager zu vereinbaren waren.

Je mehr nun Manager nach sogenannten «Erfolgskriterien» bewertet und bezahlt werden, umso mehr kommt es zu künstlich inszenierten Wettbewerben, bei denen es darum geht, sich

gegenseitig zu übertrumpfen. Wie das extreme Beispiel von James Cramer zeigt, führen solche Wettkämpfe zu einem kurzfristigen Denken, da es darum geht, schnell messbare Erfolge zu erzielen. Cramer lieferte sich täglich Wettkämpfe mit seinen Konkurrenten, und für eine langfristige Perspektive war da kein Platz mehr. Andererseits verführen diese Wettkämpfe auch dazu, hohe Risiken einzugehen; denn wenn es dann längerfristig schief läuft, sind die Verantwortlichen meist schon an einem ganz anderen Ort. «Erfolgreiche» Top-Manager wechseln ihre Jobs teilweise wie ihre Hemden und wandern von einem Unternehmen zum nächsten. Und in jedem Unternehmen starten sie «erfolgreiche» Veränderungsprozesse, die sie mit einer Effizienzsteigerung oder mehr Wettbewerbsfähigkeit rechtfertigen. Wenn die negativen Nachwirkungen dieser Veränderungen aber spürbar werden, arbeiten sie schon in einem anderen Unternehmen und haben längst ihren hohen Bonus kassiert.

Der heute grassierende Erfolgskult und die dadurch ausgelösten Wettkämpfe um noch mehr Effizienz, Innovationen und noch höhere Rendi-

Der grassierende Erfolgskult führt zwar in bestimmten Fällen zu grossen wirtschaftlichen Erfolgen, aber ebenso auch zu eklatanten Misserfolgen.

ten führen zwar in bestimmten Fällen zu grossen wirtschaftlichen Erfolgen, aber ebenso auch zu eklatanten Misserfolgen. Eine Rückbesinnung auf die eigentliche Bedeutung des Erfolgsbegriffes ist deshalb angezeigt. Vor fast zweihundert Jahren, im Jahr 1825, schrieb Goethe an seinen Freund Zelter: «... [Neuerungen wie] *Züge, Dampfmaschinen und raschere Kommunikation sind heute die Ziele der gebildeten Leute. Sie wollen sich gegenseitig übertreffen, und bleiben aus diesem Grund Mittelmass*». Und tatsächlich ist Goethe als Schriftsteller und Dichter noch immer unerreich, ungeachtet solcher Neuerungen wie der Schreibmaschine oder des Computers, die die Effizienz des Schreibprozesses gewaltig erhöht haben.

MATHIAS BINSWANGER, geboren 1964, habilitierte sich 1999 an der Universität St. Gallen. Heute ist er Professor für Makroökonomie und Finanzmarkttheorie an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Dieser Artikel stützt sich auf sein im September 2006 beim Herder-Verlag erschienen Buch «Die Tretmühlen des Glücks».