

## Vertrauenskrise

## Wirtschaft und Psychologie

**Minus 2 Prozent beim BIP oder doch – mit einer Wahrscheinlichkeit von 30 Prozent – minus 4 Prozent? Die Folgen der Finanzkrise sind das Topthema nicht nur für die Wirtschaftsforschungsinstitute, sondern auch für die Medien. Nur die Verbraucher scheinen sich nicht die Weihnachtsstimmung vermiesen lassen zu wollen. Wie lässt sich das erklären? Wie sollten Politiker und Medien auf die Krise reagieren?**

Die Chancen stehen gut, dass Makroökonomien, Wirtschaftsforscher, Politiker und Medien jeweils ihren Beitrag dazu leisten, die Wirtschaftskrise zu beschleunigen und die Wirtschaft tiefer abstürzen zu lassen, als dies der realwirtschaftlichen Entwicklung entspricht. Wie bei einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung wird die Krise durch das Zeichnen düsterer Zeiten weiter verstärkt. So sagen drei Viertel der Deutschen, die aktuelle wirtschaftliche Lage in Deutschland sei schlecht. Ihre persönliche Lage empfanden hingegen zwei Drittel als gut! Kardinal Meisner fürchtet sogar die Wiederkehr von Verhältnissen wie in der Weimarer Republik und geißelt die „Habsucht“ der Manager als Ursache für die Misere. Die Akzeptanz unserer Wirtschaftsordnung ist auf einem Tiefpunkt angelangt: Doppelt so viele Menschen (40 Prozent) wie noch 1994 sind unzufrieden mit der Sozialen Marktwirtschaft (Grafik).

Mit der Schuldzuweisung macht Kardinal Meisner es sich jedoch zu leicht, denn die Hauptursachen waren eher die falschen Anreize als die Gier der jeweiligen Akteure – sei es auf Seiten der Banken, der Rating-Agenturen, der Berater oder der Anleger. Großen (möglichen) Gewinnen standen nur vergleichsweise geringe Haftungsrisiken gegenüber, so dass die Versuchung groß war, das schnelle Geld zu machen. Intransparente Regelungen und die Vernachlässigung realwirtschaftlicher Entwicklungen, wie zum Beispiel der Rückgang der Mieteinnahmen als Warnsignal für überhöhte Immobilienpreise, waren Gründe für die Immobilienblase – vor der übrigens bereits 2005 namhafte Wissenschaftler und die Zeitschrift der „Economist“

gewarnt haben. Auch das IW Köln hat zwei Jahre zuvor (vgl. iwD Nr. 34 vom 25.8.2005) vor dem Crash gewarnt:

*„...Weitet sich der Preisverfall aus, erhält die Konjunktur in den betroffenen Staaten einen herben Dämpfer. In den Industrieländern wird die Wertschöpfung nach dem Platzen einer Immobilienblase doppelt so stark zurückgehen wie nach einem Börsencrash. Im Gegensatz zu Aktien werden Immobilien nämlich meist über Kredite finanziert. Brechen die Preise ein, müssen die Besitzer sowohl einen Vermögensverlust als auch eine hohe Verschuldung verkraften. Die Nachbeben sind in allen Wirtschaftsbereichen spürbar: Mit Blick auf ihre finanziellen Lasten drehen die Verbraucher jeden Euro zweimal um. Gleichzeitig geraten Banken wegen der zahllosen ungedeckten Kredite in die Bredouille und verleihen Geld nur noch sehr zögerlich.“*

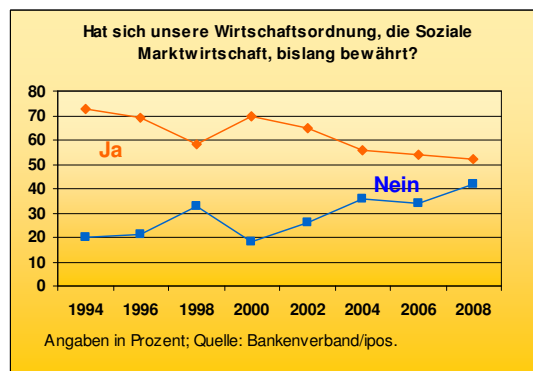
Die aus den Fehlanreizen, den künstlich geschaffenen Informationsasymmetrien und dem Fehlverhalten Einzelner resultierende Vertrauenskrise wird sicherlich nicht mit Konsumgutscheinen (diese lehnen auch 80 Prozent der

Bevölkerung ab) oder dem Aussetzen der Kfz-Steuer überwunden werden können. Hektische, panikartige Reaktionen sind generell ungeeignet, da sie eher Sorgen (und Angstsparen) schüren als zum Konsum anregen. In solchen Krisenzeiten helfen leider die ausschließlich auf Anreize setzenden ökonomischen Rezepte nicht weiter, da

dabei psychologische Wirkungen unterschätzt werden.

Letztlich kann der Staat Vertrauen vor allem dadurch wiederherstellen, dass er auf die Zukunft setzt und ohnehin geplante Investitionen vorzieht – ohne die üblichen Sorgfaltspflichten bei der Vergabe zu vernachlässigen. Die dadurch bedingte Staatsverschuldung lässt sich sogar rechtfertigen, da von den Maßnahmen auch diejenigen profitieren, die später die Schulden zurückzahlen müssen. Wenn der Staat durch Investitionen in die Zukunft signalisiert, dass es nach der Krise wieder aufwärts geht, werden auch die Bürger neuen Mut schöpfen. Und denken daran, dass es Wichtigeres auf der Welt gibt als Geld!

**Gesegnete Weihnachten und ein neues Jahr mit vielen glücklichen Momenten und Gesundheit wünscht Ihre Redaktion.**



## Unternehmenskultur

## Mitarbeiter entscheidend für Erfolg

**Trotz Krise versuchen viele Unternehmen weitgehend Entlassungen zu vermeiden. Wo sie unvermeidlich sind, sollten sie gut begründet und adäquat kommuniziert werden. Denn: Erfolgreiche Unternehmen wissen, dass das Engagement der Mitarbeiter der entscheidende Wettbewerbsfaktor ist. Und gerade in schwierigen Zeiten zeigt sich, wie viel die Unternehmenskultur taugt.**

Mitarbeiter sind nicht nur ein Kostenfaktor, sondern tragen wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. Dies ist eigentlich keine neue Weisheit, zumal der Fachkräftemangel dies manche Firmen schmerzlich spüren lässt. Nach dem vor kurzem veröffentlichten DGB-Index "Gute Arbeit" fühlen sich aber nur 13 Prozent der Belegschaft in ihrem Unternehmen wohl. Eigentlich ein Alarmsignal, wenn nicht andere Studien zu anderen Ergebnissen kommen würden: Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) befragte rund 37.200 Beschäftigte in 314 Firmen sowie Vertreter aus deren Managementetagen zur Arbeitszufriedenheit, zur Unternehmenskultur und zum Unternehmen insgesamt. Die Beschäftigten gaben ihren Chefs generell gute Noten:

Acht von zehn Arbeitnehmern sind mit ihrer Arbeit im Großen und Ganzen zufrieden. Eine aktuelle GfK-Umfrage vom Dezember 2008 bestätigt dies: Acht von zehn Beschäftigten fühlen sich im Unternehmen fair behandelt und sechs von sieben sagen sogar, ihr unmittelbarer Vorgesetzter vertraue ihnen. Eine Vertrauenskultur zahlt sich auch für das Unternehmen aus. Denn die Art der Unternehmensführung wirkt sich auf den wirtschaftlichen Erfolg einer Firma und das Engagement der Mitarbeiter aus: In den 30 erfolgreichsten Unternehmen engagierten sich 34 Prozent der Mitarbeiter aktiv für ihren Job. Dagegen waren in den 30 Unternehmen mit dem geringsten wirtschaftlichen Erfolg nur 24 Prozent aller Beschäftigten wirklich mit Leib und Seele dabei. Gleichzeitig zählten Betriebe, die wirtschaftlich zu kämpfen hatten, mehr unzufriedene Mitarbeiter. In den erfolgreichsten Unternehmen gehörten dagegen lediglich 14 Prozent aller Beschäftigten in diese Kategorie. Unternehmenserfolg und Zufriedenheit der Mitarbeiter hängen also eng zusammen.

Unterschiede gibt es zudem in den obersten Etagen: Die Führungsspitzen der 30 erfolglosesten Unternehmen versuchen, vor allem über den Preis Kunden an sich zu binden und ihre Gewinne zu steigern. Die Manager der Top-Firmen hingegen halten das Engagement ihrer Mitarbeiter für den wichtigsten Wettbewerbsfaktor (Grafik).

Für die Beschäftigten ist dies ein bedeutendes Signal – sie sind wichtig und werden gebraucht. Für ein gutes Arbeitsklima und Zufriedenheit spricht auch, dass fast ebenso viele Beschäftigte darüber hinaus noch mindestens weitere fünf Jahre bei ihrem aktuellen Arbeitgeber bleiben wollen. In besonders mitarbeiterorientierten Firmen gilt fast die Hälfte der Belegschaft als besonders aktiv und engagiert und lediglich 10 Prozent sind akut unzufrieden. Betriebe, die eher über den Preiskampf versuchen, sich am Markt zu behaupten, haben dagegen fast ein Drittel frustrierter Mitarbeiter in ihren Reihen.

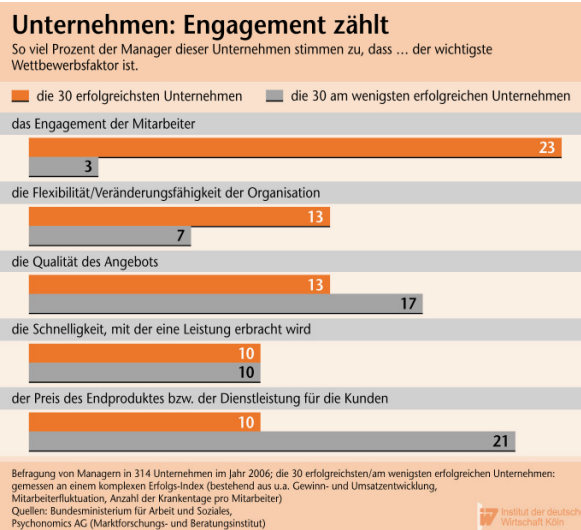
Beschäftigte stärker zu motivieren, erfordert allerdings auch Einsatz. Eine integre Unternehmensführung, klare

Kommunikationsstrukturen zwischen leitenden Angestellten und Mitarbeitern und kompetente Vorgesetzte sind dabei ebenso wichtig wie das Gefühl, am Arbeitsplatz gerecht behandelt zu werden. In puncto Fairness stellen die Studie des Arbeitsministeriums und auch die aktuelle GfK-Umfrage deutschen Unternehmen und Vorgesetzten ein sehr gutes Zeugnis aus. Etwa neun von zehn Beschäftigten gaben an, im Job weder

aufgrund ihrer Nationalität noch aufgrund einer Behinderung Probleme zu haben. Auch in Fragen der gleichberechtigten Behandlung von Mann und Frau bescheinigten 80 Prozent der Arbeitnehmer ihrem Arbeitgeber ein faires Verhalten und 70 Prozent loben, dass der Chef sich bei Problemen vor die Kollegen stelle.

Damit dies auch in der vorhergesagten Krise so bleibt, ist eine offene und klare Kommunikation erforderlich. Psychologische Studien zeigen, dass Mitarbeiter auch dann besser mit Konfliktsituation umgehen, wenn sie informiert sind und das Gefühl haben, an den Entscheidungen beteiligt zu sein oder zumindest die Gründe nachvollziehen können. Für Unternehmen lohnt sich dies, da spätestens nach der Krise Fachkräfte wieder knapp werden.

Vgl. auch *Institut der deutschen Wirtschaft Köln; iwD Nr. 30 vom 24. Juli 2008, S. 4-5.*



## Schwellenländer

## Fliehende Anleger

**Wegbrechende Börsenkurse, wankende Währungen, klamme Kreditinstitute – so stellt sich die Finanzkrise in den Industrieländern dar. Doch auch der Rest der Welt bleibt nicht verschont. Die Entwicklungs- und Schwellenländer leiden ebenfalls massiv unter den wirtschaftlichen Turbulenzen, schließlich geht bei vielen zusätzlich die Nachfrage nach Rohstoffen zurück – ihrer wichtigsten Einnahmequelle. In einigen Staaten ist die Not bereits so groß, dass sie auf den Internationalen Währungsfonds zur Refinanzierung zurückgreifen müssen.**

Es schien alles so gut zu laufen: Viele Schwellenländer hatten politisch und wirtschaftlich vernünftige Reformen eingeleitet, sie exportierten fleißig heimische Güter und Rohstoffe und häuften erkleckliche Währungsreserven an. Das gefiel auch den internationalen Investoren. Sie lenkten im Jahr 2007 so viel privates Kapital in die aufstrebenden Staaten wie nie zuvor: Fast 900 Milliarden Dollar an Direktinvestitionen, Wertpapieren und Bankkrediten flossen in die Schwellenländer.

Dann kam die Finanzkrise – und lange Zeit sah es so aus, als würde sie nur die Konjunktur der Industrieländer in Mitleidenschaft ziehen. Erst als sich die Ereignisse im September dieses Jahres zuspitzten, bekam sie auch der Rest der Welt zu spüren: Plötzlich waren die Waren der Schwellen- und Entwicklungsländer kaum noch gefragt – die Preise für Öl, Zink, Aluminium und Nickel sowie für Nahrungsmittel rauschten in den Keller, und Länder wie Argentinien, Brasilien und Südafrika, deren Ökonomie besonders stark vom Rohstoffexport abhängt, verzeichnen seitdem rapide sinkende Einnahmen.

Doch nicht nur die Realwirtschaft erleidet Blessuren. Auch die Finanzmärkte in den Schwellenländern sind in den Strudel der Krise geraten. Banken sowie Hedge- und Investmentfonds aus den Industrieländern ziehen ihre Kredite und Geldanlagen weltweit im großen Stil ab, um ihre immensen Schulden zu verringern oder Anleger auszuzahlen. Zu einer Kapitalflucht kommt es vor allem in jenen Schwellenländern, die in der Vergangenheit eine

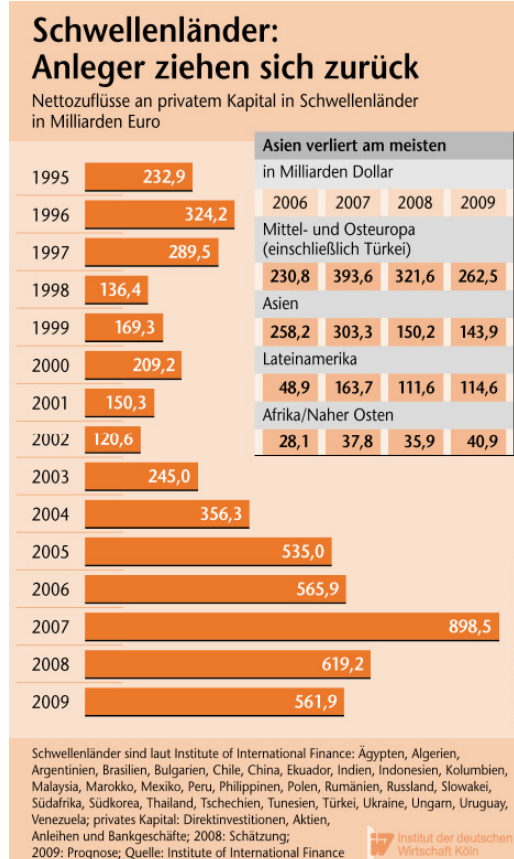
schlechte Wirtschaftspolitik betrieben und hohe Auslandsschulden aufgetürmt hatten. In der Gewissheit, dass sich viele Anleger über die besondere Anfälligkeit dieser Staaten im Klaren sind, hat hier ein regelrechter Herdentrieb in Sachen Geldabzug eingesetzt. Selbst in aufstrebenden Staaten, in denen sich die realen Wirtschaftsdaten trotz des Konjunkturreinbruchs weiterhin zufriedenstellend entwickeln, kommt es zu massiven Kursstürzen an den Börsen und Devisenmärkten.

Insgesamt führt der Kapitalabzug in den Schwellenländern aufgrund der kleineren Handelsvolumina sogar zu einem stärkeren Kursverfall als in den Industrienationen: Die Börsen der Schwellenländer sind seit dem Höchststand im Oktober 2007 um knapp 60 Prozent eingebrochen, jene der G7-Staaten „nur“ um 45 Prozent.

Mit wie viel Geld privater Investoren die Schwellenländer aufgrund der Finanzkrise überhaupt noch rechnen können, hat das Institute of International Finance in Washington ermittelt (Grafik): Die privaten Kapitalströme in die Schwellenländer dürften per saldo im Jahr 2008 mit knapp 620 Milliarden Dollar um fast 280 Milliarden Dollar geringer ausfallen als im Vorjahr. Für 2009 geht die Prognose sogar noch ein gutes Stück weiter nach unten – das Institut rechnet nur mit etwa 560 Milliarden Dollar, die Private in Ländern wie China oder Chile anlegen oder in Direktinvestitionen fließen lassen möchten. Besonders drastisch dürfte der Rückgang finanzieller Engagements in manchen mittel- und osteuropäischen Schwellenländern ausfallen.

Hilfe für diese Länder kommt vom Internationalen Währungsfonds (IWF). Der IWF greift einigen Krisenstaaten mit großen finanziellen Hilfspaketen unter die Arme. Die Ukraine erhält ein Darlehen über 16,4 Milliarden Dollar, Ungarn bekommt 15,7 Milliarden Dollar und das kleine Island mit gerade mal 310.000 Einwohnern 2,1 Milliarden Dollar.

Vgl. *Institut der deutschen Wirtschaft Köln, iwD Nr. 10 vom 11. Dezember 2008, S. 4-5.*



## Gerechtigkeitsdebatte

## Managergehälter und Reformen

**Die als ungerechtfertigt hoch angesehenen Managerlöhne beeinflussen die Reformbereitschaft der Bevölkerung. Ein Einfluss auf das Wahlverhalten oder zum Beispiel die Streikbereitschaft von Gewerkschaftsmitgliedern hat wiederum Einfluss auf die Unternehmen, die auf einen reformfähigen Standort angewiesen sind.**

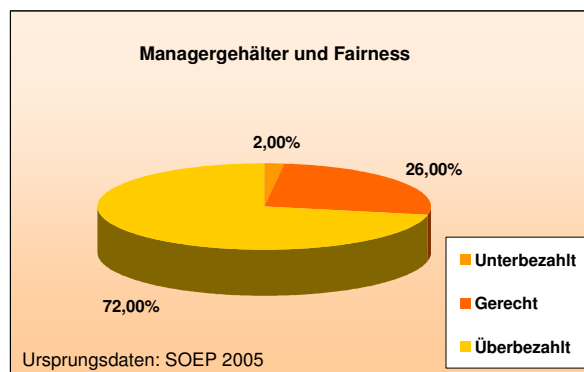
Zu diesem Ergebnis kommt Nils Hesse in seiner Doktorarbeit an der Universität Freiburg. Demnach wirkt die Diskussion um hohe Managergehälter in Deutschland zunehmend belastend für das Unternehmerbild, die Akzeptanz der Marktwirtschaft und die allgemeine Reformbereitschaft. Ausgangspunkt ist ein hohes Ungerechtigkeitsempfinden der Bevölkerung. Auswertungen des Sozio-oekonomischen Panels für die Jahre 2004 und 2005 zeigten, dass jeweils drei Viertel der Befragten das Einkommen eines Managers im Vorstand eines großen Unternehmens als zu hoch empfanden. Nur ein Viertel sagte, die höhere Bezahlung sei gerechtfertigt. Die Befragten, die das geschätzte Einkommen nicht als gerecht ansahen, betrachteten im Prinzip ein um zwei Drittel niedrigeres Monatseinkommen als gerecht. Im Jahr 2005 wurden somit rund 25.000 Euro pro Monat als fair angesehen. Die Vorstellungen von einem gerechten Monatssalär liegen damit sowohl unterhalb der geschätzten als auch unterhalb der tatsächlichen Vorstandsentschlohnung. Allerdings liegt die als gerecht angesehene Bezahlung innerhalb des Korridors der Managergehälter in Unternehmen generell, die durchschnittlich zwischen 23.000 Euro (Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten) und 55.000 Euro Monatseinkommen (Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten) liegen. Zwei Reaktionen auf das hohe Ungerechtigkeitsempfinden lassen sich unterscheiden: Während die einen nach gesetzlichen Obergrenzen und anderen Interventionen rufen, appellieren andere an die Moral von Managern und Eigentümern. Aus Sorge um das Wohl der Gesellschaft sollten diese das Streben nach möglichst hoher Rendite und hohen Entlohnungen zurückstellen.

Beide Reaktionen sind problematisch. Gesetzliche Einschränkungen der unternehmerischen Freiheit bei der Bestimmung der Managergehälter stellen Grundprinzipien des Modells der Marktwirtschaft in einer liberalen Gesellschaft in Frage. Bei moralischen Appellen ist zunächst

zweifelhaft, ob sie die Eigentümer erreichen, denen weniger das Wohl der Gesellschaft als der Gewinn ihrer Unternehmung am Herzen liegt. Vor allem wird damit implizit ein Konflikt zwischen ethischen Normen und ökonomischen Zielen unterstellt, der sich bei umfassender Betrachtungsweise weitgehend auflöst.

Denn die Bevölkerung verfügt über eine ganze Reihe an Möglichkeiten, um Unternehmen für empfundene Ungerechtigkeiten zu sanktionieren. Zu diesen Sanktionsmöglichkeiten gehören neben den Kaufentscheidungen der Konsumenten auch die Wahlentscheidungen der Bürger, die Streikbereitschaft der Gewerkschaftsmitglieder und die Arbeitsbereitschaft von Arbeitnehmern. Und vieles spricht dafür, dass die Bevölkerung tatsächlich als Reaktion auf als zu hoch empfundene Managerlöhne von diesen Sanktionsmöglichkeiten Gebrauch macht.

Umfrageergebnissen zufolge hat ein als ungerecht empfundenes Lohngefüge in einer Firma Einfluss auf gewinnrelevante Faktoren wie das Ausmaß an Krankmeldungen, das Engagement für die Firma oder die Bereitschaft zur Kündigung. Fallstudien deuten darauf hin, dass ein Verzicht des Managements auf einen Teil des Gehalts die Akzeptanz von Lohnkürzungen und Entlassungen steigert und die Streikbereitschaft von Gewerkschaftsmitgliedern senkt. Ein hohes Ungerechtigkeitsempfinden der Bevölkerung in Bezug auf die Entlohnung der Manager geht schließlich einher mit einem niedrigen Vertrauen in die wirtschaftlichen und politischen Institutionen und einer linken politischen Selbsteinordnung.



Da Unternehmen nicht nur im globalen, sondern auch im nationalen Raum agieren, gewinnen diese Beobachtungen an Bedeutung. Auch wenn sich ein international agierendes Unternehmen den Spielregeln eines globalen Marktes anpassen muss, bleiben die alten Abhängigkeiten von Politik, Gewerkschaften und der gesamten einheimischen Bevölkerung bestehen – wenn auch zum Teil in abgeschwächtem Maße. Eine als maßlos wahrgenommene Managerentlohnung wird damit nicht nur zu einer gesellschaftlichen, sondern auch zu einer unternehmerischen Belastung.

Gastbeitrag von Dr. Nils Hesse, Referent für Verbraucherschutzpolitik und Bürokratieabbau im Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.. Der Gastautor vertritt hier seine persönliche Meinung.