Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 77 (1997)
Heft: 11

Artikel: Rezession : die verpasste Chance
Autor: Jakob, Robert
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-165799

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: 12.12.2025

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

Robert Jakob,
geboren 1957, studierte Biochemie an den Universitäten Berlin und Wien. Nach seiner Promotion an der chemischen Fakultät der FU Berlin (1985) war er am Institut National de la Recherche Agronomique in Tours und am Hygiene-Institut in Bern als Forscher tätig. Neben seiner wissenschaftlichen Tätigkeit (über 30 Publikationen) absolvierte er eine Zusatzausbildung in Marketing, welche ihn in das mittlere Management verschiedener Diagnostik- und Pharmafirmen führte.

Rezession – die verpasste Chance

Die bittere Pille der Rezession wird immer wieder durch die Stahlbadtheorie schmackhaft gemacht. Demnach habe der Wirtschaftsabschwung seine guten Seiten: nämlich durch Survival-of-The-Fittest den Keim zukünftiger Prosperität zu legen. Im folgenden Beitrag werden die Mechanismen besprochen, welche in der Rezession die guten Keime leider eher abtöten.

Rezession und Entlassungen/Kurzarbeit gehen Hand in Hand. Sprachlich verbessern wir uns kontinuierlich: entlassen, Stellen aufheben, abspecken, schlank werden, restrukturieren, fit fürs nächste Jahrtausend werden, Arbeitsplätze erhalten, Arbeitsplätze retten. Da fehlt doch noch etwas: Bei genauer Betrachtung werden durch Entlassungen bestehende Arbeitsplätze nicht nur erhalten (bevor ein Unternehmen ganz die Tore schliessen muss), sondern – natürlich in der Zukunft – neue Arbeitsplätze geschaffen. Der Grund für diesen Mechanismus liegt, zumindest in der neoliberalen Denkweise, auf der Hand und ist oft ein – nicht einmal vorgetäuschtes – Glaubensbekenntnis: Produktivitätsfortschritt durch den Selektionsdruck der Rezession. Im Stahlbad der Wirtschaftskrise überleben nur die Besten. Als sozioökonomischen Darwinismus mag das der eine oder andere abtun. Ernstzunehmen ist dieses Argument allemal. Sollte dahinter viel Wahres stecken?

Ein Selektionsdruck führt zunächst auch im wirtschaftlichen Bereich zu schnellen Veränderungen. Wohin geht die Reise? In ihrem letzten Jahresbericht kommt die Internationale Arbeitsorganisation (IAO) nicht nur zu dem Ergebnis, dass sich die Schere zwischen Arm und Reich wieder einmal weiter geöffnet hat, sondern auch, dass die nun bereits länger als erwartet anhaltende Rezession deutliche Schleifspuren an der Unternehmensproduktivität hinterlässt. Die IAO zeigt, dass die Produktivität nach jeder Rezession in Europa ab- statt zugenommen hat[1]. Generell findet sich in den Industrieländern, oder besser: fortgeschrittenen Volkswirtschaften, ein Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Wachstum und geringen konjunkturellen Schwankungen. Mit anderen Worten scheinen konjunkturelle Wechselbäder dem Produktivitätsfortschritt als Motor des Wirtschaftswachstums eher abträglich.

Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Die immer wieder als Motoren des Produktivitätsfortschritts gelobten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sehen sich in der Rezession häufiger als die Grossen im Würgegriff ihrer Geldgeber. Die Geldgeber müssen verstärkt auf Sicherheit achten. Da die Kleinen über geringere Finanzreserven verfügen, resultiert eine Auswahl bei der Kreditvergabe auf schierer finanzieller Schlagkraft und nicht auf Basis von Innovationspotential. Letzteres wird aber in der Rezession durch Kürzungen bei den Investitionen und Forschungsausgaben zusätzlich gedämpft.

Kürzungen im Ausbildungsbudget

Da ein Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und technischem Fortschritt besteht[2], folgt die Strafe in Form eines geringeren Wachstums in den Jahren danach.

Laut *Handelsblatt* wurden bei 300 deutschen Unternehmen die Investitionen in die Weiterbildung von 1994 bis 1996 um etwa ein Fünftel gesenkt. In Frankreich liegen die Dinge ähnlich. KMUs müssen dabei stärker kürzen als Grossunternehmen. Dies rächt sich nicht nur in der Qualität der Arbeit. Psychologisch kommt dies einer Abwertung

1 BIT, Annuaire des statistiques du travail, Genf 1996.

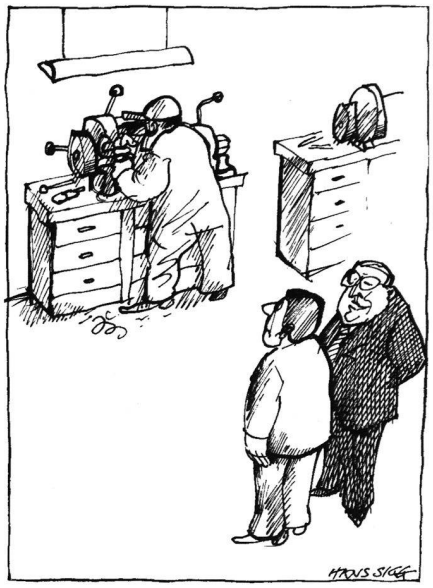
2 Scholing, E. / Timmermann, V.: Ein Versuch zur ökonomischen Erklärung des technischen Fortschritts. In: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik 131 (1994), S. 39 ff.

des «Humankapitals» gleich. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben ein sehr feines Gespür, ob ihre Arbeit anerkannt wird, und Kürzungen im Ausbildungsbudget kommen für viele einer Ohrfeige gleich. Bereits zu Zeiten der grossen Ölschock-Rezession hat *Rosenberg*[3] gezeigt, dass nicht die Nachfrage nach Fortschritt, sondern mangelndes Wissen denselben begrenzt. Oder anders gesagt: Es kann noch so viel Fortschritt gefordert werden, ohne ausreichendes «Angebot» an Bildung läuft nichts. *Schumpeter* sah den technischen Fortschritt Hand in Hand gehen mit aussergewöhnlichen Unternehmerpersönlichkeiten[4]. Seine Sicht lässt sich sicher auch auf den Fortschritt allgemein ausdehnen sowie auf Persönlichkeiten nicht nur in absoluten Top-Positionen. Nun fallen derartige Persönlichkeiten weniger vom Himmel, als dass sie gemacht werden. Eine Unternehmenskultur der grauen Mäuse[5], in der kreative Köpfe unerwünscht sind, ist nicht dazu geeignet, solche Persönlichkeiten hervorzubringen[6]. *Political Correctness* um jeden Preis führt zu einem Heer geklonter Entscheidungsträger mit Einheitsmeinung. Wenn dann auch noch der Wissensstand der Mitarbeiter durch Einsparungen bei der Weiter- und Ausbildung leidet, wird das Unternehmen zum Denkmal. Das Idealziel eines dynamischen Unternehmens, seine Produkte oder Dienstleistungen soweit zu entwickeln, dass sie in ihrer herkömmlichen Form rasch überflüssig werden[7], rückt in weite Ferne.

Nomenklatura und Sesselrücken

Die Verknöcherung eines Unternehmens setzt bereits durch die Seilschaften ein. Bei Restrukturierungen wird das Messer dort angesetzt, wo am wenigsten Widerstand zu erwarten ist, d.h. im mittleren Management. Spitzenleute haben es oft über die Jahre geschafft, sich ein Netz von Verbindungen zu stricken, welches sie vor allfälligen Stürzen durch die Maschen schützt. Die Nomenklatura kann sich häufig die Bälle zuschieben[8], und leider ist *Günter Oggers* Buch «Nieten in Nadelstreifen» eine Realsatire. Bei allem Respekt vor geleisteter Arbeit können sich über Seilschaften regelrechte «Gerontopole» bilden, die den Auf-/Einstieg kreativer, arbeitsamer Newcomer zu verhindern wissen.

Das häufige Sesselrücken in den Chefetagen ist nicht dazu angetan, Vertrauen in deren Fähigkeiten zu wecken. Titel sind oft austauschbar und Funktionen ebenfalls – böse Zungen behaupten, weil eben nichts richtiges dahintersteht. Effektivitätssimulanten und Jobhopper sind schwer von den echten Kapitänen zu unterscheiden.



«Der Mann ist Gold wert, er hat den Automaten, durch den er ersetzt werden wird, praktisch selber bezahlt.» © Nebelspalter

Dabei ist Loyalität einer der Schlüsselfaktoren für Unternehmenserfolg. Auch wenn die Zeiten des väterlichen oder grossväterlichen Unternehmenspatrons im Zeitalter des Shareholder-Values endgültig vorbei sind. In einer Studie von der Stanford Graduate School of Business wurden diejenigen fünf US-Firmen unter die Lupe genommen, welche während 20 Jahren im Durchschnitt die höchsten Gewinne pro Aktie erzielten[9]. Der grösste gemeinsame Nenner dieser fünf Firmen, Southwest Airlines, dem Discounter Wal Mart, dem Geflügelproduzenten Tyson Foods, Videovertreiber Circuit City, Plenum Publishing, war nicht eine einzigartige Technologie, noch eine beherrschende Monopolstellung, sondern laut *Jeffrey Pfeffer* der pflegliche Umgang mit dem Personal. Auch wenn man über das Arbeitsklima bei Tyson Foods geteilter Meinung sein darf, Mitbestimmung und Mitbeteiligung waren grossgeschrieben. So wird eine langfristige und stabile Beziehung zwischen Angestellten und ihrer Unternehmung aufgebaut, ein Muss für eine Firma von Weltklasse[10]. Mitarbeiter suchen nicht das schnelle Geld und sind loyal gegenüber ihrem Arbeitgeber. Sie binden sich langfristig an ihr Unternehmen. Und Langfriststrategien zahlen sich bekanntlich nicht nur bei Börsengeschäften aus.

Ressourcenvergeudung

Viele Unternehmen werden jedoch von den Ereignissen überrannt. Katastrophenpläne existieren nicht; von Notplänen ganz zu schweigen. Dann werden plötzlich stümperhaft Ad hoc-Entscheidungen aus dem Boden gestampft. Viele dieser Feuerwehrübungen werfen dann alle strategischen Langfristplanungen über den Haufen. Hehre Prinzipien, welche in Boomphasen aufgestellt wurden,

3 Rosenberg, N.: Science, Invention & Economic Growth. In: The Economic Journal 84 (1974), S. 95 ff.

4 Schumpeter, J. A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (1911) (5. Auflage 1952), S. 100 ff.

5 Noll, P. / Bachmann, H. R.: Der kleine Machiavelli. Handbuch der Macht für den alltäglichen Gebrauch, 11. Auflage 1990, Pendo-Verlag, Zürich.

6 Földy, R., Hill, O.: Das Mittelmässigkeits-Kartell, Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig, München 1994.

7 Kotler, P. / Bliemel, F. W.: Marketing Management, Pöschel, Stuttgart, 7. Auflage 1992.

8 Ogger, G.: Nieten in Nadelstreifen, Droemer Knaur, München, 1992.

9 Pfeffer, Jeffrey: Competitive advantage through people. Harvard Business School Press.

10 Oliver, N. / Jones, D. T. / Roberts, P.: Worldwide Manufacturing Competitiveness Study, Arthur Andersen Consulting 1994.

sind plötzlich nicht einmal mehr das Papier wert, auf dem sie stehen. Die Folge ist ein Vertrauens- und damit Loyalitätsverlust in das Unternehmen bis hinunter zu den untersten Ebenen. Unloyale Mitarbeiter arbeiten weniger und lassen sich sogar zu heimlichen Sabotageakten hinreissen[11]. Das Stahlbad Rezession führt hier zu einer gewaltigen Ressourcenvergeudung.

Konstantes Wirtschaftswachstum ist starken Schwankungen vorzuziehen. Allein schon, weil sich dadurch genauer planen lässt. Durch zu starke Schwankungen im Geschäftsverlauf kommt es zu mehr Fehlallokationen von Ressourcen als im Falle eines stetigen vorauskalkulierbaren Wachstums. Auf dem falschen Fuss erwischt wurde die Feldschlösschen-Hürlimann-Gruppe, als sie in die Erweiterung ihrer Produktionskapazitäten setzte, aber weniger Schweizer Bier getrunken wurde. Auch hier wird die Krise nicht zum wünschenswerten Glücksfall.

Zur Bewältigung der durch eine Rezession aufgeworfenen Probleme braucht es kein «Ausbaden», sondern unternehmerischen Weitblick. Das Durchhalten von langfristigen Planungen anstelle von Hüftschussmanagement wird allein durch ein gesundes Verhältnis zur Statistik erleichtert. Viele Firmen stecken sich unrealistische Ziele. Gegen *aggressive goals* ist nichts einzuwenden. Aber die Latte für einen Hochspringer sollte nicht auf dem Niveau des Stabhochsprungs liegen. In der Planung des Geschäftsverlaufes ist mit dem statistischen Normalfall zu kalkulieren, und das ist nun einmal der Mittelpunkt der *Gauss*schen Glockenkurve. Die Hochrechnung dauernd weitersteigender Immobilienpreise in der Schweiz zum Ende des letzten Jahrzehnts und die darauffolgende tiefe Ernüchterung ist nur eines von vielen Beispielen. Es ist unverantwortlich, immer nur Bilderbuchszenarien anzunehmen und dann vom statistisch wahrscheinlicheren Normalfall überrollt zu werden. Ein Management, das nicht für den Notfall, geschweige denn für den Normalfall vorbereitet ist, hat seinen Job nicht getan. Das betroffene Unternehmen wird auch in der nächsten Rezession nicht gestärkt dastehen. Und sollte es in dieser Rezession untergehen, so handelt es sich nicht um einen evolutionären Gewinn für die Gesellschaft als Ganzes, sondern einfach um eine vermeidbare Dummheit, die viel Geld gekostet hat. Viel Unfug liesse sich bereits dadurch vermeiden, dass in den Unternehmen Kontroll- und Entscheidungsfunktionen wirklich getrennt verlaufen, anstatt in einem Interessensgeklüngel.

Es ist unverantwortlich, immer nur Bilderbuchszenarien anzunehmen, und dann vom statistisch wahrscheinlicheren Normalfall überrollt zu werden.

Mobbing: Kostspielige Begleiterscheinung der Krise

Weder die Natur[12] noch die Technik[13], noch die Wirtschaftsgeschichte verlaufen perfekt. Jede Veränderung der Umweltbedingungen, und dazu zählt auch das wirtschaftliche Umfeld, führt zu einem Selektionsdruck und zwingt die Unternehmen zu einer Anpassungsleistung. Das heisst jedoch noch lange nicht, dass das Endergebnis besser als der ursprüngliche Zustand ist. Oder käme etwa jemand auf die Idee zu behaupten, dass die weltweiten Klimaverschiebungen, an die wir uns ja in Gottes Namen auch gewöhnen müssen, zwingend segensreich sind? Die Rückversicherungen werden sich bedanken.

Mit Rezessionen müssen und können wir weiterhin leben. Aber ein Glücksfall sind sie darum noch lange nicht. Ein Blick in die Geschichte zeigt, dass Phasen nachhaltigen Wirtschafts- und Kulturwachstums ihren Keim in einem Klima des «Überflusses» haben, sowohl materiell als auch ideell. Dies gilt für die griechischen Stadtstaaten[14] bis zur Renaissance[15]. Von so einem Ambiente können wir wohl im Augenblick nur träumen.

Angst ist meist ein schlechter Ratgeber, und verängstigte Angestellte rudern mit Händen und Füssen, um ihren Arbeitsplatz zu verteidigen. Notfalls auch mit allerlei unfairen Mitteln und auf Kosten anderer und damit zum Schaden des Ganzen. Die Produktivitätsverluste durch Mobbing werden vom Mobbingspezialisten *Heinz Leymann* für sein Land Schweden auf 18 Milliarden Kronen pro Jahr geschätzt[16]. Für die Schweiz kommt die Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing mit 2 Milliarden Franken auf einen Wert in derselben Grössenordnung[17]. Verursacht werden die Verluste durch Fehlzeiten und daraus folgende Personalersatzkosten, Qualitäts- und Imageverluste der betroffenen Firma. Und Mobbing hat seit der Rezession deutlich zugenommen.

Über dem ganzen Gerede von Wunderformeln und Patentrezepten, von emotionaler Intelligenz und ähnlichen Ladenhütern, wurde etwas vergessen, was uns wirklich weiterbringen könnte: der Spass an der Arbeit. ✦

11 Zucker, A.: Auf einmal waren alle Computer gelöscht. In: Die Weltwoche 30, 1997, S.15.

12 Jacob, F.: «Nous sommes programmés, mais pour apprendre» in: Le Courrier de l'Unesco 2, 1991, S.4 ff.

13 Basalla, G.: The Evolution of Technology, Cambridge University Press, Cambridge 1988.

14 Störig, H. J.: Kleine Weltgeschichte der Philosophie, Kohlhammer, Stuttgart, 16. Auflage, 1993.

15 Heller, A.: Der Mensch der Renaissance, Suhrkamp, Frankfurt, 1988.

16 Leymann, H.: Mobbing-Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Rororo, Reinbek 1993.

17 Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing, Kaufmännischer Verband Zürich, Postfach 6889, 8023 Zürich.