



Die Zeit des Jahreswechsels ist die der Bilanzen und Prognosen. In Bezug auf das Wirtschaftswachstum erlebt die Bundesrepublik da seit fünf Jahren ein Phänomen. Alle Vorhersagen der Wirtschaftsinstitute, veröffentlicht in ihren Herbstgutachten, mussten später drastisch zurückgenommen werden. Mit Optimismus ist offenbar kein Blumentopf zu gewinnen. Zwar brummt die Weltwirtschaft, aber das nützt nur den exportorientierten Unternehmen. Die Binnenkonjunktur hingegen lahm. Die Verbraucher sind durch die Sozialreformen verunsichert. Das Angstsparen soll der Wirtschaft und dem Handel 20 Mrd. Euro im Jahr entziehen. Um einen Aufschwung zu bewirken, müsste aber gerade der lokale Mittelstand investieren. Allerdings erlebt er zurzeit eine nie dagewesene Marginalisierung. Jedoch, 2006 könnte alles anders werden. Die große Koalition mit einer Kanzlerin an der Spitze verbreitet Zuversicht. Zwar sind viele Reformvorhaben noch vage, aber immerhin sollen dem Mittelstand neue Verdienstmöglichkeiten erschlossen werden sowie die Ausgaben für Infrastruktur und Forschung steigen. Die Mehrwertsteuererhöhung um drei Prozent in 2007 könnte den Konsum ankurbeln und damit dem Einzelhandel aus den Miesen helfen. Und dann ist da ja auch noch das Großereignis Fußball-WM. Da korrigieren sogar die Wirtschaftsinstitute inzwischen ihre Prognosen – nach oben! Über die Stimmung im Lande und die Folgen für die Wirtschaft sprachen wir mit dem Dipl.-Psychologen und Unternehmensberater Manfred Schönebeck, bekannt auch durch Expertenauftritte im TV. Darüber hinaus ist der 50-jährige mit der Firma E.R.P. GmbH seit Jahren für die DaimlerChrysler-Forschung tätig.

Manfred Schönebeck, Psychologe und Unternehmensberater

„Die schlechte Stimmung in Deutschland ist ein Phantasieprodukt“

MERKUR: Ludwig Erhard, der Vater des Wirtschaftswunders der Bundesrepublik, wie er gern genannt wird, meinte einmal, Konjunktur sei zu mindestens 50 Prozent Psychologie. Gilt das in der heutigen multi-medial-vernetzten Welt mit ihren Globalisierungszwängen erst recht oder eher weniger?

SCHÖNEBECK: Immer, wenn irgendetwas sehr undurchsichtig erscheint, hat es scheinbar etwas mit „Psychologie“ zu tun. Wenn etwas mit Mathematik zu tun hat, wird man rechnen müssen. Doch wenn etwas mit Psychologie zu tun hat? Dann wartet man auf ein Wunder? Ich behaupte, das Wirtschaftswunder war gar kein Wunder. Es entstand durch sehr übersichtliche Markt-Gesetze. Da war eine enorme Nachfrage, ein Heer an billigen Arbeitslosen, eine stringente Arbeitsprozess-Kultur und enormer Protektionismus durch die USA. Das kann gar kein Vorbild für Heute sein. Heute haben wir eine Überproduktion, ernüchterte Nachfrage, ständig nachspülende Billigprodukte aus China und die USA als Konkurrenten. Wo soll denn hier die Psychologie stecken, die nun ein Wunder vollbringt?

Das erhoffte Wunder steckt nicht in der Psychologie sondern in der

Wirtschaft! Und die ist Exportweltmeister. Das heißt in einer globalisierten Welt: Spitzenklasse! Der Standort Deutschland muss also

neue Aufbruchstimmung zu erzeugen. Ist dies auch eine Frage deutscher Mentalität, wie oft behauptet wird?

SCHÖNEBECK: Wenn ein Land Exportweltmeister ist, dann kann es gar nicht sein, dass die Mentalität seiner Einwohner zu wünschen übrig lässt. Wir haben in Deutschland eine hoch kultivierte Streitkultur. Die großen Arbeitsmarktprobleme werden in Konsensverhandlungen ausgetragen. Die Aufbruchstimmung ist bereits durch die Strukturen der Wirtschaft gegangen. Ich erlebe als international tätiger Unternehmensberater, dass deutsche Experten in der Welt hohes Ansehen genießen und unser Wissen sehr gefragt ist, zum Beispiel wie wir mit zwei sehr verschiedenen Wirtschafts-

systemen und Mentalitäten im vereinigten Deutschland umgegangen sind, aus vielen Fehlern gelernt haben und ein extrem kreatives Potential entstanden ist. Deutschland hat schon seit 1990 Probleme angepackt, die die Welt als Ganzes noch vor sich hat.

MERKUR: War das Wahlergebnis vom Herbst nicht Ausdruck eines ausgeprägten, eben typisch deutschen Sicherheitsdenkens – man hat nichts gegen Reformen, aber sie sollten nicht zu weit gehen?



Manfred Schönebeck

ein hervorragender Standort sein, oder? Wer Exportweltmeister werden will, sollte also in Deutschland ansiedeln und produzieren. Und warum kommen dann nicht mehr hierher? Weil sie das noch nicht erkannt haben. Und warum reden wir dann unseren Standort so schlecht? Damit wir ihn nicht teilen müssen.

MERKUR: Offenbar ist es heute ausgesprochen schwierig, eine



SCHÖNEBECK: Das ist so ein Psychologisieren, in dem Journalisten heute ohne Absicht die Welt klein fragen. „Der Wähler“ kannte das Wahlergebnis auch nicht vor seiner Veröffentlichung.

Wenn ein Teil der Bevölkerung mit harten Einschnitten einverstanden wäre, ein anderer großer Teil aber nicht, dann ist das demokratische Willensbildung und kein Zeichen von Schizophrenie. Es geht um den Interessenausgleich von zwei großen Gruppen innerhalb unseres Landes, die zusammen die Mehrheit bilden. Übrigens genau im gleichen Widerspruch, in dem sich die deutsche Wirtschaft auch befindet. Einerseits wären chinesische Löhne für die Stabilisierung des Exportweltmeisters traumhaft, allerdings würden die Weltmeister dann verhungern und wären auch weg.

Das Ergebnis der Bundestagswahl, besonders das Hervorbringen einer Bundeskanzlerin und dazu noch einer aus dem Osten, dem Hort der ehemals feindlichen Ideologie, zeigt eine enorme Reife der politischen Kultur in Deutschland. Wenn es heute den Warschauer Pakt noch gäbe, wären alle Länder des Weltkommunismus auf der Liste der Schurkenstaaten und würden von der Bush-Administration als „Quelle des Internationalen Terrorismus“ gebrandmarkt werden. Undenkbar, dass auch nur irgendjemand aus dem „Reich des Bösen“ nach 15 Jahren zu einem Regierungschef der Guten wird. Wir wissen in Deutschland, dass die Welt nicht mit einfachen Schwarz-Weiß-Schemata zu verstehen ist. Wir sind gegen plumpe Feindbilder immuner als andere und wir können dazu beitragen, solche Krieg bringenden Feindbilder aus der Welt zu schaffen.

MERKUR: Auffallend ist zumindest, dass es in Deutschland offenbar eine ausgeprägte Kultur des Jammerns gibt. In Umfragen schätzen die Unternehmer und Manager als Leistungsträger der Gesell-

schaft ihre persönliche Situation meist besser ein als die Lage im Land.

SCHÖNEBECK: Wir haben vor Weihnachten eine repräsentative Umfrage unter Autobesitzern gemacht und fragten unter anderem: „Wie schätzen sie die momentane Stimmung in Deutschland ein?“ Und: „Wie fühlen sie sich momentan persönlich?“. Das Ergebnis war verblüffend. In einer Skala von „plus fünf = sehr gut“ bis „minus fünf = sehr schlecht“ schätzen die Leute ein, dass die Stimmung in Deutschland „minus vier“ sei. Alle einzelnen Befragten fühlten sich persönlich jedoch im Durchschnitt „plus dreikommafünf“.

Das heißt, zwischen der persönlich erlebten und der durch Medien gespiegelten Wahrnehmung der

*Wenn niemand mehr
ein realistisches Bild der
Gesellschaft bekommt,
versagen alle
Regulative*

Stimmung klafft eine enorme Lücke. Nun mögen ja die Yellow-Medien und privaten TV-Sender davon Leben, dass „schlechte Nachrichten“ eine bessere Quote bringen. Aber wenn dabei ihre Leser und Zuschauer immer kaufunlustiger werden, dann sollte das die Werbeindustrie mal kurz nachdenken lassen ...

MERKUR: Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, zumal eines im eigenen Besitz, ist ein gerüttelt Maß an Optimismus, ja Enthusiasmus geradezu Pflicht. Schließlich sollte man von seinem Produkt bzw. seiner Dienstleistung überzeugt sein. Sind solche Umfrageergebnisse demnach nicht ein Ausdruck normalen unternehmerischen Herangehens?

SCHÖNEBECK: Wir befragten ja nicht nur Unternehmer sondern repräsentativ „alle Autobesitzer“, was ja der erwachsenen Bevölke-

rung sehr nahe kommt. Unter den Fahrern der luxuriösesten Automarken waren tatsächlich die zufriedenste Einzelmenschen, die haben aber wiederum die Gesamtstimmung am schlechtesten vermutet. Die Besitzer von Klein- und Mittelwagen fühlen sich persönlich auch im deutlich positiven Bereich der Stimmung, sehen aber die Gesamtsituation in Deutschland auch nicht so dramatisch schlecht.

Fazit ist jedoch: den Befragten ging es persönlich immer viel besser, als sie es für alle zusammen vermuteten. Hier leiden wir also alle unter einer wahnsinnigen Fehlinformation durch unsere Massenmedien. So wie es in der DDR den Begriff der „Positiv-Berichterstattung“ gab, müsste jetzt der Begriff der „Negativ-Berichterstattung“ eingeführt werden. Wenn niemand, weder Wirtschaftlenker noch Arbeitnehmer, mehr ein realistisches Bild von der Gesellschaft, in der sie leben, bekommen, versagen alle Regulative.

Da ist es dann sehr schwer, als Unternehmer seinen Optimismus oder sogar Enthusiasmus aufrecht zu erhalten, wenn fast alle Medien unsere Anstrengungen in das alte Feindschema des fetten Kapitalisten packen.

MERKUR: Die schlechte Stimmung im Land resultiert sicherlich auch daraus, dass die Bevölkerungsmehrheit das Gefühl hat, die Zukunft nicht mehr richtig planen zu können. Bisherige Reformen brachten zum Teil Einschnitte in den Lebensstandard, ohne dass die Massenarbeitslosigkeit bekämpft werden konnte. Das löst natürlich Ängste aus.

SCHÖNEBECK: Nochmal: die schlechte Stimmung im Lande ist ein Phantasieprodukt, dass nur deswegen real erscheint, weil es der kleine und der große Mann tagtäglich schwarz auf weiß lesen muss. Der einzelne Bürger hat keineswegs eine Jammer-Neurose.

Es sind doch ganz andere Fakten, die seit der „New Economy“ massiv die Nachfrage verändern. Wenn jetzt die Erhöhung der Mehrwertsteuer als katastrophale Bedrohung des Aufschwungs verunglimpft wird, dann wäre die Handy-Industrie eigentlich mehr Schuld an der Flaute.

Während früher ein einziger Telefonanschluss die Telekommunikationskosten einer ganzen Familie auf 30 Euro im Monat brachte, erreicht heute fast jedes Handy eines Familienmitgliedes schon diese Summe. 60 Euro pro Familie im Monat mehr für Gequatsche? Vielleicht ist es Zeit für eine Quasselsteuer.

Oder Verkaufsbörsen im Internet: Vieles, was früher auf der Müllkippe landete, erfreut heute einen Zweitbesitzer, der es sich nicht im Handel kaufen wird. Ich bin für die Einführung der Umsatzsteuer auf alle Secondhand-Deals.

MERKUR: Viele erleben die Globalisierung und insbesondere die Erweiterung der EU eher als Bedrohung für den Standort Deutschland denn als Chance. Andererseits werden gern die Vorteile einer zusammenrückenden Welt genutzt, indem zum Beispiel der Reiselust gefrönt wird oder Billigprodukte aus Fernost gekauft werden. Ist es nicht eigentümlich, dass dies offenbar kaum Einfluss auf die Einstellung der Bürger zur Globalisierung hat?

SCHÖNEBECK: Hierzu haben wir zwar keine aktuellen Untersuchungen, ich glaube aber, dass auch hier das meiste mediengemacht ist. Ein Gespenst geht um in der Welt – es ist das Gespenst der Globalisierung? Mich wundert, dass hier gerade die alte und die junge Linke so vehement konservativ ist. Sollen die Länder der zweiten und dritten Welt denn nun gar keine Chance bekommen, an unserem Tisch Platz zu nehmen? Wenn Globalisierung mit Humanisierung der Arbeitswelt einhergeht, birgt sie mehr Gerechtigkeit.



INTERVIEW

Durch Globalisierung und EU-Erweiterung ist Deutschland Exportweltmeister geworden. Die Arbeitsmarktlage sähe hierzulande deutlich schlechter aus, wenn wir die alte Abschottung der Nationalökonomie pflegen würden.

MERKUR: Viel spekuliert wird über die Auswirkungen der Mehrwertsteuererhöhung. Für 2006 wird angenommen, dass vor der erwarteten Teuerung der Konsum erheblich zunimmt, was nicht nur den Einzelhandel beflügeln würde. Die entscheidende Frage ist, ob daraus ein dauerhafter Impuls für die Konjunktur wird oder ob 2007 die Kauflust wieder völlig zusammenbricht. Was meinen Sie?

SCHÖNEBECK: Der Wahnsinn der Energiepreis-Erhöhungen trifft uns dauerhaft viel viel härter. Auch das Herunterladen von Klingelzeichen „Für Dein Handy“ im „Plumbum-Sparabo“. Die Mehrwertsteuererhöhung trifft eher die Wirtschaft direkt und die Qualität der Produkte. Es gibt psychologisch fixierte Marktpreise, die nicht beliebig zu erhöhen sind. Wir sehen das in anderen EU-Ländern mit höherer Mehrwertsteuer.

Ich hoffe also auf den psychologischen Mitnahme-Effekt und traue der guten alten Raffgier, bin aber auch für 2007 optimistisch. Denn eine 2006 erhöhte „Kauflust“ bringt Summeneffekte in der Produktion, die auch an Kunden weitergegeben werden können.

MERKUR: Hinzu kommt ein hochgradig emotionales Großereignis – die Fußball-WM im eigenen Land. Ein frühes Ausscheiden der deutschen Nationalmannschaft könnte die Stimmung im Land verschlechtern, der Weltmeistertitel hingegen für Euphorie sorgen. Wie nachhaltig können sich solche Emotionen auswirken?

SCHÖNEBECK: Die Absage der großen Eröffnungsgala zeigt, wie fragil solche Hoffnungen sind. Das ist psychologisch ein wirkliches Desaster. Wir werden hier der Welt – völlig unschuldig – als Deppen

vorgeführt. Natürlich müssen wir nun als nationale Anstrengung ein Riesenfest zustande bringen.

Ich glaube, dass wir durch nationales Wirtschaftssponsoring und Einzelspenden etwas Großartiges auf die Beine stellen sollten.

Ansonsten würde ich den Sieg der deutschen Mannschaft nicht zu sehr mit der Erwartung an einen wirtschaftlichen Aufschwung verknüpfeln.

Die deutsche Nationalmannschaft soll einfach guten Fußball spielen und nicht an die Rettung der Wirtschaft denken. Der Druck wäre zu hoch.

Und ob man Mannschaftsegoismus mit der Liebe zu Deutschland verbinden kann, wage ich in diesem Falle zu bezweifeln. Außerdem: Der Aufschwung kommt auch ohne Fußballweltmeistertitel. Wir sind ja schon Exportweltmeister und das ist viel besser.

MERKUR: Bis Ende Januar läuft noch die 30 Mio. Euro teure Werbekampagne „Du bist Deutschland“ in den Medien. Was halten Sie von solchen Versuchen, das Volk zu mobilisieren?

SCHÖNEBECK: Das sind erstmal 30 Mio. Einnahmen für Medien und Werbeagenturen und deswegen finde ich das gut. Ich meine, es ist auch höchste Zeit, ein positives deutsches Kulturgefühl zu entwickeln – Sie sehen, ich drücke mich gerade feige um das Wort Nationalgefühl –, aber gerade in Zeiten globalisierter Wirtschaft ist die Frage der Geborgenheit im Heimatland besonders wichtig. Natürlich hat Deutschland ganz grausame Erfahrungen mit Nationalismus gemacht, aber zwischen einem kranken und einem urgesunden Nationalgefühl wird es doch auch für uns Deutsche irgendein Stückchen Stolz, Verbundenheit, Schutz und Wurzeln geben, dass uns nicht gleich wieder Angst vor uns selbst macht.

Dass solche Kampagnen allerdings noch komisch wirken, den einen an das Reichspropagandaministe-

rium, den anderen an die Parteitagskampagnen der FDJ erinnern, liegt am Genre. Eisenstein und Riefenstahl haben beide pathetisch emotionalisierte Bilder in ihren Filmen benutzt und trotzdem ganz unterschiedliche Sachen transportiert.

MERKUR: Sie sind nicht nur Psychologe, sondern auch selbständig. Welchen Rat würden Sie geben, wie Unternehmer mit dem Jahreswechsel umgehen sollten? Welchen Wert haben z. B. die sogenannten „guten Vorsätze“?

SCHÖNEBECK: Als Unternehmer sollte man das Jahr nicht mit guten Vorsätzen beginnen. Das hat im Privaten ja auch noch nie geklappt, und wenn es in der Firma dann die Mitarbeiter mitbekommen, macht man sich unglaublich. Ruhe und Kontinuität sind in einer Firma wichtig und Neuerungen sollten an die tatsächlichen Notwendigkeiten gebunden sein. Natürlich können wir an unserem EDV-Jahresabschluss schon erste Bilanz ziehen. Aber anstatt nur Kosten zu senken steht bei uns seit Jahren „Kosten effektiver einsetzen um Umsatz zu erhöhen“ hoch im Kurs.

Ich bin stolz auf jedes Jahr, das meine Firma überlebt. Egal ob es ein fettes oder ein mageres Jahr war. Die Phantasien, die ich als Existenzgründer vor 15 Jahren hatte unterscheiden sich doch sehr vom unternehmerischen Alltag heute. Der Traum von der Befreiung aus abhängiger Arbeit ist der Realität des Arbeitens in einer abhängigen Wirtschaft gewichen. Manchmal beneide ich meine Angestellten um die Sicherheit, die ich versuche, ihnen zu geben. Sie bekommen aufgrund ihres sicheren Einkommens sofort Kredite. Ich habe da schon mehr Mühe.

Auch wir Unternehmer sollten mal mit gutem Beispiel voran gehen und uns kleine Träume aus der Zeit, als wir Unternehmer wurden, erfüllen. An unserer Motivation hängt sehr viel, viele Jobs, viele Langzeitarbeitsplätze, tolle Produk-

te und ein Stück Volkswirtschaft. Kurbeln wir doch ruhig die Wirtschaft auch selbst mal mit „Kauflust“ an ...

MERKUR: Viele Firmen erleben ein Auf und Ab das der Stimmungskurve eines Manisch-Depressiven gleicht. Wie sollten Unternehmer auf Krisensituationen reagieren, um alsbald wieder in stabileres Fahrwasser zu gelangen?

SCHÖNEBECK: Ich kenne in meiner Unternehmerlaufbahn gar kein stabiles Fahrwasser. Für mich war jeder unternehmerische Schritt mit dem Risiko des Untergangs verbunden. Ich glaube auch nicht, dass es jemals anders wird. Aber dieses Risiko scheint mich auch immer hellwach und aus einem eigentlich faulen Menschen einen sehr fleißigen zu machen.

Wenn ich depressiv bin, wünsche ich mir zwar ein sicheres Angestelltenverhältnis mit Rentenanspruch und Arbeitslosenversicherung zurück, aber der Sog meiner Firma und die Verantwortung für meine Mitarbeiter holt mich schnell in das spannende Hochleistungsspiel zurück.

MERKUR: Was zeichnet für Sie eine Unternehmerpersönlichkeit aus?

SCHÖNEBECK: Genau das. Eigentlich ist das Unternehmerleben eine risikoreiche Zumutung. Und wenn man dann doch Erfolg hat, klatscht niemand. Im Gegenteil, Neid und Missgunst kommen dann auf. Wer jedoch darin eine der tollsten Herausforderungen sieht und Arbeitsplätze schafft, obwohl ihm niemand dafür langfristig dankt, der zeichnet sich für mich als Unternehmer aus. Dazu gehören eine Menge Starrsinn, viel Unbequemlichkeiten in Kauf zu nehmen, viel Frustrationstoleranz, aber auch die Fähigkeit, sich an kleinen Dingen zu erfreuen, zu akzeptieren, dass Menschen nicht nur Stärken sondern auch Schwächen haben und dass Mitarbeiter und Kunden eben Menschen sind, genau wie man selbst.