

POSTEINGANG

Zum Bericht „Microsoft zögert mit Zune-Vertrieb“, FTD vom 17. Dezember

Leichen im Keller

Natürlich verfügt das Softwareunternehmen Microsoft dank großer Barreserven und profitabler Monopolprogramme wie Office und der Windows-Programme über einen langen Atem. Allerdings kann man sich fragen, wie lange die Anleger und Mitarbeiter, die zum Teil in Aktienoptionen bezahlt werden, Microsofts zweifellos vorhandene Probleme noch tolerieren werden. In der Games-Sparte sind in den vergangenen Jahren 6 Mrd. € versenkt worden, noch bevor die Rückstellung für die defekten X-Boxen in Höhe von 1 Mrd. \$ bekannt gegeben wurde. Beim Zune-Musikspieler zeichnet sich zwar kein ähnliches Debakel ab, er ist jedoch ein Publicity-Albtraum, weil er bereits zum jetzigen Zeitpunkt zum Synonym für das Scheitern eines Produkts geworden ist.

Sobald die Monopolprofite einmal nicht mehr so kräftig sprudeln, werden diese ganzen Leichen, die schon jetzt gut gekühlt in Microsofts Keller lagern, furchtbar zu stinken anfangen.

Rainer Duffner, Worblingen

Zur Berichterstattung über die Diskussion um die Höhe der Managergehälter

Eine Frage der Verantwortung

Es mag ja sein, dass nur sehr vereinzelt darüber diskutiert wird, ob unsere Prominenten berechtigt sind, so viel Geld zu verdienen, wie sie es tatsächlich tun. Allerdings gibt es einen entscheidenden Unterschied zwischen diesen Prominenten und Managern: Leute wie Dieter Bohlen, Günther Jauch und Oliver Kahn tragen keine unternehmerische Verantwortung. Sie können daher auch nicht Tausende von Mitarbeitern auf die Straße werfen, geschweige denn, dass sie in der Position wären, die Gehälter ihrer Angestellten zu kürzen.

Michael Moritz, Köln

Gehaltfestsetzung per Index

Die Managergehälter gehören per Indexzahlen an die Lohnsumme und den Gewinn des Unternehmens gekoppelt. Nimmt dann das Management massiv Entlassungen vor, muss es selbst zurückstecken – und kann nicht auch noch davon profitieren, wie es derzeit zumindest bei börsennotierten Unternehmen in der Regel der Fall ist. Die Manager würden auf diese Weise dazu gezwungen, sich mehr an der Zukunft zu orientieren als an kurzfristigen Erfolgen, die zumeist auch noch gar keine sind.

Eckhard Steckert, Westhofen

Zum Leitartikel „Fatales Signal“ zum Thema Mindestlöhne, FTD vom 6. Dezember

Wie in der Landwirtschaft

Ein vorgeschriebener Mindestlohn setzt den natürlichen Preismechanismus am Markt völlig außer Kraft. Einen ähnlichen Mechanismus kennen wir aus der Landwirtschaft: Hier wird ein Minimum für der Lebensmittelpreise festgesetzt, um die Produzenten zu schützen und die hohe Qualität der Produkte zu sichern. Mindestlöhne sollen nach der Darstellung ihrer Befürwortern den analogen Effekt haben, nämlich die Arbeitnehmer vor Lohndumping zu schützen.

In der Lebensmittelbranche werden die Produkte, die überschüssig hergestellt werden, vom Staat gekauft und vernichtet, um die Preise stabil zu halten. Der Markt reagiert entsprechend auf Mindestlöhne: Der Wettbewerb wird komplett ausgeschaltet. In der Postbranche können keine Briefsendungen unter einem bestimmten Preis zugestellt werden. Was passiert allerdings mit den Arbeitnehmern? Werden sie auch vom Staat bezahlt, damit sie zu Hause bleiben? Am besten ist deshalb, wir führen gleich auch noch Maximallöhne und Festpreise ein. Dann haben wir eine absolute Planwirtschaft.

Rüdiger Weimer, München

Zur Kolumne „Alleingelassen in der Mitte“ von Peter Ehrlich, FTD vom 6. Dezember

Immer mehr Aufstocker

Neben all den wichtigen Punkten, die in der Kolumne erwähnt werden, möchte ich noch erwähnen, dass immer mehr Hartz-IV-Empfänger sogenannte Aufstocker sind – das heißt also, sie arbeiten, kommen aber von dem damit verdienten Geld nicht über die Runden. Zu den Aufstockern gehören nicht nur die typischen Billiglohnarbeiter wie beispielsweise Putzfrauen, sondern mittlerweile auch einfache Beamte, die zufälligerweise eine Frau und zwei Kinder versorgen müssen. Wenn der Staat selbst seine eigenen Beschäftigten durch miese Gehälter in die Bedürftigkeit schickt, muss die Frage erlaubt sein, in welchem Land wir eigentlich leben.

Harald Kother, Hamburg

LESERBRIEFE

Die abgedruckten Leserbriefe geben ausschließlich die Meinung der Einsender wieder. Zuschriften ohne vollständige Angabe des Absenders werden nicht veröffentlicht. Wir behalten uns das Recht auf Kürzungen vor. Bitte nutzen Sie folgende Adressen: leserbriefe@ftd.de; per Fax: 040/31990-337 oder per Post: Brieffach 02, 20444 Hamburg, Kennwort: Leserbriefe

Schluss mit den Illusionen

Klimakonferenzen wie die auf Bali stehen für große Hoffnungen – aber auch für tiefe Enttäuschungen. Ein Plädoyer für mehr Realismus beim Klimaschutz und einen breiteren Verhandlungsansatz **VON REIMUND SCHWARZE**

Nach der Klimakonferenz auf Bali befindet sich die Weltgemeinschaft in einem Verhandlungsdilemma. Die Schwellenländer weisen zu Recht den Industrieländern die Verantwortung für die Erderwärmung zu und verlangen das Recht auf nachholende Entwicklung. Die Industrieländer dagegen ziehen sich ebenso zu Recht auf die Position zurück, dass die Schwellenländer in wenigen Jahren genauso viel oder sogar mehr als sie selbst emittieren. Dieses Dilemma aufzulösen, um zu bindenden Beschränkungen des Kohlendioxidausstoßes zu gelangen, ist die gewaltige Aufgabe der kommenden Jahre.

Internationale Klimapolitik, das hat die zwischenzeitlich vor dem Scheitern gestandene Bali-Konferenz wieder gezeigt, ist ein Wechselspiel der Gefühle. Wie aber kann dieses wiederkehrende Auf und Ab von großen Hoffnungen und herben Enttäuschungen überwunden werden? Zuallererst durch politischen Realismus: Der Fokus muss darauf liegen, was sich durchsetzen lässt – und nicht darauf, was wir für die Verhinderung des Klimawandels als notwendig erachten. Weltweite Klimapolitik ist ein schwieriger, langfristiger Lernprozess, der auf vielen Ebenen in unterschiedlicher Intensität abläuft.

Eine große weltweite Architektur der Klimapolitik wird es auf absehbare Zeit nicht geben. Der Kioto-Bali-Pfad ist nur ein Verhandlungsstrang unter anderen. Es existieren bereits heute zahlreiche parallele Abkommen zum Klimaschutz, etwa zwischen den Ländern im asiatisch-pazifischen

Raum und auf bilateraler Basis. Wir werden in Zukunft sehen, dass einige Länder auf den Kioto-Bali-Zug aufspringen, andere werden wieder abspringen. So könnte Russland den Rahmen bindender Verpflichtungen schon bald wieder verlassen, denn 2010 wird das Land erstmals seine CO₂-Werte von 1990 überschreiten und müsste dann Einschnitte hinnehmen. Souveräne Nationalstaaten entscheiden auch beim Klimaschutz nach ihren Prioritäten, also nach ihren Vor- und Nachteilen.

Mehr Realismus ist auch deshalb so wichtig, weil sonst die Glaubwürdigkeit in den Verhandlungen verloren geht. Wenn die Europäische Union nicht einmal sicherstellen kann, dass sie selbst und ihre Mitgliedsstaaten ihre Mini-Ziele des Kioto-Protokolls bis 2012 erreichen, kann sie von Ländern wie Indien und China keine vertragliche Bindung an Emissionsminderungen als Gegenleistung für Hilfszahlungen erwarten.

In diesem Zusammenhang werden die G8-Staaten als größte Wirtschaftsmächte der Welt auch die mehrheitlich kritisch aufgefasste Klimaschutzinitiative von US-Präsident George W. Bush neu bewerten müssen. Der Ansatz der US-Regierung besteht in einem Emissionsgipfel mit klarer Technikorientierung, der erstmals im September die 15 größten CO₂-Emitenten – darunter Südkorea, Brasilien, Mexiko, China und Indien – an einen Tisch gebracht hat. Viele

Beobachter haben dies als Konkurrenzveranstaltung zum Bali-Prozess unter dem Dach der Vereinten Nationen gewertet. Damit liegen sie jedoch falsch: Die Bush-Initiative birgt eine echte Chance, denn dort ist die Verhandlungslage, insbesondere für China, eine ganz andere, als sie es auf Bali war.

In internationalen Verhandlungen vertritt China stets die Stimme der G77, also die Gruppe der Entwicklungsländer. Deshalb lautete Chinas Position auch jetzt: Entwicklungsländer müssen auf sehr lange Zeit (bis 2080) überhaupt keine Minde rungspflichten erbringen. Dass China sich für die Entwicklungsländer einsetzt, bringt dem Land strategische Vorteile. Heute verfügt es auf Grundlage dieser Politik über einen hervorragenden Zugang zu den afrikanischen Ressourcen. Im kleineren Rahmen einer Konferenz der 15 größten Emittenten aber könnte China durchaus zu Zugeständnissen bereit sein, weil es dort andere nationale Interessen ausspielen kann.

Auch die Chinesen sehen, dass die CO₂-Minderung für sie einen Zusatznutzen hat. Eine höhere Effizienz von Kraftwerken führt nicht nur zu einem geringeren CO₂-Ausstoß. Sie führt auch zu einem geringeren Verbrauch teurer Ressourcen und zu einer geringeren Luftverschmutzung. Die Chinesen können nicht ausschließen, dass sie emissionsarme Zukunftstechnologien künftig nur noch teuer einkaufen können. Es lohnt sich

deshalb für sie, Technologiepionier zu sein.

Eine Auflösung des Verhandlungsdilemmas ist daher in einem kleinen Kreis von Ländern, die ein hohes Interesse an der Technikentwicklung haben, viel leichter möglich als in einem großen Kreis von Staaten. Solche an der gemeinsamen Technikentwicklung orientierten Verhandlungen stehen nicht im Widerspruch zum Bali-Fahrplan, sondern können diesen sinnvoll ergänzen. Wir werden uns künftig an ein vielschichtiges System internationaler Vereinbarungen gewöhnen müssen, weil die Länder sehr unterschiedliche Interessenlagen in verschiedenen Verhandlungskonstellationen haben.

Und wir werden uns an moderate Ziele gewöhnen müssen – selbst wenn sie die Gefahr einer beschleunigten Erderwärmung nach sich ziehen. Selbst wenn der Klimawandel fortschreitet, werden sich die Emissionen nicht von heute auf morgen drastisch drücken lassen. Angesichts akuter Gefahren des Klimawandels würden sich die Länder zunächst damit beschäftigen, sich zu schützen. Nationale Anpassungspläne an Klimschäden, wie sie die EU plant, sind zwar wichtig, aber sie helfen uns nicht auf dem Weg zur Emissionsminderung. Dazu bedarf es einer klaren Technologieorientierung. Die Initiative der US-Regierung ist dabei ein erster Schritt.

REIMUND SCHWARZE ist Experte für internationale Klimapolitik am Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung (UFZ) in Leipzig. Er lehrt Umweltökonomie an der Universität Innsbruck.

Gierig, zynisch, selbstgerecht

Das Shareholder-Value-Denken verdirbt den Charakter. Manager sollten lieber bezahlt werden wie Beamte



TOBIAS BAYER

Endlich Weihnachten. Doch was soll man den Lieben schenken? Zwei Büchertipps für alle, die bereits auf dem Jakobsweg waren und mit dem Moppel-Ich längst auf Du und Du sind. Erster Tipp: „Anders ist besser. Ein Versuch über neue Wege in Wirtschaft und Politik“ von Porsche-ChefWendelin Wiedeking. Zweiter Tipp: „Mut zur Wahrheit. Wie wir Deutschland sanieren können“ von Utz Claassen, Ex-Chef des Energieversorgers EnBW.

Zwei Beispiele, die Mut machen und Erleuchtung bringen. Denn die Ergüsse der Topmanager belegen einerseits, dass es keinerlei schriftstellerischen Talents bedarf, um die Buchhandlungen der Republik zu erobern. Zum anderen wird durch die Lektüre klar, dass Topmanager das Recht einfordern, sich wie ein Günter Grass als Moralapostel zu gerieren und Prinzipien ihrer kleinen Unternehmenswelt auf die große Politik zu übertragen. Appelle aus den Metropolen Zuffenhausen und Karlsruhe an das Dorf Berlin-Mitte.

Das grenzt schon an Hybris. Das Jahr 2007 war das Jahr des schlechten und geringen Managements. Da sind Banken, die völlig ahnungs- und hemmungslos milliardenschwere Subprime-Wetten fahren und ihren Anteilseignern ungläubliche Lasten aufbürden. Deutsche Industriekonzerne schmieren halb Nigeria. Und da sind Unternehmenslenker wie Wiedeking und Claassen, die sich üppige Vergütungen gönnen und dann auch noch als Weltenretter empfehlen. Da ist etwas faul in der Wirtschaft – und es fängt mit den ökonomischen Theorien an.

Falsches Menschenbild der Ökonomie

Es war kein Geringerer als der Managementtheoretiker Sumantra Ghoshal, der in seinem wegweisenden Aufsatz „Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices“ folgende Hypothese aufstellte: Wir haben nicht die falschen Manager, wir haben die falschen Denksätze.

Das Menschenbild der Wirtschaftswissenschaften ist ein zynisches: der nutzenmaximierende Homo oeconomicus, der nur an seinen Vorteil denkt.

Ist dieses Modell ein folgenloses Hirngespinnst aus dem Elfenbeinturm der Wissenschaft? Nein! Anders als in der Physik, wo der Wissenschaftler behaupten darf, dass die Sonne um die Erde kreist, ohne dass sich die Sonne darum schert, sind ökonomische Theorien selbsterfüllende Prophezeiungen. Sie beeinflussen Verhaltensweisen, sie untergraben unsere Vorstellung von der Welt.

Beispiel Corporate Governance. Da ist immer die Rede von Kontrolle. Ein unabhängiger Aufsichtsrat müsse den Vorstand überwachen wie der Domppter den Löwen in der Manege. Der Vorstand wiederum werde so entlohnt, dass sein Interesse mit dem des Aktionärs übereinstimmt. Sprich: Vergütung über Aktien oder Aktienoptionen, damit sich Anteilseigner und Manager gleichermaßen über steigende Börsenkurse freuen dürfen. Dieses Modell ist so etabliert, dass niemand mehr die Stichhaltigkeit der Argumente hinterfragt.

Die Wirtschaft muss politischer werden und sich Fragen der Ethik, Legitimität und Fairness stellen

Frage 1: Warum muss denn da dauernd kontrolliert werden? Warum können wir nicht darauf vertrauen, dass jemand an der Spitze eines Unternehmens steht, weil es seinem Dasein einen Sinn gibt, weil er etwas aufbauen möchte, weil er mit seinen Fähigkeiten einen Beitrag leisten will? Diverse Experimente belegen, dass der Mensch so schlecht nicht ist.

Da gibt es das „Public Good Game“. Zwei Spieler bekommen je 10 \$. Beide können davon eine von ihnen gewählte Summe in einen gemeinsamen Topf legen, die dann verdoppelt und gleich auf beide aufgeteilt wird. Geben beide ihr ganzes Geld ab, hat am Ende jeder 20 \$. Verhalten sich die Probanden egoistisch, bleibt jeder bei seinen 10 \$. Kooperation im Team zahlt sich aus, was die meisten Probanden fraglos auch umsetzen.

Frage 2: Warum wird dem Aktionär so viel Bedeutung beigemessen? Er stellt nur eine An-

spruchsgruppe unter vielen dar. Immer wieder heißt es, der Aktionär sei der Eigentümer. Doch hat er nur das Recht auf Ertragsbeteiligung. Er besitzt keine Fabrik, hat keinen langfristigen Vertrag unterzeichnet, der ihn an Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter oder eine Stadt bindet. Mit einem Mausclick kann er seine Anteile veräußern.

Nein, das Risiko liegt nicht beim Aktionär, es liegt beim Arbeitnehmer, dessen Beitrag bedeutender für den Unternehmenswert ist als das Kapital eines Hedge-Fonds auf den Cayman-Inseln. Schließlich ist Kapital inzwischen eine „Commodity“ – leicht zu ersetzen und meistens im Überfluss vorhanden. Wert zu schaffen kann also nicht mit der Maximierung des Shareholder-Value gleichgesetzt werden. Das ganze intellektualisierende Geschwurbel rund um Aktienoptionen ist irreführend und selbstgerecht.

Der Geldautomatenmanager hat ausgedient

Damit das kommende Jahr erfreulicher wird, muss zuerst anders gedacht werden. Der Schweizer Wirtschaftsethiker Peter Ulrich formulierte es so: „Es geht darum, das ökonomische System mitsamt seiner eigenen Logik in rationale Formen politisch-ökonomischer Willensbildung einzubetten.“ Statt also wie Wiedeking und Claassen eine Ökonomisierung des Politischen anzustreben, muss die Wirtschaft politischer werden, sich Fragen der Ethik, der Legitimität und der Fairness stellen. Aus dem Geldautomatenmanager muss wieder ein maßvoller Bürger werden, der nicht nur auf Ebitda und S&P 500 schaut.

Die Debatte um überzogene Managergehälter ist für ein Umschwenken eine prächtige Gelegenheit. Statt Obergrenzen einzuziehen, sollte der Vorschlag der Zürcher Ökonomen Bruno S. Frey und Margit Osterloh aufgegriffen werden: Vorstände sollten wie Staatsdiener bezahlt werden. Ein festes Gehalt, kein flexibler Schnickschnack, der Motivation zu Raffgier pervertiert. Keine Boni, die sich an zweifelhaften Erfolgsbarometern wie dem Aktienkurs orientieren, sondern höchstens eine Aufwandsentschädigung für übermäßigen Arbeitseinsatz.

Warum nicht folgende Vereinbarung: Alle Überstunden werden bezahlt, die Sekretärin darf der Chefgattin dabei helfen, die automatische Garagentür zu öffnen. Und: Bücherschreiben ohne Qualitätsanspruch ist weiter erlaubt.

E-MAIL bayer.tobias@ftd.de

TOBIAS BAYER ist FTD-Redakteur im Finanzressort. Er schreibt dienstags im Wechsel mit Lucas Zeise.



AP/FRITZ BEISS

ZITAT DES TAGES

„In der Furche steckt das Saatgut und nicht der Bauer“

Kurt Beck, SPD-Chef, in einer Pressekonferenz zum Jahresabschluss über die 2007 gefundene Linie der Partei

IMPRESSUM

Die **Financial Times Deutschland** ist überregionales Pflichtblatt aller acht deutschen Wertpapierbörsen

Chefredakteur: Steffen Klusmann
Stellvertretende Chefredakteure: Ulf Schlüter, Stefan Weigel

Geschäftsführende Redakteurin: Isabelle Arnold
Chefin vom Dienst: Cosima Jäckel
Art Director: Nils Werner
Bildchef: Peter Raffelt
Infografikchef: Andreas Mohrmann

Nachrichtenchef: Sven Clausen

Ressort Unternehmen: Guido Warlimont (verantwortl.), Jörn Paterak (Stv.), Matthias Lambrecht (IT und Medien), Claus Gorgs (Industrie und Dienstleistungen)
Ressort Politik: Andreas Theysen (verantwortl.), Peter Ehrlich (Chefkorrespondent), Ulrike Sosalla (Deutsche Politik), Ines Zöttl (Ausland), Wolfgang Prossl (Europapolitik)

Ressort Finanzen: Tim Bartz, Ina Lockhart (verantwortl.), Mark Schieritz (Stv.), Matthias Lambrecht (IT und Medien), Claus Gorgs (Industrie und Dienstleistungen)

Ressort Electronic Media: Dr. Anton Notz (verantwortl.), Dirk Benninghoff (Online-Nachrichtenchef)

Chefökonom: Thomas Fricke

Beilagen: Volker Bormann
Lektorat: Astrid Froese
Übersetzungen: Matthias Schulz

Verantwortliche Redakteure im Sinne des Presserechts sind die als solche genannten Redakteure für ihren Bereich, im Übrigen die Chefredaktion. Sitz des Ressorts Politik ist Berlin, des Ressorts Finanzen Frankfurt am Main, im Übrigen Hamburg.

Verlag: Financial Times Deutschland GmbH & Co KG
Geschäftsführer: Christoph Rühl
Anzeigenleiter: Mario Suchert (verantwortl.)
Leiter Vertrieb und Marketing: Thomas Frenzel

Vertrieb: DPV Deutscher Pressevertrieb, Leitung: Randi Greve, Düsternstr. 1–3, 20355 Hamburg.

Abobestellung: FTD-Kundenservice, Postfach 80 80, 37568 Einbeck, Tel.: (+49) 1802/81 82 83*, Mo. bis Fr. 7 bis 20 Uhr, Fax: (+49) 1802/81 82 84*

* € 0,06 pro Anruf bzw. Fax aus dem deutschen Festnetz; www.ftd.de/abo, E-Mail: abo@ftd.de

Abopreise Inland (inkl. MwSt.): € 37,50 pro Monat, € 429,00 pro Jahr, Studenten, Wehrpflichtige und Zivildienstleistende gegen Vorlage einer Bescheinigung: € 17,50 pro Monat,

€ 200,00 pro Jahr. Die FTD erscheint borsenttäglich montags bis freitags.

Anzeigenabteilung: Tel.: 040/319 90-278, Fax: -214 E-Mail: media@ftd.de Anzeigen-/Druckunterlagen-Schluss ein Werktag vor erscheinen, 9 Uhr

Nachdruckrechte/Syndication: Tel.: (+49)-40-319 90-202

Verlag und Redaktion Hamburg Stubbenhuk 3, 20459 Hamburg Tel.: 040/319 90-0, Fax: -310

Redaktion Frankfurt Nibelungenplatz 3, 60318 Frankfurt am Main Tel.: 069/15 30 97-0, Fax: -50

Redaktion Berlin Friedrichstraße 60, 10117 Berlin Tel.: 030/220 74-0, Fax: -150

Leserservice: 040/319 90-550, wochent. 10–13/14–17 Uhr, leserservice@ftd.de

www.ftd.de ISSN 1615-4118

Druck: Presse-Druck- und Verlags-GmbH, 86167 Augsburg; Mannheimer Morgen Großdruckerei und Verlag GmbH, 68167 Mannheim; Druck- und Verlagzentrum GmbH & Co. KG, 58099 Hagen; BVZ Berliner Zeitungsdruck GmbH, 10365 Berlin

A B H M