
Warum viele Dax-Unternehmen schwach abschneiden

Manfred Hoefle – Juli 2019

INHALT

GRUNDÜBEL MANAGERISMUS

- Anhaltende Überschätzung der Dax-30-Unternehmen
- Verheerend: M&A von Dax-Unternehmen in den USA

DREI GRÜNDE FÜR DAS SCHLECHTE ABSCHNEIDEN

1. Fragwürdige Managementpraktiken
2. Abhängigkeit von Beratern
3. Problematische Paritätische Mitbestimmung

WAS IST ZU TUN?

ABSCHLIESSEND

LITERATUR

Kurz vor seinem Tod meldete sich der Ingenieur und Unternehmer Berthold Leibinger, der „Vater“ von Trumpf, mit einer unmissverständlichen Kritik der Automanager zu Wort; sie stünden im Dieselskandal nicht zu ihrer Verantwortung. In seinen Worten: „Wahrscheinlich würde ein Familienunternehmen sofort mit Nachrüstung beginnen. Nicht nur der Reputation willen oder um rechtliche Konsequenzen zu vermeiden. Sondern aus einer Haltung der Verantwortung heraus. Gerade am Standort Deutschland, dem es so unendlich viel verdankt.“

GRUNDÜBEL MANAGERISMUS

Mit diesen wenigen Sätzen ist klar gesagt, was eine manageristische Haltung ausmacht: Erst tricksen, den wahren Umfang des Fehlverhaltens verheimlichen, dann untere Ränge für schuldig erklären (und einige davon „feuern“), sich selbst völlig ahnungslos gebend rasch eine Kompagnie von Rechtsanwälten in Marsch setzen, mit der Politik in Berlin „dealen“, um die billigste Lösung, ein Software-Update durchzukriegen; in den USA dagegen sich möglichst schnell mit der gefürchteten Justizbehörde einigen. Zu schlechter Letzt die eigene Vorstandsvergütung ohne Abstriche kassieren, obgleich allein bei VW Strafen, Entschädigungen und Rechtskosten jenseits 30 Mrd. Euro aufgelaufen sind. Der Tatbestand des vorsätzlichen Betrugs steht im Raum.

Für den immensen Vertrauensschaden, der der deutschen Industrie zugefügt wurde, gab es bis heute nicht einmal eine angedeutete Entschuldigung. Die mit Abstand wichtigste Industriebranche steht, um es drastisch auszudrücken, zu einem großen Teil für eine kollektive Verantwortungsflucht. Und diese einstigen Vorzeigeunternehmen stellen sich schon wieder an, den Staat für die verschlafene Umstellung von Diesel/Benzin in Anspruch zu nehmen. Hat die Politik nicht auch bei der Krise von 2008 mit der Abwrackprämie „ausgeholfen“?

ANHALTENDE ÜBERSCHÄTZUNG DER DAX-30-UNTERNEHMEN

Die allgemeine Zufriedenheit über die Beschäftigungslage, der Stolz über Exporterfolge und die Freude über sprudelnde Steuern ließen lange den Vergleich mit anderen Volkswirtschaften vergessen. Auch der Vergleich deutscher Konzerne mit ausländischen Unternehmen fand kaum statt. Erst mit diesem Jahr wurde die Öffentlichkeit auf den langen Schatten einer nachlassenden Wettbewerbsstärke aufmerksam.¹

Eine Studie der Wirtschaftsgesellschaft Ernst & Young (EY) zu den 1000 größten Unternehmen weltweit (wovon 44 in Deutschland domiziliert sind), kam zu dem Ergebnis, dass die 44 dort vertretenen deutschen Unternehmen 2018 ein Umsatzwachstum von nur 1,2 Prozent erreichten. Im Vergleich dazu erzielten die größten börsennotierten Unternehmen in Nordamerika neun Prozent, in Asien acht Prozent und in Europa vier Prozent. Die Gewinne der deutschen Konzerne schrumpften in Summe.

Der Hauptgrund für diese schlechte Entwicklung ist bei der Automobilindustrie zu suchen, die stark übergewichtet und relativ konjunkturanfällig ist. Dass sie ein volkswirtschaftliches Klumpenrisiko darstellt, wird angesichts früherer Erfolge kaum registriert. Vor dem Hintergrund der Substitution zu nicht fossilen Antrieben wächst dieses Risiko sprunghaft an.

¹ V.a.: ifo-Institut, Economist, Steingart's Podcast.

Auch im Vergleich mit börsennotierten Familienunternehmen² schneidet die Vergleichsgruppe der Publikumsgesellschaften schlecht ab; so das Ergebnis einer Credit Suisse Studie (Family 1000 Report) von 2017.³ Als Hauptgrund wird die Ausrichtung der Familienunternehmen auf ein qualitatives, langfristig angelegtes Wachstum gewertet, das auf Innovationen fußt und organisch aus dem Cashflow finanziert wird. Konservative Finanzierung und eine höhere Investitionsbereitschaft sind eben wesentliche Eigenschaften von Familiengesellschaften.⁴

Wegen der wesentlich kleineren Größe von Familienunternehmen wird ihre gesamtwirtschaftliche Bedeutung gewöhnlich unterschätzt. Familienunternehmen stellen jedoch 58 Prozent der Arbeitsplätze bereit, sind mit 52 Prozent am Gesamtunternehmensumsatz beteiligt und kommen überdurchschnittlich für Steuern und Abgaben auf. Die 500 größten haben in der Zeit von 2007 bis 2016 23 Prozent mehr Arbeitsplätze geschaffen. Die DAX-gelisteten Unternehmen brachten es auf ein Beschäftigungswachstum von nur vier Prozent.

Zusammenfassend kann zu Recht behauptet werden, dass Familienunternehmen einen überproportional großen Gemeinwohlbeitrag leisten, indem sie Arbeit schaffen, selten verlagern, mehr in die „Gemeinwohlfkasse“ (Steuern und Sozialabgaben) einzahlen, anteilmäßig mehr für Kommunen und Wohlfahrt spenden – und vor allem im ländlichen Raum stabile Arbeitsplätze schaffen. Aber von dieser eindrucksvollen Leistung (und auch von der von Stiftungsunternehmen wie Bosch und Zeiss), hört und liest man in deutschen Medien wenig,⁵ umso mehr von Daimler, Deutscher Bank und VW.

Wie erklären sich diese signifikanten Unterschiede - bei allen eingeräumten Schwierigkeiten von Vergleichen und den jedem Unternehmenstyp eigenen Führungs- und Governance-Problemen?⁶ Medien berichten vorzugsweise über meist negative Vorkommnisse, übernehmen und kommentieren selektiv Studien, die auffallend häufig von den üblichen Beratungsfirmen stammen. Manager wiederum weisen aus ihrem Selbstverständnis heraus Kritik an ihrem Verhalten routiniert von sich oder ignorieren sie schlicht, verweisen auf unvorhersehbare Marktentwicklungen, Änderungen in der Geldpolitik, die Errichtung von Zöllen und Handelshemmnissen, auf eingetretene Wettbewerbsverzerrungen. Berater sind geneigt, nur solche Einflüsse aufzuführen, die ihrem Geschäft förderlich sind: meist entsprechende Krisenszenarien oder das Ausmalen von Hypes und die üblichen Referenzen auf *Prime Movers*, die nicht ganz zufällig deren Klienten sind. Gewerkschaften sind vorwiegend auf die Vorteilssicherung für ihre Mitglieder fixiert. Die Wirkung des eigenen Verhaltens auf das Unternehmenswohl wird wenig überdacht.

² Definition: Firmen mit einer mindestens 20-prozentigen Beteiligung der Gründer bzw. von deren Nachkommen. Von den DAX-Unternehmen fallen darunter: BMW, Heidelberg Cement, Henkel, Merck. SAP ist ein von Gründern überwachtes Unternehmen (v.a. durch Hasso Platter). Wirecard ist das einzige gründergeführte Dax-Unternehmen.

³ Siehe: <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/articles/news-and-expertise/the-family-business-premium-201809.html>

⁴ Als ein Beispiel ist das Unternehmen Knorr-Bremse zu nennen, das die Branchenführerschaft dank Innovation und ohne Börsengang schaffte.

⁵ Der Economist hat „Mittelstand“ ins Englische aufgenommen. „Hidden Champions“, eine von Hermann Simon lancierte Bezeichnung, hat international Eingang in den „Business Speak“ gefunden.

⁶ Insbesondere die Probleme mit den Übergängen auf nachfolgende Generationen und die häufig nicht einfache Pflege der Familiensyndikate.

Eine schonungslose Sicht auf die „German Inc.“ als Synonym für die Mehrzahl der Dax-Unternehmen ist angezeigt – in Abgrenzung zu der „Deutschland AG“, die sich seit Mitte der 1990er-Jahre aufgelöst hat. Die damaligen „Statthalter“, hauptsächlich Allianz und Deutsche Bank, machten Kasse und räumten ihren Platz den US-Fonds Blackrock und Vanguard, die mit rund sechs Prozent am Dax beteiligt sind. Aus größerem Abstand gesehen handelte es sich um eine absichtlich stille Verabschiedung zweier Traditionsinstitute vom Wirtschaftsstandort Deutschland, dem sie Größe und Ansehen verdanken. Zu Anfang unter der Regierung Schröder und dann unter Merkel ließ die Politik diese Trennung nicht nur gewähren, sie brachte Verständnis für die Rückständigkeit des deutschen Kapitalmarktes auf. Der beklagenswerte Zustand kann heute besichtigt werden.⁷

VERHEEREND: M&A VON DAX-UNTERNEHMEN IN DEN USA

Eine Häufung von Fehlentscheidungen ist ein starkes Indiz für grundlegend falsche Einstellungen des Managements. Das lässt sich an der Merger & Acquisition (M&A)-Historie von Dax-Unternehmen in den USA exemplifizieren.

Die **Deutsche Bank** übernahm 1998 für 10 Mrd. USD die in Schwierigkeiten geratene Bankers Trust. Der forsche Einstieg ins amerikanische Investmentbanking hatte üble Folgen: Die Deutsche Bank mit ihren damals überreichen stillen Reserven wurde zum Asset/Cash-Pool für riskante Kapitalmarktgeschäfte, zum Tummelplatz für verwegene Banker an der Wallstreet und in London, die hohe Boni sofort vereinnahmten und latente Risiken im Handels-/Derivatebuch hinterließen. In Frankfurt machte sich indes Genugtuung – nicht selten Staunen - über die durch diesen Deal ausgelöste Anhebung der obersten Vergütungsklassen breit. Das Traditionshaus „amerikanisierte“ sich zusehends. Das Investmentbanking wurde zur Referenz für Agilität, Verzinsung und Ego shooting. Gezeigt werden sollte, dass man fortan zum exklusiven Klub des International Investmentbankings gehört. Das normale Geschäft dieses vorrangig als Industriebank erfolgreichen, hochangesehenen Institutes begann ein Schattendasein zu fristen.

Nach Einschätzung des IMF war die Deutsche Bank zum größten Systemrisiko der Bankenwelt aufgestiegen. Diese „Auszeichnung“ ist der krasse Gegensatz zur sprichwörtlichen Sorgfalt von vor drei Jahrzehnten. Die Sekundärwirkungen der ungeahnt vielen problematischen Geschäfte (nur zwei Stichworte: US-Hypothekenmarkt und Libor) zeigten sich ab 2009 in einer langen Reihe hoher Straf- und Ausgleichszahlungen und in exorbitanten Rechtskosten, nebst der Dauerablenkung der Unternehmensleitung vom eigentlichen Geschäft und der allgemeinen Verschlechterung der Stimmung in der Bank. Die Vorstandsgehälter standen an der Spitze der deutschen Skala. Und die Einnahmen einiger Händler in New York und London übertrafen diese noch bei weitem.

Alle diese für deutsche Vorstellungen exzessiven „Entlohnungen“ wurden vor der Öffentlichkeit verborgen. Noch eine Verhältniszahl: Die ausgezahlten Boni überstiegen die Dividenden an die

⁷ Die Deutsche Bank plant ab Juli 2019 wieder zu der Rolle zurückzukehren, die sie vor 30 Jahren eingenommen hatte. Der Ausflug der Deutschen Bank in das angelsächsische Investmentbanking war das teuerste Manöver im Bankensektor überhaupt. Die im Juli 2019 beschlossene Umkehr kostet an die 20 Tsd. Arbeitsplätze.

Aktionäre um ein Vielfaches.⁸ Der Aktienkurs sackte von der Spitze im Sommer 2007 von 110 Euro auf zurzeit sieben Euro.

Ein anderer „Fall“ ist die einstmalige Industrie-Ikone **Daimler**. Zur allgemeinen Überraschung wurde im Jahr 1998 der bis anhin größte Cross-Border Deal, die „Fusion unter Gleichen“, mit Chrysler eingegangen; angetrieben vom imperialen (Prof.) CEO Jürgen Schrempp mit kurzem USA-Intermezzo⁹, beaufsichtigt vom Chef der Deutschen Bank, beraten von McKinsey und unterstützt von Goldman Sachs.¹⁰ Die im Rahmen eines Aktientausches zusammengespannten, kulturell diversen Konzerne hatten von Anfang an größte Koordinationsprobleme, die prognostizierten Synergien kamen nie zum Tragen. Neun Jahre später trennte sich Daimler von Chrysler. Die Wertvernichtung (ohne Chrysler) wurde auf gut 40 Mrd. Euro veranschlagt. Den Nutzen trug das Top-Management davon: Die Vorstandsvergütungen verdoppelten sich quasi über Nacht. Die damaligen Verantwortlichen Schrempp und Cordes schieden aus, ohne jedes Eingeständnis einer Fehlleistung.¹¹

Jüngster Fall ist die **Bayer AG** mit dem Erwerb von Monsanto im letzten Jahr. Das allseits verkündete strategische Kalkül war, weltweit größter Agrochemieanbieter zu werden. Für den Kauf wurden 66 Mrd. USD ausgegeben. Treibende Kraft hinter dem Deal war der neue CEO Werner Baumann, ein Verwaltungsfachmann mit USA-Interims-Erfahrung - zuletzt Finanzvorstand im Konzern. Eingehandelt wurden wegen des umstrittenen Herbizids Glyphosat über 10 Tausend Klagen in den USA, die bei Erfolg die Existenz des Konzerns in Frage stellen. An der Börse wurde Bayer bereits abgestraft: Die Aktie fiel seit dem Hoch im Dezember 2017 von 115 Euro auf 55 Euro im Juni 2019. Eingetreten ist der größte Börsenverlust einer deutschen Aktiengesellschaft, die aber bereits zu 70 Prozent in Auslandsbesitz ist. Nicht von ungefähr halten aktivistische Investoren - auch „Vulture Capitalists“ genannt – Ausschau nach einer Filetierung des Unternehmens.¹²

Was die „US-Experience“ betrifft, hat Bayer mit der **Hoechst AG** einen Vorläufer. Die IG-Farben-Nachfolgegesellschaft, im Pharmabereich breitest aufgestellt und hoch kapitalisiert, erwarb im Zuge einer forcierten Internationalisierungsstrategie 1994 einen Generikahersteller und im Jahr darauf die Marion Merrel Dow (MMD) für 7,5 Mrd. USD. Angeführt wurde dieser Schachzug von Jürgen Dormann, einem Nichtchemiker, selbsterklärtem Strategen mit M&A-Einschlag und McKinsey Affinität und auch kurzer US-Vergangenheit. 1995 wurde er zum „Manager des Jahres“ ausgerufen.

⁸ Hinweis: In den Jahren 2010-2018 beliefen sich die Bonuszahlungen im Durchschnitt auf das Siebenfache der Dividenden; in den Jahren 2017 und 2018 auf das Zehnfache.

⁹ Eindruck hinterlassen haben die starken Worte von einer World Car Company, zu Shareholder Value und sein Bekenntnis zu dem Vorbild, dem damaligen „Manager of the Century“, Jack Welch von GE. Ein typisches Statement von Schrempp: "Today we are creating the world's leading automotive company for the 21st century. We are combining the two most innovative car companies in the world."

¹⁰ Über die engen persönlichen Beziehungen von Herbert Henzler (McKinsey) und Alexander Dibelius (ex McKinsey, Goldman Sachs mit der Daimler-Spitze wurde von den Wirtschaftsmedien kaum berichtet.

¹¹ Das Ausscheiden von Schrempp führte zu einem Kurssprung und brachte ihm so noch einen beträchtlichen Sondergewinn ein. Arbeitern und Bürgern fehlt das Verständnis dafür. Cordes war in seinen Folgejobs bei Haniel und Metro wenig erfolgreich, auch als AR-Vorsitzender von Bilfinger und als Private Equity Investor.

¹² Der hierzulande berühmte Elliott Fund ist seit Juni 2019 mit rund einer Mrd. Euro an Bayer beteiligt.

Fünf Jahre später war die ehemals stolze „Apotheke“ von Frankfurt „abgewickelt“, um einen Begriff zu wählen, der sich für ebensolche Vorgänge in den Neuen Bundesländern eingebürgert hat. An der neuen strategischen Ausrichtungen auf „Life Sciences“ waren wenig überraschend Berater, hauptsächlich McKinsey, mit der lukrativen Zerschlagung eine Reihe von Investmentbanken und Private Equity-Firmen beteiligt.¹³ Was von der Voraussicht mancher Investmentbank zu halten ist, besagt ein Report aus dem Jahre 1999, als in Hoechst das Licht bereits fahl war mit dem Titel „A Star in Born“.¹⁴

Die Reihe gescheiterter US-Engagements ließe sich fortsetzen mit der missglückten Strategie von **Thyssen-Krupp**, den Markt in USA und NAFTA über modernste Stahlstandorte in Alabama (und Brasilien) zu erschließen. Der 2013 erfolgte Rückzug bedeutete einen Nettoverlust von rund 10 Mrd. USD, welcher den Konzern zum Sanierungsfall machte.¹⁵ Mittlerweile ist Thyssen-Krupp zum *Target* berühmt-berüchtigter Investoren geworden, die auf eine Zerschlagung hinwirken.

Mit M&A in den USA hat **Siemens** in jüngerer Zeit eine durchwachsene „Erfolgsgeschichte“ aufzuweisen. Die letzten Großakquisitionen mit Dade Behring und Dresser-Rand werden fast übereinstimmend als deutlich überbezahlt gewertet. Das Medizindiagnose-Unternehmen Dade Behring umfasste ein ehemaliges Teilgeschäft von Hoechst (Behringwerke 1904 bis 1997) das von Bain Capital aufgekauft, börsenreif gemacht und dann mit großem Aufschlag an Siemens verkauft wurde. Für den Turbomaschinen- und Kompressor-Hersteller Dresser-Rand wurden 2014 7,8 Mrd. USD an die First Reserve Corp. bezahlt¹⁶. In beiden Fällen gab es zum Schluss keine amerikanischen Kaufinteressenten. Nicht in Rechnung gestellt wurde die Smartness amerikanischer Private Equity Investors. Eine Post-Deal Analyse unterblieb. Entgegen der allseits gelobten Transparenz wurden die misslichen Ergebnisse in den folgenden Jahren „verschmiert“.

Die Diversifikationsbestrebungen der Energie-Oligopolisten **Eon** und **RWE** in England, USA und weiteren Ländern sind zum großen Teil gescheitert. Darüber wäre eine Aufarbeitung geboten, weil es sich um typische Fälle handelt, wie Übergewinne, die im aufgeteilten und regulierten Heimatmarkt eingefahren wurden, unter ständiger Begleitung von Beratern und Investmentbankern fast rückstandslos in ausländische Finanzbeteiligungen abflossen. Dieser kapitalvernichtenden Expedition erfuhr weder von der Politik in Berlin und Düsseldorf noch von der Kapitaleseite (einschließlich kommunaler Eigentümer) angemessene Aufmerksamkeit. Die Akteure sind abgetreten ausgestattet mit opulenten Prämien und Pensionen. Den Schaden haben überwiegend die kleinen deutschen Stromkunden bezahlt.

¹³ Der PE-Investor Blackstone erzielte beim Verkauf von Celanese, einer wesentlichen USA-Tochter, innerhalb von drei Jahren das Fünffache des Investments. Die Co-Investoren machten einen Gewinn von fast 3 Mrd. USD.

¹⁴ Das Ende von Hoechst ist in „Ein Stück deutsche Chemieggeschichte – Die Zerschlagung der Hoechst AG“, CHEManager 6/2008 (Memento vom 6. Mai 2008 im Internet Archive) und geld-arbeitet-nicht.jimdo.com: Finanzmanager bestimmen die Strategien von Unternehmen, ausführlich beschrieben.

¹⁵ Hier sollte die Modellvorstellung eines Ingenieur-CEO von einem gigantischen Stahlkomplex Realität werden. Siehe dazu Denktzettel Nr. 19: „Zu fein für den Dschungel - Beispiellooses Missmanagement bei ThyssenKrupp“.

¹⁶ Die auf Carve out-Deals spezialisierte Equity-Gesellschaft erwarb 2004 das Geschäft für 1,2 Mrd. USD von Ingersoll Rand. Die „Wertsteigerung“ um das Sechsfache innerhalb von 10 Jahren ist eine mehr als erstaunliche Performance. Die an der Wallstreet immer wieder gehörte Bemerkung vom *Dumb German Money* erhielt nicht nur in diesem Falle eine Bestätigung.

Ein Rückblick auf die Dax-Konzerne, insbesondere auf die M&A-Engagements in den USA, ist ernüchternd und deklassiert die involvierten hochbezahlten Vorstände und die vielen Aufsichtsräte. In keinem Fall war Haftung ein Thema. Mit Fug und Recht kann behauptet werden, dass von keinem Land in den USA so viel Wert versenkt wurde, wie von den aufgeführten deutschen Dax-Konzernen.¹⁷

DREI OFFENKUNDIGE GRÜNDE FÜR DAS SCHLECHTE ABSCHNEIDEN

Mit der nachfolgenden Sicht auf die Dax-Publikumsgesellschaften werden drei auffällige Merkmale in den Blick genommen, die diesen gemein sind.

DER ERSTE GRUND: FRAGWÜRDIGE MANAGEMENTPRAKTIKEN

An erster Stelle steht der in diesen Unternehmen praktizierte Managementmodus. CEOs in Publikumsgesellschaften sehen sich nicht mehr wie früher als bestellte Treuhänder, sondern dazu berufen, kontinuierlich steigende Gewinne zu erwirtschaften und in ihrer Zeit einen großen *Impact* zu machen. Dieser lässt sich am ehesten über spektakuläre Aktionen, wie in den USA vollbracht, erreichen. Bei gutem Ausgang tragen sie bei, die Verweildauer im Job zu verlängern und garantieren obendrein einen schnellen Bonus; bei schlechtem lässt sich der vorzeitige Abgang meist „vergolden“. In aller Regel sind es entweder drastische Kostensenkungsprogramme¹⁸, einschließlich Standortschließungen oder Großeinkäufe von Unternehmen – und beiläufig Aktienrückkaufprogramme. Diese Strategien und Taktiken stimmen in hohem Maße mit den Erwartungen des mittlerweile von US-Gepflogenheiten bestimmten Kapitalmarktes überein. Innovation und ständige operative Verbesserungen erscheinen bei diesem Lichte langwierig und langweilig.

Die Präferenz von Managern für Größe folgt der Logik, Marktmacht zu erlangen, möglichst Nummer Eins zu werden und auf dem Wege der Marktkonzentration bzw. Oligopolisierung höhere Renditen zu erzielen. Im Unterschied dazu setzen Unternehmer in der Regel darauf, über Innovationen zu wachsen und sich ständig zu erneuern. Externes Wachstum dagegen ist nur eingekauft, meist schlecht integrierbar, oft auch noch unsolide finanziert. Entsprechend den Regeln des Kapitalmarktes und der vorherrschenden Lehre an Business Schools gilt Hebelung – sprich Verschuldung – professionell und smart zugleich. Die Bildung von Reserven andererseits wird als Kapitalverschwendung angesehen. Die Kurzfristigkeit des Kapitalmarktes spiegelt sich entgegen ständigen Behauptungen im Handeln von Publikumsgesellschaften unübersehbar wider. Im Zentrum stehen, auf eine kurze Formel gebracht: Aktivismus und Transaktionen. Beides suggeriert Entscheidungsstärke und Tatendrang.

Vergütung ist an schnelle Erfolge am Kapitalmarkt gekoppelt, das heißt auf hohe, kurzfristige Bonifizierung und nicht auf Belohnung für Erfolge von Dauer gerichtet. Die Art und Weise, wie Vorstandsvergütung, insbesondere die des CEO strukturiert wird, ist untrüglicher Ausweis für die

¹⁷ Die Schweizer Pharmaunternehmen Novartis und Roche haben in den USA durchwegs erfolgreiche Übernahmen vorzuweisen. Das lag in erster Linie an Fachkenntnis, Vorsicht und demzufolge an der Auswahl gesunder Firmen (und nicht von schwierigen, sanierungsbedürftigen wie im Falle von Hoechst und Bayer). Dasselbe gilt übrigens auch für die BASF mit der Übernahme von Engelhard Corp..

¹⁸ Die Einschaltung von McKinsey wurde einmal so kommentiert: „..... *Now you get McKinsey in and squeeze a strategy out of your management how to produce milk, cheese, butter and meat from the bull.*“

Einstellung von Aufsichtsrat und Vorstand zum Unternehmen und zu den Mitarbeitern. Wenn im Aufsichtsrat Kollegen aus anderen Publikumsgesellschaften einsitzen, wenn ständig Vergleiche mit den Vergütungen in den USA angestellt werden, selbstverständlich bei Ausschluss jedweder Haftung, und wenn die Vertragsverhandlungen zu den Einzelheiten einer Auflösung länger dauern als die zum eigentlichen Auftrag, darf ein problematisches Beschäftigungsverhältnis angenommen werden. Das vor knapp 20 Jahren auf amerikanischen Druck zustande gekommene Compliance-Regime (Stichwort SEC) ist alles andere als ein Garant für verantwortliches Handeln, mit Sicherheit ein kostspieliges, bürokratisches System, das Misstrauen fördert und das Top-Management vor Haftung schützt. Und was die soziale Verantwortung angeht: Mit Bedacht auf Außenwirkung wurden Corporate Social Responsibility-Programme (CSR) oder modische Nachhaltigkeitsinitiativen aufgelegt, was sich bei genauerem Hinsehen als PR-Aktion herausstellt.¹⁹ Der Schein ist entscheidend. Seine Bestätigung wird von einschlägigen Agenturen gegen Honorierung wohlwollend übernommen.

Zu erwähnen ist noch die fortgeschrittene Formalisierung und Verrechtlichung normaler Geschäftsvorgänge und Managementaufgaben. Die Zunahme von Rechtsberatung und von allerlei Begutachtung ist eindrucksvoll. Und die vielen Ausschüsse des Aufsichtsrates sind ein weiteres Anzeichen einer vorgeblichen Professionalisierung, die die zutage getretenen Verfehlungen dennoch nicht verhindert hat: Man denke nur an „Diesel“, M&A-USA, Boni. Was vor allem schmerzt, ist der schleichende Verlust an Glaubwürdigkeit in breiten Kreisen der Bevölkerung in Unternehmen und die Soziale Marktwirtschaft.

Kurz gesagt: Es gibt einen manageristischen Kanon, der in vielerlei Hinsicht diametral zu verantwortlicher Unternehmensführung steht. Vertreten wird dieser Kanon von Karrieretypen, also solchen, die es über Kurzfrist-Jobs (Stichwort Job Hopping/Rotation) an die Spitze eines Großunternehmens schaffen und nicht so sehr aufgrund nachweisbarer dauerhafter Leistung. Dass alle außengeleiteten Manager, fast immer mit einem narzisstischen Flair umgeben, in die Bredouille kommen, belegt unter anderem die lange Liste der „Manager des Jahres“.²⁰

Auf die Internationalisierung der Vorstände, die bereits gut ein Drittel der Dax-30-Unternehmen erreicht hat, wird immer mal hingewiesen. Wenig Aufmerksamkeit erhält dagegen die fachliche Umschichtung, nämlich die Überhandnahme von Administrations- und Finanzleuten und der Rückgang der Techniker (Ingenieure, Informatiker, Chemiker und Naturwissenschaftler) im Allgemeinen.²¹ Das Nachlassen innovatorischer Dynamik in diesen Unternehmen hat verschiedene Gründe, ein wichtiger ist sicherlich dieses schiefe Verhältnis. Die ansonsten beliebten Verweise auf die USA würden an dieser Stelle ergeben, dass dort die innovativsten Unternehmen von technischen Fachleuten (bzw. Gründern) in einem unternehmerischen Stil geführt werden.²² Das Gefühl für Innovationen, die Aufgeschlossenheit für technische Lösungen und auch das damit

¹⁹ Bemerkenswert ist, dass in der Öffentlichkeit problematisch wahrgenommene Unternehmen (Deutsche Bank und VW) die „dicksten“ CSR-Reports herausgegeben haben.

²⁰ Namentlich: Jürgen Dormann, Jürgen Schrempf, Michael Frenzel (TUI), Klaus Zumwinkel (Post), Manfred Wennemer (Continental), Martin Winterkorn (VW).

²¹ In Vorahnung der desaströsen Entwicklung von Hoechst erschien ein Flugblatt (gekürzt) mit den Worten: „ Als ... 1998 als letzter Naturwissenschaftler aus dem Hoechst-Vorstand ausschied, war der Vorstand des einstmals größten Chemieunternehmens durch keine chemische Sachkenntnis mehr getrübt.“

²² SAP war und ist dazu immer noch eine Referenz, Siemens nur eingeschränkt.

verbundene Risiko müssen einem CEO/Vorstand „liegen“ und er muss es durchgestanden haben. Mitarbeiter merken bald, ob der Wille zu Innovation aufgesetzt ist oder Substanz hat.²³

Eine fundamentale Einsicht von Berthold Leibinger soll die Charakterisierung manageristischer Einstellung abrunden: „Es gibt Grenzen im Unternehmen, die nicht finanzieller Art sind.“ Diese Quintessenz eines überaus erfahrungsreichen und erfüllten Lebens besagt, dass es letztlich auf Anstand und Verantwortung, auf das richtige Maß ankommt.

DER ZWEITE GRUND: ABHÄNGIGKEIT VON BERATERN

Deutschland ist augenscheinlich das Land mit der stärksten Strategieberaterdichte.²⁴ Diese Beratung ist ein Wachstumssegment, das sich in den letzten Jahren um den öffentlichen Sektor erweiterte.²⁵ Die großen internationalen Beratungsunternehmen, vornehmlich McKinsey, mit Abstand Boston Consulting (BCG) und in kleinerem Maßstab Roland Berger und Bain genießen ein „einträgliches“ Ansehen, was angesichts der erwähnten Vorkommnisse und vieler Fehleinschätzungen verwundert. Dazu zählt auch ihre zum Teil intensive Begleitung der Privatbankenbranche, die in Deutschland seit 30 Jahren einen einzigartigen Niedergang erlebt hat. In allen Großbanken, in der Deutschen Bank, der früheren Dresdner und Commerzbank, extensiv bei der HypoVereinsbank ebenso wie bei der IKB. Aber auch die seit der Finanzkrise lädierten Landesbanken, vor allem die NordLB und WestLB, waren Dauerklienten. Diese Beratungsverhältnisse wurden weitgehend verheimlicht und die Wirtschaftspresse kümmerte es auffallend wenig.

Aber nun zu den wichtigsten Rezepten der Strategieberater. Ausgangspunkt war der Portfolio-Ansatz in jeweils beraterspezifischen Varianten. Später kam der Shareholder-Value-Ansatz zum Zuge, auch dieser in mehreren Ausprägungen. Der Schwerpunkt lag im Allgemeinen bei finanzbasierten Konzepten und Wettbewerbsanalysen einschließlich Benchmarking, wie sie an Business Schools en vogue waren.²⁶ Im Vordergrund stand die Transaktionsorientierung, die sich am sichtbarsten in M&A-Projekten niederschlug. Deren bekanntestes war sicher die Aktivität von McKinsey bei Daimler(-Benz) und die anschließende Begleitung des Chrysler-Deals durch Goldman Sachs. Was Innovation anlangt, war die dominante Richtung: *Buying versus nurturing*, also weniger Geld in die eigene Entwicklung investieren als nach Möglichkeiten suchen, günstig an Innovationen heranzukommen und dann nach Silicon Valley-Art „hinauf zu skalieren“²⁷. Mit der Zeit wurden die Projektumfänge (vor allem bei McKinsey) immer größer: Umfassende Umstrukturierungs- und Change-Projekte mit allen Facetten und Bausteinen unter Labels wie „World Class“ wurden aufgesetzt. Übrigens: Bei diesen meist nicht oder nur bruchstückhaft

²³ Das lässt sich am Beispiel von Siemens, dem größten europäischen Technologieunternehmen, zeigen. Abgesehen davon, dass von Innovation relativ wenig die Rede ist, werden modische Venture-Aktivitäten als Frischzellentherapie hervorgehoben. Über deren spätere Entwicklung wird wenig bekannt, was immer ein gutes Indiz für eine schwache Entwicklung ist. Über die geschwundene Innovationsdynamik und versäumte Cloud-Geschäfte (mit Ausnahme von Plattformen) wird hinweg gegangen.

²⁴ Bei Beratung im Allgemeinen stehen die angelsächsischen Länder an der Spitze.

²⁵ Siehe AKTUELL: Beschäftigungswunder Parabusiness (1/2019) in www.managerismus.com

²⁶ McKinsey betätigte sich auch in Kostensenkungsprogrammen, zeitweise auch mit Innovationstools (z.B. Business Plan Wettbewerbe), BCG setzte zeitweise auf „Zeit als Wettbewerbsfaktor“.

²⁷ Früher unterzogen sich große deutsche Konzerne in der Regel der Mühe, Erfindungen marktreif zu machen. In jüngerer Vergangenheit konzentrieren sie sich auf vermarktungserprobte Geschäfte.

umgesetzten Projekte wurden die Auftraggeber von berechtigten Vorwürfen verschont und die Millionen-Euro-Honorare ohne jede Bindung an Erfolgsmaßstäbe auch nicht mit der ansonsten an den Tag gelegten Kontrolle überwiesen.

Management-/Strategieberatung hat bei Publikumsgesellschaften immer Hochkonjunktur. Das hat einsichtige Gründe: Verantwortungsvermeidung und Rückversicherung und der weit verbreitete *Group think*, was bedeutet, dass man macht, was andere tun. Um diese Wechselwirkungen wissen die Beratungsfirmen aus den innersten Zirkeln ihrer Key Accounts bestens Bescheid und helfen mit Referenzen nach.

Die unbedachte Einschaltung von Beratern hängt eng mit einem nicht zugegebenen Mangel an Erfahrung und Kompetenz nicht weniger Dax-Spitzenmanager zusammen. Es ist allemal leichter, fremde „Köpfe“ zu engagieren, mit denen man sich versteht, die dem Ego schmeicheln und einem bereitwillig manche Information über andere zutragen, als sich mit den eigenen Leuten herumzuschlagen. Die Mitarbeiter nehmen diese typischen, oft lange sich hinziehenden Beraterengagements defätistisch auf. Ausnahme bilden die wenigen, die durch eifriges Mittun ihre Karrierechancen verbessern wollen.

Es zeigt sich auch, dass es in vielen dieser Unternehmensleitungen an unternehmerischer Um- und Voraussicht mangelt. Kalkül ersetzt Erfahrung und Weitblick. Das hat untern anderem mit dem hohen Anteil an „MBAs“ und mit der stetigen Zunahme von Ex-Beratern in Konzernleitungen zu tun. Dem Ruf nach Kostenwahrheit müssten Honorare für Top-Managementberatung dem Vorstand zugeschlagen werden. In Einzelfällen käme diese Berechnung einer Verdopplung der direkten Vorstandbezüge gleich!

Dekuvrierend ist die floskelhafte Begründung drastischer Maßnahmen oder die Ausrede für falsche Entscheidungen: „McKinsey hat gesagt, dass ...“ Eine solche Aussage disqualifiziert den Betreffenden und sollte Anlass sein, den Verbleib auf dem Vorstandsposten in Frage zu stellen. Die Korrelation zwischen starkem Beratereinsatz und schwacher Managementleistung lässt sich in vielen Fällen nachweisen.²⁸ Deutsche Publikumsgesellschaften wurden in einem nicht vertretbaren Maße von Strategie-/Managementberatung abhängig, was sie von Mittelstands-/Stiftungs- und Familienunternehmen unterscheidet.

An dieser Stelle sei erneut auf Berthold Leibinger verwiesen, der gewohnt prägnant sagte: „Ich mache nichts, was es schon gibt.“ Berater hingegen raten in aller Regel zu dem, was andere machen, was in Teilen die zunehmende Gleichförmigkeit börsennotierter Unternehmen erklärt.²⁹

²⁸ Ein Beispiel ist der Niedergang der Kommunikationstechnik in Deutschland, insbesondere die des Kommunikationsgeschäftes von Siemens (Denkschrift Nr. 4: „Die schwindende Rolle der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) in Deutschland und der Ausstieg von Siemens: Gründe und Lehren“).

²⁹ Das lässt sich in vielen Fällen aus der Vergangenheit zeigen: Praktiken von GE oder Enron wurden in eigenen Publikationen (z.B. McKinsey Quarterly) verbreitet, später deutschen Unternehmen nahebracht. Die ab den 1980er-Jahren von Management-Consultants in Serie produzierten Bücher/Aufsätze enthalten zu einem großen Teil mehr oder weniger offengelegte Konzeptanwendungen. Reisen mit Klienten, früher nach Japan, später ins Silicon Valley, dienten der Demonstration des Nachholbedarfs und zum Nachweis des Informationsvorsprungs.

DER DRITTE GRUND: PROBLEMATISCHE PARITÄTISCHE MITBESTIMMUNG

Aufs Erste scheint die Feststellung unzulässig, dass die deutsche Sonderform der Belegschaftsvertretung etwas mit der seit einem Vierteljahrhundert sich abzeichnenden problematischen Entwicklung der Dax-Publikumsgesellschaften zu tun hat; wird doch bei vielen Anlässen die Paritätische Mitbestimmung als unverzichtbarer Sozialkitt gelobt. Bei unvoreingenommenem Hinsehen kommt man aber zum Schluss, dass es sich im Wesentlichen um eine Interessenwahrung der von den Gewerkschaften vertretenen Mitglieder handelt. In erster Linie geht es nicht um die Zukunft des Unternehmens, sondern um Macht und Einfluss.

Gesetzliche Mitbestimmung wird so verstanden, dass sie ohne Mitverantwortung auskommt. Das Recht zählt, die Pflicht wird unterschlagen. Die Erfahrungen seit dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 sind dafür Beleg genug.

Das von den Gewerkschaften als soziale Errungenschaft gefeierte Modell ist international gesehen ein Unikat geblieben.³⁰ In den skandinavischen Ländern wird das schwedische praktiziert, das sich durch eine betrieblich orientierte Anhörung der Belegschaftsinteressen und –vorschläge im Aufsichtsgremium auszeichnet. In diesem bewährten Modell³¹ werden keine Gewerkschaftsfunktionäre entsendet, die Betriebsräte sind in der Regel nicht hauptamtlich tätig und im Aufsichtsorgan zahlenmäßig immer in einer deutlichen Minderheit. Worauf Wert gelegt wird, ist die unmittelbare Berücksichtigung der Anliegen der Belegschaft und nicht eine Fernsteuerung durch Gewerkschaftszentralen. Das auf Kooperation angelegte Modell kennt den in Deutschland gepflegten konfliktgeladenen und aufwendigen Umgang im Aufsichtsrat nicht, beispielsweise die arbeitnehmerseitig getrennte Vorbereitung von Aufsichtsratssitzungen.

Die Paritätische Mitbestimmung ist in der Metall- und Elektroindustrie mit einem gewerkschaftlichen Organisationsgrad von 31 Prozent (im Durchschnitt 20 Prozent) ein gewichtiger Faktor der Corporate Governance. In Unternehmen der Autoindustrie und der Stahlbranche liegt die Mitgliedschaft in der IGM bei über 90 Prozent. Im Fall von VW erreicht der Einfluss der IGM den Status eines Co-Managements. Es gibt zurzeit rund 50 Tsd. Industriegewerkschaft Metall (IGM)-Betriebsratsmitglieder, 80 Tsd. „Vertrauensleute“ und zahlreiche von der IGM entsandte Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten. Diese Zahlen nähren die Vorstellung von einem Großapparat, der sich in nicht geringem Umfange selbst beschäftigt und demokratisch gewählt erscheinen will.

Der politische Stellenwert lässt sich dran ermesen, dass bei der Vorbereitung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) die Paritätische Mitbestimmung von jeder Diskussion ausgenommen wurde.³² Allemal problematisch ist die Einseitigkeit in der Wahrnehmung der Interessen der Arbeitnehmer – sie gilt im Wesentlichen nur den in Deutschland Beschäftigten – und weniger der Sorge um die Zukunft des Unternehmens. Bedenklich ist allemal die Aushandlung von Vorteilen auf Gegenseitigkeit zwischen dem stellvertretenden

³⁰ Bei den deutschen Gewerkschaften bestand lange Zeit die falsche Hoffnung, dass diese „verrechtlichte“ Form des innerbetrieblichen Dialogs in Europa Schule machen würde.

³¹ In Finnland wird das schwedische Modell nur in Teilbereichen praktiziert.

³² Der damalige Kanzler Gerhard Schröder verfügte eine solche Auflage, obgleich die Gewerkschaftsseite ansonsten bei der DCGK- beteiligt war. Konkret gesagt, handelt es sich bei der Paritätischen Mitbestimmung um ein Tabuthema.

(gewerkschaftlichen) Aufsichtsratsvorsitzenden und dem CEO. In einigen Fällen darf sogar Kollusion, also gegenseitige Begünstigung auf Kosten der Anteilsnehmer, unterstellt werden.³³ Eine gewisse Privilegierung, um nicht zu sagen „Käuflichkeit“ ist zu vermuten, wenn Betriebsratsvorsitzende beispielsweise großzügig Räumlichkeiten, Fahrdienste und andere außerordentliche Annehmlichkeiten erhalten. Der Aufwand für den scheindemokratisch wirkenden Apparat ist überdies beträchtlich: Im Falle von Siemens liegt dieser bei geschätzten 70 Mio. Euro im Jahr.

Schwerwiegend ist die Behauptung, dass die Paritätische Mitbestimmung bis heute keine nachweisbare positive Wirkung auf die Führung von Dax-Publikumsgesellschaften, sondern eine eher negative hatte. Unbestritten gingen alle großen Fehlentscheidungen, so die eingangs genannten M&A-Fälle und die ungebremste Erhöhung der Vorstandbezüge, die eigentlich eine Betriebsgemeinschaft auseinanderdriften lassen ohne vernehmbare Einsprüche der Arbeitnehmerseite über die Bühne.

Kernargument der Arbeitnehmervertretungen ist das Versprechen, Beschäftigung zu sichern. Das ist im Grunde ein in Aussichtstellen von Sicherheit, die sie nicht einlösen können, auch wenn diese in längerfristigen Betriebsvereinbarungen niedergelegt ist. Das zeigen zur Genüge die betriebsbedingten Kündigungen, die mit Demonstrationen und mit viel Wortgetöse von statten gingen. Arbeitsplätze schaffen und erhalten können nur Unternehmensleitungen, die dazu gewillt sind, sich dazu viel einfallen lassen und den Mitarbeitern zeigen, dass sie sich aus moralischer Verpflichtung um sie kümmern. Das Management von Publikumsgesellschaften und die amtlichen Arbeitnehmervertreter haben - mit Ausnahmen - unter Beweis gestellt, dass sie ausschließlich im Eigeninteresse und mit Blick auf den Kapitalmarkt bzw. auf maßgebliche, oft ausländische Investoren/Activist Investors handeln.

Welch einen Kontrast dazu bilden Unternehmerpersönlichkeiten vom Schlage eines Berthold Leibinger, der von einer schmerzhaften Erfahrung sprach: „Wir haben einmal 42 Kündigungen aussprechen müssen. Das war Anfang der neunziger Jahre, aber das geht immer noch nach.“ – und fügte hinzu, dass es ihm wehtat, weil dadurch Familien in Krise geraten sind. In der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008 fielen Neubestellungen in großem Umfange aus. Trotzdem kam es zu keinen Entlassungen, einmal weil bei Trumpf Ideen der Flexibilisierung, Job Rotation und Weiterbildung umgesetzt wurden und die Eigentümerfamilie obendrein Geld zuschoss. An einer solchen Praxis sollen alle der Paritätischen Mitbestimmung Verpflichteten Maß nehmen.

WAS IST ZU TUN?

Eine Lebenserfahrung lautet, dass schlechte Sitten eher die guten vertreiben als umgekehrt. Das trifft insbesondere auf kleine, mächtige Gruppen zu, die sich einen ungebührlichen Vorteil holen: so auf das Management von Publikumsgesellschaften. Die Anläufe zur Selbstregulierung von Unternehmensführung in Form von *Soft Laws* entwickelten keinerlei bis geringe Wirkung, was bedeutet, dass die Grenzen von Angemessenheit, Aufsichtsversagen und Verstöße gegen gute Sitten, enger gezogen und strafrechtlich bewehrt werden müssen – oder, dass man wieder zu alten Tugenden und einem Comment zurückfindet, angepasst an heutige Erfordernisse Das ist wohl der einzig nachhaltige Weg.

³³ Bei Daimler wurde ein solches Verhältnis v.a. unter Schrempp nachgesagt.

ERSTENS: DIE ÜBERBEZAHLUNG DES TOP-MANAGEMENTS KORRIGIEREN

Es ist nicht einsehbar, warum CEOs das Fünfzig - Hundertfache und mehr an Jahreseinkommen und verdeckt noch ein ähnlich Vielfaches von Pensionsansprüchen erhalten als die Mehrzahl ihrer Mitarbeiter. Nicht vermittelbar sind die Vorstandsvergütungen mit Blick auf den (großen) Mittelstand und mit Bedacht auf Skandinavien oder Japan. Für das erreichte Niveau gibt es keinen guten Grund, außer man nimmt die USA, Großbritannien und die Schweiz zum Maßstab.

Im Grunde entspricht die Überbezahlung einer Selbstprivilegierung des Vorstandes, die auf eine Geringschätzung der Belegschaft hinausläuft. Die mit Hilfe vor allem amerikanischer Berater erstellten komplizierten Vorstandsvergütungssysteme sind überdies in einem auffallenden Maß asymmetrisch: wenig reagibel auf schwache Managementleistung, stark auf die Erfüllung niedrig gesteckter Ziele. Ein Blick in die Geschäftsberichte mit dem umfangreichen Vergütungsbericht genügt: Scheinrationalität und Intransparenz verbrämen Eigen-/Gruppennutz. Die überzogene Managementvergütung ist von Übel. Im Interesse der Gemeinschaft und zur Wahrung der Sozialen Marktwirtschaft muss es angegangen werden. Vorschläge im Einzelnen dazu wurden an früherer Stelle gemacht.³⁴

ZWEITENS: TOP-MANAGEMENTBERATUNG ZURÜCKFAHREN

Die fortwährende Einschaltung von Beratungsfirmen zu Aufgaben, die zum Kernauftrag einer Unternehmensführung zählen, ist ein implizites Eingeständnis von Unsicherheit und Absicherung; was bekanntlich das Gegenteil einer unternehmerischen Haltung ist. Die Antwort auf die suggestive Frage liegt nahe: Würden die deutschen Privatbanken heute schlechter dastehen, falls sie auf den strategischen und sonstigen Rat verzichtet hätten? Ein Teil der Antwort ist absolut sicher; sie hätten in Summe mindestens eine Milliarde Euro weniger ausgegeben.

Dem Aufsichtsrat ist angeraten, eine klare Policy für den Einsatz von Managementberatung (im Unterschied zu Fachberatungen) zu formulieren und diese zu überwachen. Er sollte über Art, Umfang und Empfehlungen von Beratung einschließlich der inhouse-Beratungsgruppen informiert sein. Nach den vielen Flops mit der Besetzung von CEO- und Vorstandsbesetzungen ist der Aufsichtsrat, insbesondere der Präsidial- und Personalausschuss gehalten, größte Vorsicht bei der Bestellung von Ex-Beratern zu üben. Den Quereinsteigern fehlt die Demut, weshalb sie häufig erfolglos bleiben. Aus kollegialer Verbundenheit (Stichwort Alumni-Netzwerk) werden sie auch noch zu den besten Auftraggebern ihrer Beratungsgesellschaft.³⁵ Zu lange wurde verabsäumt, die Kollateralschäden wie den Abfluss an Wissen, das Kopieren von Lösungen und die Demotivation der eigenen Leute in Rechnung zu stellen.

³⁴ Siehe insbesondere Denkschrift Nummer 10: Vorstandsvergütung – so kann es nicht mehr weitergehen.

³⁵ Die Post AG ist ein gutes Beispiel eines seit der Privatisierung dieser Bundesanstalt aufgebauten lukrativen Beratungsnetzes von McKinsey.

DRITTENS: PARITÄTISCHE MITBESTIMMUNG UMBAUEN

Mitarbeiter anzuhören und sich mit ihnen in geeigneter Form und laufend auszutauschen, gehört zum Grundverständnis einer guten Unternehmensführung. Diesem Grundansatz sollte jede Form von Mitarbeiterbeteiligung entsprechen. Auf der anderen Seite sollte alles, was dem im Wege steht, abgebaut und umgestaltet werden. Dazu zählen umständliche, formalisierte und politisierte Mitbestimmungsformen, vorneweg die paritätische.

Anleitend dazu kann das schon erwähnte Schwedische Modell sein, das in besonderem Maße auf Partizipation angelegt ist. Die in Deutschland vorherrschende Bipolarität von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen ist ein politisch-organisatorisches Relikt der industriell geprägten Nachkriegszeit, das nunmehr in der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft in ein zeitgemäßes Miteinander überführt werden sollte. Das bedeutet zuerst eine Aufwertung der Betriebsräte an der Basis, den Verzicht auf hauptamtliche Funktionsträger und auf die Entsendung von firmenfremden Funktionären aus den Gewerkschaftszentralen. Vorgeschlagen wird, mit anderswo bewährten Lösungen zu experimentieren – und nicht auf eine unwahrscheinliche große Reform zu hoffen.

Anzustreben ist außerdem eine positive Haltung zu einer Beteiligung der Mitarbeiter am erwirtschafteten Gewinn „ihres“ Unternehmens. Hierzu sollten Beteiligungsmodelle, wie Aktienbezugsprogramme³⁶ oder unternehmensübergreifende Beteiligungsfonds gefördert werden. Beschäftigte sollten mit Hilfe von Staat und Unternehmen in die Lage versetzt werden Vermögen aufzubauen. Die überwiegend gute Dividendenausschüttung der letzten zehn Jahre floss leider an den Arbeitnehmern vorbei, vornehmlich ins Ausland. Dass der Staat schon bei der Privatisierung der Post diese Chance auf eine Vorbildfunktion nicht genutzt hat, zeugt von geringer Weitsicht; es sollte aber nachgeholt werden. Selbst niedrige Prozentanteile in Mitarbeiterhand haben den Nebeneffekt einer stärkeren Loyalität - und was in letzter Zeit aktuell wurde - eine abschreckende Wirkung auf unerwünschte Investoren.

VIERTENS: MITTELSTAND ANGEMESSEN WÜRDIGEN

Die Bedeutung der Publikumsgesellschaft entspricht nicht den Fakten. Die konzentrierte Größe nutzen sie mehr oder weniger exklusiv für ihre Belange. Die Vorteile der vielfältigen Unternehmenslandschaft werden zu wenig geschätzt. Gäbe es den Mittelstand, dieses Beschäftigung stabilisierende und das Gemeinwesen festigende Element nicht, hätten viel Dax-Konzerne nicht ihre heutige Größe und Ertragskraft erlangt, geschweige den guten Ruf in der Welt erworben. So wenig Großunternehmen sich dessen bewusst sind (sein wollen), so wenig kommt das Wissen darum bei der Bundespolitik (nicht der Landes- und Kommunalpolitik) an.³⁷

Zurückzugewinnen ist eine Einstellung und ein Verhalten, das bei familiengeführten/bestimmten Unternehmen vorzufinden ist. Der Politik ist anzuraten, den Mittelstand als die heimischen Träger der Wirtschaft anzuerkennen und ihn entsprechend zu behandeln. Dasselbe trifft auf große Teile der Medien zu, die von ihrer Nähe zu den großen Publikumsgesellschaften abrücken und sich mehr den vielen *Best Practices* zuwenden sollten.

³⁶ Siehe Beispiel Siemens: Fast die Hälfte der Mitarbeiter sind an einem der Aktienbezugsprogramme beteiligt (Share Matching, Stock Awards, Basis Aktienprogramm, Siemens Profit Sharing).

³⁷ Als ein Indiz kann die Besuchshäufigkeit der Kanzler/in bei Dax- versus andere Unternehmen dienen.

ABSCHLIESSEND

Moralische Appelle laufen meist auf einen Ruf nach einem Zurück zu einem besseren Zustand hinaus. Das betrifft in erster Linie die herausgehobene Gruppe der Dax-Publikumsgesellschaften. Nach Auflösung der in USA und Großbritannien ungeliebten Deutschland AG und der vom IWF kritisierten Familiengesellschaften³⁸ wurde ein unternehmerischer Aufbruch verheißen: mehr Dynamik, wesentlich größere Ertragskraft und ein globaleres – sprich angelsächsisches Format. Ist diese Verheißung Wirklichkeit geworden?

Heute befinden sich die Dax-30 bereits zu 55 Prozent in ausländischem Eigentum, zu knapp einem Viertel liegen sie im Portfolio von US-Fonds. Einen Auslandsanteil von 70 Prozent und darüber haben Adidas, Deutsche Börse, Daimler, Linde, Infineon, Bayer. Die Unternehmen haben ihren Stammsitz und ihre Geschichte noch in Deutschland, zählen sich aber zu dem Kreis der *Global Investor Capitalists*.³⁹ Trotzdem ist und bleibt verantwortliche Unternehmensführung und mehr Unternehmertum eine ständige Forderung an die in Deutschland domizilierten Publikumsgesellschaften. Das Gütesiegel für verantwortungsvolle Unternehmensführung beinhaltet Innovationsstärke gepaart mit Bodenständigkeit ebenso wie mit traditionsreicher Weltoffenheit, mit Bindung an das Unternehmen und Vertrauen auf die Mitarbeiter.

„Macht um der Macht willen, Geld um des Geldes willen und Risiko wegen des Nervenkitzels waren ihm fremd“, hieß es in einer Würdigung des Lebenswerkes Berthold Leibingers.⁴⁰ Eine solche Haltung bewahrt vor verwegenen Aktionen wie großen Übernahmen, sorgt für die Einhaltung von Grenzen, ist an Anstand und an Verantwortung gebunden. Nicht nur die in dieser Denkschrift aufgeführten Konzerne sollten sich im ureigenen Interesse dieser Einsicht nicht mehr verschließen.

³⁸ Siehe HB (14.7.2019) zu Ungleichheit in Deutschland.

³⁹ Das zeigt sich immer mehr beim Abstimmungsverhalten auf Hauptversammlungen.

⁴⁰ In Handelsblatt (17. 10. 2018): Nachruf auf Berthold Leibinger.

LITERATUR

Hoefle, Manfred: Managerismus, Wiley-VCH, Weinheim, 2010.

Seifert, Karl-Gerhard: Goodby Hoechst, Sozietäts-Verlag, Frankfurt, 2019.

Simon, Hermann: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer; Campus, Frankfurt a. M./New York, 2007.

Streb, Jochen: Trumpf – Geschichte eines Familienunternehmens, Hanser Verlag, München 2019.

Als Zeitungs-/Zeitschriftenquellen dienen: F.A.Z., HB, mm, wiwo, New York Times, Economist, Fortune bzw. Veröffentlichungen genannter Unternehmen.

VERWANDTE BEITRÄGE UNTER MANAGERISMUS.COM

Denkschriften:

- Nr. 18: Transaktion oder Innovation – das ist die Frage
- Nr. 13: Innovationsschwäche – Existenzielle Herausforderung von Großunternehmen
- Nr. 10: Vorstandsvergütung – so kann es nicht weitergehen

Denkzettel:

- Nr. 42: „Big Company Disease“ (BCD)
- Nr. 29: Aufsichtsrat – Ungereimtheiten der der Arbeitnehmervertretung
- Nr. 22: Die fragwürdige Glorifizierung amerikanischer Managementkultur