

---

## CORONA und Managerismus

### Es gibt kein gutes Management im falschen

---

Manfred Hoefle - April 2020

Die Corona-Krise legt mehr als jede andere nach der Großen Depression Strukturen und Praktiken offen, die unzweifelhaft unter Managerismus subsumierbar sind.<sup>1</sup> Theodor W. Adornos Diktum „Es gibt kein richtiges Leben im falschen“<sup>2</sup> lässt sich auf die Deformation von verantwortungsvoller Unternehmensführung abwandeln. In dieser auf die außerordentlich kritische Lage eingehenden Denkschrift soll die tiefgehende Fehlentwicklung im Management veranschaulicht werden, die gesellschaftlich zwar kritisiert, von der Triade Wirtschaft - Politik - Medien billigend hingenommen wird.

### Die verlorene Ehre von Adidas

Adidas CEO Kasper Rorsted wurde im Januar dieses Jahres zum „Manager des Jahres“ gekürt, von einer Manager Magazin-Jury, die aus Beratergrößen, Investmentbankern und Redakteuren zusammen gesetzt ist.<sup>3</sup> Unter der vielsagenden Überschrift „Liebling der Aktionäre“ hieß es zur Begründung: „Kein Topmanager in Deutschland schafft es wie Adidas-Chef aus guten Unternehmen bessere zu machen – und so ihren Börsenwert massiv zu steigern.“ Er steht in regelmäßigem Austausch mit gleichgesinnten Dax-Kollegen und Beratern, lässt sich und seine Führungsmannschaft jedes Jahr an der Harvard Business School (HBS) trainieren. Rorsted vereinigt die Attribute eines smarten, mondialen CEO.

Ende März wurde Rorsted über Nacht zum kritikwürdigen Manageristen. Warum? Aus dem Stand heraus ließ Adidas verlautbaren, ab April seine Mieten nicht mehr zu zahlen. Als rechtliche Basis diente ein in der Krise von der Bundesregierung geöffnete Sonderregelung, die eigentlich für den kleinen Detailhandel gedacht war. Die Logik dahinter liegt auf der Hand. Es ging darum, mit allen Mitteln die Liquidität zu schonen. Um welche Größenordnung geht es überhaupt? Eine grobe Abschätzung der monatlichen Mietsumme ergibt eine Belastung von weniger als einem Prozent des Kassenbestandes.<sup>4</sup> Der Schnellschuss wird verständlich, sollte doch dem Kapitalmarkt größte

Entschlossenheit signalisiert werden. Das kommt nicht von ungefähr, denn der fränkische

---

<sup>1</sup> Siehe Erläuterung unter [www.managerismus.com](http://www.managerismus.com)

<sup>2</sup> Theodor W. Adorno (1903-1969) Philosoph, Soziologe, Musikwissenschaftler, war auch Mitbegründer der Frankfurter Schule der Sozialwissenschaften.

<sup>3</sup> Die „Laudatio“ ist im Manager Magazin (mm) 1/2020 nachzulesen und auf Youtube nachzuhören. Das mm setzt die fragwürdigen Nominierungen aus PR-Gründen fort, wohlwissend, dass es in der Vergangenheit zu grandiosen Fehlurteilen (Schrempf, Dormann, Winterkorn) gekommen ist. Den Jurymitgliedern kann mitunter ein geschäftliches Eigeninteresse unterstellt werden.

<sup>4</sup> Zum Zeitpunkt der Kreditbeantragung verfügte Adidas über einen Kassenbestand von 873 Mio. Euro und flüssige Mittel von 2.2 Mrd. Euro (lt. EY/FAZ) und potentielle Kreditzusagen von über 600 Mio. Euro. Die insolvenzgefährdeten Unternehmen Lufthansa und TUI haben in Erwartung von Überbrückungshilfen ebenfalls Gehaltsverzichte des Vorstandes angekündigt.

Sportartikelhersteller befindet sich – nota bene mit drei anderen Dax-Unternehmen - zu über 70 Prozent in ausländischem Besitz.

Nach heftigen Protesten wurde schnell reagiert: ganzseitige Entschuldigung in Zeitungen, Einstellung der geplanten Aktienrückkäufe von rund einer Mrd. Euro, Verzicht der obersten Führungsebene auf die Hälfte des Gehaltes. Das kam aber nicht freiwillig. Adidas war das erste Dax-Unternehmen, das einen KfW-Kredit von über 2,4 Mrd. Euro beantragte und innerhalb weniger Tage zugeteilt bekam. Das ist um vieles schneller als es dem brav Steuer-zahlenden Mittelständler je gelingen wird. So viel zur Ungleichbehandlung von Unternehmen durch eine scheinbar mittelstandfreundliche Regierung.

Adidas ist das jüngste Exemplar von Managerismus in Deutschland. Das Unternehmen wurde zum Symbol für das Verspielen von Vertrauen und der Missachtung des Gemeinwohls. Wenn Rorsted den gleichen Maßstab an sich anlegen würde wie den an seine Kollegen, hätte es nach seinen Worten Folgen für ihn: "Wenn ein Manager einen Fehler macht, der die Firma 200 bis 400 Millionen Euro Umsatz kostet, muss das Folgen haben - und für Topleute gilt das noch mehr als für andere Manager".

## Gute Zeiten verdecken dunkle Seiten

Mitte März 2020 brach eine zehn Jahre währende konjunkturelle Hochdrucklage unversehens ab. Vorzeichen einer Eintrübung machten sich 2019 in der Automobilbranche und im Maschinenbau bemerkbar. Der Shut-down kam im März als ein Virus aus der Provinz Wuhan, übrigens ein Fertigungsstandort für einige deutsche Unternehmen. Politik und Dax-Konzerne bildeten bis dahin eine harmonische Gemeinschaft, auch wenn die Diesel-Manipulationen arg störten. Man war aber auf sich angewiesen und zeigte es. Auf Messen stieg die Kanzlerin regelmäßig in VW-Karossen, nahm auf ihren Reisen nach Peking ein Dutzend Dax-Chefs mit. Deren Kanzleramtsbesuche waren zahlreich. Medien berichteten vom Arbeitskräftemangel, vor allem von Ingenieuren und IT-Spezialisten und machten Hoffnung, dass Immigranten bzw. Flüchtlinge die Lücke füllen.

Vorstände partizipierten an steigenden Vergütungen, während das Lohneinkommen über lange Zeit stagnierte. Mit den in den USA aufgekommene und ohne Umschweife übernommenen Aktienrückkaufprogrammen wurde der Kursentwicklung nachgeholfen und auf diesem Wege auch das Einkommen des Top-Managements aufgebessert. Alleinreferenz für die Dax-30-Unternehmen waren die USA. „Helfende Köpfe“ waren die US-Parabusiness-Organisationen wie McKinsey, Goldman Sachs, die Großen 4 der Wirtschaftsprüfer, Vergütungsspezialisten und Wirtschaftskanzleien. In Deutschland fanden sie eine große Pfründe.

Nahezu unbemerkt blieben die Schattenseiten des Managerismus: Viele Dax-Unternehmen *underperfornten*<sup>5</sup>, die Innovationsdynamik ließ auf breiter Basis nach, die Distanz zwischen Belegschaft und Management vergrößerte sich, die Akzeptanz der Sozialen Marktwirtschaft ließ in weiten Kreisen nach - das Vertrauen in diese erlebte einen Niedergang. Die Hauptverursacher waren und sind sich keines Verschuldens bewusst. So viel zur Einstellung und Haltung vieler Dax-CEOs und ihrer Helfer.

## Krisen fördern wahre Gründe zutage

Mit Covid-19 ist vor allem bei den börsennotierten Unternehmen eine auffallende Stille eingetreten. Die meisten Dax-Chefs scheinen den Rückzug angetreten zu haben, die gewucherten PR-/ Investor Relations-Abteilungen wurden auf Stand-by geschaltet. Exemplarisch ist Siemens mit Joe Kaeser. Er, der sich ständig in die Öffentlichkeit drängte, immer wieder politische Twitter-Messages absetzte und ein Theater um seine Nachfolge aufführte, war nach den Ausgangssperren auffällig abwesend, um dann mit der Ankündigung einer persönlichen Spende im Rahmen von

---

<sup>5</sup> Siehe dazu: Denkschrift Nr. 34: Warum viele Dax-Unternehmen schwach abschneiden

Siemens „Helping Hands“ aufzuwarten.<sup>6</sup> Und ergänzte, dass er von einem Gehaltsverzicht der Vorstände nichts hält: „Geringere Vorstandsgehälter vergrößern doch nur den Gewinn des Unternehmens und davon profitiert nur eine Interessengruppe“; er meinte die Aktionäre.<sup>7</sup>

Man darf sich fragen, warum Vorstandschefs mit ihren „China connections“ und ihrer gerühmten globalen Vernetzung in Sachen Corona anscheinend ahnungslos waren. Offenbar hat nicht einer sein Bundesland oder die Regierung vorgewarnt, keiner hat die sonst zur Schau getragene Informiertheit der Mitarbeiterschaft und der Gemeinschaft zugutekommen lassen. In einem Anfall von Gemeinschaftshandeln ließen die deutschen Automobilbauer über Nacht Werke stilllegen, ohne Vorwarnung der Zulieferer. Unverzüglich wurde die Forderung nach Kurzarbeitergeld gestellt und das baldige Aufsetzen eines Turbokaufprogrammes nach dem Muster der Abwrackprämie von 2009 angemahnt.

Mit beträchtlicher Verzögerung liest man von einigen Initiativen und in geringem Umfang von bedeutender Unterstützung. Diese sind<sup>8</sup>: das Freistellen von Teilen des in Kurzarbeit befindlichen medizinischen Personals (VW), Abgabe von Masken (Siemens), Hilfe bei der Beschaffung von Masken und Schutzkleidung aus China (MAN). Bereitstellung von Wirkstoffen (Resochin) und von Testkapazitäten (Bayer) sowie vom geplanten Aufbau einer Maskenfertigung (BMW). Ein vorläufiges Urteil ist: Alles in allem kein beherztes Anpacken der Dax-30. Die „Notstandshilfe“-Praxis darf zaghaft benannt werden.<sup>9</sup>

Noch ein Seitenblick: In Deutschland hat der Alleingesellschafter Wolfgang Grupp von Trigema aus der Not eine Tugend gemacht, indem er schlagartig die Produktion von T-Shirts auf Masken umstellen ließ. Und alsbald bildete sich eine „mittelstandinitiative-covid-19“, die zu Kooperationen bei der Herstellung von kritischen Gütern aufrief. Der deutsche Mittelstand – so der allgemeine Eindruck – macht wenig Aufhebungs, wenn es um Solidarität geht.

## Was lehrt die Corona Krise aufs Neue

Krisen sind strenge Lehrmeister. In komprimierter Form decken sie die Folgen von Entwicklungen auf. Covid-19 ist eine maximal entfernt aufgetretene Epidemie<sup>10</sup>, die sich unvermittelt „globalisierte“. Die Reaktion von Unternehmen zeigt, dass manageristisch geführte sich in Krisen abwartend, wenig einfallsreich und solidarisch verhalten. Ihnen geht es im Wesentlichen darum, Vorteile zu Lasten der Allgemeinheit abzuschöpfen bzw. Kosten auf sie abzuwälzen unter dem oft fadenscheinigen Vorwand, dass man systemrelevant sei und viele Arbeitsplätze zu retten seien. Da ist man sich nicht mehr zu fein, die Gewerkschaften zu Verbündeten zu machen. Die Politik wird schließlich instrumentalisiert, um Schwächen zu reparieren und die eigene Unvorsichtigkeit zu kaschieren.

Drei grundlegende Schwächen lassen sich ausmachen:

---

<sup>6</sup> Lt. Pressemitteilung vom 14. 4. 2020 richtet der Siemens Vorstand einen Covid-19 Hilfsfonds ein. Beteiligen sollen sich alle Mitarbeiter – mit ausdrücklicher Erwähnung des Vorstandes. Der Vorstandsvorsitzende beteiligt sich mit einer Million (entspricht etwa einem Zehntel des letztjährigen Einkommens). Unterstützt werden sollen zahlreiche, aktuelle Hilfsmaßnahmen der internationalen Siemens Geschäftsbereiche.

<sup>7</sup> Offenbar gibt es nach ihm eine Rangfolge der berechtigten Anspruchnehmer: an erster Stelle das Top-Management, dann die Aktionäre, danach die Mitarbeiter und dann all die anderen.

<sup>8</sup> Soweit bis zum 18.4. 2020 publik gemacht bzw. dem Verfasser bekannt geworden.

<sup>9</sup> In GBR die Produktionsaufnahme von Beatmungsgeräten durch Dyson; die Ventilator Challenge UK Taskforce; in Frankreich das gleiche Engagement von Airbus und Schneider Electric, die Umstellung der Produktion von Parfümen auf Desinfektionsmittel durch LVMH. In GBR haben 14 Großunternehmen Gehaltskürzungen beim Top-Management von 20 Prozent in Aussicht gestellt.

<sup>10</sup> Ähnlich weit entfernt wie die Havarie von Fukushima, die aber zu einer Kehrtwende der Energiepolitik führte.

### Erstens, die **Verletzung des Vorsichtsprinzips**.

Das zeigt sich vor allem im Ausreizen von Kostenpotentialen in der Beschaffung (Stichwort: global sourcing), im Outsourcing von Produktion und Logistik, im Orchestrieren komplexer Lieferketten, in der maximalen Reduktion von Beständen, im Verzicht auf ausreichende Liquidität, im Abbau von Personalreserven, in der vernachlässigten Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die jetzige Krise zeigt, dass ein Unternehmen, das „auf Kante genäht“ ist, rasche Einbrüche und nicht selten den Zusammenbruch erlebt.

### Zweitens, die **allseitige Ausrichtung eines Unternehmens auf den Shareholder Value (SHV)**.

Das Bekenntnis zum SHV vieler Dax-30 Unternehmen wird nicht mehr offen bekundet, doch dem Kapitalmarkt implizit-eindeutig vermittelt.<sup>11</sup> Die Beteuerungen von der Verabschiedung des Primats der Aktionäre und die Abkehr vom Ergebnismanagement (Stichwort Quartalergebnis) sind wie Adidas belegt, so lange nicht glaubwürdig, wie die Vergütung eng an die „Wert“-steigerung des Unternehmens gebunden bleibt. Eine fast unumstößliche Erfahrung ist: „Geld bestimmt und Worte –sprich Versprechen - sind flüchtig“. Die mit dem SHV kongruenten Praktiken stehen im Großen und Ganzen im Widerspruch zu einem unternehmerischen Verhalten; sie liefern den Vorwand, kurzfristig, taktisch erfolgsorientiert vorzugehen, konform zu anderen manageristischen Unternehmen. Wie ist es um die Singularität von Unternehmen bestellt, wenn sie nach gleicher, professioneller Manier gemanagt werden?

### Drittens, die **Vernachlässigung der sozialen Verantwortung von Unternehmen**

Wie es wohlweislich eine Gemeinwohlverpflichtung des Eigentums im Grundgesetz (Art. 14 GG) gibt, sind Unternehmen gehalten, das Gemeinwohl bei ihrem Handeln zu berücksichtigen. Die als „social washing“ lancierten CSR-Programme waren zum großen Teil wenig hilfreich. Verantwortung zu deklarieren reicht nicht, es kommt allemal auf das Tun an.<sup>12</sup>

### **Notwendig ist die Umkehr zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung.**

Die Umkehr wird in dem Maße wahrscheinlich, wie „nachhaltig“ sie ist und nicht nur eine schlimme Episode bleibt, wie die von 2008. Eine Abkehr vom Managerismus der letzten vier Jahrzehnte bedeutet eine große Transformation, um den historischen Begriff von Polanyi zu verwenden.<sup>13</sup> Sie fängt an bei den Business Schools und der dort gepredigten Managementdoktrin, sie umfasst die überwiegende Zahl börsennotierter und somit Großunternehmen und schließt den großen Bereich des Parabusiness ein.

Der Staat muss dazu wieder an Gewicht als Spielregelgeber und neutraler Schiedsrichter gewinnen. Es muss allen klar werden, dass er nicht käuflich ist. Der härteste Test dabei ist die Wettbewerbspolitik. Mit ihr entscheidet sich, ob der Staat willens ist, der Vermachtung der Märkte Einhalt zu gebieten. Die Herstellung symmetrischer Wettbewerbsverhältnisse, die Begrenzung von Größe und Einfluss sind Gebot der Stunde. Die Geschichte der letzten hundert Jahre lehrt, dass die Konzentration wirtschaftlicher Macht von Übel ist.

Zuletzt: Zu erneuern ist die **Wertschätzung des Mittelstandes** als Beschäftigungsgarant, als gesellschaftliches Bindungselement und als „guter Bürger“. Die Geschichte lehrt schließlich, dass Länder, die über einen großen Mittelstand verfügen, das heißt eine vielfältige wirtschaftliche Landschaft haben, resilienter sind.

### **Die Corona-Krise ist die Chance auf eine längst überfällige Korrektur des Managerismus.**

*Manfred Hoefle, April 2020*

<sup>11</sup> Siehe: Shareholder Value passé? Die unglaublichen Vereinbarungen des US-Business Round Table (BRT) <http://www.managerismus.com/28-kommentare/aktuell/195-shareholder-value-passe>

<sup>12</sup> Bemerkenswert ist, dass Unternehmen wie die DB und VW die aufwändigsten CSR-Reports vorzeigten.

<sup>13</sup> Karl Polanyi (1886 - 1964) prägte diesen Begriff für den tiefgreifenden Wandel der westlichen Gesellschaftsordnung im 19. und 20. Jahrhundert, den die Industrialisierung zur Folge hatte.