
Too Big To Fail versus Rechtes Maß
Zum Dilemma übergroßer Unternehmen

ZUSAMMENFASSUNG	3)
VORBEMERKUNGEN	4)
FÜHRBARKEIT	7)
Führbarkeit von Unternehmen und Größe	
Formen, Maßstab, Dynamik von Größe	
Indizien für Über-Größe	
Führungsaufwand und -leistung	
Unterschätzte Nachteile von Größe	
WACHSTUMSSUCHT	17)
Größe – Macht – Reichtum als Grundveranlagungen	
Wachstumsdrang/Wachstumssucht	
Originäre und parasitäre Wachstumstreiber	
Logik der Größe vorgebrachte Argumente	
Praxis manageristischer Führung	
Offensichtliche Fälle von Über-Größe	
VERANTWORTUNG	33)
Verantwortung - Bindung - Robustheit als Maximen	
Gebot verträglicher Größe	
BEGRENZUNG	36)
Haftung verstärken	
Incentivierung umstellen	
Wachstum bremsen	
Bail-outs ausschließen	
M&A einschränken	
Übergroße Unternehmen zurückbauen	
Wettbewerb präventiv regulieren	
Postulat: Exzellenz und Rechtes Maß	46)
LITERATUR	49)

„Das wirkliche Problem unserer Zeit ist nicht ideologisch, sondern dimensional.“

Leopold Kohr (1909 1994): Nationalökonom, Sozialphilosoph, Alternativer Nobelpreis

ZUSAMMENFASSUNG

Größe von Unternehmen ist ein wenig wahrgenommenes Thema. Droht aber im Zuge einer Wirtschafts- und Finanzkrise die Insolvenz eines Großunternehmens, wird Größe unversehens zu einem aufsehenerregenden Problem. Da wird von Systemrelevanz und von unvorhersehbaren Kollateralschäden gesprochen, es taucht der Begriff TBTF (Too Big To Fail) auf, also die überraschende Einsicht, dass das betreffende Unternehmen zu groß ist, um fallen gelassen zu werden. Hektisches Bemühen von allen Seiten setzt ein – wie jüngst im Falle von Opel bis hin zur Bundeskanzlerin –, um dem Problem Herr zu werden.

Übergröße ist nach aller Erfahrung mit Unternehmensorganisationen mit mangelnder Anpassungsfähigkeit und einer Machtkonzentration beim Management verbunden, die diese unumwunden zum eigenen Vorteil einsetzt. Größe ist nicht „systemneutral“; sie dient einer Reihe von Unternehmen dazu, die Risiken des Wirtschaftens für sich klein zu halten und hohe Gewinne zu erzielen. Es besteht ein großes Einverständnis zwischen Kapitalmarkt und Management zu einem ungehemmten Streben nach Wachstum, und folglich zur Größe.

Zu wenig gesehen werden die Nachteile für Wirtschaft und Gesellschaft: Die fortschreitende Wettbewerbskonzentration, die schwindende Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, die nachlassende Innovationsbereitschaft, die große Distanz zu den Kommunen und zu den Ländern, in denen sie aktiv sind, die Gefährdung der Marktwirtschaft und letztlich die Aushöhlung der Demokratie. Am schwerwiegendsten ist dabei die allseits eingetretene Diffusion von Verantwortung.

Der Entdecker des Unternehmers in der Ökonomie, Joseph Schumpeter, bewertete vor mehr als einem halben Jahrhundert Größe kurz und sachlich: „Bigness is fundamentally bad when it comes to capitalism.“ Heute ist Größe in Folge von Globalisierung und lascher Fusionskontrolle in den großen Industrieländern an einer besorgniserregenden Schwelle angekommen: Unternehmen mit einer Million Beschäftigten oder einem Umsatz, der der Wertschöpfung eines mittelgroßen europäischen Landes entspricht.

Größe zu begrenzen bzw. das Wachstum großer Unternehmen zu bremsen, ist ein überfälliger pragmatischer Beitrag, die Wirtschaft robuster zu machen und die Wettbewerbskonzentration einzuschränken. Exzellenz statt Größe muss die zukünftige Leitlinie sein und dafür gibt es

gerade im Mittelstand viele Vorbilder, besonders in Deutschland. Der Beitrag muss in erster Linie von den Unternehmen selbst kommen, beginnend mit der Umstellung der Vergütung auf langfristige Wertschöpfung anstelle kurzfristiger Wertsteigerung. Der Staat wiederum – vermehrt die Staatengemeinschaft – hat aber den Auftrag, aktiver zu werden: Ausschluss von Bail-outs, strikte Fusionskontrolle, u.a. durch Einschränkung von M&A und Verstärkung der Haftung der Unternehmensverantwortlichen; als letztes Mittel den Rückbau übergroßer Unternehmen.

VORBEMERKUNGEN

Größe von Unternehmen ist kein Thema, das die Öffentlichkeit nachdenklich werden lässt und die Politik beschäftigt. Mit dem jährlichen Ranking der größten Unternehmen in Deutschland, USA oder weltweit in Fortune oder in der FAZ und einschlägigen Magazinen suggerieren Angaben zur Unternehmensgröße unterschwellig Anerkennung, befriedigen dabei vor allem die Neugier von Managern; weitergehende Überlegungen zur Unternehmensgröße bleiben meist aus.

Erstaunlich früh wurde Größe als grundlegendes Problem in den USA erkannt. Den Anfang machte 1834 Roger B. Taney, Chief Justice Supreme Court mit dem Einwand, dass große Unternehmen es darauf anlegen, im Ernstfall den Staat und die Gemeinschaft in Geiselnhaft (*Hostage taking capacity of big concentrations in business*) zu nehmen. Zu Beginn des letzten Jahrhunderts machte der legendäre Anwalt und Richter am amerikanischen Supreme Court, Luis Brandeis (1856 1941), mit Nachdruck und großer Courage auf die Gefahr von Größe für Wettbewerber, Kunden, Mitarbeiter und die gesamte Gesellschaft aufmerksam. Seine berühmte Warnung lautete: „But size may, at least become noxious by reason of the means through which it is attained or the uses to which it is put.“¹ Die Geschichte von Größe, von *Bigness* ist in der Tat lang. Nach Phasen von ungestümem Wachstum und Konzentrationsschüben schwellt die Kritik an und ebbt rasch wieder ab. Akut wurde Größe vor allem im Bankenbereich in der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise. Und von Neuem scheinen die Konsequenzen von Unternehmensgröße grob unterschätzt oder gar ignoriert zu werden.

Erste Fälle von TBTF (Too Big To Fail)

Gehen Großunternehmen in die Insolvenz, stehen viele Arbeitsplätze zur Disposition. Größe wird dann unversehens zu einem öffentlichen Thema: zuletzt 2008 bei **Opel**. Die drohende Abhängigkeit von der Liquidität

¹ Übers. d. V.: „Größe wird schließlich gefährlich durch die Art ihres Entstehens oder durch den Zweck ihrer Verwendung“. Brandeis ging es nicht um Größe an sich, sondern um die Gefahr, dass Größe unrechtmäßig und gesellschaftsschädigend eingesetzt wird (Size and Social Significance).

der Muttergesellschaft General Motors (GM) löste bei den europäischen Tochtergesellschaften eine Existenzkrise aus, vornehmlich beim deutschen Tochterunternehmen mit 25 Tausend Beschäftigten. Opel (analog GM in den USA) wurde unerwartet zu einem Unternehmen, das unterzugehen drohte.

Angesichts einer strukturellen Überkapazität der deutschen bzw. europäischen Automobilhersteller von rund einem Drittel handelt es sich um eine widersprüchliche Situation; gerade im Hinblick auf eine erstaunliche Erneuerungsfähigkeit in der Frühzeit von Opel vor der Übernahme durch GM – vom Nähmaschinenhersteller über Fahrräder und Motorräder zu PKWs. Über Wochen und Monate zog dieser mittelgroße Automobilhersteller die ganze Aufmerksamkeit der Politik – von kommunalen, regionalen über ministerielle Ebenen bis zu Vizekanzler und Bundeskanzlerin –, der IG-Metall und der meisten Medien auf sich und löste einen erstaunlichen Aktionismus auch in anderen europäischen Staaten aus. Welch ein Kontrast zu längst überfälligen Aufgaben der Zukunftssicherung ganzer Branchen und Regionen oder dringend notwendigen ordnungspolitischen Maßnahmen!

Warum? Opel war ein Fall von TBTF geworden. Eine ausländische Tochtergesellschaft wurde im mit Abstand größten Industrieland Europas zum „systemischen“ Risiko für die gesamte Volkswirtschaft erklärt; man kann auch sagen: von interessierter Seite, zuvorderst von der Gewerkschaft und den betroffenen Landesregierungen herbei geredet. Der primäre Grund: Viele Arbeitsplätze – direkte und indirekte bei den Zulieferern und Dienstleistern – waren gefährdet oder drohten verloren zu gehen. Von der großkoalitionären Bundesregierung wurde mit Verve ein großer Rettungsschirm aufzuspannen versucht. Nach der Wahl wurde er wieder verschämt zusammengefaltet. Ordnungspolitische Grundsätze erhielten wieder Beachtung. Man ging zur Tagesordnung über, Betriebsräte und Politiker verschwanden von der Medienbühne.² GM selbst hat den Weg aus der bis dato größten Beteiligung des amerikanischen Staates im Herbst 2010 wieder an die Börse zurück gefunden. Der TBTF-Fall Opel ist – zumindest temporär – Geschichte.

Zur gleichen Zeit ereignete sich in Deutschland eine vorhersehbare Großinsolvenz. Der Warenhauskonzern **KarstadtQuelle** war nach langem manageristischen Dahinsiechen und ungeschickten Sanierungsbemühungen pleite. Sogleich kamen Forderungen auf, das Unternehmen von staatlicher Seite zu stützen mit der Begründung, dass 50 Tausend Arbeitsplätze – vorwiegend von Frauen besetzte – betroffen seien. Darüber hinaus würden zahlreiche Kommunen Steuerausfälle erleiden, zentrale Einkaufsmög-

² Der präferierte Verkauf von Opel an Magna kam wegen des überraschenden Vetos von GM nicht zustande. Die Muttergesellschaft rückte von dramatisch überhöhten Forderungen an Sicherheiten und Subventionen schrittweise ab und behielt die wieder vom Board als werthaltig angesehene Tochter in ihrem Bestand an Beteiligungen.

lichkeiten verlieren und unwiederbringlich einen Identitätsverlust eingehen. Die Politik hielt sich dieses Mal mit Angeboten zum Auffangen der Gesellschaft zurück. Im Rahmen des Insolvenzverfahrens wurde schließlich ein heimatverbundener Investor gefunden und die Zerschlagung und Auflösung weitgehend vermieden.

Diese beiden jüngeren Fälle in Deutschland zeigen, dass Größe abhängig vom Organisationsgrad der Betroffenen und vom politischen Kalkül der Interessierten in der Krise instrumentalisiert wird. Großunternehmen sollen vor einer marktwirtschaftlichen Bereinigung bewahrt werden, obwohl die Gründe des Scheiterns beim Management liegen. Ignoriert wird der angeblich maßgebende ordnungspolitische Rahmen, auch die entsprechenden Passagen von Parteiprogrammen. Vergessen sind die zurückliegenden 60 Jahre Marktwirtschaft, in der eine Vielzahl von Unternehmen verschwunden ist, wie in der Textilindustrie oder bei der Konsumelektronik

Unternehmensgröße – ein in Deutschland wenig beachtetes Thema

Während in den USA *Bigness* vor allem in akademischen Kreisen thematisiert worden ist, lag und liegt die Diskussion hierzulande dazu brach. Von wirtschaftsliberaler Seite und aus mittelstandsnahen Kreisen wurden fallweise Einwände gegen eine fortschreitende Konzentration vorgebracht, insbesondere auf dem Energiesektor. Die Gewerkschaften praktizierten unverhohlen ihre traditionelle Affinität zu Großunternehmen.³

Für das Kartellamt, das die Konzentrationstendenzen in den verschiedenen Branchen beobachtet und in den Zweijahresberichten kommentiert, ist die Dimension Größe per se kein adressierbarer Sachverhalt; nur die Erlangung einer marktbeherrschender Stellung und ihre Ausübung stehen unter Beobachtung. Auch in der Lehre von der Ökonomie ist das Thema der Unternehmensgröße (bis) heute eine *Quantité négligeable*. In der Betriebswirtschaftslehre wurden zuletzt vor dreißig Jahren Fragen der optimalen Betriebsgröße behandelt. Die deutschsprachige Literatur ist darum unergiebig.

Deutsche Regierungen haben unabhängig von ihrer Zusammensetzung eine wohlwollende Einstellung zu den größten Unternehmen des Landes. Am Augenfälligsten tritt dies bei der Zusammensetzung von Runden und „runden“ Tischen zu Themen der Arbeitsplatzsicherung, Lehrlingsausbildung oder Innovation zutage. Eingeladen sind in der Regel vorrangig die DAX30-Unternehmensvertreter, als ob es nicht eine andere Mehrheit gäbe.

³ Aufgrund der Paritätischen Mitbestimmung ist der gewerkschaftliche Einfluss leichter durchzusetzen. Zudem korrespondieren Organisationsweise und Aufsicht bei großen Publikumsgesellschaften mit eigenen zentralistischen Strukturen. Unternehmen dieser Kategorie sind die Publikumsgesellschaften (zugleich Gewerkschaftsbastionen) Daimler, Siemens und VW, E.ON und RWE.

Größe hat viele Seiten – Im Folgenden Beschränkung auf die Industrie

In diesem Beitrag werden Fragen der fortschreitenden Konzentration und Oligopolisierung im internationalen Kontext, die Praxis der Kartellgesetzgebung, staatliche Entflechtung und die Problematik von Größe im Finanzbereich ausgeklammert.

Im Mittelpunkt dieser Denkschrift steht die Wechselwirkung von Größe und Unternehmensführung in der Realwirtschaft. Welche Antriebskräfte hinter Größe stehen, welche Wirkungen Größe hat, für diese Fragen sollen Erklärungen versucht werden. Zum Schluss werden Vorschläge zur Begrenzung und Korrektur von Größe gebracht.

FÜHRBARKEIT

Dass ein Zusammenhang von Größe und Führbarkeit besteht, haben die meisten Bürger aus eigener Erfahrung als Mitarbeiter oder als Kunden großer Unternehmen erfahren; oder sie haben aus den Medien von Fällen gescheiterter Größe und übermäßigem Wachstum gelesen und gehört.

FÜHRBARKEIT VON UNTERNEHMEN UND GRÖSSE

Größe verbunden mit Komplexität ist ein wichtiger begrenzender Faktor der Unternehmensführung.

Führbarkeit wird kontrovers gesehen: Einerseits kennt man kleine Unternehmen, die unkoordiniert und unproduktiv, schwerfällig und überlastet sind, andererseits lassen sich einzelne Großunternehmen anführen, die mehr oder weniger das Gegenteil verkörpern. Dieser paradoxe Befund scheint keine schlüssigen Folgerungen zuzulassen. Differenzierung ist also geboten. In der Folge wird der Normalfall zugrunde gelegt. Führbarkeit lässt sich ex post leicht beurteilen, wenn ein Unternehmen gescheitert ist oder Erfolg hat. Ex-ante ist Führbarkeit bzw. Führungsleistung schwierig einzuschätzen. Die Bewertungskriterien sind in der Regel zu unterschiedlich, die Einschätzungen durch die Beteiligten zu verschieden und die Auswege aus der Größenproblematik vielfältig.

Führbar sein heißt, dass Größe und Führungsleistung stimmig sein müssen. Ein Unternehmen muss von der Größe und Struktur her Führung ermöglichen; auch diejenigen, die zu seiner Führung bestellt sind, müssen führen – *können*. Anknüpfend an das Können lässt sich vereinfachend feststellen: Wer sein Geschäft/Unternehmen kennt, kann es führen. Kennen heißt im engen Sinne: Produkte, Systeme, Prozesse, Technologien, Werkstoffe, Architekturen verstehen.

Wer das Geschäft nur nach Zahlen managt, führt es nicht. Dann liegt in erster Annäherung ein Fall von Über-Größe vor. Desweiteren lässt sich feststellen: Wer seine un-/mittelbaren Leute nicht mehr kennt, nicht mehr

die Erfolgsfaktoren und Risiken seines Geschäftes selbst versteht, sich mit Lieferanten und Kunden nicht mehr sachkundig über ihre Anforderungen unterhalten kann, sich über die Identität seines Unternehmens im Unklaren, bzw. dem dieser Anspruch „egal“ ist, führt nicht mehr. Zum Führen gehört im engeren Verständnis, operativ führen zu können, aber es nicht mehr tun zu müssen.

Führen und Leiten sind grundverschieden

Die seit den 1980er-Jahren in Mode gekommene Bezeichnung Strategische Unternehmensführung impliziert eine Reduktion von Führung auf das Leiten bzw. Managen. Diese reduktionistische Form der Unternehmensführung wird vorrangig von Managern großer Konzerne ausgeübt, die ihre Geschäfte aus einer Metaperspektive mithilfe finanzieller Controlling-Systeme managen⁴; im Unterschied zu Unternehmen in der Frühphase, mittelständischen Unternehmen und solchen mit klarem Branchen-/Produktfokus. Zu dieser Gruppe können große Teile der deutschen Automobilindustrie, der Chemie- und Pharmabranche gezählt werden im Unterschied zu vielen amerikanischen Großunternehmen in diesen Branchen.⁵

Ein weiteres, einfaches Indiz für „geleitete“ Unternehmen sind Branchenfremde und/oder analytisch geschulte Business School-Absolventen sowie langjährige Consultants oder politisch Platzierte als CEO. Viele Beobachtungen zeigen, dass diese Unternehmen in großem Umfang nur strategisch gemanagt werden, weil der Kapitalmarkt darauf Wert legt und sie es selbst auch nicht anders können. Man könnte schlussfolgern, dass der Kapitalmarkt sich sein Management aussucht. In der Tat, die meisten desaströsen Unternehmenshistorien der jüngeren Vergangenheit verzeichnen solche Führungskonstellationen.

Selbsterklärend ist, dass Abgrenzungen zwischen „geführten“ und „geleiteten“ Unternehmen nicht einfach sind, auch weil Unternehmen sich dazwischen bewegen; so bei Apple mit dem früheren Pepsi-Cola-Chef Scully und dem Mitgründer Steve Jobs. Die Zahl der nicht mehr operativ geführten Unternehmen ist groß: GM, Ford, HP, ABB, GE, Philips, Bayer, TUI sind augenfällige Beispiele.

Am Beispiel von **Siemens** soll der Unterschied von Führung und Leitung grob veranschaulicht werden. Die Vorstandsebene mit Ausnahme des bisher kleinsten und relativ homogenen Sektors Medizin erfüllt die vorher

⁴ Pionier dieses Managements war GM unter dem langjährigen CEO und Chairman Alfred P. Sloan, der das Profit Center-Konzept erfand.

⁵ Die Beherrschung des Portfolio-Managements, die Steuerung von Ertragszentren/Divisions über finanzielle Ziele (im Wesentlichen über EBIT und Kennzahlen der Kapitalverzinsung), das Management von Assets und von Synergien, die Kommunikation mit Kapitalmarktvertretern (Investor Relations), das Repräsentieren und Lobbying sind keine ureigenen Führungsfähigkeiten. Hier handelt es sich um die Wahrnehmung von Aufgaben, die auch Investoren erbringen, beispielsweise im Bereich Private Equity. Solche Investoren trimmen Unternehmen auf kurzfristige Performance, indem sie vor allem Asset Management und „Personal-Optimierungen“ vornehmen, bereiten bzw. hübschen sie als Börsenkandidaten oder Business Objects auf und präsentieren sie auf dem Kapitalmarkt als attraktive Investment Story.

angeführten Kriterien der Führungsfähigkeit nicht mehr. Im Industriesektor war das Spektrum so divers – beispielsweise Beleuchtungsmittel (Osram), Bahntechnik, Antriebe aller Art, Wasseranlagen, dass auf Ebene der Sektoren nur im Kernbereich der Antriebe und Automatisierung eine „operationsnahe“ Führung möglich ist. Ähnlich stellt sich die Situation in den Infrastrukturbereichen Mobilität und Energie dar. Die zentralen Funktionen von Compliance, Nachhaltigkeit/Sustainability, Einkauf bis Investor Relations dienen weniger den Sektoren als dem übergeordneten Anspruch auf Einheitlichkeit im Unternehmen und in der Repräsentanz nach außen. Geführt wird Siemens zu einem großen Teil auf Ebene der Sektoren/Divisionen. Beispielhaft sind dies die Geschäftsverantwortlichen für Schienenverkehr, Windturbinen, fossile Kraftwerke, Antriebe und Automatisierung für die Industrie.

FORMEN, MASSTAB, DYNAMIK VON GRÖSSE

Die Größe von Unternehmen zeigt sich in unterschiedlichen Dimensionen. Die geläufigste ist der Umsatz, bei Einprodukt-Unternehmen die Menge, beispielweise abgesetzte PKWs. Dagegen wird die Wertschöpfung, obwohl sie den eigentlichen Wertbeitrag eines Unternehmens angibt, nur bei eingehenden Analysen angegeben. Um eine Vorstellung von Größe zu vermitteln, wurde insbesondere im industriellen Bereich bzw. im Verarbeitenden Gewerbe die Anzahl Beschäftigte angegeben. Im Finanzbereich dominieren Markt-/Börsenkapitalisierung und Gewinn. Mitunter wird das Vermögen/Assets – allgemein oder in bestimmten Kategorien beziffert. In der Wettbewerbssicht wird der Marktanteil (absolut/relativ⁶) in einer bestimmten Branche (national/global) als Annäherung für Größe und Marktstellung verwendet.⁷

Abhängig von der gewählten Dimension ergeben sich völlig verschiedene Konstellationen. Einige seien cursorisch angeführt: Das Unternehmen GM war bislang der größte Automobilhersteller (vorübergehend von Toyota übertroffen) und über drei Jahrzehnte das größte Unternehmen der Welt. Wal-Mart ist mit über zwei Millionen Beschäftigten das größte Handelsunternehmen mit dem höchsten Umsatz. Foxconn (Hon Hai Precision Industry Co., Ltd in Taiwan) ist mit 920 Tausend Beschäftigten (2010) der weltgrößte Massenfertiger von Elektronikprodukten. ExxonMobil ist seit wenigen Jahren das höchstkapitalisierte Unternehmen mit aktuell 395 Milliarden Dollar (Höchstwert: 505 Milliarden Dollar)⁸ und das Unternehmen mit dem höchsten Gewinn (zuletzt 30,5 Milliarden Dollar).⁹

⁶ Absoluter Marktanteil bezieht den eigenen Umsatz auf den gesamten Marktumsatz; relativer Marktanteil stellt den eigenen Umsatz ins Verhältnis zu dem Umsatz des größten Anbieters.

⁷ Dass Größe einer starken Relativierung unterliegt, zeigen die Marktanteile führender Hersteller von 20 % im jeweiligen großen Heimatmarkt; dieser halbiert bis viertelt sich in der nächstgrößeren Wirtschaftseinheit (z.B. NAFTA oder EU) und reduziert sich auf wenige Prozente im globalen Maßstab, in dem eine Reihe von Mega-Unternehmen tätig ist; beispielweise von Wal-Mart und ExxonMobil.

Größe korreliert in hohem Maße mit einer geringen Wertschöpfungstiefe (Handel, Autoindustrie, Auftragsfertigung) und einem hohen Konzentrationsgrad (Rohstoffe, Energieerzeugung). Legt man die jeweilige Wertschöpfung zugrunde, reduziert sich der Umsatzwert beispielweise in der Automobilindustrie um bis zu 80%. Dies erklärt die „Systemrelevanz“ großer Hersteller für die vorgelagerte Zulieferindustrie. Mit diesen wenigen Angaben sollen die erreichten Größenordnungen demonstriert werden, und damit die Brisanz von Größe.

Economies of Scale & Scope

Die ökonomische Logik von Größe wird im Allgemeinen mit *Economies of Scale* und *Economies of Scope* erklärt. Erstere bezeichnen die Größenvorteile bzw. Skalenerträge aufgrund sinkender Herstellkosten (infolge einer breiteren Verteilung des Fixkostenblocks). Kostendegression, Erfahrungskurveneffekte sind häufige Wirkungsweisen von größeren Mengen und sachlogische Begründungen für wirtschaftliche Konzentration. *Economies of Scope* wiederum ergeben sich aus Verbundvorteilen/Synergien durch Nutzung gemeinsamer Ressourcen: Forschung und Entwicklung, Fertigung, Vertrieb, Beschaffung, Marketing/Branding, Administration und Support. Die Ausprägungen reichen von gemeinsamen Zielgruppen, die bedient werden, über Bereitstellung von Produktfamilien und Lösungspaketen, die Nutzung von Technologieplattformen und Standards bis zur Nutzung von Management-Know-how für mehrere Geschäfte.

Größe zeigt eine hohe strukturelle Branchenabhängigkeit:

1. Infrastruktur-/Netzbranchen wie Strom, Gas, Kommunikation, Verkehr (Eisenbahn, Schiff- und Luftfahrt) mit hohen Fixkostenanteilen
2. Massenprodukthersteller von Autos, Konsumartikeln, Nahrungsmitteln, Software, Mobiltelefonen, Tablet-Computers, Komponenten, Bauelementen
3. Exploration und Verarbeitung von Rohstoffen wie Kohle, Öl, Metalle, Düngemittel Agrargüter, Grundstoffchemie, Zement
4. Handel (Einzel- und Großhandel)

Standen in Zeiten der (nationalen) Massenproduktion, der tayloristischen Ära, die Skalenerträge im Mittelpunkt, traten zunehmend erwartete bzw. realisierbare Synergie-Effekte in den Vordergrund. Diese hängen im Wesentlichen mit einer stärkeren Vernetzung, höheren Lösungs- und Softwareanteilen, neuen Produktkonzepten, Einkaufsvorteilen und einem globalen Marketing zusammen.

Einfache Wachstumsmechanik – schwer vorstellbar

Quantitatives Wachstum ist einfach zu verstehen; Wachstumsmechanik ist eingängig. Dennoch ist immer wieder die Wirkung von hohen anhal-

⁸ Wegen der besseren Vergleichbarkeit sind die Angaben in US-Dollar.

⁹ Im Finanzbereich ist die Gewinnhöhe die relevante Größe: Goldman Sachs erzielte aktuell 8,4 Milliarden Dollar mit nur 36 Tausend Beschäftigten; ein untrügliches Indiz für die wesentlich höheren Renditen in der Transaktionsökonomie bzw. Nominalwirtschaft.

tenden Wachstumsraten verblüffend, wohl weil im menschlichen Verständnis und nach landläufiger Erfahrung organisches Wachstum mit natürlichen Grenzen das Normale ist. Dagegen übersteigen mechanistische, „kapitalistische“ Wachstumswelten mit konstant hohem Wachstum die Vorstellungskraft der meisten Menschen.

Als einfaches Beispiel soll Siemens dienen: Bei einer aktuellen Unternehmensgröße von rund 100 Milliarden Dollar¹⁰ bedeutet ein jährliches Wachstum von fünf Prozent 163 Milliarden Dollar in 2021, ein Wachstum von sieben Prozent rund 200 Milliarden Dollar und bei zehn Prozent Wachstum rund 200 Milliarden Dollar bereits im Jahr 2018. Im Rückblick erscheint das erreichte Wachstum nicht außergewöhnlich, ab einer schon „großen Größe“ in die Zukunft projiziert allemal.

In organischen Systemen, so beim Wachstum von Pflanzen als auch Populationen oder eben Organisationen schlägt dieses ab einer bestimmten Größe in Wucherung und Überforderung um und endet in Selbstzerstörung. Bei der unverrückbaren Grenze des Planeten Erde wird das Wachstum von Unternehmen sich zwangsläufig immer mehr hin zu einer Kreislaufwirtschaft entwickeln müssen. Aus dem Wachstumsdilemma gibt es kein Entkommen: Einzelne Unternehmen können unerwünscht übergroß werden, aber nicht alle können wachsen (wollen).

Optimale Betriebsgrößen – optimale Unternehmensgrößen?

Die Praxis hat sich an der betriebswirtschaftlichen Diskussion von Betriebsgrößen kaum beteiligt. Das lag in erster Linie an den technologischen Entwicklungen wie Miniaturisierung, Modularisierung, Automatisierung, IT-Vernetzung und der Ausweitung der Produktion in andere Länder und Kontinente durch Outsourcing und Offshoring. Die früheren Regeln verloren ihre Gültigkeit. China hat als Fertigungsstandort neue Maßstäbe gesetzt. Die Literatur zur Betriebsgröße ist spärlich geworden. Nur einzelne gut geführte Unternehmen haben über die passende bzw. richtige Größe reflektiert und sich an solche Größenbeschränkungen ihrer Betriebe bzw. Organisationseinheiten gehalten.

Eine Recherche zur Unternehmensgröße – einer optimalen, minimalen, maximalen – lieferte keine umfassenden Analysen zutage. Das war in der Tat überraschend, erklärt sich aber durch die große Variabilität von Branchen, Unternehmen, Wirtschaftssystemen und die enorme Varianz von Unternehmensgrößen. In einer ersten Annäherung sind die Zahl der Mitarbeiter und der dadurch bedingte Kommunikationsbedarf der entscheidende Maßstab. Dazu eine grobe Modellrechnung: Die kleinste unmittelbar führende Unternehmensgröße erstreckt sich auf rund 20 (+ 10) Mitarbeiter, weil ein Verantwortlicher diese Größenordnung mit einer einfachen Arbeitsteilung und einer organisatorischen Ebene noch beherrschen kann. Führt man diese Grundannahme fort, in Stufen mit Faktor

¹⁰ Wegen der internationalen Vergleichbarkeit werden finanzielle Größen in US-Dollar verwendet.

5-6 (das heißt: mit jeder organisatorischen Ebene verfünf- bzw. versechsfacht sich die Zahl der Beschäftigten), steigt die Unternehmensgröße mit zwei Ebenen auf 100 bzw. 180 Beschäftigte, mit drei Ebenen auf 500 bzw. 1080, mit vier Ebenen auf 2.500 bzw. 6.500, mit fünf Ebenen auf 12.500 bzw. 39.000 Tausend und bei sechs Ebenen auf 62.500 bzw. rund 230 Tausend. Die Spannweite ist also beträchtlich. Angemerkt sei, dass Unternehmen mit mehr als sechs Ebenen bereits ein hierarchisch-bürokratisches Stadium erreicht haben.¹¹ Werden die Führungsspannen weiter gefasst, was bei einfachen Tätigkeiten möglich ist, können Unternehmensgrößen von 1000 Beschäftigten mit drei Ebenen – also einer ausgesprochen flachen Hierarchie bewältigt werden unter der Annahme, dass die Beschäftigten als Mitarbeiter geführt werden und sich in Teams zu einem großen Anteil selbst organisieren.

In der Managementlehre wird vereinzelt¹² die optimistische Meinung vertreten, dass unter Zuhilfenahme bestimmter Tools Konzerne eine Größenordnung von einer Million Mitarbeiter und mehr erreichen können, „ohne Bürokratie und mit hoher Produktivität“. Die Verschiebung von Wachstumsgrenzen wird von interessierter Seite in Aussicht gestellt; überzeugende Gründe sind jedoch nicht auffindbar. Begrenzender Faktor ist immer die zwischenmenschliche Kommunikation bzw. Interaktion, die die Stärken des Einzelnen zur Wirkung bringt und zu gemeinschaftlicher Exzellenz beiträgt. Das Ausreizen institutioneller Größe ist ein fragwürdiges, abzulehnendes Unterfangen.

Die Relevanz von Größe ist bei Betriebsgrößen auf das jeweilige Unternehmen bezogen. Bei Unternehmensgröße ist der Referenzbereich nicht mehr das Unternehmen, sondern die Wirtschaftsordnung und die Gesellschaft; bei transnationalen Unternehmen auch nicht mehr der nationale Rahmen ihres Domizils.

INDIZIEN FÜR ÜBER-GRÖSSE

Über-Größe zeigt sich vor allem in organisatorischer Schwerfälligkeit und in einer eigenmächtigen Rolle des Managements.

Strukturelle Indikatoren

Über-Größe bringt typische Ausformungen mit sich: Hoher Führungsaufwand an der Spitze, viele Hierarchieebenen, große Organisationseinheiten, häufige Umorganisationen, Vielzahl koordinierender Funktionen, unergiebige, ritualisierte Führungstagungen, viele übergreifende Corporate Programs, zahlreiche Projekte zur Nutzung von Synergien und zur Vereinheitlichung, zunehmende externe Rekrutierung von Führungspersonen.

¹¹ Bis Ende der 1990er-Jahre waren Großkonzerne mit bis zu neun Hierarchieebenen die Regel.

¹² F. Malik (Strategie, S. 55) sieht in seinen Managementsystemen und -tools große Potenziale der Vervielfachung aktuell produktiv „managebarer“ Größe. Das Funktionieren hat absolute Priorität. Die Auswirkungen von Größe auf Marktwirtschaft und Gesellschaft bleiben indes unberücksichtigt.

sonal, abnehmendes persönliches Kennen-(lernen), Bildung funktionaler und regionaler Subkulturen, Pflege aufwändiger Kontrollsysteme, Verlust an Identität und Zusammenhalt.

Über-Größe zeigt sich – besser versteckt sich – als komplexes Phänomen. An zwei Indikatoren lässt es sich jedoch eingrenzen: Erstens, – wie oben gezeigt – bei Hierarchieebenen. Organisationsfachleute gehen davon aus, dass Unternehmen mit im Allgemeinen mehr als sechs Hierarchieebenen die Grenze zur Über-Größe überschritten haben. Zweitens, kann ein übergroßes bzw. zu komplexes Unternehmen unterstellt werden, wenn eine große Zahl von Mitarbeitern mit mehreren internen Projekten gleichzeitig befasst ist und zudem noch mehrere externe Beratungsunternehmen beteiligt sind.

Komplementär zur wachsenden Hierarchie von Unternehmen tritt eine Kollektivierung von Haftung ein. Das wird besonders evident in der Anzahl von Genehmigungen (in Form von Unterschriften) und Abstimmungen für bestimmte Vorhaben. In Fällen von Pannen, und Verfehlungen wird die „Schuld“ in den unteren Ebenen gesucht, taktisch auf mehrere Abteilungen oder Personen verteilt. Eine Exkulpation des Managements erfolgt durch den Verweis auf die Vielzahl verordneter Regelungen und installierter Managementsysteme.

Der wichtigste numerische Indikator ist die absolute Umsatzgröße. Diese wird in der Automobilbranche mit 100 Milliarden Dollar (davon rund 20 % eigene Wertschöpfung), in der Energiebranche mit 100 Milliarden Dollar, im Maschinenbau mit rund 3 Milliarden Dollar (Trumpf liegt bei rund 2,2 Milliarden Dollar, Gildemeister bei rund 1,7 Milliarden Dollar) angenommen.

Nach Ansicht von Boehringer Ingelheim, dem größten Pharma-Familienunternehmen der Welt, sind Pharmakonzerne mit mehr als 30 Milliarden Dollar Umsatz „kaum noch „führbar“.

Die Logik der jüngsten Mega-Mergers von Pfizer und Merck in den USA wurde in der größeren Marktmacht, bei rechnerisch bzw. planerisch erheblichen Scale-Effekten und einer potentiell beträchtlichen Anhebung der Margen gesehen. In kurzem zeitlichen Abstand hat sich jedoch erwiesen, dass die geplanten Kostensynergien trotz Personalabbau, Schließung von Standorten, Zusammenlegung von Labors, Produktionen und Vertriebsorganisationen nicht ausgeschöpft werden konnten. Verblieben sind eine verunsicherte Belegschaft und ein getrübtetes Betriebsklima.¹³

Über-Größe ist mit bestimmten Ausprägungen verbunden. Im Folgenden wird die ganze Vielfalt ausgebreitet.

¹³ Der CEO von Boehringer Ingelheim beurteilte bereits 2007 das „Pfizer model“ als Fehler und erwartete zu einem späteren Datum die Aufspaltung in mehrere Unternehmensteile (Boehringer hatte 2009 einen Umsatz von rund 18 Milliarden Dollar).

Eigenschaften übergroßer Unternehmen

1. Sind zu wenig anpassungsfähig, zu komplex, zu wenig fokussiert, zu vergangenheitsbelastet, innovationsschwach.
2. Entziehen sich dem marktwirtschaftlichen Ausscheidungsprozess durch Quersubventionierung und ggfs. Bail-outs.
3. Streben nach Macht durch Verdrängung (statt Kooperation); betreiben intensiv Lobbying und nehmen großen Einfluss auf die Politik.
4. Beschäftigen sich unverhältnismäßig mit dem „Innen“, sind stark controlling- und regelbasiert (Compliance).
5. Neigen zur Ressourcenverschwendung, zum Festhalten an erfolglosen Projekten und zur Externalisierung von Kosten.
6. Werden überheblich, risikoscheu oder unvorsichtig, sprunghaft oder träge.
7. Sind schwer zu führen, verlieren an Identität, verdrängen Verantwortung und werden unpersönlich.
8. Vermeiden persönliche Haftung, verlieren den Eigentumsbezug, das Management vereinnahmt das Unternehmen.
9. Benötigen große Märkte und Kunden, vernichten Diversität, streben nach Einheitlichkeit, konzentrieren sich auf Commodities, unterliegen konformem Denken und Handeln.
10. Sind stark kapitalmarktorientiert, häufig in Streubesitz oder (vor allem in den Emerging Markets in Staatseigentum).

Diese Auflistung ergibt ein Bild systemischer Schwächen, die aus Übergröße resultieren. Ihr Umfang und Gewicht, die Wechselwirkungen sind naturgemäß von Unternehmen zu Unternehmen verschieden.

FÜHRUNGSaufwand UND -LEISTUNG

Führung verursacht einen schwer fassbaren Aufwand. Nach allgemeiner Erfahrung korreliert Führungsaufwand mit Größe, Komplexität und Organisationsform des Unternehmens.

Der Führungsaufwand umfasst alle direkt oder indirekt mit der Steuerung des Geschäftes anfallenden Kosten des Führungspersonals, von zugeordneten Stäben/Referaten, Dienstleistern und externen Dienstleistern (Berater, Wirtschaftsprüfer, Public Relations). Nach einer vorsichtigen Schätzung betragen die indirekten Führungskosten das 2 bis 5-Fache der direkten. Auf Siemens bezogen betragen die direkten Kosten des Vorstandes rund 40 Millionen Euro; hinzu kommen indirekte Führungskosten (direkt zugeordnete Assistenz ohne jeweilige zentrale Funktionen) in der Größenordnung von 60 Millionen Euro (das entspricht rund 800 Mitarbeitern auf die Wertschöpfung bezogen).¹⁴

Der entsprechende Wertbeitrag, nämlich die Steigerung des inneren Wertes des Unternehmens (im Unterschied zur Kapitalisierung an der Börse) lässt sich bei beschriebenen Aufgaben, einschließlich schwer fassbarer

Akquisitionserfolge des CEO und der Sektor-Chefs schwer greifen. Hier wird die Auffassung vertreten, dass beispielweise eine Zentralisierung des Einkaufs, die Koordination von Sustainability-Projekten oder die Überwachung eines umfassenden Compliance-Systems nur eingeschränkt wertschöpfend sind.

Zu beachten ist, dass in der Führung wie in der Fertigung Größen-Effekte einheitliche, skalierungsfähige Aufgaben voraussetzen. Bei bestimmten übergeordneten Systemen ist dies möglich, vordergründig beim Controlling. Bei der Führungsleistung, also der Gestaltung des Unternehmens und der Führung von Menschen, bei der Entwicklung von Produkten und Systemen kommt es aber zu einem gegenläufigen Effekt. Das Prinzip des abnehmenden Grenznutzens gilt grundsätzlich auch für Führung. Es kommt einer Selbstüberschätzung gleich, wenn das Management beim Wachstum von Großunternehmen von einem allgemeinen Nutzenzuwachs durch seinen ureigenen Beitrag ausgeht.

UNTERSCHÄTZTE NACHTEILE VON GRÖSSE

Nachteile, die nicht offensichtlich sind, sich nicht unmittelbar auswirken und kostenmäßig einfach bewertbar sind, werden in der Regel gering veranschlagt. Ein solcher Fall ist die mit übergroßen Unternehmen verbundene Schwierigkeit, den Unternehmenszweck auf den Kunden hin zu definieren. Ist wegen der Breite des Spektrums, der Vielzahl von Geschäften für das gesamte Unternehmen ein Auftrag, eine *Mission*, nicht mehr oder nur sehr abstrakt formulierbar, fehlt ein wichtiges Identitätsband. Den Mitarbeitern kann nicht mehr einfach klar gemacht werden, wofür sie ihr Commitment unmittelbar einbringen sollen.

Wenn sich der oberste Unternehmenszweck darin erschöpft, in erster Linie den Shareholdern einen kontinuierlichen Wertzuwachs zu bringen und in der Öffentlichkeit als gutgemanagtes und wohlverhaltendes Unternehmen dazustehen, geht die wichtige motivatorische Wirkung für die Belegschaft verloren; nämlich über das Einkommen hinaus einen Beitrag zur Lösung von Kundenbedürfnissen und zur Verbesserung gesellschaftlicher Belange zu leisten.

Mit dem *Hidden Asset* des Unternehmenszweckes hängt der Anspruch zusammen, exzellent zu sein. Exzellenz braucht immer einen konkreten Bezugspunkt, am besten auf Innovation, Qualität und Wertschöpfung für den Kunden gerichtet. Dann besteht die Chance, dass sich die Belegschaft in hohem Maße daran beteiligt. Erfahrungen zeigen, dass es eine allgemeine Exzellenz wie sie in Großunternehmen wiederkehrend eingefordert wird, schwerlich gibt. Vielmehr sind solche Aufrufe ein Ausweis für Mittelmäßigkeit. Widersprüchlich ist das Verhalten des Managements, den

¹⁴ Die Zuordnung der jeweiligen zentralen Funktionen ist nicht sinnvoll, weil ein großer Teil der Aufgaben auch in einem aufgespaltenen Unternehmen wahrgenommen werden muss. Dennoch zeigt die Zahl von rund 600 allein mit Compliance befassten Mitarbeiter die Aufblähung von Aufsichtsaufgaben in einem Konzern von der Größe von Siemens.

Mitarbeitern immer neue Exzellenzstandards vorzuhalten und abzuverlangen. Dies ist ein deutlicher Hinweis auf mangelnde Führungsqualität.

Mit bloßem Größenwachstum lassen die personalen Bindungskräfte eines Unternehmens nach. Vermittlung und Pflege von Werten werden schwierig: Werte erhalten einen deklamatorischen Charakter, erreichen viele nicht mehr, werden schlecht verstanden, ungenügend eingehalten. Diesen Mangel über einheitliche Systeme und Prozeduren zu kompensieren, gelingt nur eingeschränkt. Der von der Größe erzwungene Übergang von einer werteorientierten Führung zu einem zunehmend regelbasierten Management bedeutet eine signifikante Veränderung der Unternehmenskultur und eine Schwächung der persönlichen Identifikation.

Stark wachsender Kommunikations-, Überwachungs- und Integrationsbedarf

Gewöhnlich unterschätzt wird der Vorteil direkter Kommunikation und der unmittelbaren Anschauung und Beobachtung. Diese Erfahrung macht von Zeit zu Zeit jeder, der in vielstufigen Abläufen mit jeweils anderen Bearbeitern ein alltägliches Problem rund ums Auto oder Haus zu lösen hat oder mit Unternehmen zu tun hat, die in einer tayloristischen Fragmentierung von Problemen beispielsweise über quasi-anonyme Call-Center Effizienz erzeugen wollen, häufig zulasten der Zeit des Kunden. Wenn Probleme an Ort und Stelle, vom Einzelnen oder Team gelöst werden können, wenn über Sachverhalte nicht umfangreiche Berichte verfasst werden müssen oder keine länglichen Besprechungen im großen Kreis notwendig sind, sind die anteiligen Management- und Kommunikationskosten wesentlich geringer und die Zufriedenheit aller Beteiligten größer. Beim Übergang auf IT-Systeme, formale Rechtfertigungsdokumentationen und unpersönliche Kommunikation steigen die Kommunikationskosten sprunghaft an. Einschränkend soll angeführt werden, dass naturgemäß in allen Unternehmen Systeme notwendig und nützlich sind. In Großunternehmen werden sie jedoch in der Regel allumfassend eingesetzt, um damit die Vergleichbarkeit als Grundlage des Managens herzustellen.

Unterschätzt wird des Weiteren der Aufwand zur Angleichung der Vielzahl von Systemen bei der Integration von Unternehmensakquisitionen. Auch wenn einige Großunternehmen (und Großbanken) darin eine große Routine entwickelt haben, wird eingestanden, dass die Zerstörung von Variabilität in Kauf genommen werden muss, um „managebar“ zu bleiben. Der dafür betriebene Aufwand gilt dennoch uneingeschränkt als wertschöpfend, der Verlust an Vielfalt wird dagegen als nichtexistenter Posten ausgebucht. Die Nachteile von Größe sind zu einem beachtlichen Teil immaterieller Natur. Darum werden sie gewöhnlich übersehen oder kleingeredet; sie sind nicht einfach „weg“-managebar.

WACHSTUMSSUCHT

GRÖSSE - MACHT - REICHTUM ALS GRUNDVERANLAGUNGEN

Der Mensch kennt im Allgemeinen keine intrinsische Grenze der Bescheidung. Durch Erziehung, durch religiöse und soziale Auflagen und gesellschaftliche Vorschriften verhält er sich in einem dadurch bestimmten Rahmen.

Nach Thukydides, dem ersten Geschichtsphilosophen und Analytiker der Peloponnesischen Kriege, trägt der Mensch die Grundveranlagung – auch als anthropologische Konstante bezeichnet – in sich, ständig nach Macht, Ansehen und Reichtum zu streben. Diese zeitlose und weitgehend kulturabhängige Veranlagung erhält in bestimmten gesellschaftlichen Konstellationen und bei günstigen Voraussetzungen, wie der geographischen Expansion in nicht entwickelte Regionen oder der Öffnung von Märkten, großen Auftrieb. So waren die USA zu einem großen Teil im 20. Jahrhundert das Land der „unbegrenzten Möglichkeiten“ mit ungeahnten Chancen expansiven Mengenwachstums. Ab den 1990er-Jahren wurde China als ein mit billigen Arbeitskräften übervoller *Sweat Shop of the World* der neue Magnet für Fertigungsinvestitionen. Mit den anderen BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien erweiterte sich in einer kurzen Zeitspanne der Kreis der Staaten, die sich der kapitalistischen Wirtschaftsweise öffneten.

Die Unternehmensgröße betreffend gibt es in der Praxis kaum selbstauferlegte Grenzen. In der aktuellen Managementlehre findet man auch kaum diesbezügliche Thesen und Orientierungsgrößen. Das Management hat in der Regel nicht gelernt, wann Grenzen erreicht sind; es wird vom System des Kapitalmarktes angehalten in einem zunehmenden Verdrängungswettbewerb, unaufhörlich zu wachsen. Unterstützt wird dieses Verhalten durch den sogenannten *Groupthink* (Gruppendenken), der enthemmend wirkt und als Bestätigung eigenen Verhaltens herhält. Im Besonderen zeigt sich das imitierende Verhalten beim Streben nach Größe nicht bei Exzellenz, da diese Eigenschaft immer partikulär bleibt.

Das Streben nach den drei vorher genannten „Drang- und Suchzielen“ von Menschen tritt im Übermaß bei aggressiven, zielstrebigem CEOs und deren Leitungspersonal auf. Früher lag bei Vorstandschefs der entscheidende Unterschied in ihrer Macht – meist ausgedrückt in Umsatz und Zahl der Mitarbeiter *under Management*. Heute hat die Aussicht auf ein hochlukratives Einkommen – sprich Reichtum – ein unverhältnismäßig größeres Gewicht; zudem bei geringem/keinem eigenen Risiko des Kapitalverlusts und von eingeschränkter Haftung für fahrlässiges Verhalten, umfänglich über Versicherung von Haftung (D&O) befreit.¹⁵

¹⁵ Auffallend ist der sprunghafte Anstieg der Vergütung im Falle einer Besetzung von außen, insbesondere bei einer Rekrutierung in den USA und das hohe Einkommensniveau der Leitung bei Unternehmen mit großen amerikanischen Tochtergesellschaften.

WACHSTUMSDRANG/-SUCHT

Das kapitalistische Wirtschaftssystem basiert auf dem Prinzip des ungebremsten Verdrängungswettbewerbs. Über den weitgehend anonymen Kapitalmarkt erhält das Management starke Anreize zu Größenwachstum.

Historisch gesehen waren die USA das Pionierland auch ein Kontinent der Maßlosigkeit: *Robber Barrons* und Trusts¹⁶ um 1900 waren der Ausbund dafür. In der Zeit vor allem nach 1900 vollzog sich eine horizontale Diversifikation bzw. extreme Branchenkonzentration, zuerst in den Verarbeitungsstufen der Landwirtschaft, bei Grundstoffen wie Öl, Stahl oder Zement, in den Medien. Ab den 1920er-Jahren stellte sich ein ungeahnter Wachstumsboom durch das Massenprodukt Auto und die darauf beruhende allgemeine Mobilität ein.

Wachstumssucht ist einzelwirtschaftlich rational, kapitalmarktgetrieben, auch aufgrund des direkten Bezuges zur Vergütung des CEOs und Vorstands. Der Vorstand profitiert überproportional, das heißt mit Faktor > 2-10 relativ zur nächsten Ebene. Daraus entwickelt sich ein starker Anreiz zu wachsen und zwar überdurchschnittlich zu Mitbewerbern.

Bekenntnisse, zu „Mehr & Größer“ gehören zum Repertoire von CEOs mit Distanz zum operativen Geschäft. Die eingängigen Formeln lauteten früher: 2 x BIP, heute eher 2 x Branchenwachstum oder zumindest überdurchschnittlich zu einem bestimmten Wettbewerber. Der CEO von Siemens hat das Diktum auf die verblüffend einfache Formel gebracht: „Wachsen, Wachsen, Wachsen“ (Peter Löscher auf der HV 2011). Erhellend ist bei Merck der Eingangssatz aus dem Chairman's Letter für den Jahresbericht 2000: „As a company, Merck is totally focussed on growth“ (Collins, S. 50f.). Fünf Jahre zuvor erklärte der Chairman und CEO, Ray Gilmartin das Hauptziel: Ein Top-Wachstumsunternehmen zu sein. Merck entwickelte sich aufgrund nachlassender Neuentwicklungen und übereilter Produkteinführungen ungünstig: Innerhalb von sechs Wochen kam es zu einem Zusammenbruch der Marktkapitalisierung von 40 Milliarden Dollar.

Immer wieder bannt ein anderer Fall eines Wachstumswettlaufs die Aufmerksamkeit der Medien und der Branche: Die Automobilbranche mit dem Schaukampf, der Größte der Branche zu sein. Neben GM und Toyota rennen VW und Renault/Nissan um die Wette. Von keinem dieser Unternehmen wurde bis vor Kurzem eine Absage vernommen;¹⁷ es waren immer neue Bekräftigungen zu hören, den Kampf bestehen zu wollen.

¹⁶ Trusts waren hauptsächlich vom Bankensektor initiierte Zusammenschlüsse von Wettbewerbern zu Branchenkartellen. Besondere Berühmtheit erhielt die von J.P. Morgan betriebene Konsolidierung des Eisenbahnsektors, der sich L. Brandeis vehement entgegen stellte.

¹⁷ Erstmals im Juni 2011 konstatierte der Vizepräsident von Toyota erstmals zurückhaltend: „Wir sehen es nicht als Notwendigkeit an, weltgrößter Autohersteller zu sein“.

Wachstum an sich - ein ungeeignetes Ziel

Verantwortliche Unternehmensführung ist mit einiger Sicherheit dort auszumachen, wo Innovation, Problemlösung, Qualität, Exzellenz im Zentrum der Mission eines Unternehmens stehen. Diese Grundeinstellungen und Anspruchsbereiche tragen solche Unternehmen, sind ihre „genetische“ Prägung. Weder Gewinn noch Wachstum sind die primären Ziele; in ihnen werden Ergebnisgrößen der Geschäftstätigkeit gesehen, niemals Ursachen und Zweck. Diese Einordnung hat Peter Drucker lange vor der Einführung des Shareholder Values und der Zuweisung der Gewinnmaximierung als Rechtfertigung für Unternehmen aus dem Lager der Business Schools klar vorgenommen.

Seit den 1980er-Jahren hat sich nach der vorangegangenen *Conglomerate-Ära* im Management börsennotierter Unternehmen die Wachstumsdoktrin durchgesetzt. Der prominenteste Vertreter war J. Welch, der legendäre und „gehypte“ CEO von GE, der mit konstant hohem Wachstum (von durchschnittlich 15%) Management-Exzellenz beweisen wollte, was ihm auch gelungen ist. Mit dem Shareholder Value-Konzept stellte sich eine enge Symbiose von Kapitalmarkt und Unternehmensführung ein. Unternehmensentwicklung wurde anhand von Umsatz- und Gewinnwachstum abgehandelt. Alles richtete sich darauf, die Incentive-Systeme wurden danach ausgerichtet. **Wachstum wurde zum Paradigma der Unternehmensführung.**

Dabei ist klar: Einzelne Unternehmen können andere überholen, die Gesamtheit aber nur das Marktwachstum mitnehmen. Die unausweichliche Folge ist eine ständig zunehmende Marktkonzentration und die Akkumulation von Größe bei wenigen Anbietern.

Unternehmen, die die Wachstumsdoktrin übernahmen, andere darin nachahmten - wie Daimler in Deutschland -, erlebten unter der Leitung von J. Schrempp eine vorübergehende Anerkennung für ihre expansiven Strategien, sogar eine kurzzeitige Blüte am Kapitalmarkt; oft verloren sie dauerhaft an Innovationskraft und Exzellenz.¹⁸

Überzogene Wachstumserwartungen

Die Wachstumserwartungen wurden ausgehend von den USA im Zuge der New Economy um 2000 und jetzt erneut mit dem Social Internet (LinkedIn, Facebook, Twitter, Groupon) hochgeschraubt. Die Wachstumseuphorie schlägt sich in enormen Bewertungen von Firmen nieder, wie Google mit einer Marktkapitalisierung von 150 Milliarden Dollar (erstes Unternehmen, das in 10 Jahren auf 10 Milliarden Dollar-Umsatz gewach-

¹⁸ Die Geschichte lehrt, dass Imperien durch forcierte Expansion überdehnt wurden, wobei durch günstige Umstände, wie Ausbeutung von Rohstoffen, der Niedergang in die Länge gezogen wurde. Die großen zivilisatorischen Fortschritte stammten häufig aus kleineren staatlichen Einheiten, die in nachbarschaftlichem Wettbewerb standen, wie beispielsweise den norditalienischen Stadtstaaten und den deutschen Fürstentümern. Dort hat sich Exzellenz im Handwerk und in den Künsten ausgebildet. Siehe dazu: „Civilization – The West and the Rest“ von Niall Ferguson (2011) und Paul Kennedy „The Rise and Fall of the Great Powers“ (1987).

sen ist), von Facebook (aktuell in der vorbörslichen Bewertung bei rund 60 Milliarden Dollar) und Groupon. Das explosive Wachstum von wenigen Unternehmen führt zu einem „Run“ auf diese wenigen und übt Druck auf die große Zahl langsam wachsender aus.

Der große Wachstumsdruck des Kapitalmarktes reizt häufig den Ehrgeiz neuer CEOs, eine *Growth Story* zu schreiben. Besonders augenfällig war diese Haltung zur Zeit des Internet-Hypes. Der unheilvolle Zusammenschluss von AOL und Time Warner war typisch.

Unternehmen in der frühen Phase bauen häufig auf starkes Wachstum durch Innovation¹⁹; reiferen Unternehmen gelingt es über die Besetzung von Standards und die Kaptivierung²⁰ von Kunden, Wachstum und Rendite überdurchschnittlich zu steigern. Als Wachstumsimpulse werden junge, innovative Unternehmen gekauft, denen die Nutzung vor allem von Marketing- und Vertriebssynergien angetragen wird.²¹

Noch ein kurzer Rückblick: In den 1970er-Jahren waren Konglomerate die Wachstums-Champions auf Basis billigen Geldes und hoher eigener Börsennotierung, wie IT&T, Gulf & Western. Nach dem totalen Scheitern dieses Unternehmensmodells wurden Management-Holdings, wie GE, später Enron und Tyco, zu Paradeunternehmen für Wachstum in Umsatz und Börsenkapitalisierung und folglich zu Börsenfavoriten. In Deutschland wurden aus Veba und anderen Unternehmen E.ON, aus Preussag TUI zu integrierten Konzernen geformt. Die verwegene Vorwärtsstrategie von Daimler zu einer Welt AG des Automobilssektors und die der Allianz zu einem Allfinanzkonzern mit der Dresdner Bank haben sich als die größten Kapitalvernichtungsaktionen der deutschen Wirtschaftsgeschichte erwiesen; zusammen mit der gescheiterten Expansion von Telekom und Post in den USA.²²

ORIGINÄRE UND PARASITÄRE WACHSTUMSTREIBER

Der wesentliche Ausgangspunkt für einen nicht nachlassenden Wachstumsdruck ist der Kapitalmarkt. Die Mechanismen sind bekannt: Fondsmanager als Vertreter der Anteilseigner und Manager quasianonymer Kapitalsammelstellen sind auf der ständigen Suche nach möglichst hohen Renditen und versuchen, diese einzufahren, indem sie das Management in den „investierten“ Unternehmen unablässig zu kurzfristigen Ergebnis-

¹⁹ Ähnlich den Bewertungen anhand der „Click-rate“ wird bei Social Networks-Unternehmen das Wachstum der Anzahl von Mitgliedern zum Erfolgsmaßstab.

²⁰ Kaptivierung ist eine extensive (one stop shop) Bindung vor allem großer Kunden in der Absicht, andere kleinere Anbieter aufgrund hoher Wechselkosten gezielt zu behindern.

²¹ Ein Vice-President von General Electric bekannte 1953 freimütig: „The record of giants is one of moving in, buying out, and absorbing after the fact“.

²² Diese strategischen Fehlschläge haben zu keinen unmittelbaren Einbußen bei der Vergütung geführt und auch keine direkten Wechsel im Management zur Folge gehabt. Der Glanz der Ankündigung wurde auf sich bezogen, die Haftung aus dem misslichen Ausgang weit von sich gewiesen, bisweilen von Aufsichtsräten nicht einmal angemahnt.

sen anhalten. Über Benchmarks und laufendes Ranking unterliegen die Fondsmanager – mit Ausnahmen – dem Reglement bzw. Versprechen, kurzfristig höchstrentable Anteilskäufe/-verkäufe zu tätigen und dementsprechend ihr Portefeuille laufend umzuschichten. Dieses aktive Managen geschieht aus Eigeninteresse, weil die Akteure über die jährliche Bonifizierung überproportional profitieren; einen Malus gibt es nicht. Auf der anderen Seite befürworten sie eine unverhältnismäßige Vergütung der „Spitzenmanager“ und eine beiläufige Spaltung der Belegschaft.²³ Dieses für Publikumsgesellschaften vorherrschende „Zwangs-/Zweckbündnis“ ist originär für ein zwangsläufiges Wachstum bereits großer Unternehmen und die zunehmende Konzentration in vielen Branchen.²⁴

Das „Hinauf-Lizitieren“ der Renditeerwartungen verlangt günstige, kurzfristige Wachstumsaussichten, ergänzt um Aussichten auf kurzfristige Kosteneinsparungen – häufig im Zusammenhang mit Übernahmen – und ein stärkeres *Leveraging* des Eigenkapitals. Großunternehmen ohne langfristig eingestellte Kernaktionäre²⁵ sind ausweglos gezwungen, entweder zeitnahe Wachstumschancen zu präsentieren oder abgestraft zu werden. Ein solches, aufgezwungenes Wachstumsdiktat ist nicht über langfristig angelegte Investitions- und Innovationsvorhaben erfüllbar, sondern nur über ein verstärktes externes Wachstum, sprich immer größere oder häufigere Übernahmen.

In einem engen Interessensverbund mit dem Kapitalmarkt stehen Investmentbanker und Strategieberater. Der Grundveranlagung folgend, ihr Honorarvolumen beständig zu erhöhen, sind sie Katalysatoren des Wachstums ihrer Klientel. Mit ständigem *Benchmarking* und *Ranking* von Wachstumsunternehmen, mit Studien zu den Erfolgsrezepten für überdurchschnittliches Wachstum bieten sich seit Langem die expansiven Strategieberater McKinsey, Berger, BCG, Bain als aktive Helfer an. Es ist ein offenes Geheimnis: „Deal & Trade“ mit Unternehmen und die damit verbundenen Restrukturierungen sind das lukrativste Segment nicht nur für die großen Beratungsgesellschaften und Investmentbanken, sondern auch für internationale Großkanzleien und die vier maßgeblichen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.²⁶

Das Eigeninteresse des Managements und seines Umfeld ergänzen sich dabei kongenial. Noch ausstehende Untersuchungen zur Rolle von Strategieberatern und Investmentbankern könnten Aufschluss geben über deren unheilvolle Beteiligung an der immer von Neuem auflebenden „Merger-Mania“.

²³ Dazu ausführlich: Managerismus – Unternehmensführung in Not und www.managersimus.com

²⁴ Eine in jüngster Zeit einflussreich gewordene Kategorie sind die Hedge-/Private Equity-/Buy-out-Fonds, die mit aggressiven Geschäftspraktiken und hohem Leverage kurzfristig hohe Renditen zu erzielen bestrebt sind.

²⁵ Siemens war nach Aufgabe der Vorzugsregelung für das Familienkonsortium unter einen wesentlich größeren Wachstums- und Renditedruck von Seiten großer, angelsächsischer Fondsgesellschaften geraten.

²⁶ Zwischen diesen zumeist amerikanischen Gruppierungen hat sich trotz harter Konkurrenzierung eine große Übereinstimmung der grundsätzlichen Interessenslage im internationalen Kontext und in der Professionalisierung herausgebildet.

Business Schools - Lehrmeister von Wachstum-Stories

Ein wesensverwandtes Genre sind Business Schools; sie bereiten in den USA seit den 1960er-Jahren die stark steigende Zahl von Studenten auf „Big Business“ vor, lehren überwiegend Wachstumsstories, Risiko- und Finanzierungsmodelle und Vermarktungsstrategien. Und ihre Adepten zieht es zu den Wachstumsbranchen: Investmentbanking, Private Equity, Kapitalfonds und Management-Consulting. Dieser parasitäre Kreis beschleunigt das Wachstum aus Eigeninteresse hauptsächlich über M&A und nicht durch Innovation. Der probate Weg ist eine weitere Branchenkonzentration mit der Aussicht auf Scale-Effekte durch Kostensenkung, umfangreiches Lieferanten- und Key Account-Management. Angestrebt werden gleichzeitig eine Verbesserung der Margen durch Kaptivierung von Kunden und eine Verstetigung des Cash flow.

Bemerkenswert ist eine späte Feststellung von Peter Drucker (1909-2005) zur (Aus-)Bildung von Managern: „We spend a lot of time helping leaders learn what to do; we don't spend enough time helping leaders learn what to stop“²⁷. In der Tat ist die Managementlehre zur Anleitung zu einem Normverhalten geworden, das durch ethische Grenzen und unternehmerische Umsicht und Weitsicht unnötig kompliziert wird.

Staat – meist ein Unterstützer von Größe

Die Wirtschaftsgeschichte seit den 1960er-Jahren liefert ausreichend Hinweise, dass der Staat jenseits der Kartellgesetzgebung auf subtile und bisweilen tatkräftige Weise an der Konsolidierung von Branchen beteiligt war. Erinnerung sei an die schon frühe Einschaltung im Montanbereich. Bei der um die Jahrtausendwende ausgelösten Privatisierung von Energieversorger, Post, Bahn und Telekom hat der Staat den Erhalt großer Einheiten nicht nur zugelassen, sondern über die Regulierung der entsprechenden Märkte den Konzentrationsprozess wohlwollend begleitet. Die heimischen Oligo-/Monopolisten wurden über vorteilhafte Tarifgestaltung und Wettbewerbsbeschränkungen in die Lage versetzt, ihren Cash flow außerhalb Deutschlands, zunächst in Europa und dann mit fatalem Erfolg in den USA für Übernahmen einzusetzen; indirekt wurde die Konzentration ins Ausland exportiert.

Noch konsequenter betrieb Frankreich spätestens nach dem mahnenden Buch von Jean-Jacques Servan-Schreiber „Le Défi americaine“ – Die amerikanische Herausforderung (1967²⁸) über eine dirigistische Industriepolitik die Heranbildung nationaler Champions. Die staatlich arrangierte Verschmelzung von Unternehmen zu einem Branchenführer war aber nur in wenigen Fällen von Erfolg begleitet. Innovationen und Exzellenz ließen sich auf diese Weise nicht kreieren. Unbestritten ist, dass die Förderung von Größe durch den Staat in klarem Widerspruch zu den ordnungspolitischen Vorstellungen der Pioniere der Sozialen Marktwirtschaft steht.

²⁷ Zitiert von Marshall Goldsmith in: What Got You Here Won't Get You There, 2007

²⁸ 1980 wies Servan-Schreiber in „Die totale Herausforderung“ auf den globalen Umfang hin.

Die Einrichtung von Ministererlassen war eine erste Durchlöcherung marktwirtschaftlicher Prinzipien. Die Passivität in Angelegenheiten des Kartellrechts tat ein Übriges, die Favorisierung von Größe nicht zu hinterfragen.

In den USA wurde die Antitrust-Gesetzgebung unter Reagan entscheidend geschwächt mit Verweis auf ausländische Unternehmen, die amerikanischen mit „Out-merging“ drohen. Waren 1960 von den 30 größten Unternehmen weltweit noch 27 mit Sitz in den USA, fiel dieser Anteil 1984 auf 10 zurück. Seit dieser Zeit kam es vor allem unter republikanischer Präsidentschaft zu zahlreichen Mega-Mergers. Der spektakulärste Fall war die Fusion von ExxonMobil, mit der die hart durchgefochtene Zerschlagung des Rockefeller-Trusts zu einem großen Teil revidiert wurde.

Ein besonderer Fall von Größe und eine Herausforderung für die internationale Wettbewerbspolitik stellen Russland, Südkorea und insbesondere die Volksrepublik China mit der zentral gesteuerten Export- und Beteiligungspolitik dar. Nationale Monopolisten wie Petro China, China Mobile oder der zweitgrößte Hersteller von Telekommunikationsausrüstungen, Huawei, sind neue Spieler, die auf Marktdominanz programmiert sind. Deren Größe wird neuerdings als ernsthafte Begründung für weitere Zusammenschlüsse genommen. Der Wettlauf um Größe hat mit China reiche Nahrung erhalten.²⁹

LOGIK DER GRÖSSE - VORGEBRACHTE ARGUMENTE

Für Größe hat das Management immer rationale, plausibel erscheinende Begründungen. Die wahren Motive treten häufig in den Hintergrund oder werden absichtlich verschleiert. Die Motive Eitelkeit und Vergütung werden unterschätzt.

So karg und selten Argumente für eine Redimensionierung von Großunternehmen sind, so rational und kreativ sind die vorgebrachten Gründe für notwendiges Wachstum. Eine aktuelle Nachricht (FAZ 4.2.2011) zeigt dies: „In Japan entsteht ein neuer Stahlgigant“ – Nippon Steel und Sumitomo Metal wollen fusionieren“ (das sind die Nummer 1 und Nummer 3 in Japan). Das Firmen-Communiqué dazu: „Wir haben das Ziel, ein Stahlunternehmen an der Weltspitze zu werden“. Als Begründung wird gleich nachgeschoben: Nur durch die Fusion sehen sie Chancen, auf den Weltmärkten weiter zu wachsen, auch als Gegengewicht auf dem Rohstoffsektor und gegenüber der Automobilindustrie. Um den Kontext zu vervollständigen: 2002 schlossen sich in Japan NKK und Kawasaki Steel zur JFE Holding zur Nr. 2. zusammen. Die jüngste Fusion führt das Unternehmen an den Branchenersten Arcelor-Mittal heran, der selbst das Resultat eines 20-jährigen globalen Unternehmenskaufprogramms ist.

²⁹ Zu den Implikationen von China unter dem Gesichtspunkt Wettbewerbs- und Kartellpolitik ist wenig publiziert.

Ein exemplarischer Fall aus der gleichen Branche ist die traditionsreiche **United States Steel Corporation** (heute USX). Diese Stahlholding kontrollierte 1901 zwischen 60-80 % des Geschäfts mit Stahlprodukten in den USA. Das Unternehmen entstand aus der Fusionierung von 11 großen nationalen Stahlfirmen, die vordem wiederum aus 170 Einzelfirmen entstanden. United States Steel Corporation wurde zum ersten Ein-Milliarden-Dollar-Unternehmen. Es war nicht das Ergebnis organischen Wachstums, sondern die rigorose Umsetzung einer Strategieüberlegung: Aufkauf unabhängiger Produzenten, Vorwärtsintegration in Eisenerzexploration und Beherrschen von Eisenbahnstrecken. Die 1911 von der Regierung betriebene Auflösung scheiterte an dem nicht erbrachten Nachweis wettbewerbsschädlicher Machenschaften. Das Gericht beschied: „Mere size or the existence of unexerted power“³⁰ seien keine hinreichenden Gründe für eine Zerschlagung. Das Unternehmen konnte sich weder durch operative Performance, innovative Produkte und Kundenlösungen hervortun. Hatte es 1960 noch 225 Tausend Beschäftigte und eine Kapazität von 42 Millionen Tonnen, waren es Ende der 1990er-Jahre nur mehr 12 Millionen Tonnen. In einem Kommentar aus dem Jahre 1936 in *Fortune* hieß es: „it has been too big for too long“. Als letztlich die Produktivitätsschwäche Ende der 1970er-Jahre unübersehbar wurde, forderte das Management Schutzzölle gegen japanische Importe. In einem Akt von Ausbruchstrategie wurde 1981 Marathon Oil für sechs Milliarden Dollar gekauft, um eine Cash Balance herzustellen und eine höhere Kapitalisierung zuwege zu bringen.³¹ Seitdem hat sich der Niedergang – anders ausgedrückt der strategische Rückzug fortgesetzt.

Der Zwang zu Größe – die üblichen Gründe

1. Konkurrenten sind ebenso groß oder größer

Die notwendige Zugehörigkeit zur obersten Größenklasse ist ein geläufiges nationales, politisches Argument. Den Anfang machte die Bildung nationaler Champions, v.a. in Frankreich und Deutschland. Vorläufer waren die sogenannten Rüstungsunternehmen.³² Ausgehend von den USA in den 1970er-Jahren verbreitete sich der Wettlauf um Größe.

2. Ausschöpfen von Scale- und Scope-Effekten

Die Ära der vor rund hundert Jahren eingeleiteten Massenproduktion war Scale-dominiert. Ab den 1980er-Jahren verlagerte sich der Schwerpunkt auf Scope-, also Verbund-/ Synergieeffekte in den Bereichen Marketing, Vertrieb, Forschung und Entwicklung und Beschaffung.

³⁰ Übers. d. Verf.: „Größe allein oder das Vorhandensein nicht ausgeübter Marktmacht“

³¹ Als Fälle der deutschen Industriegeschichte können AEG und Mannesmann dienen. Beide Unternehmen waren in kurzen Zeitspannen in hohem Maße über Käufe gewachsen und hatten sich stark diversifiziert.

³² Im Rüstungsbereich haben Staaten traditionell auf eine hohe Konzentration hingewirkt. In Großbritannien ist BAE als zweitgrößtes Rüstungsunternehmen der Welt das mit Abstand größte „Industrieunternehmen“ mit rund 110 Tausend Mitarbeitern.

3. Großtechnologien bedingen große Unternehmen

Die technologische Entwicklung hat insbesondere in zentralgeleiteten und großen Volkswirtschaften eine systeminhärente Präferenz von Größe. Diese und eine entsprechende Ingenieurkultur fördern großdimensionierte Betriebe und Unternehmen. Die Beispiele dafür sind die Kernkrafttechnik, Speicherchip-Fabriken, integrierte³³ Chemieanlagen, Groß-Raffinerien, Flugzeugbau, Motoren- und Montagewerke.

4. Stark gestiegener Aufwand für Forschung und Entwicklung sowie Marketing

Ein Beispiel dafür ist *Big Pharma*: Wegen der rückläufigen Erfolgsquoten mit neuen Medikamenten wurde ein umfassender, möglichst exklusiver Zugang zu (großen) Kunden erforderlich. Typisch dafür war die Begründung von Roche bei der Übernahme von Boehringer-Mannheim. Eine marketingbestimmte Branche sind die Consumer Products (Waschmittel, Haushalts- und Körperpflegeprodukte) und die Getränkeindustrie mit hohen Ausgaben für das Produkt-Branding.

5. Großkunden verlangen große Lieferanten/Dienstleister

Internationale Großunternehmen haben aufgrund von Prozessoptimierung im Einkauf eine eindeutige Präferenz für weltweit präsenzte Lieferanten mit einem umfassenden Liefer- und Leistungsspektrum. Diese Lieferanten konzentrieren sich wiederum auf *High-volume-Customers*, die über ein entsprechendes *Key-Account-System* bedient werden. Die Ausrichtung beispielsweise von Siemens auf Mega-Cities mit dem Argument umfassender Problemlösungen basiert auf den Überlegungen der Alleinstellung und einer besonderen Beziehung zu Entscheidungsträgern.

6. Optimierung der Zulieferstrukturen und Bündelung von Einkaufsmacht

Bei komplexen Produkten wie Automobile wurden mehrstufige (*Multi-Tiers*) Liefersysteme organisiert, um den Beschaffungsprozess zu vereinfachen und gleichzeitig Vorstufen-Margen abzuschöpfen. Ein anderer Ansatz ist die Zusammenlegung von Einkaufsvolumina von Großkonzernen, um Preisvorteile zu erreichen. Die Deutsche Telekom und France Telecom oder Daimler und Peugeot sind Beispiele dafür.

7. Akzeptanz als Technologieberatung für Geschäftspartner von Regierungen

Dieses Argument gewann seit der Öffnung vorher geschlossener Märkte in vielen Branchen an Bedeutung. Eine eindrucksvolle Referenz ist Siemens mit Top-Kontakten nicht nur in Deutschland, sondern auch auf Regierungsebene, so in Russland oder China.

³³ Walter Eucken merkte zu diesem Themenkomplex 1947 an: „Die industrielle Konzentration der letzten hundert Jahre ergab sich aus einem Bündel von Ursachen. Streben nach Macht, Hang zur Monopolbildung, Wirtschafts- und Rechtspolitik bewirken oder begünstigten die Konzentration. Aber es war nicht so, dass die Konzerne oder Syndikate mit Zwangsläufigkeit aus dem technischen Apparat hervorgingen“.

8. Flaggschiff-Funktion für kleinere nationale Zulieferer

Ein Argument, das insbesondere in Deutschland verwendet wird, um die potentiell hilfreiche Rolle bestimmter Großunternehmen bei der Entwicklung von Auslandsmärkten herauszustreichen.³⁴

Die genannten Begründungen lassen sich grob in drei Kategorien einordnen: erstens wirtschaftliche, zweitens manageristische (meist Vermachtung und Kaptivierung) und drittens politische bzw. nationale.

Wirtschaftlich begründet wird der Kauf von Unternehmen hauptsächlich in fragmentierten Branchen, weil sich hier Synergie-Effekte in bestimmten Funktionen, wie dem Vertrieb, rasch erreichen lassen. Ein Beispiel war das anfänglich von der Investor Community hochgeschätzte US-Unternehmen Tyco, das mit einer stark gehebelten M&A-Strategie GE als Konglomerat nachzuahmen versuchte. In mehreren fragmentierten Märkten, wie Feuerlöschgeräten oder Relais, wurden Wettbewerber aufgekauft und zu Divisions zusammen gefasst. Nach Kosteneinsparungsprogrammen und der angestrebten Branchenkonsolidierung bzw. -konzentration wurde versucht, die Marktmacht in höhere Margen und stabilere Cash flows umzusetzen. Bekanntlich scheiterte Tyco mit seiner rasanten Expansionsstrategie infolge von Bilanzierungsmanipulationen. Der zusammengekaufte Konzern wurde später aufgespalten, große Teile mussten veräußert werden.

Aufmerken lassen sollte die Beobachtung, dass freiwillige Verkleinerungen bzw. Aufspaltungen die Ausnahme bilden. Siemens hatte im Falle von Infineon und Epcos (Passive Bauelemente) und Elektromechanische Komponenten (Verkauf an Tyco) die Zyklizität des Geschäftes und den hohen Kapitalbedarf für die Fertigung als Gründe angeführt. Bei der angekündigten Börseneinführung (IPO) von Osram wird der weitgehende Wandel des Geschäftes in Richtung LED zu einem kapitalintensiven Halbleitergeschäft als Hauptgrund angeführt.

Unausgesprochene Motive - verdeckte Gründe

Hinter den sachlogischen und in der Business Community gängigen Begründungen stehen Motive, die ausschlaggebend oder zumindest mitverursachend sind. In der Folge werden ausgehend von Stimmungslagen weitere, mehr oder weniger ausgesprochene Motive, Stimmungen und Gründe aufgelistet

1. Faszinosum

Außergewöhnliche Größe übt seit Menschengedenken eine besondere Anziehungskraft aus, erregt Bewunderung, weckt Kräfte zur Nachahmung, lockt zum Überbieten. Die in periodisch ausbrechenden Bau-

³⁴ Überzeugende Belege für diesen Mitzieh-Effekt außerhalb der Automobilindustrie fehlen.

booms entstehenden Wolkenkratzer sind dafür signifikant; zugespitzt im Wettlauf um das höchste Gebäude der Welt (Burji Chalifa in Dubai mit 828 Metern). Präpotenz und Paranoia vermischen sich zu einem – aus der Distanz gesehen – wenig rationalem Verhalten der Entscheider, Mittler und Helfer. Ein anderes Gebiet ist der Sport mit seiner ständigen Jagd nach Rekorden mit allen Mitteln, auch unerlaubten wie Doping.

2. Gigantismus/Größenwahn

Die Sucht, mit Großem sich selbst zu erheben, ist dem Eitlen zu eigen. Sie äußert sich in einer grandiosen Vision, die überheblich in die Welt getragen wird. Für diese Variante ist die Welt AG von Daimler beispielhaft, für andere die zurückliegenden Versuche des drittgrößten Aluminiumherstellers der Welt Alcoa, den kanadischen Konkurrenten Alcan zu übernehmen.³⁵ In jüngster Zeit häuften sich auf dem zunehmend der Spekulation ausgesetzten Rohstoffsektor die Versuche, wenige gigantische weltweite Oligopole zustande zu bringen. Für den Bankensektor ist die Citigroup anzuführen, die sich unter dem imperialen CEO Sandy Weill anschickte, ein Global All-Finance-House zu werden. Im Versicherungssektor geschah eine vergleichbare Konzentrationsbewegung mit dem größten Versicherer AIG, einem von einem dominanten CEO über Jahrzehnte zusammengekauften Konglomerat. Die Eitelkeit von CEOs stand bis zum Niedergang Pate.

3. Manageristen-Eigennutz

In den meisten Fällen ist die Incentivierung (Performance Pay) von CEOs mit Wachstumszielen für Umsatz und Gewinn gekoppelt. Weil selbstgeneriertes Wachstum schwierig zu erreichen ist und nur langsam vorstangeht, wird der Übernahme-Turbo angeschaltet. Und weil auch andere diesem Regime unterstehen, wird nicht selten der Herdentrieb angeregt. War bis vor 20-30 Jahren die Vergütungshöhe in der Regel mit der Größe von Unternehmen ins Verhältnis gesetzt, erhielt in jüngerer Vergangenheit die Wachstumsdynamik das größere Gewicht. Entsprechende Wachstumssteigerungen lösten dann eine disproportionale Bonifizierung der CEOs und Vorstände aus.

4. Unfair Advantages

Mit Größe entstehen implizit Vorteile, die anderen, gleichwertigen Anbietern versagt bleiben; man kann sie deshalb als unfair bezeichnen. Dazu gehören die durch Größe mögliche Kaptivierung von großen Kunden, die Abschöpfung vorgelagerter Lieferanten, damit auch die Degradierung von Mittelständlern zu austauschbaren Lieferanten. Größe sichert in einer Reihe von Branchen Oligopolrenten bzw. günstigere Konditionen. Ab einer bestimmten Größe sieht das Management darin die Möglichkeit, größere Risiken einzugehen, in der Gewissheit,

³⁵ Alcan war ursprünglich das kanadische Tochterunternehmen von Alcoa (Aluminum Company of America), das in den 1930er-Jahren aufgrund einer Antitrust-Entscheidung abgetrennt worden war. Alcoa versuchte 2007 erneut eine feindliche Übernahme, zog sich aber nach einer Bieterschlacht zurück. Alcan wurde eine Tochtergesellschaft der Rio Tinto Group. Der Kaufpreis lag bei 39 Milliarden Dollar. 2008 unternahm BHP Billiton einen feindlichen Übernahmeversuch (Kaufangebot: 66 Milliarden Dollar), der wegen der Finanzkrise aufgegeben wurde

im Krisenfall dafür nicht oder nur in einem reduzierten Maße einste-
hen zu müssen.

5. Synergien

Größe, die sich aus verschiedenen Geschäften zusammensetzt, aber gemeinsame Ressourcen, Vertriebswege, das gleiche Branding nutzt und gleiche Abnehmer/Nutzer adressiert, wird als Chance gesehen, Synergien auszubeuten. Bei wachsender Größe aufgrund von M&A wird mit dem Kalkül argumentiert, dass die damit verbundenen Synergien beträchtlich mitwachsen und somit die Aktion rentabel machen, obwohl dies nach allgemeiner Erfahrung immer schwerer gelingt. Insbesondere bei konglomeraten Unternehmen werden potenzielle Synergien immer wieder neu entdeckt, wenn auch nicht immer gehoben. Die Integration von Wertschöpfungsstufen (*up-/downstream*) bietet die Möglichkeit, weiter zu wachsen, ohne aus dem angestammten Geschäft herauswachsen zu müssen.³⁶

6. Finanz-, Risiko- und Beschäftigungsausgleich

Analog zu Synergien soll Größe beitragen, Risiken breiter zu streuen. Das trifft vor allem auf diversifizierte Unternehmen zu, die eine Art Unternehmensgleichgewicht mit kommunizierenden Cashflows managen. Das Konzept des Portfolio-Managements suggeriert eine einfach beherrschbare Lösung der Innenfinanzierung und des Austarierens von Risiken³⁷ Aus Sicht der Mitarbeiter verschafft wachsende Größe eine Rechtfertigung für zentrale Funktionen und erhöht die Jobsicherheit aufgrund einer breiteren Aufstellung; dies ist auch im Sinne der Gewerkschaften.

7. Finanzierungsvorteil

Die Verfügbarkeit von aktuell „billigem“ Geld nährt erfahrungsgemäß die Bestrebungen, mit stark gehebeltem Eigenkapital Größe durch externes Wachstum zu finanzieren. Kommt eine hohe Kapitalisierung des übernehmenden Unternehmens hinzu, lockt die Versuchung einer raschen Expansion. Nach 2000 hatten in den USA *Leveraged Buyouts* (LBO) stark zugenommen. Dabei betrug der Fremdkapitalanteil bis zu 95 % (im Durchschnitt lag er bei 2/3).

8. Macht und Image

Unzweifelhaft bedeutet Größe, vor allem in den Augen Dritter, Macht und Ansehen. Man denke nur an die häufige Verwendung von Superlativen wie „Der Größte weltweit“ in diesem oder jenem Sektor oder die Hervorhebung beispielsweise von Siemens als Europas größtem Technologieunternehmen. In dieser Hinsicht erhöht sich das Management, indem es die Größe, den Rang demonstrativ heraushebt. Die Medien transportieren diese Einordnungen und versehen die Verantwortlichen mit einem entsprechenden Nimbus eines Unternehmenslenkers. Der Weg zum glamourösen Manager ist dann nicht mehr weit.

³⁶ Ein naheliegendes Beispiel ist die Ölindustrie. Die Integration reicht von Exploration bis Zapfsäule.

³⁷ Implizites Ziel (die vom Kapitalmarkt präferierte Performance) in einem relativ reifen Geschäft ist ein stabiler, über dem Benchmark liegender Cash-flow mit geringem Risiko.

Dieses Amalgam aus personenbezogenen Motiven und institutionellen Gründen übt unablässig Druck aus, stark zu wachsen. Manageristen sind die Gruppe, die in dem Weitertreiben von Expansion das ihnen gelegene Handlungsmuster sieht.

PRAXIS MANAGERISTISCHER FÜHRUNG

Wachstums-/Größensucht („Corporate Gigantism“), Überdehnung und Waghalsigkeitsind manageristische Denk- und Handlungsweisen; sie schwächen die soziale Marktwirtschaft und höhlen die Demokratie aus.³⁸

Manageristische Führung tendiert immer zu einem Handeln zum eigenen Nutzen. Konkret und offensichtlich zeigt sich eine solche Haltung bei der Vergütung, bei der zweierlei Maßstäbe angelegt werden: Die eigene Vergleichsgruppe sind amerikanische CEOs, Referenz für die Belegschaft sind die Tariflöhne und -gehälter, häufig sogar welche aus Nachbarländern mit einem weit niedrigeren Niveau. Dabei unterbleibt nicht die Bekundung, dass man sich der Belegschaft nicht nur zugehörig fühlt, sondern ein Teil von ihr ist und selbstverständlich sein und bleiben will.

Die Incentivierung ist in manageristisch geführten Unternehmen so angelegt, dass bereits bei einer bescheidenen Performance eine hohe Vergütung gesichert ist und bei einer relativ guten die Vergütung sprunghaft ansteigt. Aus vielen Beobachtungen lässt sich schlussfolgern: Wohl an keinem anderen Aspekt ist die Grundeinstellung des Managements besser ablesbar als an der Vergütung. Zu Recht kann von der Gesetzmäßigkeit der eigenen Besserstellung gesprochen werden. Mit der Incentivierung hängt in der Regel die Gefahr der Überdehnung von Unternehmen zusammen. Ein bekanntes Beispiel war GE unter J. Welch: Zum Ende seiner fast 20jährigen Zeit als CEO wollte er GE mit dem geplanten Kauf von Honeywell zum weltgrößten Unternehmen machen.³⁹

Die Verknüpfung des Shareholder Value-Konzeptes mit der Kurzfristigkeit des Kapitalmarktes und die in jüngster Vergangenheit durchschnittlich kurze Verweildauer von CEOs verleiten zu einer auf Wachstum drängenden Unternehmensführung. Das Unternehmen wird „hohtourig gefahren“. Die jeweilige Führung kümmert es wenig, die Organisation zu überbeanspruchen, noch weniger dass der nächste CEO eine erschöpfte Mannschaft vorfindet.

Manageristische Verhaltensweisen bewirken eine kontraproduktive Distanz zu den Mitarbeitern. In ihnen werden immer zuerst Funktionsträger

³⁸ Zur Charakterisierung: Kurzfristdenken, vorrangige Gewinnmaximierung, Überdehnung, Wachstumssucht, Haftungsvermeidung, exzessive Vergütung, Karrierefiktion, Selbstüberschätzung und Selbstdarstellung, Verschiebung von Lasten auf die Gemeinschaft, nicht gelebte Corporate Governance und mangelnde gesellschaftliche Bindung sind typische Ausprägungen. Das Ganze steht im Gegensatz zu verantwortungsvoller Unternehmensführung.

³⁹ Um die voraussichtlich kritische Integration zu managen, wollte Welch seine Vertragslaufzeit verlängern. Die Europäische Wettbewerbsbehörde unterband das Vorhaben.

und Instrumente gesehen, mit denen eigene Vorstellungen mit mehr oder weniger offen geübter Macht durchgesetzt werden und die letzten Endes auf den eigenen Vorteil hinauslaufen. Das damit verbundene Gefühl von Entfremdung begleitet den Alltag und erzeugt Sinnleere. Die vor allem in Großunternehmen verbreitete instrumentelle Grundhaltung und die Betonung von Systemen und Regularien ist eine dauerhafte Barriere für Selbstverantwortung und das Streben nach Exzellenz. Größe verbraucht in hohem Maße Energie und Zeit in häufigen, langen und großen Besprechungen, in einer Vielzahl von mit internen Belangen beauftragten Teams und Arbeitskreisen, neuerdings in der Abarbeitung der alltäglichen Flut von E-Mails. Bei global tätigen Unternehmen steigert sich der Zeitverbrauch durch eine ausgedehnte Reisetätigkeit zur Erfüllung von Aufgaben in interkulturellen Teams an wechselnden Standorten. Die Folge sind emotionaler Verschleiß und eine zunehmende Zahl psychischer Erkrankungen. Burn-out ist das stark zugenommene Syndrom einer dauerhaft unbefriedigenden Arbeitswelt.

OFFENSICHTLICHE FÄLLE VON ÜBER-GRÖSSE

Wenn Unternehmen eine bestimmte Größe erreicht haben, tendieren sie zu manageristischem Verhalten und verwenden den Cash flow eingeschränkt investiv.

Hierzu zwei typische Fälle:

Zunächst **ExxonMobil** mit Sitz in Irving, Texas. Nach der 1999 erfolgten Zusammenführung der Nachfolgegesellschaften des ehemaligen Standard Oil Trust (1910 behördlich angeordnete Aufspaltung) ist ein Mineralölkonzern von rund 300 Milliarden Dollar Umsatz entstanden.⁴⁰ Der Anteilsbesitz wird von großen Fonds und institutionellen Investoren gehalten, von denen keiner mehr als 4% der Aktien hält.⁴¹

Der Konzern ist ungewöhnlich ertragsstark: Im Jahr 2009 wurde ein Nettogewinn von 19,3 Milliarden Dollar erzielt (dies entsprach dem vergleichbaren Gewinn der 11 größten deutschen Industrieunternehmen⁴²; was einen ROCE⁴³ von 21,7 % (Höchstwert 34,2 %) bedeutet. Die Gewinne wurden in den letzten Jahren zur Hälfte und weniger investiv eingesetzt; zum größten Teil wurden sie für Aktienrückkäufe (Share-buy-backs) verwendet. Zur Logik dieser Verwendung ist anzumerken, dass das

⁴⁰ Entspricht grob der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung Belgiens oder Finnlands.

⁴¹ Angenommen, dass Fonds als Kapitalsammelstellen eine große Zahl von Anlegern zählen, liegen die Anteile selbst von größeren Einzelaktionären (10 Millionen Dollar = 0,3 Promille, 100 Millionen Dollar 3 Promille) fast im „atomaren“ Bereich; an diesem Beispiel zeigt sich die Problematik der Größe im Hinblick auf Eigentumsbindung und Haftung.

⁴² Angesichts der konstant hohen Ertragskraft sind Marktanomalien anzunehmen. Nach der *Efficient Market Hypothesis* (EVH) der bis dato dominierenden Chicagoer Schule der Ökonomie wären keine dauerhaften Übergewinne möglich. Die 11 Industrieunternehmen waren (2009) VW, Daimler, Siemens, BASF, Bayer, BMW, SAP, Heidelberg Zement, Linde, Henkel, Fresenius.

⁴³ Return On Capital Employed (Rendite des eingesetzten Kapitals)

Management in besonderem Maße davon profitiert, weil die Vergütung überwiegend an den Aktienkurs gekoppelt ist und der kurzfristige Effekt auf den Kurs im Allgemeinen positiv ist.

Mehrere Übernahmen wurden getätigt, darunter 2009 der Kauf des Gaskonzerns XTO für 41 Milliarden Dollar. Erwartungsgemäß wurde das große Synergie-Potenzial – im Falle von XTO mit 4,6 Milliarden Dollar – als hauptsächlicher Grund herausgestrichen. Der Aufwand für die Integration dagegen wurde nicht angeführt. Nach britischen Presseberichten soll der Konzern in Washington eine Übernahme der 2010 havarierten British Petroleum (BP) sondiert haben (BP hatte damals die Größe von $\frac{3}{4}$ der von ExxonMobil, bei vergleichbarer Anzahl von Mitarbeitern). Dieser Mega-Deal hätte ExxonMobil zur unangefochtenen Nummer 1 weltweit gemacht.⁴⁴

Das Management erschloss in jüngster Vergangenheit keine neuen lukrativen Geschäfte. Für alternative Energiegewinnung wurden nur marginale Beträge aufgewendet. Eine kritische Würdigung der Managementleistung führt zum ernüchternden Ergebnis, dass es sich um einen Abschöpfungsmodus mit Bevorteilung des Managements handelt.⁴⁵

ExxonMobil steht für ein Unternehmen mit typisch manageristischem Zuschnitt: Über-Größe, atomistische Eigentümerstruktur, Vereinnahmung durch das Management bzw. Selbstbedienungstendenz, Tendenz zur Überdehnung, Externalisierung⁴⁶. Es gibt aber auch andere, solide Seite: Die CEOs wurden intern rekrutiert, sie waren vom „Fach“ und zeigten keine Allüren und Eitelkeiten. Das Unternehmen ist ein solider Anlagewert, eine „Profit machine“.

Ein zweiter Fall: **Siemens**

Nach der Verschmelzung der Stammgesellschaften Siemens-Schuckert, Siemens-Halske, Siemens-Reiniger1969 zur divisional gegliederten Siemens AG vergrößerte sich die Komplexität des Unternehmens zusehends. Eigenständige jahrzehntealte Unternehmenskulturen, gänzlich andere Geschäftsmodelle, Organisationsformen und Kundenbeziehungen wurden in einem jahrelangen Abstimmungsprozess zu einem einheitlichen Führungssystem zusammengeführt. Mit Unterstützung eines aufwändigen Apparates von Zentralabteilungen wurde versucht, Synergien zwischen Geschäften auf der Starkstrom- und Schwachstromseite im regionalen und im Auslandsvertrieb zu heben. Zahlreiche Umorganisationen wurden vollzogen und wieder korrigiert, um dem einzelnen Geschäft besser zu entsprechen, häufig aber nur, um einen Führungswechsel zu markieren. Viele kostspielige Strategie- und Organisationsprojekte mit umfassender

⁴⁴Auffallend sind Parallelen zum Verhalten von GE in der Endphase von J. Welch.

⁴⁵ Das Problem der Mittelverwendung verfolgt ExxonMobil seit den 1970er-Jahren. Damals wurde eine breite Diversifizierung angestoßen mit dem Einstieg in andere Energieträger, in das Geschäft mit Electronic Office Equipment und in das Stromrichtergeschäft mit der Übernahme von Reliance Electric.

⁴⁶ Besonders im Zusammenhang mit dem Tankerunglück Exxon Valdez in Alaska.

Unterstützung von Beratern waren falsch angelegt oder wurden nicht genügend umgesetzt.

Siemens war 1990 das diversifizierteste Industrieunternehmen weltweit: vom Chip/Relais und Kabelbaum, Handy, Studioeinrichtungen, Flughafen-ausrüstung, Motoren und Turbinen, Walzanlagen, Telefonvermittlungen, Verteidigungselektronik bis zum GuD-Kraftwerk oder Mobilfunknetzen und Vermittlungsanlagen, einschließlich der Services und Finanzierung. Siemens ist auch heute noch das am breitesten (in 190 Ländern) vertretene Unternehmen der Welt.

Mit der Ausgliederung der Komponentenbereiche Passive Bauelemente (Epcos), Halbleiter (Infineon) und dem Verkauf des Geschäftsgebietes Elektromechanische Komponenten Ende der 1990-er Jahre an Tyco Inc. wurde ein erster großer Konzentrationsschritt gemacht. Im Jahre 2003 zog sich Siemens in einem zweiten Konzentrationsschritt nach einer längeren Verlustphase mit vielen Umstrukturierungsmaßnahmen (Stichwort: „World Class“) aus der Kommunikationstechnik, dem Ursprungsgeschäft von vormals Siemens & Halske, zurück.

Nach dem dramatischen Umbruch in Folge der Korruptionsaffäre kam es 2007 unter neuer Leitung zu einem umfassenden Umbau in drei branchenbezogene Sektoren: Industrie, Energie und Medizin. Die Strukturen wurden vereinfacht, indem eine klare Geschäftsverantwortung (CEO-Prinzip) geschaffen und der Durchgriff auf die Regionalgesellschaften ermöglicht wurde. Das traditionelle Vier-Augen-Prinzip wurde aufgegeben, Leitungskreise wurden abgeschafft, Landesgesellschaften in Regionalorganisationen integriert. Die durchgehende Divisionalisierung auf Sektor-Ebene ist nunmehr die organisatorische Ausrichtung; sie soll im Herbst 2011 durch die Schaffung eines Systembereiches („Infrastructure & Cities“) weiter modifiziert werden.

Im Rückblick war das Wachstum von Siemens zu einem Teil dem Niedergang anderer wichtiger Mitbewerber (AEG, Felten & Guillaume) und dem Zusammenschluss von Geschäften (KWU) zurechenbar. Die führende Stellung von Siemens als deutscher Hersteller von Elektro-/Elektronikprodukten verband sich seit den 1970-er Jahren mit der Rolle des nationalen Champions. An den Unterstützungsgeldern für Forschung und Entwicklung war die besondere Stellung ersichtlich.

Angesichts der erreichten Größe, der zahlreichen Ausgliederungen und Verkäufe soll an dieser Stelle die hypothetische Frage gestellt werden: Wo stünde Siemens, wenn es vor vierzig Jahren nicht zu einer Zusammenlegung der drei Stammgesellschaften gekommen wäre? Es ist nicht abwegig, die Meinung zu vertreten, dass die Vereinigung unverhältnismäßigen Führungs- und Beratungsaufwand mit sich brachte, Entscheidungsprozesse verlangsamte, unternehmerische Leistungen erschwerte und rechtzeitige Anpassungen in dynamischen Geschäften verhinderte.

Die vorige Frage lässt sich an einer anderen, für die deutsche Volkswirtschaft eminent wichtigen Branche spiegeln: Wo stünde der deutsche Maschinenbau, wenn die vielen Spezialisten in wenigen Holdings bzw. Konzernen zusammen geschlossen worden wären? Die von vielen geteilte Einschätzung ist, dass eine „Maschinenbau-Union“ selbständigen, mittelständischen Maschinenbauern deutlich unterlegen wäre; sie wäre höchstwahrscheinlich weniger innovativ, kundennah, anpassungsfähig. Und die sozialen Kosten unterdrückter Unternehmerinitiative bzw. verhinderter Unternehmer wären immens.

Die Fälle von Übergröße ließen sich erweitern. Das Fazit aus Beobachtungen über lange Zeit und in verschiedenen Ökonomien heißt: Nur in Ausnahmefällen gelingt es Großunternehmen, das magische Dreieck der Führung auszugleichen: Komplexität einschränken, Synergien nutzen, Unternehmertum fördern.

VERANTWORTUNG

VERANTWORTUNG - BINDUNG - ROBUSTHEIT ALS MAXIMEN

Verantwortung als Basis, übergeordneter Auftrag als Orientierung, Bindung von Eigentum und Mitarbeitern als Klammern.

Verantwortung für sich und für andere zu übernehmen bedeutet, für sein Tun im Unternehmen allzeit Rechenschaft abzugeben. Wie in allen organisatorischen Zusammenschlüssen ist den in Unternehmen Beschäftigten gemeinsam, dass sie auf verantwortungsvolle Beziehungen bauen, sich den Führenden anvertrauen und selbst einen Beitrag zur Entwicklung des Unternehmens leisten wollen.

Persönliche Verantwortung muss gewahrt sein, wenn sie eine bindende Kraft entwickeln soll. Verantwortung des Einzelnen ist wichtig, weil eine ständige Anpassung an die Veränderungen in der Arbeitswelt erforderlich ist und vom Einzelnen Impulse zur Verbesserung der Arbeitsergebnisse ausgehen sollen. Freiraum zur Gestaltung setzt Verantwortung voraus und diese verliert mit zunehmender organisatorischer Größe an Kraft.

Sinnstiftende Arbeit ist in Regel an einen übergeordneten Auftrag – auch Mission genannt – gebunden. Der Unternehmenszweck erfüllt diese Funktion, wenn er über die reine Gewinnerzielung hinausreicht; das heißt, dass er einen offensichtlichen Nutzen für Kunden und auch die Gesellschaft, die Pflege von Werten und den Anspruch ständiger Verbesserung umfasst. Der Auftrag gibt dem Einzelnen an, worauf sein Handeln gerichtet sein soll, ohne ihn bei der Erfüllung der Aufgaben einzuengen. Wichtig ist, dass der Auftrag des Unternehmens der gesamten Belegschaft klar ist; dies ist nicht unabhängig von Größe, Struktur und Führung von Unter-

nehmen. Je größer und kapitalmarktgebundener ein Unternehmen, desto größer ist die Tendenz weg von einer wertorientierten Führung hin zu einem regelbasierten Management. Beim letzteren dringt die Regelüberwachung (Compliance)⁴⁷ vor und die persönliche Verantwortung weicht zurück. Dass eine solche Entwicklung nicht erwünscht ist, soll hier mit Nachdruck vermerkt werden.

Unternehmen verfügen im Wesentlichen über zwei elementare Bindungskräfte: Das sind die Mitarbeiter und die Eigentümer. Diese Bindungen sind keine statischen, institutionellen, sondern sind eng an persönliche Beziehungen geknüpft. Deshalb müssen Bindungen über eine reine Zweckbeziehung hinaus emotionale Elemente einschließen. Nach allgemeiner Erfahrung wachsen diese Anteile, wenn Aufgaben in Zeiten des Aufbaus und Umbaus oder in Konjunkturabschwüngen gemeinsam zu bewältigen sind. Erfolgreiches Bemühen, einen übergeordneten Zweck dauerhaft zu erfüllen, sammelt „emotionales Kapital“ an und stärkt so die Bindung an das Unternehmen. Für Unternehmer wird das Unternehmen zum Lebenswerk, für viele Mitarbeiter zu einem wichtigen Lebensinhalt. Für die Eigentümer tritt neben die Gewinnerwirtschaftung eine unausgesprochene, ernstgenommene Sozialpflicht.

Ausfluss dieser Maximen ist eine Unternehmenskultur, in der die Orientierung aller an bleibenden Werten zentral ist, der Eigentümer, der Belegschaft, aller Individuen. Systeme und Regularien haben dabei eine wichtige unterstützende Funktion.

GEBOT VERTRÄGLICHER GRÖSSE

Beschränkt haftende Unternehmen haben als rechtliche, organisatorische Konstrukte keine dimensional bzw. natürlichen Grenzen. Deshalb die Forderung: verträgliche Größen wahren.

Bereits 1952 forderte der Sozialökonom Leopold Kohr (1909-1994) auf der Tagung der American Economic Association in Boston die „Reduktion des politischen und wirtschaftlichen Ausmaßes auf Dimensionen, welche sich wieder den geringeren Dimensionen des Menschen anpassen“. Und er mahnte unentwegt, dass Wachstum der Wirtschaft kein Selbstzweck sein könne.⁴⁸ Und die Größe von Organisationen – ob Staaten oder Unternehmen – darf nicht von der Genialität der Führungsperson abhängig sein;⁴⁹

⁴⁷ Compliance (Regelbefolgung) entstammt der amerikanischen Rechtstradition und einer tayloristischen Managementpraxis. In der Folge von Sarbanes-Oxley und rechtswidriger Vorfälle in Deutschland ist ein „Compliance-Complex“ entstanden. (siehe dazu: http://www.managerismus.com/e2_compliance.html)

⁴⁸ „ ist die wissenschaftliche Meinung noch weit davon entfernt, zu akzeptieren, dass das Hauptproblem unserer Zeit auf eine einzige Ursache reduziert werden kann: auf Über-Größe, übermäßiges Wachstum, Konzentration (anstelle von Aufteilung) der Macht, zu große Märkte und Nationen.“ (Seite 33)

Anm. d. V.: Diese monokausale Erklärung lädt zu einem kritischen Diskurs ein.

⁴⁹ Man denke an Namen der Geschichte wie Alexander der Große, oder Unternehmensikonen wie Harold Geneen (ITT) oder Jack Welch (GE).

sie darf vielmehr eine in allen Wechsellagen gut beherrschbare Größe nicht überschreiten. Die Therapie der „Größenkrankheit“ sah Kohr etwas idealistisch in der Rückkehr zu kleinen Gebilden. Er wurde zum Vordenker der *Small-is-beautiful-Bewegung*. Großbetriebssysteme seien seiner Ansicht und aller Voraussicht nach so angelegt, Kosten der Anpassung auf andere abzuwälzen und in Krisenzeiten den Staat als Retter in Anspruch zu nehmen.⁵⁰ Seine Vorstellungen von Größe beziehen sich an erster Stelle auf Staaten, lassen sich aber auf Unternehmen, die sich wie „Privatstaaten“ verhalten, übertragen; so in der Frage von Macht: „Weil nicht davon ausgegangen werden kann, dass Macht nicht missbraucht wird, sollte die Größe der Nationen (analog der Unternehmen) unter jenen Punkt reduziert werden, an der sie zur kritischen Übermacht wird“.

Mit der Größe von Unternehmen befasste sich auch Joseph Schumpeter (1883-1950). Nach seinen Beobachtungen agiere Big Business ausgesprochen risikovermeidend. In der damit verbundenen Bürokratisierung erkannte er eine schleichende Angleichung an staatliche Strukturen und sah eine Bewegung hin zum Sozialismus voraus. Jedoch sah Schumpeter in einer bestimmten Größe eine wirtschaftliche Voraussetzung, Forschung und Entwicklung kontinuierlich betreiben zu können und damit Innovationen voranzubringen.

In jüngster Zeit gab es wenige Unternehmen, denen die Beschränkung von Größe ein wohldurchdachtes Anliegen ist. Diese Unternehmen haben bereits nach der ersten Wachstumsphase den Verlust ihrer ursprünglichen Agilität verspürt und die Vorteile geringer Betriebsgrößen verinnerlicht. Beispielhaft ist dafür das amerikanische Chemieunternehmen Gore. Dieses verfolgt das Prinzip, dass bei Erreichen einer bestimmten Betriebsgröße ein neuer Betrieb gegründet wird. Der Hintergrund dafür sind einschlägige Erfahrungen der operativen Betriebsführung und die tiefverankerte Einstellung, dass ein Betrieb als soziales System seine verträglichen Grenzen hat. Das amerikanische Unternehmen 3M ist ein anderes Beispiel für kleine Einheiten und eine unternehmerische Einstellung. Evident ist, dass technologische Zwänge wie hohe Kapitalintensität in einer Vielzahl von Geschäften andere Größenordnungen erfordern. Dennoch bleibt festzuhalten, dass die Beschränkung von Größe zu den nachrangigen Überlegungen in den meisten Kapitalgesellschaften zählt. Dort herrscht ein kollektives Denken in Größe vor.

Sicher ist: Weder Gesetzgeber noch Unternehmensgründer hatten bei der Einführung beschränkt haftender Gesellschaften die Intention, anonyme, mechanistische, wuchernde Großstrukturen zu ermöglichen. Dass mit den Mega-Unternehmen der Fall eingetreten ist, zeugt von der unaufhaltsamen Kraft des Verdrängungswettbewerbs und von schwachen Gegenkräf-

⁵⁰ Herausfordernd ist sein Hinweis auf die Paradoxien von sogenannten Großbetriebssystemen: Die andauernden Produktivitätssteigerungen führen zu großen Einsparungen an Arbeitsplätzen mit der Folge „sozialer Unwirtschaftlichkeit der Volkswirtschaft im Ganzen“.

ten. Die nun hundertjährige Geschichte der Antimonopol-Politik in den USA hatte phasenweise und bezogen auf einige besondere Unternehmen einen dämpfenden Effekt, mehr nicht. Die fortschreitende Branchenkonzentration wurde wohlwollend geduldet. In Deutschland ist die Situation zeitversetzt eine ähnliche.

„Es sind also nicht die sogenannten Missbräuche wirtschaftlicher Macht zu bekämpfen, sondern wirtschaftliche Macht selbst.“

Walter Eucken (1891 – 1950), Nationalökonom und Begründer des Ordo-Liberalismus, der Freiburger Schule.

BEGRENZUNG

Größe begrenzen ist ein pragmatischer Beitrag, die Wirtschaft robuster zu machen. Von zentraler Bedeutung sind dafür die Stärkung bzw. Wiedereinsetzung der Eigentümergeverantwortung und die Schaffung überschaubarer Unternehmen.

Unternehmen sind infolge der Globalisierung an Größenordnungen herangekommen, die eine Einschränkung ihres Wachstums erfordern. Bestanden früher noch nationale Grenzen und geschlossene Wirtschaftsräume, so sind diese in großem Umfang beseitigt. Die größten Unternehmen nehmen verstärkt Anläufe, ihre Marktmacht so auszudehnen und zu konsolidieren, dass ihnen von neuen Wettbewerbern keine Gefahr mehr erwächst. Da die Globalisierung ohne eine entsprechende Regulierung ablief und wohl noch weiter voranschreitet, richten sich die Anstrengungen darauf, eine beherrschende Größe zu erreichen. So gesehen ist es Zeit, sich der dringenden Anforderung nach Beschränkung von Größe von mehreren Seiten zu stellen.

Diskussionen dieses Themas machen bewusst, dass es sich um ein *Wicked problem* handelt.⁵¹ In Ermangelung einer klaren Problemstellung und stark unterschiedlicher Standpunkte der Betroffenen bzw. Interessierten ist eine rein wissenschaftliche rationale Herangehensweise nicht möglich. Bei allem Bemühen gibt es keine definitiven Lösungen.

Dieser Abschnitt ist als ein Angebot von Lösungsvarianten zu werten, das die notwendige gesellschaftliche Auseinandersetzung unterstützt. Grundlegend ist die nunmehr wachsende Überzeugung, dass Größenbegrenzungen in der Mikroökonomie unverzichtbar sind. Zunächst werden Vorkehrungen behandelt, die den Drang des Managements nach Größe von ganzen Unternehmen zügeln.

⁵¹ Andere wicked problems sind die Regulierung des Kapitalmarktes bzw. der Banken oder die Stabilisierung des Euros. Die Energiedebatte oder Nahrungssicherheit sind aktuelle Beispiele. Siehe dazu auch www.wikipedia.org

HAFTUNG VERSTÄRKEN

Verantwortung (und Haftung als zivilrechtliches Pendant) müssen nach der langen Phase der Abschwächung und Verlagerung auf Dritte wieder einen zentralen Stellenwert für das Management erhalten. Die vielen ausgeklügelten Haftungsbeschränkungen sind insbesondere bei Großunternehmen eine latente Gefahr für verantwortungsloses, waghalsiges Verhalten an der Spitze. Die Anomalie, dass mit zunehmender Größe die Haftung von Unternehmen und von deren Verantwortlichen abgenommen hat, bedarf einer Korrektur.

Eine korrespondierende Haftung ist zentral für die indirekte, endogene Beschränkung von Größe. Eine naheliegende Maßnahme ist die Erhöhung der Selbstbeteiligung bei Manager-Haftpflichtversicherung (Directors & Officers-Insurance); eine andere ist eine Kaufpflicht von Aktien des Unternehmens zu Beginn der Vertragslaufzeit und eine Haltepflicht von mehr als vier Jahren nach deren Ablauf.⁵² Auf Seiten der Aktionäre soll die Eigentümerverantwortung dadurch gestärkt werden, dass ab einem bestimmten Umfang des Aktienkapitals nur noch Namensaktien ausgegeben werden und ab einer Anteilshöhe von 5 Prozent eine Präsenz bei Hauptversammlungen vorgeschrieben wird. Darüber hinaus sollen Aktionäre für eine längere Haltedauer von Aktien mit einem höheren Stimmengewicht und über eine höhere Dividende belohnt werden.⁵³

INCENTIVIERUNG UMSTELLEN

Die bisher dominierenden Anreize zu Wachstum in Richtung Exzellenz und Robustheit bzw. Stärke und Nachhaltigkeit umgestalten

Reife Volkswirtschaften werden in Zukunft den Weg vom quantitativen Wachstum zu einer strukturellen/qualitativen Entwicklung einschlagen. Große Unternehmen werden als Träger der wirtschaftlichen Entwicklung von sich auch diesen Weg gehen oder dazu gezwungen werden. Ein entscheidender Hebel dabei ist die Vergütung des Managements.

Die Umgestaltung der Incentivierung ist ein schwieriges Unterfangen, das in der Regel einer konzertierten Aktion von Eigentümern, Belegschaft, Öffentlichkeit und Staat bedarf. Notwendig ist ein allgemeiner Stimmungsumschwung, eine Abwendung von Wachstumssucht. Diese wird befördert durch die öffentliche Ächtung solcher Verhaltensweisen und durch eine große Zurückhaltung bei der Finanzierung. Auf der anderen Seite muss diese neue Zurückhaltung gegenüber jeder Wachstumseuphorie einen starken Gegenpol erhalten, indem wünschenswertes Verhalten von Unternehmen hohe öffentliche Anerkennung findet. Das Instrument

⁵² Wenn über den Corporate Governance Kodex keine Selbstverpflichtung zustande kommt, soll eine gesetzliche Regelung eingeführt werden, um eine Gleichbehandlung sicherzustellen.

⁵³ Dazu gibt es bereits praktizierte Ansätze in Frankreich und Spanien.

der Ächtung und des Lobes muss verschärft eingesetzt werden. Vor diesem Hintergrund ist eine Umgestaltung der Incentivierung in Gang zu setzen. Die von namhaften Unternehmen wie Siemens erklärte Hinwendung zu Nachhaltigkeit muss glaubwürdig sein und eingefordert werden. Den Anfang dazu müssen Anreize und Belohnung für entsprechendes Verhalten sein. Was im Falle der Verhinderung von Korruption gilt – bei Siemens hat Compliance einen gewichtigen Anteil bei der Incentivierung – muss in noch weiterem Umfang für Nachhaltigkeit von Bedeutung sein. Die oft mit viel Aplomb begleiteten Nachhaltigkeitsprogramme müssen kritisch auf ihre Substanz und Wirkung beobachtet werden. Denn allzu oft fallen Anspruch und tatsächliches Verhalten auseinander. Hilfreich ist, wenn vom Kapitalmarkt ein sanfter, beständiger Druck aufgebaut wird, den Nachweis einer Neuorientierung zu liefern. Unternehmen, die sich dafür nicht qualifizieren können, sollten bei öffentlichen Aufträgen schlechter gestellt werden.

Die Anpassung der Vergütungssysteme muss mehrere Aspekte umfassen. In einem ersten Schritt sollte eine Langfristkomponente eingebaut werden, in Form einer mindestens fünfjährigen Haltedauer von Aktien. Desweiteren sollte grundsätzlich auf Aktienoptionen verzichtet werden, weil sie implizit ungedeckte Zukunftserwartungen wecken und nicht nachhaltige Verhaltensweisen befördern. Kapitalanlegern sollte offengelegt werden, inwieweit insbesondere von großen Publikumsgesellschaften bei der Vergütung dem Gebot der Verhältnismäßigkeit und Robustheit Rechnung getragen wird.

WACHSTUM BREMSEN

Wachstumsbremsen und Größengrenzen sind für alle Branchen notwendig.

Bereits 1956 machte das gemeinnützige American Institute of Management (A.I.M.) auf der Basis einer Studie über General Motors den Vorschlag, die Größe von Unternehmen, unabhängig von der Qualität des Managements, auf eine bestimmte Größe zu beschränken. Vorgeschlagen wurde eine Begrenzung auf 1 % des Bruttoinlandsproduktes, was eine Verkleinerung von GM um 2/3 zur Folge gehabt hätte (bei damals knapp über 50 % Marktanteil). Die Botschaft hieß: „GM is too big for the good of American businessmen who must deal with it, and too big for the good of the country“.⁵⁴

Verallgemeinernd und mit Blick auf die zukünftige Entwicklung wurde damals schon die Frage aufgeworfen, ob es nicht sinnvoll wäre, die Größe von Unternehmen zu begrenzen –unabhängig davon, wie ehrlich und effizient sie auch geleitet werden.

⁵⁴ Bereits 1956 brachte das Time Magazine einen kritischen Beitrag zum Management von GM mit der Überschrift: „Too big“, Survival of the fattest, not the fittest, the biggest, not the best“ (July 30).

Welche wirksamen Begrenzungen sind in der Europäischen Union vorstellbar und wie können sie angewandt werden? Nachfolgend werden drei Optionen skizziert. Die erste setzt unmittelbar an der maximalen Größe von Unternehmen an und entspricht in ihrer Absolutheit anderen Begrenzungen von Organisationsgrößen; die zweite wirkt indirekt über steuerliche Maßnahmen, die dritte über das haftende Kapital.

1. Einführung einer absoluten Umsatz-Obergrenze

Der Vorschlag legt eine 100 Milliarden-Dollar-Grenze an, die eine kleine Zahl sehr großer Unternehmen erfasst.⁵⁵ Die Vorteile einer solchen Regelung sind ihre Einfachheit und die hohe Symbolkraft, dass übergroße Unternehmen unerwünscht sind. Problematisch sind sicher die Undifferenziertheit nach Branchen und Unternehmen. Zu beachten ist auch das unerwünschte Streben der anderen Wettbewerber, an diese Obergrenze heranzukommen.

2. Progressive Besteuerung ab einer bestimmten Umsatzhöhe

Eine solche Besteuerung ist auch ein Ausgleich für die systemisch bedingte Ausweitung von Haftungshöhe und die höhere Häufigkeit von Haftungsfällen. Diese Besteuerung sollte ab einer Umsatzhöhe von 10 Milliarden Dollar einsetzen und nach Größenklassen gestaffelt sein.

3. Höhere Eigenkapitalanforderungen ab bestimmten Unternehmensgröße

Eine gestaffelte Ausstattung mit Haftungskapital hebt die Hürde insbesondere bei externem Wachstum; sie vermindert in begrenztem Umfang die Benachteiligung voll haftender Eigentümer.

Von vorneherein ist mit dem Einwand zu rechnen, dass solche begrenzenden Ansätze nur in einem internationalen Kontext umsetzbar seien. Mit diesem Vorbehalt würden praktisch alle notwendigen wirtschaftlichen Korrekturen von Dritten abhängig gemacht.

Aber: Warum sollten Europa, im Besonderen die EU, und die USA nicht zu praktikablen Übereinkünften kommen? Beginnen müssen solche Ansätze zunächst im nationalen Rahmen und mit klarer Ausrichtung auf potentiell systemische Branchen: Autoindustrie, Energie, Verkehr und Infrastruktur. Zu erwarten sind auch die Argumente, dass Größenbeschränkungen zu massive Eingriffe in die Autonomie von Unternehmen und zu undifferenziert sind. Das erste muss in eine Güterabwägung einbezogen werden und das zweite ist mit der Aufforderung zu verbinden, geeignetere Maßnahmen vorzuschlagen. Angesichts des Gordischen Knotens müssen die Maßnahmen zur Beschränkung von Größe einfach sein und rasch greifen.

⁵⁵ Ggfs. differenziert nach Wirtschaftssektoren (Industrie, Handel, Dienstleistung, Versorgung). Davon betroffen waren 2009 weltweit 14 börsennotierte Industrie-Unternehmen sowie 11 Energieunternehmen, davon drei aus der Mineralölbranche. In Deutschland haben vier Unternehmen diese Grenze überschritten: VW 158 Milliarden Dollar, E.ON 117 Milliarden Dollar, Siemens 112 Milliarden Dollar, Daimler 110 Milliarden Dollar; in USA waren es 10 Unternehmen. Aufgrund der staatlich gelenkten Wirtschaft werden zusehends chinesische Unternehmen an diese Größe herankommen.

BAIL-OUTS AUSSCHLIESSEN

Auf Basis eines breiten Konsenses soll feststehen, dass es keine Bail-outs gibt. Das Argument der Systemrelevanz ist abzuweisen.

An dieser Stelle sei an den Fall der Philipp Holzmann AG Anfang der 1990er-Jahre erinnert. Die Rettungsaktion für diesen überdehnten Baukonzern war mit nationalem Interesse verbrämt, aber im Grunde partei- und gewerkschaftspolitisch motiviert. Nach wenigen Jahren war die Rettung kläglich gescheitert; sie kam den Steuerzahler teuer zu stehen und stellte solide Bauunternehmen schlechter. In den USA kam es bei Chrysler 1997 nach massiver Lobbyarbeit zu einem Bail-out mit Hilfe umfangreicher Bürgschaften. Daimler verabschiedete sich nach enormen Sanierungsbemühungen 2007 vom „Merger of Equals“. Chrysler wurde an die amerikanische Private Equity-Gesellschaft Cerberus verkauft, rutschte erneut in die Chapter-11-Insolvenz; schließlich musste sich das gebeutelte Unternehmen 2009 der industriellen Führung durch Fiat anvertrauen.

Die beiden Fälle sind typisch für Bail-outs: Die Haftung für schlechtes Management, im Wesentlichen für nicht beherrschtes Wachstum, wurde in einer Konjunkturkrise an den Staat ausgelagert. Unabhängig von der jeweiligen Zusammensetzung ist die Regierung gehalten, sich Bail-outs unmissverständlich zu verschließen. Das enthebt sie aber nicht der Pflicht, vorbeugend bestimmten Unternehmen Notfallpläne abzuverlangen, in denen eine geordnete Abwicklung festgehalten ist und fortgeschrieben wird. Die Aufteilbarkeit solcher Unternehmen ist ein wichtiges Element eines nationalen Risikomanagements. Nachdem Unternehmenskrisen in der Regel eine weitere, unerwünschte Konsolidierung nach sich ziehen (v.a. Finanzbranche in den USA), sollten Szenarien geringerer Branchenkonzentration erstellt werden.

M&A EINSCHRÄNKEN

Die Fusionskontrolle soll auf Unternehmen einer bestimmten Größe ausgeweitet, Kriterien unerwünschter Übernahmen erstellt und kommuniziert werden.

Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung hält sich an die Maxime des Aufbaus statt des Kaufens (*Building rather than Buying*). Das hat seinen Grund: Schon vor 30 Jahren wurde in einem Beitrag von Fortune (Arthur Lewis Fortune, May 3, 1982) die Quintessenz einer Studie der 10 größten Mergers der 1971 Fortune500-Liste gezogen: Im Zehnjahresvergleich war deren Performance enttäuschend, in vielen Fällen desaströs. In der Folge kam eine Vielzahl von Studien zu M&A zu ähnlichen Ergebnissen, vor allem wenn es sich um große Fälle handelte. *Lessons learnt?* Die Erfahrung seitdem zeigt, dass es bei billigem Geld und hoher Liquidität

nachgerade zu M&A-Schüben kommt. In einer kollektiven Nachahmung entsteht bisweilen eine *Merger-Mania*, die dann in einem Platzen der Blase endet.

Aus der leidvollen Erfahrung für Mitarbeiter, Kleinaktionäre und Kommunen sollten die M&A-Aktivitäten durch eine Reihe einfacher Maßnahmen eingeschränkt werden. Die folgende Auflistung enthält entsprechende Vorschläge:

1. Begrenzung des externen Wachstums von Unternehmen

Zukäufe sollten ab einer Umsatzgröße von 1 Milliarde Dollar nur im Verhältnis von 1:10, ab 10 Milliarden Dollar im Verhältnis von 1:20 möglich sein.⁵⁶

2. Verbot von M&A einer bestimmten Größenordnung

Damit sollen Mega-Mergers unterbunden werden. Nur bei Nachweis eines umfassenden Vorteils vor einer unabhängigen Kommission sollte von dieser Regel abgegangen werden.

3. Möglichkeit der Kompensation durch äquivalente Verkäufe/Divestitures

Das Matching-Prinzip sollte ab einer bestimmten Umsatzhöhe greifen.

4. Erschwerung von feindlichen Übernahmen

Einräumen von Abwehrmöglichkeiten, die nicht das Management bevorteilen; Abschaffung der Change of Control-Regeln für den Vorstand.

5. Einschränkung von Leveraged Buyouts (LBOs)

Der maximale Fremdkapitalanteil bei der Finanzierung soll bei maximal 70 % liegen.

6. Verbot von Bust-up-Takeovers⁵⁷

Ersatzweise können Haltefristen für übernommene Assets vorgeschrieben werden.

Ein anderer Aspekt ist die institutionelle Absicherung der Fusionskontrolle. Bekanntlich hat diese nicht mit der Internationalisierung der Unternehmen Schritt gehalten. In der Europäischen Union wurde der Übergang von der nationalen Kartellbehörde zu einer europäischen sukzessive vollzogen. Unmittelbare Auswirkungen waren zahlreiche Untersagungen von Fusionen bzw. Auflagen. Spektakulär war die Verhinderung der in den USA bereits gebilligten Übernahme von Honeywell durch GE.

Angesichts der Erweiterung des Kreises großer Anbieter in einer Reihe von Branchen aus den *Emerging Economies* ist eine Kartellbehörde bzw. eine Fusionskontrolle für die G20-Staaten dringend notwendig. An dieser Stelle soll nicht auf eine mögliche Ausgestaltung eingegangen werden. Wichtig ist, dass der Auftrag an eine globale Fusionskontrolle umfassend ist und präventiv wirkt; sie ist überfällig.

⁵⁶ Als Anhaltspunkt: 2009 hatten die 100 größten Unternehmen einen Umsatz von jeweils größer 65 Milliarden Dollar.

⁵⁷ Auf Zerschlagen und Weiterverkauf angelegte Übernahmen.

ÜBERGROSSE UNTERNEHMEN ZURÜCKBAUEN

Übergroße Unternehmen sollen sich verkleinern, indem Unternehmensteile dem Kapitalmarkt zugeführt werden.

Die Geschichte übergroßer Unternehmen hängt abseits eigener Leistungen und günstiger Umstände in der Regel mit Eingriffen in den Markt und einer besonderen Unterstützung zusammen. Am Beispiel von **Siemens** lässt sich zeigen, dass das Unternehmen häufig direkter Nutznießer umfangreicher Unterstützungsleistungen im Zusammenhang mit nationalen Initiativen - beispielsweise in der Mikroelektronik (Infineon) - war, indirekt über die Beschaffungspolitik der Öffentlichen Hand (Post, Bahn, Telekom, Militär) subventioniert worden ist und umfangreiche Exporthilfen in Anspruch genommen hat. Darüber hinaus war Siemens in hohem Maße Nutznießer von Hermes-Deckungen und Entwicklungshilfe. Bei der Konsolidierung der Elektroindustrie wurde Siemens nicht nur nicht behindert, sondern sogar unterstützt, Mitbewerber zu übernehmen und sich an potentiellen Wettbewerbern zu beteiligen. Die Quersubventionierung innerhalb des Konzerns wurde bis in die 1990er-Jahre hauptsächlich mithilfe der staatlich geförderten Kernkrafttechnik (KWU) und Nachrichtentechnik bewerkstelligt. Wie kein anderes Unternehmen profitierte Siemens vom Status eines National Champions.

Bei Würdigung der Geschichte von Siemens nach der Verschmelzung der früheren Stammgesellschaft zur Aktiengesellschaft Ende der 60er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts ist der Vorschlag einer Aufteilung des Konzerns nicht willkürlich, sondern ein weiterer logischer Schritt. Die frühere Trennung von zyklischen Komponentengeschäften war aus heutiger Sicht ein gelungener Weg, sich der Geschäfte zu entledigen, die zu führen Siemens keine gute Hand bewiesen hatte. Infineon und zeitweise EPCOS waren eine Bereicherung der deutschen Börsenlandschaft. Der Carve-out des Bereiches Automotive und Verkauf an Continental war ein erfolgreicher Verkauf. Der IPO von Osram erscheint als ein nächster folgerichtiger Schritt, einen erfolgreichen vom Geschäftsmodell nicht passenden Bereich abzuspalten.⁵⁸ Die vorhergehenden Versuche, Osram stärker in die Siemensstrukturen einzubinden, waren unzulänglich und nicht vielversprechend. Ein nächster, natürlicher Kandidat für eine Vonselbständigung ist der Sektor Medizin, der nur sehr beschränkt Synergien mit den Bereichen Industrie und Energie hat. Siemens bietet noch weitere Ansatzpunkte zu einer Aufteilung. Siemens ist trotz seiner Größe und Komplexität kein Fall von TBTF. Jedoch bleibt Siemens in seiner jetzigen Größe und Zusammensetzung ein Fall von Too big to Grow.

Ein radikaler Fall eines Rückbaus ist das amerikanische Unternehmen **ITT**. Dieses ursprünglich als puertorikanische Telefongesellschaft ge-

⁵⁸ Der Erlös aus dem Teilverkauf über die Börse sollte an die Siemens-Aktionäre ausgeschüttet und nicht als Liquidität für M&A zur Verfügung stehen.

gründete und als International Telephone & Telegraph (IT&T) firmierende Unternehmen wuchs zu einem großen internationalen Ausrüster und Betreiber von Telefongesellschaften heran. Unter dem machtbewussten Manager Harold Geneen entstand in atemberaubender Geschwindigkeit – nominal Verzwanzigfachung des Umsatzes – ein gigantisches Konglomerat. Die Logik des Wachstums waren weder Synergien noch Innovationen, sondern allein Wachstum. Ab Mitte der 1970er-Jahre verflachten die Zuwächse, die operativen und strategischen Probleme häuften sich und die Ertragskraft ließ dramatisch nach. Restrukturierungen waren fortan an der Tagesordnung. Diese und zahlreiche Desinvestments zogen sich über mehr als 15 Jahre hin mit dem Ergebnis einer drastischen Verkleinerung. Es verblieb ein Unternehmen mit drei Arbeitsgebieten: Sicherheits- und Verteidigungsgeschäft, Wasserwirtschaft und Automatisierung. Anfang 2011 wurde die Verselbständigung von zwei Arbeitsgebieten und der Rückzug auf das Kerngeschäft Engineering eingeleitet. ITT ist ein eindrucksvoller Fall eines rigorosen Rückbaus eines gewucherten Konglomerats. Die Frage bleibt, worin der Nutzen des lange Zeit bewunderten *Corporate Empire Building* lag.⁵⁹

Ein anderer unerwarteter Fall einer De-Konsolidierung eines Konzerns ist **Pfizer**. Das Unternehmen war unter dem letzten CEO, Jeffrey Kindler, durch eine Serie immer größerer Übernahmen zum weltgrößten Pharmaunternehmen aufgestiegen. Zuletzt wurde ein Mega-Deal von 68 Milliarden Dollar abgeschlossen: der Kauf des Pharmagiganten Wyeth, eines innovativen, produktiven, profitablen Pharmaunternehmens. In Fachkreisen wurde der Deal heftig kritisiert mit Verweis auf die enorme Wertvernichtung bei großen Übernahmen in der Branche.⁶⁰ Die ursprüngliche strategische Absicht war, die Zahl der „Blockbuster“ im Sortiment zu erhöhen, damit Ärzte und Krankenhäuser mit dem Verweis auf das breite Spektrum und geringer Transaktionskosten stärker an Pfizer zu binden und spezialisierten Anbietern den Kundenzugang zu erschweren oder gar unmöglich zu machen.

Vor kurzem wurde eine Abwendung von der bisherigen *Economies of Scope and Scale*-Strategie bekannt. Pfizer soll auf mehrere Sektoren aufgeteilt werden, sich auf ein innovatives Kerngeschäft konzentrieren. Die vier nicht-pharmazeutischen Geschäfte sollen abgespalten (und wahrscheinlich einzeln verkauft) und der Rest in einem Sektor Konventionelle Produkte zusammengefasst werden. Diese Neuordnung bedeutet eine Größenreduktion um 27 Milliarden Dollar auf 40 Milliarden Dollar. Mit der

⁵⁹ Ein verwandter Fall in Deutschland war das Traditionsunternehmen Mannesmann. Nach einer Reihe von Akquisitionen (Rexroth, Demag, Kraus-Maffei, Kienzle, Fichtel & Sachs, VDO, Boge) sollten diese in einer abgespaltenen Atecs-Mannesmann zu einem Technologiekonzern vereint werden. Im Zuge der Übernahme des Telekommunikationsgeschäfts durch Vodafone im Jahre 2000 wurde Atecs an Bosch und Siemens verkauft: Siemens veräußerte die Demag an einen Finanzinvestor, das Automobilgeschäft wurde später an Continental abgegeben.

⁶⁰ Die erklärte Absicht war die Anreicherung des Angebotsspektrums um mehrere Blockbuster; die Absicht dahinter war wohl die Kaptivierung von Ärzten und Krankenhäusern. Pfizer wurde dann im größten Health Care Fraud zu einer hohen Strafe für illegale Marketingmaßnahmen verurteilt.

neuen Größenordnung kehrt Pfizer in eine Größenklasse im Pharmageschäft zurück, die „managebar“ ist. Aus Sicht des Kapitalmarktes war die verbissene Expansion von Pfizer verstehbar: Lange Zeit war es eine klassische „Growth-Story“, von der Wallstreet und von Beratern hochgelobt. Die überteuerten, in Form von Aktientausch vorgenommenen Unternehmenskäufe wurden mit Synergie-Effekten und Einsparungspotenzialen begründet. Über Personalabbau (zuletzt 14 Tausend Mitarbeiter) und die Schließung von Laboren und Fertigungen wurde versucht, sie zu realisieren. Die exzessive Vergütung der letzten beiden CEOs Henry McKinnell (ein Bachelor of Business Administration) und sein Nachfolger Jeffry B. Kindler (zuvor McDonald, ein Rechtsanwalt) war daran gekoppelt. Wegen schwacher Entwicklung der Aktie wurden beide entlassen.

Für den Rückbau bieten sich in Deutschland eine einige Unternehmen an. In diesen Fällen lässt ein Blick in die Firmengeschichte und die Würdigung der unfairen Vorteile aus Verbindungen zum Staate eine Dekonstruktion wünschenswert erscheinen.

Es ist anzumerken, dass Entflechtung im Allgemeinen als Instrument aktiver Wettbewerbspolitik zum Abbau marktbeherrschender Stellungen angesehen wird und nicht als Option zur Begrenzung von Größenrisiken (TBTF). Zweifellos bestehen im Innovations- und Wettbewerbsverhalten Interdependenzen zwischen Marktbeherrschung und Größe; insbesondere in vertikal integrierten Geschäften, wie die erwähnten historischen Beispiele zeigen.

Im Entwurf zum Koalitionsvertrag vom Oktober 2009 war vorgesehen – inzwischen liegt ein Referentenentwurf vor –, ein Entflechtungsinstrument in das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen als Ultima Ratio einzubauen. Dabei war in erster Linie an die Energieversorger gedacht.⁶¹ Die Monopolkommission unterstützte das Gesetzesvorhaben des Wirtschaftsministers, große Konzerne bei zu großer Marktmacht „zum Verkauf oder zur Verselbständigung zu zwingen“, ohne dass der Tatbestand der missbräuchlichen Nutzung von Marktmacht erfüllt ist. Die Begründung für die Entflechtungsregelung war im Kern, den Wettbewerb zu dynamisieren. Bis dato wird von den Vertretern der Wirtschaft jede Entflechtung als willkürlicher Eingriff in das Eigentumsrecht und als Verstoß gegen das Grundrecht auf Eigentum – unter Auslassung der Sozialverpflichtung – angesehen und bekämpft, wiewohl der Wettbewerb in einem breiten Konsens als unzureichend gilt.⁶² Diese präventiv angelegte Stärkung des Bundeskartellamts ist denn auch „schubladiert“.

⁶¹ Nach der Liberalisierung der Strom- und Gasmärkte vor 13 Jahren bildeten sich vier große Stromanbieter heraus, von denen EnBW und Vattenfall staatlichen ausländischen Eigentümern gehören. Die erhofften Effizienzgewinne blieben aus bzw. schlugen sich nicht in Preissenkungen nieder. Um „Leuchttürme“ auf dem Energiesektor zu schaffen, wurde die Ministererlaubnis zur Übernahme von Ruhrgas durch E.ON erteilt. Die Expansion ins Ausland wurde durch die gegen den Willen des Kartellamtes und der Antimonopolkommission geschaffene Wettbewerbskonstellation ermöglicht. Wirtschaftlich erfolgreich war sie nicht.

⁶² Im Zusammenhang mit der Verteuerung von Benzin und Diesel hat das Bundeskartellamt die oligopolistischen Verhältnisse untersucht, das Geschäftsgebaren kritisch kommentiert; dabei ist es vorerst geblieben.

Die vorgeschlagene Option des Rückbaus soll im Unterschied zu einer staatlich angeordneten Entflechtung von den Unternehmen bzw. den Eigentümern ausgehen; in bestimmten Fällen kann sie vom Staat initiiert werden. Größere Flexibilität, geringere Risiken, eine höhere Innovations- und Investitionsbereitschaft und eine höhere Effizienz sind dafür die maßgeblichen Ziele.

WETTBEWERB PRÄVENTIV REGULIEREN

Die Wettbewerbsregulierung muss stärker vorbeugend wirken und weniger korrigierend bzw. reparierend.

Die Bundestagsfraktion DIE GRÜNEN vertrat 1989 die Forderung, eine „Antikonzentrationsnorm“ aufzustellen, die Ministererlaubnis und Exportkartelle zu verbieten. Die Forderung verhallte damals. Von weiteren Ausführungen in Sachen Wettbewerbsregulierung ist nichts bekannt. Die Stille im öffentlichen Raum und die „größefreundliche“ Wirtschaftspolitik während Rot-Grün war ein deutliches Indiz für eine allgemeine Apathie und eine geschickte Beeinflussung durch interessierte Kreise. Zuletzt waren in dem Koalitionspapier der jetzigen Regierung Überlegungen enthalten, das Kartellamt bei der „wettbewerblichen Folgeneinschätzung in Gesetzgebungsverfahren“ zu beteiligen. Doch davon ist wenig zu vermerken.

Welche Präventionen kämen in Frage?

Erstens, ein Katalog unerwünschter Klassen von Übernahmen; zweitens die öffentliche Nennung der Unternehmen, die nicht oder nur beschränkt übernehmen dürfen, weil sie zu groß sind; drittens die Veröffentlichung marktbeherrschender Stellungen.

Wettbewerb präventiv regulieren

Die Forderung, Wettbewerbsregulierungen mehr vorausschauend und weniger korrigierend zu gestalten, ist einsichtig. Betreffs der Größe von Unternehmen wurde, wie die vorangegangenen kurzen historischen Bezüge belegen, keine oder nur in Ausnahmefällen eine Begrenzung erwogen und durchgesetzt. Die Praxis der Kartell- bzw. der Antimonopolgesetzgebung war eine nachlaufende und lax. Vorausschauend bedeutet, dass sowohl die historischen Erfahrungen als auch grundlegende ordnungspolitische Vorstellungen verwendet werden, um Gestaltungsgrundsätze zu bilden und wirkungsvoll anzuwenden.

Im Folgenden werden drei für die präventive Wettbewerbsgestaltung wichtige Grundsätze angeführt:

Erster Grundsatz

Wer wachsen will, muss sich aufspalten

Mit dieser Maxime ist gemeint, dass ab einer bestimmten Größe einer Organisation sich Wachstum in einer neuen Einheit fortsetzen soll. Evo-

lutions- und Sozialgeschichte lehren, dass Kleinteiligkeit, Dezentralisierung und Zellteilung für die Robustheit konstitutiv sind. Für staatliche Organisationen und Arbeitsgemeinschaften wie Unternehmen gilt dies gleichermaßen.

Zweiter Grundsatz

Weg von der pyramidalen Struktur von Großunternehmen

Die Richtung geht in einer hochentwickelten Gemeinschaft hin zu produktiven Netzwerken, zu virtueller Integration, die aufgrund der neuen Kommunikationstechniken leicht möglich ist. Die Entwicklung führt weg von direkter Machtausübung hin zu dezentralen Strukturen, zu stärkerer regionaler Bindung durch Cluster. Die Förderung solcher Strukturen ist auch Aufgabe des Staates und der Verbände.

Dritter Grundsatz

Zum Schutze von Marktwirtschaft und Gesellschaft Über-Größe vermeiden

Die elementare Kraft der Marktwirtschaft (in der Diktion von Schumpeter) liegt in der „schöpferischen Zerstörung“, das heißt sowohl der laufenden Verbesserung als auch der technologischen Revolution. Eine bestimmte Größe ist dafür unerlässlich. Wenn sie aber nicht mehr für Innovation eingesetzt wird, sondern zur Vermachtung von Markt und Kunden, ist die angemessene Größe wieder herzustellen.

Diese drei pragmatischen Grundsätze lassen sich abschließend in einem breit gefassten Postulat zusammenfassen.

POSTULAT: EXZELLENZ UND RECHTES MASS

Das Streben nach Exzellenz ist auf lange Sicht für die Mitarbeiter befriedigender und ergiebiger für die Eigentümer und Kunden – als der Drang nach Größe.

Wie dargelegt verschafft Größe infolge von Marktbeherrschung allein schon häufig den Vorteil von Über-Gewinnen und hält so vom Streben nach Exzellenz ab. Exzellenz dagegen ist langfristig erfüllender als die Jagd nach Größe; sie erfordert eine intensive und beharrliche Beschäftigung mit der Sache, ist stärker auf Innovation, auf Vervollkommnung bzw. laufende Verbesserung angelegt. Die kulturelle Weiterentwicklung und in ihrem Gefolge die wirtschaftliche geschieht in kleineren Einheiten und Räumen besser.

Die Gegenwart ist eine weltweit oligopolisierte Wirtschaft, dominiert von großen Wirtschaftsmächten und Mega-Unternehmen. Letztere nehmen sich vermehrt als internationale privatstaatliche Gebilde wahr mit großem Einfluss auf die Politik, verwehren sich aber gegen einen solchen von der

Politik. Der stetig zunehmene Einfluss des Corporate Lobbying ist ein Tatbestand.⁶³

Die Wiedererstehung einer „Auto-Union“, einer IG-Farben-Nachfolgegesellschaft, die Etablierung von Energiemonopolisten sind wettbewerbliche Schreckensszenarien auf nationaler Ebene; ebenso wenige Öl- und Rohstoffkonzerne, IT-Monopolisten, gigantische Nahrungsmittel-, Zement- und Handelskonzerne im globalen Maßstab. Das wettbewerbliche Szenario erfährt eine Ergänzung mit „Big Business / Managerismus“. Weitgehende Vermachtung von Unternehmen und eine wachstumssüchtige Wirtschaftsweise sind Gefahren für Gesellschaft und Demokratie.

Über-Größe ist eine Pathologie des Kapitalismus. Die damit verbundenen *Moral Hazards*⁶⁴ sind weder in wirtschaftlicher noch in gesellschaftlicher Hinsicht hinnehmbar. Die noch nicht ausgestandene Finanz- und Wirtschaftskrise ist der ausreichende Beleg. Die anfängliche Schockstarre hat sich alsbald gelöst und die Bereitschaft zu einem scharfen Wechsel ist verflüchtigt. Ungezügelter Expansion mit dem Ziel der Marktbeherrschung ist zu unterbinden. Strikte Begrenzungen und klare Spielregeln, die ein neues Wirtschaften befördern, sind unverzichtbar.

Das übergeordnete Ziel unserer Zeit muss der Erhalt der Bio- und Soziosphäre sein. Nachhaltiger Wohlstand und menschengerechtes Wirtschaften sind die Rahmenbedingungen dazu. In den Unternehmen ist darauf zu achten, dass die Humanisierung der Arbeitswelt – als unverzichtbares Pendant sozialer Nachhaltigkeit – Realität wird. So sind Überforderung und Ausbeutung durch Multitasking (mehrere Projekte gleichzeitig, viele Meetings, dauernde Verfügbarkeit), fehlende Anerkennung, einseitige Flexibilität und prekäre Beschäftigungsverhältnisse zu vermeiden. Dem Einzelnen muss verantwortliches Handeln ermöglicht werden. Das setzt Organisationsgrößen und -formen voraus, die ohne umfangreiche Controlling- und aufwändige Compliance-Systeme auskommen. An deren Stelle ist auf Commitment, den Willen zu persönlicher Verantwortung und der von Gruppen zu setzen. Verantwortung muss wieder in den Unternehmen gelebt und nicht an Beauftragte delegiert werden.

Beschränkung auf das Rechte Maß erfordert Umdenken und eine neue Qualität des Wirtschaftswachstums.

Die technologische Entwicklung wird weiterhin ambivalent bleiben: Auf der einen Seite sind große technische Lösungen notwendig, auf der anderen Seite werden kleine, autonome und ebenfalls ressourcenschonende Lösungen weiter vordringen. Der Paradigmenwechsel zu „klein und vernetzt“ erhält Rückenwind. Aus dem Wandel vor allem im Bereich Energie

⁶³ Ein äußerliches Indiz sind die Vielzahl großzügiger Government Relations-Büros in Berlin und Brüssel; ein anderes die relative Zunahme der Lobbying-Aufwendungen zu den allgemeinen Kosten.

⁶⁴ Die Versuchung, das eigene Interesse zulasten Dritter durchzusetzen. Im Falle der Übergröße: die stillschweigend kalkulierte Annahme, dass Staat oder Marktteilnehmer notfalls helfen.

und Verkehr wird eine andere Qualität von Wachstum entstehen. Ressourcenschonendes, gemäßigt Wachstum wird der erwünschte Antrieb. Dagegen muss Wirtschaften, das Abschöpfung zum Inhalt hat und Externalisierung von Kosten betreibt, durch höhere Abgaben erkennbar und dauerhaft schlechter gestellt werden.

Ein aller Voraussicht nach abnehmendes Wachstum der Weltwirtschaft, vor allem in den reifen Volkswirtschaften, wird mit einer zunehmenden Konzentration des Wettbewerbs einhergehen. Fand früher die Konsolidierung von Branchen in einem regionalen, nationalen Rahmen statt – man denke an die Zeit nach der Gründerzeit oder des Wirtschaftswunders –, so vollzieht sie sich heute in einem kontinentalen und globalen Rahmen. Wachstum führt dann hauptsächlich über die Konzentration bereits großer Unternehmen. Drastisch ausgedrückt: Die Großen fressen die Kleineren, es entsteht Übergröße.

Notwendig ist deshalb eine Renaissance der Ordnungspolitik. Monopol-/oligopol-dominierte Volkswirtschaften sind eine Erscheinung des Spätkapitalismus, die zu überwinden ist. Die EU sollte darin eine europäische Aufgabe erblicken, unter anderem durch Schaffung einer unabhängigen und wachsamem Kartellbehörde; in hoffentlich nicht zu ferner Zukunft auch auf internationaler Ebene als notwendiges Gegengewicht zu globalen Unternehmen.

Die Geschichte (von Größe) ist eine gute, allzu oft ignorierte Lehrmeisterin darin, Fehler zu vermeiden und so die Zukunft besser zu gestalten. Joseph Schumpeter kam in seinen wirtschaftshistorischen und vergleichenden Analysen zum einfachen Schluss:

„Bigness is fundamentally bad when it comes to capitalism.“

Daraus erwächst der Auftrag, Größe von Unternehmen ernst zu nehmen, Über-Größe konsequent zu verhindern und – womöglich – zurückzubauen. Damit wird ein wichtiger Schritt in Richtung einer robusten Volkswirtschaft unternommen: Keine Oligopole, schon gar keine Monopole, eine gute Mischung von größeren, mittleren und kleinen Unternehmen.

LITERATUR

- Adams, Walter,
James, W, The Bigness Complex Industry, Labor, and Govern-
ment in Brock, the American Economy, 2nd. ed., Stan-
ford University Press, California, 2004
- Brandeis, Louis, D The Curse of Bigness, Viking Press, New York, 1935
- Chandler, Alfred, D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the
American Industrial Enterprise, Cambridge, Mass., The
MIT-Press, 1962
- Collins, James, C. How The Mighty Fall, HarperCollins, New York, 2009
- Deutscher Bundestag Bericht des Abgeordneten Dr. Jens, Drucksache 11/5629
vom 25.10.1989, S. 4
- Dennison, S., R. The Problem of Bigness, in: The Cambridge Journal,
Vol. 2, Nov. 1947
- Douglas, Jack, D. A Rebirth of Economic Freedom: The De-Bureaucra-
tization of American Business, The Freeman, Ideas on
Liberty, Nov. 1982, Vol. 32, Issue 11
- Drucker, Peter, F. Management, Tasks, Responsibilities, Practices, Harper
& Row, New York, 1973
- Eidenmüller, Bodo/
Hoeffe, Manfred Der Niedergang von IKT in Deutschland und der Aus-
stieg von Siemens, - eine Denkschrift, 2010
Sorg, Armin ([http://www.managerismus.com/dateien/denkschrift_](http://www.managerismus.com/dateien/denkschrift_nr4.pdf)
[nr4.pdf](http://www.managerismus.com/dateien/denkschrift_nr4.pdf))
- Eucken, Walter Technik, Konzentration und Ordnung der Wirtschaft, in
ORDO: 3. Bd., 1950, S. 3-17
- Ferguson, Niall The Ascent of Money: A Financial History of the World,
London, 2008
- Galbraith, John,
Kenneth Die Ökonomie des unschuldigen Betrugers, Vom Rea-
litätsverlust der heutigen Wirtschaft, Siedler-Verlag,
München, 2005
- Greiner, Larry, E. Evolutions and Revolutions as Organizations grow, Har-
vard Business Review, Vol. 50 (4), 1972
- Hoeffe, Manfred, Managerismus – Unternehmensführung in Not, Wiley,
Weinheim, 2010
- Kennedy, Paul The Rise and Fall of the Great Empires: Economic
Change and Military Conflict from 1500 to 2000, New
York, 1989
- Kohr, Leopold Die Lehre vom rechten Maß, Otto Müller Verlag, Salz-
burg/Wien, 2008
- Strategie – Navigieren in der Komplexität der neuen
Welt, Campus-Verlag, Frankfurt, 2011
- Malik, Fredmund Strategie – Navigieren in der Komplexität der neuen
Welt, Campus-Verlag, Frankfurt, 2011
- Reich, Robert Superkapitalismus – Wie die Wirtschaft unsere Demo-
kratie untergräbt, Campus-Verlag, Frankfurt-New York,
2008
- Scherhorn, Gerhard Geld soll dienen, nicht herrschen – Die unaufhaltsame
Expansion des Finanzkapitals (Wiener Vorlesungen),
Picus Verlag, Wien, 2008ve
- Schumpeter, Joseph History of Economic Analysis, 7th Printing, Oxford
University Press, New York, 1968
- Tateisi, Kazuma The Eternal Venture Spirit – An Executive’s Practical
Philosophy, Productivity Press, Cambridge/Mass., 1989
- Waldrop, Mitchell, M. Complexity – The Emerging Science at the Edge of
Chaos, Simon & Schuster, New York, 1992

Beiträge aus Zeitschriften und Internet

Spiegel: Triumph der Größe, Nr. 23, 1997

Economist: Revolution of Littleness, April, 17, 1982.

Norman Macree, Marquette University: The Business of Bigness, Law School Faculty Blog

Breisky Michael: Leopold Kohr und die Grenzen der Komplexität; http://www.managerismus.com/dz16_komplexitaet.html

Economist, Fortune, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Handelsblatt, Neue Zürcher Zeitung, Manager Magazin, Wirtschaftswoche.

Dank

Der Autor bedankt sich für die Unterstützung von Armin Sorg, langjähriger Leiter Wirtschaftspolitik der Siemens AG.
