

## Die fragwürdige Glorifizierung amerikanischer Managementkultur

Beeindruckend sind die Zahlen allemal: in den letzten 10 Jahren 400 Unternehmen akquiriert, 40 % des Umsatzes ausgetauscht; für über 100 Milliarden US\$ wurden Unternehmen gekauft, für etwa ein Drittel weniger Geschäfte verkauft. Das ist Weltrekord! General Electric (GE), Amerikas größter Mischkonzern, ist unbestritten die Nummer Eins in *Private Equity*. Für manche Analysten, Unternehmensberater, Investmentbanker und bestimmte Wirtschaftsjournalisten ist eine solche Performance uneingeschränkt bewundernswert. Aber vorbildlich, nachahmenswert für die deutsche Industrie? Das Manager-Magazin, Tochtergesellschaft des *Spiegel*, scheint das zu glauben. In der aktuellen Ausgabe (8/12) stimmen die Autoren Michael Freitag und Thomas Katzensteiner auf fünf Seiten ein Hosianna auf den großen GE-Veränderer Jeffrey Immelt an und lassen sein deutsches Pendant Peter Löscher, den Vorstandsvorsitzenden des Münchner Siemens-Konzerns, ziemlich alt aussehen.

Schaut man sich den Beitrag „**Turbo Leader GE**“ etwas genauer an, stößt man auf eine Menge Ungereimtheiten und eine fragwürdige Vorstellung vom Sinn und Zweck eines Großunternehmens. Für Peter F. Drucker, den wohl bedeutendsten Management-Theoretiker des 20. Jahrhunderts, besteht er vor allem im Nutzen für die Kunden, und weniger in einer maximalen Performance des Aktienkurses.

Begeistert blicken die mm-Autoren im GE-Geschäftsbericht zum Beispiel auf den „um 38 % gesteigerten FuE-Aufwand“ - als untrügliches Zeichen für eine erfolgreiche Innovationspolitik. Dann wird auf die erfolgreiche Bilanz der neuen grünen Welle hingewiesen: „das „Ökobusiness („Ecomagination“) macht inzwischen gut 20 % der Konzerneinnahmen aus“. In dieser Hinsicht sei GE „extern wegweisend“: so sei die grüne Wandlung von Bosch wohl darauf zurückzuführen und Siemens habe GE spät kopiert. Mit Bewunderung wird festgehalten, dass eine Reihe ehemaliger GE-Leute es nach ihrem Ausscheiden an die Spitze anderer Weltkonzerne schafften, als Zeichen für eine angeblich überlegene Management-Kultur.

Was hier behauptet wird, passt zwar gut zur Story, die von der GE-Pressestelle kaum besser hätte inszeniert werden können, bedarf allerdings einiger Ergänzungen: GE ist seit mehr als 50 Jahren durch keine bahnbrechenden Innovationen aufgefallen. Bei den Patentanmeldungen, die als Indikator für eine erfolgreiche FuE gelten, ist GE in den letzten 10 Jahren von Position 15 auf 52 (weltweit) zurückgefallen. Die Angaben zum Umsatzanteil der „grünen“ Geschäfte beziehen sich auf eine selbstgewählte Definition, die sowohl die Kernkraftumsätze als auch Flugzeugturbinen umfasst.

Das Bemühen des US-Konzerns, als umweltbewusstes Unternehmen wahrgenommen zu werden, das sich in der „Ecomagination“-PR-Offensive ausdrückt, ist nicht ohne die Vorgeschichte zu verstehen: Jahrelang stand GE wegen der gravierenden Verschmutzung des Hudson und seines verbissenen Abwehrkampfes gegen alle Auflagen und Strafen<sup>1</sup> in der Kritik der Umweltschutz-Organisationen. Von PERI (Political Economy Research Institute), University of Massachusetts, wurde das Unternehmen sogar als einer der größten Umweltzerstörer der USA eingestuft, worüber hierzulande nicht berichtet wurde. Während Siemens aus dem Kernkraftgeschäft ausgestiegen ist, blieb GE dabei. Wer Bosch nur einigermaßen kennt, kann schwerlich behaupten, dass sich das schwäbische Stiftungsunternehmen gerade GE als Vorbild in Sachen ökologischen Bewusstseins ausgesucht hat.

Gepriesen wurde die hohe Schule des GE-Top-Managements, aus der eben auch ein Robert Nardelli hervorging, der frühere Home Depot-CEO und Chrysler-Chef. Vom Fernsehsender CNBC wurde er nicht ganz zu Unrecht als „one of the worst American CEO's of all time“ bezeichnet.

Ähnlich einseitig unterstellen die Manager-Magazin-Autoren dem GE-Management, dass es quasi aus Nostalgie an den Sparten Licht und Hausgeräte festhielte (Konzerngründer Thomas Alva Edison gilt als Erfinder der Glühlampe). Tatsächlich sollten die beiden margschwachen Bereiche verkauft werden, was letztlich daran scheiterte, dass kein Interessent den geforderten Preis bezahlen wollte.

<sup>1</sup> Siehe Ecomagination at work – at GE? [http://www.managerismus.com/dz12\\_ecomagination.html](http://www.managerismus.com/dz12_ecomagination.html)

### Siemens „kopierte“ in zwei Fällen

Im Zuge des Korruptionsdebakels war Siemens von der amerikanischen Börsenaufsichtsbehörde SEC genötigt worden, ein umfassendes Compliance-System zu installieren. Unter Anleitung des früheren Syndikus der Healthcare-Sparte von GE führten die Deutschen eine exzessiv-paranoide Handhabung ein. Amerikanische Konkurrenten, allen voran GE, konnten damit zufrieden sein. Während GE dank einer geschickten PR-Arbeit in fast allen Problemländern den Nimbus der *High Integrity-Company* erwarb, musste sich Siemens einer angestrengt recherchierenden Wirtschaftspresse erwehren – und manchen Auftrag den Amerikanern überlassen.

Der zweite, wesentliche Fall des „GE-Kopierens“ hing mit der Einführung der Siemens-Aktie an der NYSE vor gut 10 Jahren zusammen. Im Zuge der damals grassierenden Begeisterung für das Shareholder Value-Konzept glaubten die Münchner, sie müssten an der größten Börse der Welt vertreten sein. Eingeredet hatten ihnen dies amerikanische Consultants und Investmentbanker. Ähnlich wie Jürgen Schrempp vom Autobauer Daimler, folgte Siemens-Aufsichtsratschef Baumann den Einflüsterern aus den USA, die ihr Vorbild im damaligen GE-Boss Jack Welch sahen. Später desavouierte Welch seine Nachahmer mit der lapidaren Bemerkung: „Genau betrachtet ist Shareholder-Value die blödeste Idee der Welt“.

Die beiden GE-Vorlagen, Compliance und Shareholder-Value, waren für Siemens und in der Folge für viele deutsche Unternehmen aufwändig und irreführend. Doch davon ist im mm bislang nicht viel zu lesen.<sup>2</sup>

### GE ahmt inzwischen Siemens nach

GE macht dies ohne jeden Aufhebens. Allein das Wallstreet Journal bemerkte Anfang dieses Jahres die Abkehr vom Role Model des General Managers bisheriger Art unter der Überschrift: „New GE-Way: Go Deep, Not Wide“. Das war ein Eingeständnis, dass die fachliche, technische Kompetenz der Manager bis dato unterschätzt wurde. Deshalb soll das Job Hopping verringert werden,

sollen Ingenieure bessere Karriereöglichkeiten erhalten, ganz wie bei Siemens.

Ähnlich zwiespältig ist die Bewunderung der mm-Autoren für die Finanzkraft des US-Konzerns zu werten, dessen Erträge zeitweise zu mehr als der Hälfte aus reinen Finanzgeschäften stammten. Doch nach dem Zusammenbruch von Lehman erwies sich GE Capital als lebensgefährlicher Geschäftszweig und musste drastisch zurückgeschnitten werden. Während das Finanzgeschäft bei Siemens sich nie vom produzierenden Zweig abkoppeln durfte, führte es bei GE lange Zeit ein existenzbedrohendes Eigenleben.

Man sieht, dass Jeffrey Immelt, der sich in letzter Zeit häufig mit der deutschen Industrie befasst, zunehmend bewährte Muster hiesiger Managementpraxis auf GE überträgt. Siemens und die deutsche Industrie wiederum sind geneigt, mit Hilfe amerikanischer Berater (und deutscher Magazine) überholte amerikanische Praktiken sozusagen aus zweiter Hand zu importieren. Ein schlechtes Geschäft!

### Geschäftsgebaren von GE „gut“ für Amerika?

Eindeutig Nein! GE war groß im Abbau industrieller Arbeitsplätze (2003 – 2010 wurden in den USA 29 Betriebe geschlossen) und Vorreiter im Outsourcing und Offshoring und - wie schon dargelegt - innovationsschwach im industriellen Bereich;<sup>3</sup> Ein Großteil des produzierenden Sektors der USA bewegt sich im Fahrwasser der Deindustrialisierung. Wie die jüngeren Korrekturen des GE-Think zeigen, lernt das Unternehmen aber dazu. Das wäre eine dringend notwendige Hilfe, zumal der GE-CEO zum wichtigsten „Job-Berater“ von Präsident Obama avancierte.

### Was heißt das für die deutsche Industrie?

Die deutsche Industrie hat ihre Vorbilder in den eigenen Reihen; sie braucht nicht ein manageristisches Unternehmen hingestellt bekommen. Am wenigsten haben es die hervorragenden Vertreter des Mittelstandes, der Senso-rikspezialist Sick, der Schmierstoffhersteller Fuchs und

<sup>2</sup> Auch VW wurde vom Manager-Magazin „Kopieren“ (von Toyota) unterstellt.

<sup>3</sup> Siehe Würdigung von GE-Götterdämmerung - [http://www.managerismus.com/general\\_electric.html](http://www.managerismus.com/general_electric.html)

der Bremsen-Marktführer Knorr nötig, die von mm ganz unverblümt als Acquisition Targets von GE gehandelt werden. Das ist verdächtig manipulativ. Der Leser mag sich dabei denken, was naheliegt! Diese Mittelständler wissen es ohnehin.

### Aber der Fall GE ist nur ein Beispiel für die US-Hörigkeit des Manager-Magazins

„Der Daimler-Chef hat die Hochzeit zweier Autogiganten in die Wege geleitet“: Dafür kürte ihn das Manager-Magazin am 22.10. 1998 zum Manager des Jahres. Drei Jahre vorher wurde die Ehre Jürgen Dormann zuteil, der den traditionsreichen Chemie- und Pharma-Konzern Hoechst nach US-Vorbild - im Unterschied zur BASF - zerlegte: „Er baute den verkrusteten Universalchemieanbieter Hoechst zu einem profitablen Pharmaspezialisten um und fusionierte ihn mit Rhone-Poulenc zu Aventis“. Im Dezember 2004 wurde seine Abdankung bei ABB mit den Worten begleitet: „Wieder ein Star weniger“. Zu Michael Frenzel, dem Manager des Jahres 2000, hieß es: „Er hat einen Konzern neu orientiert und sich selbst eine neue Welt erschlossen“. Die Hinterlassenschaft heute?

Das sind nur drei Beispiele für Lobpreisungen von Managern, die Erstaunliches „angerichtet“ haben. Und wer war an diesen und anderen Auszeichnungen beteiligt? Meistens McKinsey und Goldman Sachs in den Personen Herbert Henzler und Alexander Dibelius. Und wer war beim Anrichten dieser Deals behilflich? Beim „Manager des Jahres“ scheint eines gewiss zu sein: Der Absturz ist nicht selten weit weg; man denke nur an die einstigen Manager-Heroen Klaus Zumwinkel (Post) und Manfred Wennemer (Conti).

Das mm hat noch mehr zu bieten: Es ist wohl die Revue mit den meisten Rankings, wenn man von Autozeitschriften absieht. Jüngst wurden die Unternehmen in Sachen *Frauenförderung* „gerankt“, dann die *Besten Arbeitgeber*, zwischendurch und immer wieder *Die 500 Reichsten Deutschen*, auch mal der PR-Manager des Jahres (der Name des Gewinners sagt auch einiges). Auch die *50 Mächtigsten der deutschen Wirtschaft* waren an der Reihe, und so fort; im Jahr 2000 wurde Hans Eichel die Ehre des *Kopfes des Jahres* zuteil. Man kommt nicht

umhin, das Ganze eine Ranking-Revue zu nennen. Die Absicht zu erraten, gelingt sogar schlichten Geistern.

Noch eine Spezialität des mm: Im aktuellen Heft wird die Geschichte über den „Klub der harten Männer“ ausbreitet. Wem ist dieses narrative Ereignis geschuldet? Herbert Henzler, der frühere Chef von McKinsey, Berater von Schrempf und Stoiber und vielen mehr, hat „intime Einblicke in die exklusivste Herrenrunde Deutschlands“ gestattet.

Noch ein untrügliches Indiz für die fruchtbare Nähe zu McKinsey: In regelmäßigem Abstand wird im mm fast exklusiv über dieses amerikanische Großberatungsunternehmen berichtet, allemal anerkennend, ehrfürchtig; zuletzt in der Aprilausgabe mit dem reißerischen Aufmacher auf der Titelseite: *McKinseys Welt – Das unheimliche Netzwerk der Kultfirma*. So in etwa könnte auch ein Bericht über Scientology angekündigt werden.

Ein Manager-Magazin, das angetreten war als kritischer Begleiter der deutschen Wirtschaft, liefert heute den Weihrauch für eitle Selbstdarsteller.

Für Henzlers selbsterhebende Memoiren wurde Winfried Wilhelm, der frühere stellvertretende Chefredakteur von mm, tätig. Dass das Magazin, das in Fachkreisen längst als „Brigitte für Führungskräfte“ verspottet wird, sich von Anfang an in den Dienst des von McKinsey ausgerichteten Wettbewerbs um den *CEO of the Future* gestellt hat, verwundert kaum noch. Das Geld dazu liefern die Aktionäre großer Unternehmen – nicht selten von „Ex-Meckies“ gemanagt, oder von Leuten wie dem gescheiterten Thomas Middelhoff repräsentiert.

Das Erstaunen über die GE-Story hält sich vor diesem Hintergrund dann schon wieder in Grenzen.

**Noch eine Empfehlung: Wer Managerismus liest erhält „mehr als die halbe“ Wahrheit.**

*Manfred Hoefle*