

Rudolf Jansche

Shareholder Value oder Stakeholder Value ?

Globalisierung
und
unternehmerische Verantwortung

2. aktualisierte Auflage

Ronneburger Texte

Erscheinungsjahr 2002

Biographisches zu Rudolf Jansche

geboren 1933 im Sudetenland.

1956 Diplomprüfung an der Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Nürnberg.

Seit 1956 Betriebswirt in Deutschland und USA, daneben 1960/61 weiterführende Studien an der University of Chicago.

Von 1973 bis 1994 Geschäftsführer der Deutsche ICI GmbH und National Manager der ZENECA GmbH (vormals Deutsche ICI GmbH) in Plankstadt bei Heidelberg.

Ehrensator der Universität Heidelberg,
Honorarprofessor der Universität Barcelona,
Vorsitzender des Kuratoriums des Ronneburger Kreises.

Inhalt

Vorwort	4
Shareholder Value oder Stakeholder Value ?	6
Ausgangspunkt	6
Unsere Handicaps.....	12
Mögliches und Unmögliches.....	16
Unternehmerische Verantwortung wofür ?	24
Intelligente Egoisten kooperieren verantwortungsbewußt.....	29
Zum Schluß	30

Vorwort zur 1. Auflage

Begriffe wie ‘Shareholder Value’ und ‘Globalisierung’ scheinen längst die Runde gemacht zu haben, sorgen doch Bestseller, Medien und Festredner unablässig für ihre Verbreitung. Ist es dann nicht erstaunlich, daß die meisten Menschen in Deutschland keine rechte Vorstellung haben, was sich hinter diesen Begriffen verbirgt?

Nach einer Veröffentlichung des Allensbacher Instituts im Jahre 1997 haben z.B. 42% der Deutschen das Wort Globalisierung noch nie richtig registriert und nur 8% sind der Meinung, daß von der Globalisierung eine ernste Gefahr für Deutschland ausgeht. Beantworten diese Zahlen nicht bereits die als Möglichkeit hingestellte Aussage von Roman Herzog, daß der Standort Deutschland nur dann durch die Globalisierung bedroht wäre, wenn wir uns auf den Tempowechsel nicht ausreichend und rasch genug einstellen?

Wie läßt sich in Deutschland das Problem Globalisierung bewältigen, wenn es im Bewußtsein der meisten Menschen gar nicht existiert?

Hängt es damit zusammen, daß die Prozesse zunehmender wirtschaftlicher und nicht-ökonomischer weltweiter Verflechtungen nichts Neues sind und die weltwirtschaftliche Integration seit einem halben Jahrhundert stetig zugenommen hat?

Haben vielleicht die Prozesse der Liberalisierung und Deregulierung, die mit sinkenden Transport- und Kommunikationskosten einhergehen, eine neue Qualität angenommen?

Wenn es jemanden gibt, dessen Bewußtsein für die Veränderungen keiner weiteren Schärfung mehr bedarf, dann sind es die Unternehmer und Manager, insbesondere jene, die für transnationale Unternehmen (Global Players) Verantwortung tragen. Es sind vor allem die weltweit operierenden Konzerne, die sich zunehmend aus der Kontrolle der Politik emanzipiert und unsere Welt globalisiert haben. Dabei hat der Begriff des Shareholder Value die Bedeutung eines weltweiten Paradigmas angenommen.

Stakeholder Value hingegen ist ein Wort, das bisher kaum jemand kennt.

Da es noch keine ‘Weltgesellschaft’ gibt, sondern nach wie vor einzelne Staaten, in denen noch immer die Regierungen den Ton angeben, käme es mehr denn je darauf an, einen rationalen Diskurs zwischen Politik und Wirtschaft und anderen gesellschaftlichen Gruppierungen (Gewerkschaften, Parteien, Kirchen) zu führen, dem dann gemeinsames zupackendes Handeln in Deutschland zu folgen hätte. Darum ist es jedoch schlecht bestellt.

Der Ronneburger Kreis hat es sich zur Aufgabe gemacht, in einer verworrenen und unübersichtlichen Zeit Orientierung und Impulse zu geben. Da wir weder in politische, religiöse noch gewerkschaftliche Gruppierungen eingebunden sind und auch nicht um Macht, Einschaltquoten und Auflagenhöhen kämpfen müssen, können und wollen wir es uns leisten, den Menschen im Getöse der über sie hereinbrechenden Informationskaskaden Orientierung und Anregung aus erster Hand zu bieten.

Rudolf Jansche war über 20 Jahre als Geschäftsführer eines Global Players in Deutschland tätig. Er ist der Auffassung, daß den Unternehmern und Managern der Wirtschaft in einer Zeit des Umbruchs eine besondere Verantwortung zukommt, die wahrzunehmen allerdings alles andere als leicht ist.

Roland Dürre

Vorwort zur 2. Auflage

Seit Erscheinen der ersten Auflage im Jahre 1998 hat sich die Welt erkennbar verändert. Deutschland bekam eine andere Regierung. Der Wirtschaftsboom in den USA ging zu Ende und wurde abgelöst durch eine Rezession mit weltweiten Auswirkungen. Die abgestürzten Aktienindices der Börsen haben den Aktionären erheblichen Frust beschert.

Der 11. September 2001 signalisierte der Welt die Globalisierung des Terrorismus. Mit dem Einsturz des World Trade Centers in New York wurde der Welt die Verwundbarkeit moderner Strukturen in des Wortes mehrfacher Bedeutung eindringlich und unauslöschlich vor Augen geführt.

Mit Beginn des Jahres 2002 gibt es für 12 europäische Länder nur noch eine einheitliche Währung.

Was uns geblieben ist, sind die wirtschaftlichen Probleme der Bundesrepublik. Sie sind nicht nur geblieben, sondern sie haben sich zum Teil sogar erheblich verschärft. Deutschland ist innerhalb der Europäischen Union wirtschaftlich weiter zurückgefallen. Schon mehren sich die Stimmen, die vom Sanierungsfall Deutschland sprechen

Das Thema unserer überarbeiteten Broschüre, die der Autor als Streitschrift verfaßte, hat damit an Aktualität nichts eingebüßt.

Roland Dürre

Shareholder Value oder Stakeholder Value ?

Globalisierung und unternehmerische Verantwortung

- von Rudolf Jansche-

Ausgangspunkt

Der frühere Bundespräsident Roman Herzog las während seiner Amtszeit der Nation von Zeit zu Zeit die Leviten. Dabei hatte er meist unterschiedliche Zielgruppen im Visier. Einmal war es die Gesellschaft insgesamt, ein andermal waren es jene, die für die Bildung in der Gesellschaft Verantwortung trugen.

Am 21. Juni 1996 auf der Konzerntagung der VEBA in Berlin waren es die Unternehmer und am 8. Juni 1998 beim Bundeskongreß des DGB in Düsseldorf auch die Gewerkschaften. In Berlin sprach er über das nach wie vor aktuelle Thema "Unternehmerische Verantwortung in einer sich wandelnden Welt" und in Düsseldorf über "Gemeinsame Verantwortung für ein ökonomisch erfolgreiches, stabiles und sozial gerechtes Deutschland."

Herzog forderte mit diesen Reden vor allem den politischen Verstand der Unternehmensführer heraus und appellierte an ihr politisches und soziales Engagement. Er stellte die Gewinn- und Wertmaximierung als alleiniges Unternehmensziel im globalen Wirtschaftsprozeß radikal in Frage.

Hier sollen einige seiner wichtigen Aussagen wiedergegeben werden.

Über den Loyalitätsschwund gegenüber dem Staat:

Welche weiterreichende nationale Verantwortung wollen und können Unternehmen im globalen Wettbewerb überhaupt noch übernehmen, wenn nationale Loyalitäten für weltweit operierende Firmen immer weniger Bedeutung haben? Wenn der Begriff des "deutschen", ja selbst des "europäischen" Unternehmens zunehmend seinen Sinn verliert?

Über Shareholder Value:

Diese Frage rührt generell an das Verhältnis von Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland: Eine Gesellschaft, die einerseits für all die Arbeitslosen und Frührentner bezahlen muß, die bei der notwendigen Abschlankung und Rationalisierung freigesetzt werden. Die eine teure, leistungsfähige Infrastruktur im Verkehr, in der Forschung, im Gesundheitswesen und in der Telekommunikation, um nur diese Beispiele zu nennen, auch dann vorhalten und finanzieren muß, wenn Unternehmen ihren Produktions- und Steuerstandort ins Ausland verlagern. Die andererseits aber für den Bestand und ihre Entwicklung auf eine rentable, prosperierende, international wettbewerbsfähige Wirtschaft angewiesen ist wie kaum jemals zuvor.

Über die Sozialpflichtigkeit:

Früher waren Entlassungen von Arbeitnehmern Beweis für wirtschaftlichen Mißerfolg und Hinweis auf die Unfähigkeit der Unternehmensleitung. Heute, aus Sicht der Finanz- und Aktienmärkte, sind sie Erfolgsausweis eines Unternehmens. Wie ist es mit der Sozialpflichtigkeit?

Über das Verhalten der Unternehmer

Wenn es stimmt, daß Lohnzurückhaltung -und die hat es in den letzten Jahren in erstaunlichem Umfang gegeben- Arbeitsplätze sichert, warum zögern dann viele Unternehmen diesen Zusammenhang rascher durch ihre Personalpolitik transparent zu machen.

Manche Unternehmer haben in den vergangenen Jahren Personalabbau wie eine olympische Disziplin betrieben. Wer aber nur auf Börsenrekorde achtet, der verspielt schnell öffentliches Vertrauen. Der Bundespräsident mahnt hier eine Beschäftigungsverantwortung der Wirtschaft an.

Zumindest in der Rede an die deutschen Unternehmer schwingt unüberhörbar auch die Wehmut über eine nicht mehr wiederkehrende Zeit mit, in der Menschen noch Solidarität und Geborgenheit erfahren.

Das gegenwärtige Dilemma

Deutschland wird heute von drei Seiten in die Zange genommen:

- Durch die Globalisierung.
- Durch die europäische Währungsunion, d.h. durch den Vertrag von Maastricht.
- Durch die Herausforderungen der deutschen Einheit.

Jedes dieser Probleme, für sich genommen, würde zur Lösung bereits erheblicher Anstrengungen bedürfen. Alle drei zusammengenommen übersteigen in ihrer Gleichzeitigkeit die Möglichkeiten und Fähigkeiten, damit auf eine Art und Weise fertig zu werden, die in der deutschen Gesellschaft konsensfähig wäre.

Das Wort des früheren Bundespräsidenten von einer sich wandelnden Welt suggeriert zwar keine harmlosen, aber auch keinesfalls bedrohliche Veränderungsprozesse. Diese Einschätzung wird jedoch der gegenwärtigen Situation nicht gerecht. Es spricht mehr dafür, daß wir es mit einer postindustriellen Revolution zu tun haben.

Die Zukunft eines Landes hängt künftig nicht so sehr von seinen Bodenschätzen oder seiner Großindustrie, sondern vielmehr vom Umfang seines Wissens und von der Umsetzung dieses Wissens in Handeln ab. Und hier hapert es.

Eigentlich gäbe es für uns eine vorrangige Verpflichtung zur Vollendung der deutschen Einheit, jedoch im Vordergrund stehen Probleme der Globalisierung und der Europäischen Währungsunion. Während die Gegner Globalisierung und Währungsunion eher als Bedrohung erleben, predigen die Befürworter eine Art Auferstehung und neues Leben. Niemand weiß so recht, wie sich das Blatt wenden wird. Orientierungslosigkeit und Resignation machen sich breit.

In krisenhaften Situationen gilt es, dem Volk Mut zu machen, ohne den Ernst der Lage zu verniedlichen. So sah Roman Herzog den Standort Deutschland durch die Globalisierung nur dann bedroht, wenn wir uns auf den Tempowechsel unzureichend einstellen. Darüber hinaus appellierte er an den politischen Verstand der deutschen Manager und Unternehmer sowie an ihr politisches Engagement, den damit zusammenhängenden Prozeß sozialverträglich zu bewältigen.

Ausgehend von Adam Smith (1723 - 1790) und David Ricardo (1772 - 1823) sind die internationale Arbeitsteilung, die Liberalisierung, die Öffnung der Märkte für Handel, Produktion und Kapital und damit der homo oeconomicus als rationaler, egoistischer Nutzenmaximierer zum Standardmodell der ökonomischen Theorie für wachsenden Wohlstand und damit zum Credo der Ökonomen und der Regierenden geworden. Globalisierung (2) als beschleunigte Vertiefung und Intensivierung der internationalen Finanzströme und Wirtschaftsbeziehungen mit einer stark gewachsenen Teilnehmerzahl ist demnach die Folge dieser Liberalisierung und Öffnung. Parallel zur Globalisierung registrieren wir auch einen um sich greifenden Zerfall von Recht und Ordnung.

In diesem Zusammenhang darf Karl Marx nicht unerwähnt bleiben, der zusammen mit Friedrich Engels 1848 im "Manifest der Kommunistischen Partei" mit beängstigender Treffsicherheit die Globalisierung beschrieb:

"Das Bedürfnis nach einem stets ausgedehnteren Absatz für ihre Produkte jagt die Bourgeoisie über die ganze Erdkugel. Überall muß sie sich einnisten, überall anbauen, überall Verbindungen herstellen.

Die Bourgeoisie hat durch die Exploitation des Weltmarkts die Produktion und Konsumtion aller Länder kosmopolitisch gestaltet. Sie hat zum großen Bedauern der Reaktionäre den nationalen Boden der Industrie unter den Boden Füßen weggezogen. Die uralten nationalen

Industrien sind vernichtet worden und werden noch täglich vernichtet. Sie werden verdrängt durch neue Industrien, deren Einführung eine Lebensfrage für alle zivilisierten Nationen wird, durch Industrien, die nicht mehr einheimische Rohstoffe, sondern den entlegensten Zonen angehörige Rohstoffe verarbeiten und deren Fabrikate nicht nur im Lande selbst, sondern in allen Weltteilen zugleich verbraucht werden.....An die Stelle der alten Selbstgenügsamkeit und Abgeschlossenheit tritt ein allseitiger Verkehr, eine allseitige Abhängigkeit der Nationen voneinander. Und wie in der materiellen, so auch in der geistigen Produktion.”

Globalisierung ist also nichts grundsätzlich Neues. Neu ist allerdings das Ausmaß, in dem heute der externe Wettbewerbsdruck auf die beteiligten Akteure zunimmt, sowie die Beschleunigung, mit der sich diese Prozesse vollziehen.

Langfristig erhöht die Globalisierung, d.h. die weltweite wirtschaftliche Vernetzung, den Wohlstand vor allem der westlichen Nationen.

Kurz- und mittelfristig werden aber auch Verlierer produziert.

In unserer gegenwärtigen Unübersichtlichkeit kann leider niemand sagen, wie lange langfristig und wie kurz kurzfristig ist, und weil ein Arbeitsleben kurz ist und wir langfristig alle tot sind, können wir die Segnungen der Globalisierung vielleicht gar nicht mehr genießen. Seit dem Einsturz des World Trade Center, d.h. seit der endgültigen Globalisierung des Terrorismus, wurden viele Hoffnungen in des Wortes mehrfacher Bedeutung begraben.

Auch die Hoffnung, daß die Globalisierung des Kapitals die Armut auf dieser Welt verringern könnte, hat sich bis jetzt nicht erfüllt. UNICEF, Weltbank und IWF (Internationaler Währungsfonds) stellten fest: Die Armut auf der Erde nimmt zu.

Bei uns wird der Globalisierungsprozeß durch die stringenten Kriterien von Maastricht und die Kosten der deutschen Einheit und die damit einhergehenden Umstrukturierungsprozesse noch zusätzlich verschärft.

Politiker aller Richtungen versuchen uns heute wieder einzureden, der Staat werde auch in Zukunft für soziale Sicherheit und Geborgenheit sorgen. Eine gefährliche Illusion. Wenn wir die Chancen der Globalisierung richtig nutzen, wird es uns in Zukunft noch besser gehen. So lautet die Verheißung. Von den zunehmenden Risiken, Komplexitäten und Abhängigkeiten, von den immer stärker werdenden Sachzwängen, von der Undurchschaubarkeit des globalen und unbeherrschbaren Marktgeschehens ist indes kaum die Rede. Der nicht unumstrittene französische Philosoph Jean Baudrillard vertritt dazu eine Auffassung, die zumindest bedenkenswert ist: “Die Globalisierung wird angepriesen, wie der Endpunkt der Aufklärung, die Auflösung aller Widersprüche. In Wirklichkeit verwandelt sie alles in einen verhandelbaren Tauschwert. Dieser Prozeß ist extrem gewaltsam, denn er zielt auf eine Vereinheitlichung als Idealzustand ab, in dem alles Einzigartige, jede Singularität, mithin auch jede andere Kultur und auch letztlich jeder nicht monetäre Wert aufgehoben würden....Sie gibt vor, die Menschen zu befreien, dabei dereguliert sie nur. Die Abschaffung aller Regeln, genauer: Die Reduzierung aller Regeln auf das Gesetz des Marktes ist das Gegenteil von Freiheit- nämlich ihre Illusion. So altmodische Werte wie Würde, Ehre, Herausforderung, Opfer zählen darin nicht mehr.”(2a)

Schon zeichnet sich die Gefahr ab, daß die kurzfristigen Verlierer, weil sie die Geduld verlieren, revoltieren. In Seattle, Washington, Prag, Davos und Genua hatte die Polizei alle Hände voll zu tun, um die gewaltsamen Proteste der Globalisierungsgegner unter Kontrolle zu halten. 40.000 Polizisten in New York werden aufgeboten, um drohende Gewaltakte zu verhindern. Wird man auch in Zukunft Flächenbrände vermeiden können?

Bisher hat es ja mit der Liberalisierung auch bestens funktioniert. Deutschland selbst gab ein leuchtendes Beispiel.

Nach dem Zweiten Weltkrieg konnten wir uns mit Know-how, langen Arbeitszeiten, Fleiß, Zuverlässigkeit und Niedriglöhnen wieder in die internationale Arbeitsteilung einklinken und stiegen so zur zweitgrößten Wirtschaftsmacht des Westens auf. Wir verdrängten die Konkurrenz und wurden wohlhabend. Das deutsche Wirtschaftswunder erregte weltweit Aufsehen. Das ist lange her. Die Engländer haben für die Situation in Deutschland ein neues Wort geprägt, "Wirtschaftsblunder", was man frei mit "Wirtschaftstölpelei" übersetzen kann. Im Jahre 2001 bildete die Bundesrepublik beim Wirtschaftswachstum das Schlußlicht innerhalb der EG. Der einstige Musterschüler kann nur noch mit unterdurchschnittlichen Leistungen aufwarten.

Der Freiheitsgrad der deutschen Wirtschaft nahm in den letzten Jahren stetig ab. Auf dem "Index of Economic Freedom", herausgegeben von der amerikanischen Heritage Foundation und dem Wall Street Journal, sind wir 1997 in der Rangliste der 156 Länder auf Platz 24 zurückgerutscht. Dort teilen wir uns diesen Platz mit Südkorea. Errechnet wird dieser Index aus Faktoren wie Eigentumsrechte, Handels- und Steuerpolitik, Auslandsinvestitionen, Staatsquote, Geldpolitik, Lohn- und Preiskontrollen, Größe des Schwarzmarktes etc.

Rund vier Milliarden Menschen kamen in den letzten Jahren in die freie Weltwirtschaft. Es handelt sich um Länder mit niedrigem Lebensstandard, wie China, Indien, Vietnam, Bangladesch, die ehemalige UdSSR u.a. Unterstellt man eine konservative Quote von 50% für Erwerbspersonen, dann bedeutet dies, daß 2 Milliarden Billigstarbeitskräfte zur Verfügung stehen. Daß außerdem ca. 250 Millionen Kinder dieser Welt in Betrieben und Bordellen arbeiten, fällt quantitativ, so zynisch dies auch klingen mag, schon gar nicht mehr ins Gewicht.

Für die Kosten eines westeuropäischen Arbeiters kann man bis zu 50 solcher Billigstarbeiter beschäftigen. Wettbewerb ist zwar unverzichtbar, wie aber soll dieser Konkurrenzkampf gewonnen werden? Die sich abzeichnenden Verluste sind beträchtlich.

Lag 1991 die Zahl der Konkurse in Deutschland noch bei 8.837, so waren es 1997 bereits 27.485, 7,7 Prozent mehr als 1996 und eine Verdreifachung seit 1991. Dadurch entstanden Steuer- und Beitragsausfälle zur Sozialversicherung in Höhe von ca. 65 Milliarden DM. Tendenz steigend. Allein im Jahre 1996 verloren durch Konkurse und Vergleiche 487.000 Menschen ihren Arbeitsplatz. Für 1997 wurde eine Zahl von 554.000 genannt. (FAZ v. 6.3.98 und 19.11.98). Im Jahre 2000 gab es 28.235 Konkurse. Eine Zunahme von 6,9% gegenüber dem Vorjahr.

Wie das Statistische Bundesamt mitteilte, gab es allein im ersten Halbjahr 2001 in Deutschland rund 24.800 Insolvenzfälle, darunter 16.200 von Unternehmen (einschl. Kleingewerbe). Die Gesamtzahl der Insolvenzen lag damit um 26 % und die der Unternehmensinsolvenzen um 19 % höher als im Vorjahr.

Die hundert größten Banken der Welt haben Deutschland in der Kreditwürdigkeit von Platz 2 auf Platz 4 zurückgestuft.

Die rund 4 Millionen registrierten Arbeitslosen (Stand Ende 2001) sind zu einem nicht geringen Teil Langzeitarbeitslose. 1996 lag deren Anteil nach Angaben des europäischen Statistikamtes (Eurostat) bei 48%.

Für viele der geschlossenen Produktionsstätten besteht kaum Aussicht auf Wiedereröffnung, weil die Produkte, die dort hergestellt wurden, inzwischen aus Ländern mit weitaus billigeren Arbeitskräften importiert werden. Da aufgrund fehlender Innovationskraft und Kreativität und

mangels Anpassungsfähigkeit und Problembewußtsein nicht in gleichem Umfang neue Arbeitsplätze entstehen, kann man diese Entwicklung auch als ein gigantisches, allerdings ungewolltes Umverteilungs- oder Entwicklungshilfeprogramm ansehen.

Während sich im Produktionsbereich die Globalisierungsprozesse beschleunigen, vollziehen sie sich auf den Finanzmärkten nahezu zeitlos. Auch sind sie weitestgehend losgelöst von Produktion und Welthandel, d.h. fast ausschließlich spekulativ.

Innerhalb von Stunden, ja Sekunden können plötzlich zusätzliche Milliarden frei konvertierbarer Gelder von einem Finanzmarkt in den anderen, von einer Währung in eine andere schwappen und die bisher stabil geglaubten Dämme an den Rand des Zusammenbruchs oder zum Einsturz bringen.

Unsere Handicaps

Die Defizite Deutschlands sind längst diagnostiziert:

- Die Struktur der Tarifsysteme
- Die zu teuer gewordenen sozialen Sicherungsnetze und deren Mißbrauch
- Die Probleme des Strukturwandels von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft
- Ungenügende Innovationen und Investitionen
- Mangelnde Management-Effizienz
- Fehlende Flexibilität der Arbeitnehmer und Arbeitgeber
- Unzureichende Mobilität der Arbeitnehmer
- Eine sich ständig verschärfende Konkurrenz auf den Weltmärkten
(Milliarden Billigstarbeitskräfte bieten ihre Arbeitskraft an)
- Fehlende Initiativen zur Ausweitung des Dienstleistungssektors
- Bürokratische Hürden durch hemmende Gesetze und Vorschriften
- Zu hohe Steuern
- Hohe Transferleistungen in den Osten.

Eine Belebung des Exports konnte von einem schwachen Außenwert des Euro erwartet werden und ist zu Beginn der Regierung Schröder auch eingetreten. Die Devisenmärkte hatten die Abschaffung der DM längst vorweggenommen. Der Euro ist gegenüber dem Dollar und dem englischen Pfund deutlich gefallen. Die deutsche Exportwirtschaft hat davon profitiert.

Entgegen deutschen Beteuerungen setzten die Franzosen ohnehin von Anfang an ihre Hoffnungen auf einen weichen Euro. Der kann gar nicht weich genug sein. Anders als in Deutschland, besteht für französische Politiker die Stärke einer Währung vor allem in der Fähigkeit, den Devisenmärkten exportfördernde Abwertungen aufzuzwingen. Schmerzliche aber überfällige Reformen können auf die lange Bank geschoben werden, wenn die Exportindustrie boomt. Es ist viel zu wenig bekannt, daß die Abschaffung der DM schon seit langem ein vorrangiges Ziel französischer Politik war. Jetzt ist es Wirklichkeit geworden. Leider begünstigt ein weicher Euro die Inflationsentwicklung im Euro-Raum und das ist nicht gut für eine Währung, die sich Vertrauen der Menschen und ihren Ruf als dauerhafte stabile Währung erst noch verdienen muß.

Auch durch Staatsverschuldung läßt sich die Wirtschaft beleben. Soziale Spannungen, die es zur Genüge gibt, kann man so vorübergehend verringern. In der Vergangenheit war dies ein bequemes Instrument. Das hatte allerdings seinen Preis. Die Preise stiegen. Damit soll jetzt Schluß sein, verkündete uns der alte und neue Finanzminister. Hält die damals praktizierte und versprochene Disziplin auch nach Einführung des Euro in einem Europa, das sich -wenn es nach unseren Politikern geht- nach Osten erweitern wird und von völlig unterschiedlichen Interessen geprägt ist.

Keiner mag so recht daran glauben, denn der sogenannte Stabilitätspakt läßt cleveren Politikern zu viele Hintertüren offen. Verliert die neue Währung aber einen beträchtlichen Teil ihrer Kaufkraft, dann ist auch für Politiker wiederum eine Chance des Weiterwurstelns gegeben.

Seit seiner Einführung ist der Euro seit Anfang Januar 1999 um ca. 25 Prozent gefallen. An den Finanzmärkten gehen immer mehr Analysten davon aus, daß der Wechselkurs des Euro zum Dollar ein Zitterpartie bleibt. Was ist von einer Währung zu halten, die sich nur dann gegenüber dem Dollar behauptet, wenn aus den USA schlechte Nachrichten kommen und immer dann zurückfällt, wenn sich einer der Teilnehmerstaaten wirtschaftlich, finanziell oder politisch daneben benimmt? Wir erinnern uns: Der ohnehin im Sinkflug begriffene Euro sackte erstmals deshalb so deutlich ab, weil die EU-Finanzminister ausgerechnet Italien

erlaubten, die gelobte Haushaltsdisziplin zu lockern und 1999 eine Neuverschuldung von 2,4 statt der versprochenen 2 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) zuzulassen. Der Devisenmarkt interpretierte dies prompt als ein frivoles Ignorieren der Stabilitätskriterien. Wenn aber der Euro zu einer Weichwährung bei steigenden Preisen degeneriert, dann bezahlen vor allem die deutschen Sparer, Rentner und Arbeitslosen die Zeche. Jeder zusätzliche Prozentpunkt höherer Inflation wird allein die deutschen Spareinlagen, deren Höhe Ende 1996 ca. 5 Billionen DM betrug, um 50 Milliarden DM entwerten. Der aktuelle Preisantrieb wird vor allem von den Rohölpreisen getrieben. Rohöl muß importiert und in US Dollar abgerechnet werden. Verknappten die OPEC-Staaten ihr Angebot und schwächt gleichzeitig der Euro gegenüber dem Dollar, dann bekommen insbesondere die Verbraucher von Benzin und Heizöl dies zu spüren. Die deutsche Ökosteuer treibt dann die Teuerungsrate noch zusätzlich in die Höhe.

Am 13. April 2000, als der Euro gegenüber dem Dollar wieder einmal einen historischen Tiefpunkt erreicht hatte (1 Euro= 0,9537\$), bekannte der Präsident der Europäischen Zentralbank Wim Duisenberg: "Der Euro-Kurs gibt uns Rätsel auf. Wenn er sich nicht erholt, gefährdet er die Preisstabilität im Euroraum".(11)

Politisch sind steigende Preise eine elegante und bequeme Methode, die Realeinkommen vor allem der Rentner, Arbeitslosen und Studenten abzusenken, um sich kurzfristig etwas Luft zu verschaffen.

Seit seiner Einführung am 1. Januar 1999 hatte der Euro zu Beginn des Jahres 2000 gegenüber dem US Dollar bereits 16%, gegenüber dem britischen Pfund 13% und gegenüber dem japanischen Yen sogar 24% verloren. Die Aussicht, daß man schwachen Ländern wie Griechenland und einigen osteuropäischen Ländern die Mitgliedschaft in der europäischen Währungsunion gewähren wird, vereitelt zudem jede längerfristige Erholung der neuen Währung. Folge: der Euro stolperte seit seiner Einführung von einem historischen Tief zum anderen und die Menschen gewinnen kein richtiges Vertrauen in die neue Währung.

Ein nachhaltiger Vertrauensverlust ist aber das Schlimmste, das einer Währung passieren kann.

Topmanagern europäischer exportintensiver Großunternehmen kommt ein weicher Euro ebenfalls sehr gelegen, weil er ihnen ohne jede eigene Anstrengungen aufgrund eines verbesserten Preiswettbewerbs im Ausland (d.h. außerhalb des Euroblocks) zu Hause schönere Bilanzen beschert und so ihre Positionen festigt. So ist es nicht weiter verwunderlich, wenn 62% einer im Handelsblatt Business-Monitor befragten Manager erklärten, die Euro-Schwäche nütze der deutschen Wirtschaft. Im Bereich Metall, Maschinen- und Fahrzeugbau sowie in der Elektroindustrie werteten sogar 77% der Befragten den schwachen Euro positiv.(10)

Positiv ist beim Euro, daß innerhalb des Euroblocks die insbesondere von deutschen Unternehmen einst so gefürchteten Währungsschwankungen durch Abwertungen entfallen und Transaktionskosten gesenkt werden.

Hier waren sich Unternehmer und Gewerkschafter einig. Erstere erwarteten sich höhere Gewinne, letztere höhere Beschäftigung. Die Politik hoffte auf mehr Einnahmen und auf geringere Soziallasten. Sie möchte einen größeren Handlungsspielraum zurückgewinnen. Den aber hat sie zur Zeit und auch in der nächsten Zukunft überhaupt nicht.

Durch Maastricht sind der Regierung gegenwärtig finanzpolitisch weitgehend die Hände gebunden. Nun führt sie einen aufreibenden, permanenten Mehrfrontenkrieg auf den Feldern Steuern, Gesundheit und Renten. Dabei beobachten wir eine ständige Verkürzung der Halbwertszeiten der sogenannten Reformen, sofern es überhaupt noch dazu kommt. "Reformstau" wurde zum Wort des Jahres 1997.

Die Außenwelt diagnostiziert diese Situation sehr nüchtern als Deutsche Krankheit (German disease).

Die ausländischen Direktinvestitionen in Deutschland verkümmern zu einem Rinnsal, während umgekehrt die deutschen Direktinvestitionen im Ausland zu einem immer breiter werdenden Strom anschwellen.

In den Jahren 1990 - 1995 investierte das Ausland in Deutschland 21 Milliarden Dollar (in Großbritannien 129 Milliarden \$), während die deutsche Wirtschaft im Ausland 134 Milliarden \$ investierte. Die englische Wirtschaft engagierte sich im gleichen Zeitraum mit 145 Milliarden \$ im Ausland.

Investitionen sind aber die Voraussetzung für wirtschaftliches Wachstum und damit eine wichtige Quelle des materiellen Wohlstands.

Die Bevölkerung wird sich der Dramatik der Situation nur allmählich und zu ungenügend bewußt. Weder Politiker noch Gewerkschaften legen die Karten offen auf den Tisch.

Spätestens seitdem Oskar Lafontaine vor der ersten gesamtdeutschen Wahl 1990 (im krassen Gegensatz zu Helmut Kohl, der die Einheit quasi aus der Portokasse, d.h. ohne Steuererhöhungen bezahlen wollte) die jährlichen Kosten für den Osten konservativ auf 100 Milliarden DM pro Jahr bezifferte und die anschließende Wahl eindrucksvoll verlor, hat auch der einfältigste Politiker die Lektion begriffen: Das Volk will unangenehme Wahrheiten nicht hören. Daß er aus seinen "Fehlern" gründlich gelernt hat, bewies Lafontaines Auftritt vor den Kumpels in Bonn im März 1997.

Wer als Politiker (zum falschen Zeitpunkt, d.h. zu früh) unangenehme Realitäten dennoch verkündet, verliert die Gunst der Wähler.

Überbringer schlechter Nachrichten waren schließlich zu allen Zeiten hochgradig gefährdet.

"Besonders bemerkenswert ist, daß eine Entwicklung, die meist mit warnendem Unterton diskutiert wird, bei der Bevölkerung den letzten Platz unter den möglichen Risiken einnimmt: Nur acht Prozent können sich vorstellen, daß von der Globalisierung der Märkte für Deutschland ernste Gefahren ausgehen können. Die Mehrheit hat keine oder nur verschwommene Vorstellungen, was sich hinter diesem Begriff verbirgt; 42 Prozent haben ihn noch nie bewußt registriert." Dies berichtet die FAZ am 10.9.97 über die Ergebnisse einer Umfrage des Instituts für Demoskopie in Allensbach. Hat Arnulf Bahring recht mit seiner Behauptung, Deutschland sei mit dem Rücken zu allen absehbaren Problemen eingeschlafen? Symbolisierte der damalige, übergewichtige Kanzler am Ende wie kein zweiter neben ihm den gegenwärtigen Zustand und innigen Wunsch der Deutschen, daß wir unser "Übergewicht" und unsere Besitzstände unter allen Umständen erhalten wollen?

Vielleicht sind die Menschen aber auch nur überfordert, sich im Getöse der widerstreitenden, verwirrenden Meinungen, das von den Medien noch verstärkt wird, ein realistisches Bild zu machen. Erst hatte Helmut Kohl durch bestechende Wirtschaftsprognosen als kenntnisreicher Ökonom brilliert: Einmal, als er bei der Wiedervereinigung für Ostdeutschland binnen kürzester Zeit blühende Landschaften prophezeite, und 1996, als er bis zum Jahr 2000 die Halbierung der Arbeitslosenzahl verhieß. Dann kam Gerhard Schröder und wollte sich an der Verringerung der Arbeitslosen um eine halbe Million auf 3,5 Millionen innerhalb einer Legislaturperiode messen lassen. Das traurige Ergebnis kennen wir.

Eine vorausschauende Politik, die unsere Gesellschaft rechtzeitig auf schwierige, veränderte Zeiten vorbereitet, scheint nicht möglich und wird erst gar nicht versucht.

Jetzt heißt die bittere Wahrheit: Ein spürbares Absinken der Realeinkommen auf breiter Basis ist unvermeidlich und bereits in vollem Gange. Einen solchen Prozeß haben die USA bereits hinter sich. Im Jahre 1997 lag dort das durchschnittliche Familieneinkommen unter dem Niveau von 1989, und dies trotz des jahrelangen Wirtschaftsbooms.

Der Kurs der auf Machterhaltung bedachten Politiker scheint einleuchtend: Man muß die Dinge möglichst bis zu einer unerträglichen Schmerzgrenze treiben lassen, um dann die

notwendigen Operationen vornehmen zu können, die sich häufig als Flickschustereien entpuppen.

Die entscheidende Frage ist, wie man sich der Lösung dieser täglich schmerzhafter werdenden Probleme nähert und welche wirksame Rolle Manager und Unternehmer dabei übernehmen können.

Mögliches und Unmögliches

Manager, Unternehmer, Gewerkschafter und Politiker hätten *eine gemeinsame* Verantwortung: die Menschen mit den Realitäten offen zu konfrontieren, auf die bevorstehenden Veränderungen eindringlich hinzuweisen und den Wandel möglichst sozialverträglich zu gestalten. Anstatt das Land mit polemischer Kakophonie zu überziehen, wäre ein intensiver Kommunikationsprozeß, dem eine nüchterne Bestandaufnahme vorausgeht, zu führen. Das allerdings ist schiere Utopie, weil es den beteiligten Personen und Gruppierungen weniger darum geht, Schaden vom Gemeinwohl abzuwenden, sondern vor allem darum, die eigenen, sehr voneinander abweichenden Interessen opportunistisch zu wahren und die jeweils eigenen Machtbedürfnisse zu befriedigen.

Die Überwindung des eigenen Egoismus, die Bereitschaft zum notwendigen Kompromiß und damit zum *gemeinsamen Handeln* wären aber wichtige Voraussetzungen, um aus der jetzigen Krise herauszukommen.

Eine interessante Herausforderung für die rasch wachsende Zahl arbeitsloser Manager wäre die politische Organisation der Arbeitslosen. Das wäre die stärkste politische Kraft in Deutschland. Doch noch ist hierzulande die Not nicht groß genug. Dies und die noch nicht zusammengebrochenen Sozialsysteme sowie das Fehlen einer tragenden verbindenden Idee verhinderten bisher das Entstehen eines organisierten Machtblocks, der wesentlichen Einfluß auf die Politik hätte.

Zu tun gäbe es für eine "Partei der Arbeitssuchenden" genug. Politisches und ökonomisches Programm wäre die Beschleunigung überfälliger Reformen:

Es muß Ordnung im eigenen Haus geschaffen werden.

Deutschland braucht dringend eine neue Ordnungspolitik (12), wenn es bei der Globalisierung mithalten will.

Das Zugpferd Europa, wenn es denn eins werden soll, darf nicht länger vom Schwanz her aufgezümt werden.

Vor einer kaum zu finanzierenden Erweiterung der EU muß es eine Bestandaufnahme und Konzentration auf die Kernaufgaben geben. Eine Angleichung der Sozial- und Steuerpolitik, eine gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik und last but not least eine gemeinsame Umweltpolitik sind überfällig.

Dem Faktor Arbeit ist in den Unternehmen zu größerem Einfluß zu verhelfen.

Die Globalisierungsprozesse sind mit Hilfe Europas zu steuern.

Das wäre nicht nur sozial-, sondern auch umweltverträglicher, sonst stehen schon unsere Kinder und Enkel dem Problem der *Kloabilisierung* (wenn der Globus zu einer Kloake zu werden droht) gegenüber.

Der wirtschaftliche Sachverstand in Deutschland und Europa über unsere wirtschaftliche Zukunft wäre zu mobilisieren. Ein schlüssiges Konzept ist schließlich überfällig.

Da wir aber keinen utopischen Vorstellungen nachhängen wollen, wenden wir uns näherliegenden und praktischeren Aspekten zu.

Bevor wir uns aber auf die Ebene der Unternehmen begeben, bleiben wir noch eine Etage höher und empfehlen dem Bundesverband der Deutschen Industrie, den Vorschlag von Stefan Dietrich (FAZ vom 6.1.98) aufzugreifen und in die Tat umzusetzen:

“36 Jahre nach der Gründung der Stiftung Warentest, die sich bewährt hat, sollte sich die Wirtschaft mit einer Gegenründung *Stiftung Politiktest* revanchieren.

Wir alle sind Zwangskonsumenten von Politik, die wir durch Wahlen bestellt haben und mit Steuern bezahlen müssen. Auch die für die Wirtschaft so wichtigen Rahmenbedingungen werden noch immer von der Politik gestaltet. Deutsche Politik wird, weil das Angebot nicht mehr stimmt, immer weniger nachgefragt. Der Normalverbraucher hat nicht die Möglichkeit, sich im weltweiten Politikangebot das günstigste herauszusuchen. Hier kann von Globalisierung keine Rede sein.

Wir können allenfalls alle vier Jahre wählen, doch wer sagt uns, welche politische Wahl die beste ist. Die Medien sind dazu nicht in der Lage. Es bedarf einer unabhängigen Institution, damit auch Mißerfolge sichtbar und zurechenbar werden.

Alle erforderlichen Daten für Leistungsvergleiche sind verfügbar. Sie müssten nur entsprechend genutzt werden.

Endlich könnten damit Wählerentscheidungen, die mehr und mehr aus dem Bauch getroffen werden, wieder rational begründet werden. Allein die Existenz einer solchen Prüfinstanz würde disziplinierend auf die Politikanbieter wirken.

Was der Qualitätsverbesserung der Landes- und der Bundespolitik im einzelnen dient, kann der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland nicht abträglich sein.”

Betrachten wir jetzt die Gruppe der Manager und ihre Unternehmen.

Dort, wo sich die Unternehmensspitze der Macht der Aktionäre sowie scharf beobachtender Financial Analysts (Firmen- und Börsenbeobachter) zu beugen hat, steht zu befürchten, daß bei starkem Konkurrenzdruck und fehlenden Innovationen das gesamte Management einem rigiden Kostensenkungsdiktat und der Knute der Quartalsbilanzen unterworfen bleibt. Extreme Kurzfristigkeit ist die Folge. Das Management rudert quasi von Quartal zu Quartal. Mancherorts schon von Monat zu Monat.

Wie versucht man das ständig zurückweichende Ufer dennoch zu erreichen?

Nun, die gängigen Rezepte sind sattsam bekannt, und die Begriffe verraten, woher sie stammen und welche Richtung sie weisen:

Stellenabbau durch

lean production, lean management and cost cutting,
downsizing,
just-in-time-deliveries,
reengineering
total quality management,
benchmarking,
outsourcing etc.

Welche Renditen für welche Branchen anzustreben sind, um den Shareholder Value attraktiv zu machen, dafür gibt es internationale Vorgaben und Vergleiche, wie wir sie seit Mitte der 80er Jahre aus dem amerikanischen, angelsächsischen Raum kennen. Dazu gehört auch die Maximierung des Nettogewinns durch eine geschickte und durchaus legitime Steuerpolitik des Konzerns.

Solche Unternehmensphilosophien haben heute nahezu religiösen, zumindest jedoch den Charakter eines Paradigmas angenommen.

Sie sind amerikanisch-angelsächsisch geprägt und beherrschen gegenwärtig das Denken und Handeln der Unternehmer und Manager, weil sie über ihr Sein oder Nichtsein entscheiden.

Bei der Formulierung unternehmerischer Ziele unter dem Einfluß der neuen Paradigmen ist weder die Meinung des Bundespräsidenten noch irgend eines anderen Politikers gefragt.

Es weckte Mitleid, als im Bundestag Norbert Blüm zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit den Unternehmern verzweifelt zurief: "Einstellen, einstellen, einstellen!"

Das einzige, was Unternehmer in diesen Tagen einstellen, ist die Produktion unrentabler Betriebe.

Die Musik spielt ohnehin außerhalb Deutschlands. Vor allem in den USA. Dort keimt trotz des 11. Septembers 2000 bereits wieder Optimismus. Bei uns herrscht Pessimismus vor. Ein weiterer Standortnachteil. Während die Amerikaner ihre Stücke auswendig spielen, stolpert die deutsche Politik über die von ihr aufgestellten Notenständer.

Ein tragendes europäisches Paradigma gibt es nicht.

Auch eine europäische Melodie, die von allen mitgesummt werden kann, will nicht gelingen.

Zwar gibt es ein europäisches Orchester, doch es spielt ohne Dirigenten. Jeder fiedelt zudem noch seine eigene Melodie von einem anderen Blatt. Ein Trauerspiel.

Die deutsche Politik liegt inzwischen mit ihrer Arbeitsmarkt- Steuer- und Sozialpolitik, ihrer bürokratischen Schwerfälligkeit und ihren Machtkämpfen quer zu dem raschen Strukturwandel.

Es gibt ja nicht nur einen globalen Konkurrenzkampf der Unternehmen, sondern auch einen der Nationalstaaten, die mit niedrigen Steuern, niedrigen Löhnen, niedrigen Sozialkosten und niedrigen Umweltstandards werben. England, das z.B. mit seinen niedrigeren Löhnen u.a. in der Vergangenheit den Beitritt zur Sozialcharta der EG verweigerte, hatte 1996/97 großartige Jahre. Es verzeichnete ein robustes Wirtschaftswachstum, sinkende Arbeitslosigkeit und profitierte von seinen geringen Arbeitskosten.

Wollen deutsche Multis global mithalten, kommen sie gar nicht umhin, ähnliche Zielgrößen wie ihre amerikanischen oder angelsächsischen Konkurrenten zu übernehmen und zu realisieren, wenn der Börsenwert ihrer Unternehmen nicht weiter sinken soll und die Manager ihre Jobs behalten wollen. Sie denken nicht nur global, sie operieren auch längst global.

Beispiele lieferten zu Beginn des Jahres 2002 u.a. die Deutsche Bank, die Hypo-Vereinsbank, die Dresdner Bank und die Commerzbank. Um den gefallenen Unternehmenswert ihrer Institutionen wieder zu steigern, wollen sie, wie bekannt wurde, insgesamt rund 30.000 Arbeitsplätze bis Ende 2003 streichen.(14) Die meisten davon in der Bundesrepublik.

In der Tat schneiden deutsche Banken im internationalen Vergleich nicht gut ab.

Im Dezember 2001 meldete die Presse, daß weltweit Hunderttausende von Arbeitsplätzen abgebaut werden. "Allein die im Dax 30 notierten größten deutschen Unternehmen haben angekündigt, ihre Belegschaften um insgesamt knapp 140.000 zu reduzieren."(16)

Es nützt nicht nur nichts, sich zu Lasten des Gewinns sozial zu verhalten. Im Gegenteil, es kann sogar gefährlich werden. Kommen nämlich die Financial Analysts zu der Auffassung, daß sich in einem Unternehmen nennenswerte Rationalisierungsreserven befinden, muß das Unternehmen mit einer feindlichen Übernahme rechnen. Nach der Übernahme wird dann umgehend mit der Ausschöpfung der Gewinnreserven d.h. u.a. mit dem Stellenabbau begonnen. Deutschland bietet hier dem internationalen Kapital durchaus noch Möglichkeiten.

Zwar gelang es den großen deutschen Unternehmen 1998 ihren Gewinn nach Steuern auf drei Prozent des Umsatzes zu erhöhen, jedoch ist dies im internationalen Vergleich ein recht bescheidenes Ergebnis. In einer Rangskala von 23 Ländern belegte die Bundesrepublik nur die viert letzte Position. Nur Österreich, Japan und Südkorea schnitten noch schlechter ab. Dagegen kamen die großen Konzerne in den USA auf eine Umsatzrendite von 5%, in Italien auf 5,3% und in Großbritannien auf 5,7% (07).

Die Besonderheiten des rheinischen Kapitalismus, die Roman Herzog etwas wehmütig erwähnte, wer erinnert sich noch daran? Die alten Gemütlichkeiten, längst sind sie entschwunden. Es weht ein eiskalter Wind durch die Gesellschaft.

Wenn dann ein Bundespräsident für solche Unternehmen nicht mehr das Wort "deutsch" findet, dann bekümmert dies Manager, trotz gegenteiliger Beteuerungen, herzlich wenig. Sie verhalten sich, wie es der Gattung homo sapiens sapiens zukommt: nicht patriotisch, sondern logisch.

Die meisten multinationalen Konzerne der westlichen Welt, die Global Players, zusammen mit ihren Managern unterwerfen sich diesen Paradigmen und arbeiten bei ihren Kostensenkungsprogrammen nach identischen Strickmustern, d.h. Stellenabbau, downsizing, usw, usw. (s.o.).

Wer sich diesem Kurs, d.h. dem wachsenden Monster Sachzwang widersetzt, bleibt auf der Strecke.

Dies bedeutet, daß der erzeugte Druck unvermindert an die Mitarbeiter und abhängigen Lieferanten weitergegeben wird. Im Betrieb eines abhängigen Lieferanten wiederholt sich dann das Spiel.

Trotz dieser gnadenlosen Kostensenkungsprogramme ist der Konkurrenzkampf auf einigen Gebieten gegen die Billigstanbieter aus Asien oder neuerdings vor der Haustür (Tschechien etc.) nicht mehr zu gewinnen.

Folge: Entweder man gibt auf oder, was für größere Unternehmen wahrscheinlicher und lukrativer ist, verlagert die Produktion in Länder mit niedrigen Lohn- und Sozialkosten. Meist entfallen dort auch noch teure Umweltkosten und unbequeme Gewerkschaften. Die Produkte können so mit satten Gewinnen im deutschen Markt verkauft werden.

Die geschilderte Situation, es sei hier wiederholt, trifft vor allem auf Unternehmen zu, die mit ihren Produkten im weltweiten Wettbewerb zu vergleichbaren Produkten aus Billigländern stehen, d.h. der deutsche Käufer kann keinen Vorteil des einheimischen Produkts ausmachen und ist nicht bereit, dafür einen höheren Preis zu bezahlen. Die Situation ist paradox. Der deutsche Arbeiter, der sehr am Erhalt seines Arbeitsplatzes interessiert ist und sich auf das Funktionieren der sozialen Sicherungssysteme verläßt, sorgt durch sein rationales Kaufverhalten dafür, daß die Arbeitslosigkeit bei uns weiter zunimmt und das soziale Netz immer weitmaschiger wird.

Von wenigen Ausnahmen abgesehen, ist allerdings überhaupt nicht mehr erkennbar, woher eine Ware stammt.

Unternehmen, die so in Bedrängnis kommen und keinen Ausweg über Innovationen finden, haben das wichtige Problem, wie sie es ihrer Belegschaft klarmachen. Wo es keine Kommunikationskultur gibt und die Belegschaft über die Situation des Unternehmens ungenügend oder falsch unterrichtet ist, wo die Glaubwürdigkeit des Managements lädiert ist, stehen sich Belegschaft und Betriebsrat auf der einen Seite und ein häufig etwas tumb wirkendes Management auf der anderen Seite meist mißtrauisch, wenn nicht feindselig gegenüber. In einer solchen Atmosphäre haben, selbst als die Zeiten für das Unternehmen noch besser waren, Betriebsräte das Instrument der Mitbestimmung benutzt, um die Einführung neuer Technologien zu verzögern und haben gerade dadurch die Position des eigenen Unternehmens geschwächt. Nun werden unbequeme Kommunikationsprozesse und schwierige Vorentscheidungen über die Einsparung von Arbeitsplätzen an die herbeizitierten, teuren Auguren und Agenten des wirtschaftlichen Wandels delegiert.

Die Stunde der Berater hat geschlagen.

Diese diagnostizieren für teures Geld die tatsächliche oder vermeintliche "Fettleibigkeit" des Unternehmens und rezeptieren nach bewährter Manier, d.h. Stellenabbau, downsizing, etc.

Nicht selten trifft auf ihre Analyse der Satz zu: "Fortiter in modo, banaliter in re", zu deutsch "Unbeugsam in der Darstellung, banal in der Sache".

Gleichzeitig müssen die Berater häufig die fehlende Glaubwürdigkeit und Akzeptanz und nicht selten auch die Inkompetenz und Phantasielosigkeit des Managements ersetzen.

Wo man sich scheut, die Ärmel hochzukrempeln, wird für teures Geld gern die Drecksarbeit an Management Consultants delegiert.

All dies bescherte den Großen in der Beraterbranche zweistellige Zuwachsraten.

Damit kein Mißverständnis entsteht: Der rechtzeitige Einsatz von Beratern zur Weiterentwicklung eines Unternehmens kann durchaus sinnvoll sein, ist aber hier nicht gemeint.

Die Aufgaben und Verantwortung der Manager ergeben sich aus dem Gesagten. Es kann nicht darum gehen, einen solchen Prozeß zur Sicherung des Überlebens zu verhindern, es kann nur noch darum gehen, ihn in den betroffenen Unternehmen so glaubwürdig und sozialverträglich wie möglich zu steuern.

In Unternehmungen ohne Innovationen, die voll dem globalen Wettbewerb ausgesetzt sind, bestehen dafür nur sehr begrenzte Spielräume. Hier geht es oft nur noch um Schadenbegrenzung. Was viele noch nicht begriffen haben: die Globalisierung und jetzt auch der sich verschärfende Wettbewerb durch den Euro diktieren uns mit eiserner Hand über den Abbau von Arbeitsplätzen auch die Höhe der Sozialausgaben.

Da Arbeitsplätze immer rarer werden, kommt es innerhalb der Betriebe zu einer Entsolidarisierung. Die Individualisierung wird weiter beschleunigt. Jeder versucht seine eigene Haut zu retten. Die soziale Marktwirtschaft gerät in diesen Bereichen unter die Räder, und die Solidarität bleibt auf der Strecke.

In dieser Situation werden gern Prozesse eingeleitet, die eine innerbetriebliche Variante des Outsourcing darstellen. Man macht den Mitarbeiter zum Mitunternehmer.

Dagegen wäre überhaupt nichts einzuwenden, wenn nur der Zeitpunkt besser, d.h. wesentlich früher gewählt worden wäre. So aber werden Mitarbeiter nicht im Rahmen einer Unternehmenskultur allmählich in eine neue Art der Selbständigkeit geführt, sondern meist mehr oder weniger abrupt hineingezwungen.

Das gelingt ähnlich gut wie die Überführung Rußlands in die Marktwirtschaft.

Woher sollen die bisher Gegängelten und Bevormundeten plötzlich unternehmerischen Weitblick, zupackendes Verhalten und Risikofreude nehmen?

Der Vorschlag mag völlig paradox erscheinen, doch wäre es eine neue, durchaus sinnvolle Aufgabe der Gewerkschaften, der wachsenden Zahl von Scheinselbständigen zu helfen, sich aus der einseitigen Abhängigkeit eines Unternehmens zu lösen und zu lernen, auf eigenen Füßen zu stehen, um so größere Spielräume zu gewinnen.

War früher nur die Arbeit des Mitarbeiters gefragt, so ist es jetzt die meßbare Verantwortung für handgreifliche Teile des Betriebsergebnisses. Jeder soll nicht nur mitarbeiten, sondern vor allem mitdenken und, in Zeiten wie diesen, möglichst auch mitschlattern und schlaflose Nächte bekommen. Nicht die Stunden geleisteter Arbeit sind gefragt, sondern allein sichtbare Ergebnisse. Das ist nicht nur das Ende der geregelten Arbeitszeit, sondern bedeutet auch das Ende aller Annehmlichkeiten, die der Sozialstaat an arbeitnehmerfreundlichen Gesetzen dem abhängigen Arbeitnehmer in einer Zeit des Wirtschaftswachstums bescherte, mit dem Erfolg, daß bei den Arbeitnehmern die Selbstverantwortung immer weiter schwand und die Abhängigkeit immer weiter wuchs.

Jetzt heißt es: Kommando zurück. Du bist nicht mehr Arbeit- sondern Auftragnehmer.

Die Schätzungen für die Zahl dieser Pseudounternehmer liegen zwischen einer halben und einer Million. Den Sozialkassen gehen nach Angaben des Mittelstandsinstituts Hannover dadurch jedes Jahr zwischen 10 und 30 Milliarden DM an Beiträgen verloren.

Da mag Roman Herzog auf den Begriff des "human capital" Ohrfeigen setzen. Hier hat er sich längst zu verwirklichen begonnen.

Der Nachteil für den Mitarbeiter liegt auf der Hand: völlige Abhängigkeit von einem Unternehmen. Wie der abhängige Lieferant wird er völlig funktionalisiert und entsprechend rücksichtslos ausgebeutet, während sich die Mitfreude und Mitbeteiligung in einer erfolgreichen Phase des Unternehmens in Grenzen hält. Unternehmen, die so vorgehen, können nicht mehr als soziale Systeme bezeichnet werden. Es gibt keine Identifikation mehr, Legionärsmentalität herrscht vor, das Engagement gleicht dem des Söldners. Das Unternehmen ist zu einem Konglomerat degeneriert.

Die Dinge liegen anders bei Unternehmen, in denen es ausreichend Innovationen gibt. Leider gibt es davon zu wenig. Deutschland, einst führend in vielen Bereichen, fällt gegenüber anderen Nationen ständig zurück. Von dem bekannten Unternehmensberater Roland Berger war kürzlich der inhaltsschwere Ausspruch zu hören: "Unsere Unternehmen sind nicht innovativ, weil unsere Gesellschaft nicht innovativ ist, und unsere Gesellschaft ist nicht innovativ, weil unsere Unternehmen nicht innovativ sind."

Nun, da kann man nur hoffen, daß dieser Teufelskreis durchbrochen wird und die Not in der Gesellschaft und den Unternehmen kräftig weiter wächst, denn Not macht bekanntlich erfinderisch.

In der Tat ist zu befürchten, daß ein tiefgreifender Strukturwandel nur über schmerzhaft spürbare Krisen erzwungen werden kann.

Wo es genügend neue Ideen, Produkte und Dienstleistungen gibt, wachsen die Gewinne erfreulich und überproportional. Obschon es diese Unternehmen nicht in dem Ausmaß nötig hätten, Rationalisierungsmaßnahmen durchzuführen, folgen ihre Manager den gleichen bereits beschriebenen Paradigmen, zumal beträchtliche Prozentsätze des Aktienkapitals großer deutscher Unternehmen bereits im Ausland liegen. Wer an der New York Stock Exchange (NYSE) vertreten sein will, muß sich den dortigen Bilanzierungsvorschriften und stringenten Transparenzregeln unterwerfen. Das deutsche Bilanzrecht, das international wenig Ansehen genießt, genügt dafür keineswegs.

Für deutsche Unternehmen in USA bedeutet dies, daß sie ihr innerbetriebliches Rechnungswesen und ihre externe Berichterstattung neu ausrichten müssen. Die Berichterstattung hat den US-GAAP (US-generally accepted accounting principles) zu folgen. Diese verlangen eine transparente, verständliche, rasche, faire und aktionärsfreundliche Informationspolitik. Ebenso sollen in der Europäischen Union die International Accounting Standards (IAS) für mehr Einheitlichkeit und Transparenz sorgen.

Jede Ankündigung, weitere Arbeitsplätze abzubauen, treibt dann den Aktienkurs nach oben. Das erhöht sogleich den Shareholder Value.

Für Heiner Geißler ist es eine perverse Wirtschaftsordnung, wenn ein Unternehmen 2,5 Millionen Mark Gewinn macht und gleichzeitig 5000 Leute entläßt. Joschka Fischer ist da realistischer, wenn er seinen Parteifreunden zuruft: "Entweder ihr akzeptiert die Globalisierung, die zwangsläufige 'Amerikanisierung' der Deutschland AG und müht euch um realitätsnahe Lösungen - oder wir enden als Folkloregruppe."

Was für die Grünen gilt, gilt erst recht für Unternehmen.

Verhält sich nämlich ein Großunternehmen nicht konform zu den neuen Paradigmen und folgt ihnen nur zögerlich, kommt es zumindest ins Gerede. Die Firma Siemens mit ihrem Vorstandsvorsitzenden von Pierer lieferte dafür lange Zeit ein gutes Beispiel. Als dieser aber Mitte Juli 1998 nach einer rückläufigen Ertragsentwicklung im Rahmen eines Zehnpunkteprogramms verkündete, daß Konzernteile, die ihre Gewinnvorgaben nicht erfüllten, abgestoßen würden und dem Börsenwert fortan die höchste strategische Bedeutung zukomme, wurde die Siemens-Aktie zeitweise um nahezu 20 Prozent höher als am Vortag notiert, obwohl die enttäuschende Gewinnentwicklung von Analysten als Katastrophe bezeichnet wurde (04). Anfangs 1998 noch verdammt, ließ sich von Pierer bei der Hauptversammlung am 24. Februar 2000 feiern. Siemens war inzwischen ein Lieblingkind der Börse. Der Aktienkurs hatte sich vervierfacht und mit Blick auf eine dennoch nicht auszuschließende feindliche Übernahme und den noch wesentlich erfolgreicher internationalen Konkurrenten General Electric (GE) verkündete Pierer: "Spätestens seit der Übernahme von Mannesmann durch Vodafone ist die Welt in -Deutschland nicht mehr so wie sie war. Die Deutschland AG und der so genannte ' Rheinische Kapitalismus ', das sind Begriffe, die der Vergangenheit angehören. Jeder mag sich selbst ausmalen, was das bedeutet. Es wird Jäger und Gejagte geben, Gewinner und Verlierer. Was im globalen Wettbewerb zählt, ist die richtige Geschäftsstrategie und der unternehmerische Erfolg - und sonst nichts." Wie es sich für einen Manager gehört, der die neuen Paradigmen begriffen hat, verbreitete von Pierer zum Schluß kurstreibenden Optimismus: "Wir haben das Beste noch vor uns".(08)

Aufgeschreckt durch die unfreundliche Übernahme von Mannesmann und den vergoldeten Abgang seines Vorsitzenden Klaus Esser (60 Millionen DM) will die Bundesregierung in Berlin jetzt faire Spielregeln für feindliche Übernahmen schaffen, zumal Unternehmungen wie die Commerzbank , RWE und Bayer aus amerikanischer d.h. internationaler Sicht geradezu als billige Schnäppchen anzusehen sind (09).

Solche Spielregeln könnten durchaus sinnvoll sein, sie können aber ein erfolgreiches und verantwortungsbewußtes Management nicht ersetzen.

Exkurs: Mißmanagement

Auch aus bekannt gewordenen Fällen von Mißmanagement läßt sich zu unserem Thema etwas lernen. Beispiele gibt es genug. Stellvertretend für viele sei hier die Firma Opel genannt. Zu Beginn des Jahres 2002 mußte die Firmenleitung ihren Mitarbeitern und der Öffentlichkeit einen operativen Jahresverlust von 674 Millionen Euro und einen Rückgang ihres Marktanteils von 16,5% (1995) auf 12,1% (2001) offenbaren. Verantwortlich für das Mißmanagement zeichnete die amerikanische Konzernzentrale und ihr inzwischen aus Deutschland heimgeholter Statthalter. In Deutschland benötigte Investitionen für neue innovative Modelle wurden zurückgefahren, weil man die dafür benötigten Ressourcen zuvor abgezogen hatte. "So degenerierte die Marke, die bis Mitte der neunziger Jahre für ordentliche Qualität ("Opel der Zuverlässige") und pfiffige Modelle (Calibra) stand, zu einem Symbol für langweilig konstruierte und mitunter auch schlampig gefertigte Autos."(15).

Leidtragende sind, wie immer in solchen Fällen, die Mitarbeiter. Von 70.000 Beschäftigten in Europa müssen 17.000 gehen, 1600 davon in Deutschland.

Den Bleibenden droht eine doppelte Nullrunde und Kürzungen bei den sozialen Leistungen. Vieles deutet auf eine defizitäre Unternehmenskultur und Fehlentscheidungen des Managements hin. Kreative Vorschläge aus dem Design- und Entwicklungsbereich seien in der Vergangenheit abgeblockt, Mitarbeiter mit Zusagen hingehalten worden.

Als das Vertrauenskapital aufgezehrt war, zog die Konzernzentrale ihren Systemagenten, den Vorstandsvorsitzenden aus dem Verkehr. Sein Nachfolger, den man über die wahre Situation

im Dunklen gelassen hatte, darf jetzt drastisch sparen, für Investitionen sorgen, kaputte Vertrauensfelder aufbauen und den Shareholder Value wieder auf ein akzeptables Niveau hieven.

Unternehmerische Verantwortung wofür ?

Vor diesem Hintergrund wollen wir die Frage nach der unternehmerischen Verantwortung stellen. Dabei haben wir vor allem börsennotierte Unternehmen im Blick.

Bei der unternehmerischen Verantwortung unterscheidet man verschiedene Dimensionen, und zwar gegenüber:

1. den Eigentümern,
2. den Arbeitnehmern,
3. den Märkten, d.h. Kunden und Lieferanten,
4. der Umwelt,
5. der Öffentlichkeit,
6. dem Gesetz.

Diese vieldimensionale Verantwortung wird meist auf zwei Dimensionen verkürzt: die eigentümerbezogene (Punkt 1) und die gesellschaftspolitische (Punkte 2-6), d.h. Shareholder auf der einen und Stakeholder auf der anderen Seite.

Je nach ideologischer Ausrichtung gibt es auch gegenwärtig noch erregte Diskussionen darüber, wo die Prioritäten der unternehmerischen Verantwortung zu liegen haben.

Schon 1970 wurde in den USA von dem Nobelpreisträger Milton Friedman die Forderung erhoben, daß die Unternehmensleitung als Angestellte der Eigentümer allein deren Interessen zu vertreten habe. Diese sind unter Beachtung der gültigen Rechtsnormen auf das Erzielen möglichst hoher Gewinne gerichtet. Auch die Gewinnhöhe wurde näher bestimmt. Die Eigenkapitalrendite eines Unternehmens mußte zumindest über dem Zinssatz für langfristige, festverzinsliche Wertpapiere liegen. Heute sind interne Vorgaben von 15% und mehr in Unternehmen durchaus üblich.

Lange vor Friedman zeigte Max Weber (1864 - 1920) in seinem berühmten Werk, "Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus", daß in protestantischen Gesellschaften die höchste moralische Bedeutung der Arbeit, der Produktion und der Anhäufung von Kapital zukam. Materielle Erfolge, d.h. Gewinne, waren Beweise, daß man die Gunst Gottes genoß.

Realistischer als bei Matthäus 25,14-30 kann man auch in unserer Zeit die Verpflichtung zur Gewinnmaximierung kaum formulieren.

Jesus erzählt in diesem Gleichnis, wie der heimgekehrte Herr jene zwei Knechte lobt und belohnt, denen es gelang, das ihnen anvertraute Silber zu verdoppeln. Hingegen kennt er beim dritten Knecht, der das anvertraute Kapital nicht mehren konnte, keine Gnade. "Du böser fauler Knecht! Wußtest du, daß ich ernte, wo ich nicht gesät habe, und einsammele, wo ich nicht ausgestreut habe? Dann hättest du mein Geld zu den Wechslern bringen sollen, und wenn ich gekommen wäre, hätte ich das Meine wiederbekommen mit Zinsen. Darum nehmt ihm den Zentner (Silber) ab und gebt ihn dem, der zehn Zentner hat. Denn wer da hat, dem wird gegeben werden, und er wird die Fülle haben; wer aber nicht hat, dem wird auch, was er hat, genommen werden. Und den unnützen Knecht werft in die Finsternis hinaus; da wird sein Heulen und Zähneklappern."

Die Forderung nach Gewinnmaximierung sagt indes noch nichts über die Gewinnverwendung aus. Eingedenk des Ausspruchs des legendären Berliner Bankiers Carl Fürstenberg: "Aktionäre sind dumm und frech - dumm, weil sie ihr Geld in Aktien anlegen und frech, weil

sie dafür auch noch Dividende erwarten", fühlten sich Aktionäre durch unzureichende Dividendenzahlungen zu Recht oft schlecht behandelt.

Hier konnte das Shareholder-Value-Prinzip Abhilfe schaffen, wie es sich bereits seit Mitte der 80er Jahre im angelsächsischen Sprachraum als neues Paradigma durchgesetzt hat. Dies beinhaltet eine Unternehmensstrategie, die durch entsprechende Rendite das Unternehmen befähigt, den Aktionären kontinuierlich eine attraktive Dividende zu zahlen, und die gleichzeitig den Kurs der Unternehmensaktien nachhaltig steigen läßt. Alfred Rappaport, der Begründer des Shareholder-Value-Denkens formuliert in seinem Buch "Shareholder Value" das fundamentale Ziel des Unternehmens eindeutig: Die Bereitstellung maximaler Eigentümerrendite mittels Dividenden und Kurswertsteigerungen. Maßstab dafür ist nicht der ausgewiesene Buchgewinn, sondern der langfristige Cash-flow.

Aktive Aktionärsgruppen, vor allem bestimmte institutionelle Anleger und insbesondere amerikanische Pensionsfonds (01), aber auch Investmentfonds (02), Banken und Versicherungen erkannten und nutzten ihre Chancen, indem sie sich zunehmend mehr Einfluß auf Unternehmungen und deren Unternehmensleitungen verschafften. Unterstützt wurden sie dabei von den Financial Analysts, die pausenlos Quervergleiche liefern und so für ein hohes Maß an Transparenz und Vergleichbarkeit sorgten und wichtige Hinweise gaben, wo es ineffiziente Unternehmen mit Produktivitätsreserven und damit Chancen für Gewinne und Wertsteigerungen gab. Häufig klappte nämlich eine Lücke zwischen der Bezifferung des Unternehmenswertes durch das Management und den Schätzungen von außenstehenden Finanzanalysten. Solche Lücken ließen auf ein ineffizientes und verkrustetes Management schließen. Waren sie attraktiv d.h. groß genug, dann waren Investoren und Raiders, die nach lukrativen Anlagemöglichkeiten Ausschau hielten nicht nicht mehr weit.

Die meisten feindlichen Übernahmen (hostile takeovers) haben hier ihren Grund. Gewannen kühl rechnende Anleger einen beherrschenden Einfluß auf ein Unternehmen, so wurde das neue Management auf das Shareholder-Value-Prinzip ausgerichtet, denn die Interessen der Aktionäre deckten sich bisher keineswegs mit den Interessen eines nicht mit eigenem, sondern fremdem Geld wirtschaftenden Managements. Dessen bisheriger Spielraum wurde eingengt und es erhielt klare Vorgaben zur künftigen Profitabilität.

Teure visionäre Träume wurden beerdigt.

Unrentable Spielwiesen abgestoßen.

Das Kerngeschäft rückte wieder in den Mittelpunkt.

Die Folge waren erhebliche Steigerungen der Effizienz in Produktion, Management und Verwaltung und damit höhere Gewinne. Die Funktions- und Wettbewerbsfähigkeit, die finanzielle Stärke des Unternehmens -wichtige Voraussetzungen, um im globalen Konkurrenzkampf überleben zu können- nahmen ebenfalls zu. Der erhebliche Finanzbedarf aufgrund der rasanten technischen Entwicklung und die rasche Veränderung der Märkte läßt sich hier kostengünstiger bewerkstelligen als bei weniger effizienten Firmen. Auch ist eine freiwillige Ausrichtung auf das Shareholder-Value-Prinzip eine gute Verteidigung gegen feindliche Übernahmen.

Viele Ökonomen leiten daraus eine weitgehende Parallelität zwischen den Eigeninteressen eines so geführten Unternehmens und dem Gemeinwohl einer Gesellschaft ab. Darüber hinaus wird die Auffassung vertreten, daß die Interessen der Stakeholder dann am besten befriedigt werden, wenn ein Unternehmen langfristig nach dem Shareholder-Value-Prinzip geführt wird. Ähnlich wie beim freien Welthandel stellen sich die positiven Auswirkungen auch hier nur langfristig ein.

Leider herrscht in der Praxis häufig kurzfristiges Denken vor, sowohl bei den Shareholders als auch bei den Stakeholders, und ist erst einmal making money statt earning money -die

schnelle, anstelle der verdienten Mark- angesagt, dann kann es zu erheblichen Auswüchsen, Verwerfungen, Machtmißbrauch und Konflikten kommen.

Das Streben nach kurzfristiger Gewinnmaximierung ist ein fragwürdiges Paradigma in den Chefetagen vieler Unternehmen, die in der heutigen Zeit, weil sie ein verzerrtes Verständnis von Shareholder Value und anderen ökonomischen Erkenntnissen haben, ihre Profite durch eine Form des "betrieblichen Dopings" möglichst schnell auf Rekordhöhe treiben.

Dabei ruinieren sie häufig wertvolle Ressourcen, z.B. ihre Mitarbeiter, das Betriebsklima und die Umwelt.

Erwünschtes Gewinnstreben entartet so zur mörderischen Jagd nach dem schnellen Geld.

Bei dieser Jagd "haben Unternehmen wie General Electric auch so altmodische Werte wie Loyalität, Vertrauen, Achtung, Teamwork, harte Arbeit, Mitgefühl, die unsere Zeit zum amerikanischen Jahrhundert machten, aufgegeben. Heutzutage sind diese Werte, bis auf wenige Ausnahmen, nicht einmal mehr im Lexikon der amerikanischen Wirtschaft enthalten, es sei denn als bedeutungslose Rhetorik. Was eine Gesellschaft verliert, wenn diese Werte über Bord geworfen werden, ist der Klebstoff, der sie zusammenhält." So beschreibt Thomas O'Boyle die Folgen eines rigorosen Shareholder-Value-Denkens bei General Electric (06).

Kurzfristig lassen sich für Unternehmen und bei Menschen Höchstleistungen erzielen, doch meist folgt dann der Rückfall auf ein niedrigeres, suboptimales Niveau.

Wenn clevere Anleger und moderne Raubritter (Raiders), die nur an der schnellen Mark interessiert sind, das Sagen haben, steht es um die Unternehmen und deren Mitarbeiter ebenfalls nicht gut. Eine immer neurotischer reagierende Börse verstärkt diese in die falsche Richtung laufende Entwicklung noch.

Auf der anderen Seite gibt es häufig so starke Verkrustungen in Unternehmungen und ein so zähes Festhalten an wirtschaftlich nicht mehr gerechtfertigten Strukturen, daß der Untergang des Betriebes bereits vorprogrammiert ist.

Um eine gewinnverantwortliche Führung kommt gegenwärtig niemand mehr herum, doch wird eine Unternehmensführung nur dann langfristig und nachhaltig erfolgreich sein, wenn neben einer eindeutigen Gewinnorientierung auch die Interessen der Mitarbeiter und Kunden etc. gebührend berücksichtigt werden.

Ein verantwortungsbewußter Unternehmer wird auf einen nachhaltigen Erfolg hinarbeiten.

Gemeint ist ein "Sustainable Maximum", d.h. ein Erfolgsniveau, das möglichst über einen langen Zeitraum aufrechterhalten werden kann. Erreicht wird das "Sustainable Maximum", wenn die Verfolgung der ökonomischen Ziele durch ein professionelles Beziehungsmanagement begleitet wird.

Dies erfordert ein hohes Maß an fachlicher und sozialer Kompetenz auf Seiten des Managements und die Ausbildung einer Kommunikations- und Unternehmenskultur. Die aber gibt es nicht über Nacht. Ebenso gedeihen Kreativität, Vertrauen, Eigenständigkeit, Engagement und Selbstverantwortung nur allmählich und schon gar nicht in einem Klima der Angst. Sie sind andererseits aber essentiell für erfolgreiche Vorwärtsstrategien und damit Voraussetzung, um im Globalisierungsprozeß nachhaltig bestehen zu können.

Eigentlich hätten wir im Globalisierung-Poker gar keine schlechten Karten, doch wenn es den Managern nicht gelingt, ausreichend Vorwärtsstrategien zu entwickeln und umzusetzen, werden wir auch keine Chance haben, die Massenarbeitslosigkeit spürbar zu verringern.

Die rüden Rationalisierungswellen, die bisher durch das Land rollten und deren Ende noch gar nicht abzusehen ist, haben innerhalb weniger Tage unter sich begraben, was nur über Jahre aufgebaut werden kann. Dabei sind die Massentlassungen und die Milliardenverluste von heute meist die Managementfehler von gestern. Ob aus Panik, Geldgier, Moralversagen

oder Machthunger, es ist immer gefährlich, wenn sich die Skrupellosen und Rücksichtslosen oder die Größenwahnsinnigen durchzusetzen beginnen.

Sowohl bei den Shareholders als auch bei den Stakeholders besteht die ständige Gefahr, daß sich die eine Gruppe auf Kosten der anderen Vorteile verschaffen will. Hier ist ein Management mit Weitblick, fachlicher und sozialer Kompetenz, d.h. mit Kommunikations- und Konfliktfähigkeit gefordert.

Läßt sich das Management zum Systemagenten einer Seite machen, verlieren am Ende alle. Umgekehrt droht auch Gefahr, wenn sich z.B. ein Aufsichtsrat vom Management instrumentalisiert läßt. In der behaglichen "Konsensökonomie", von der Roman Herzog mit nostalgischem Unterton sprach, war das gar nicht so selten. Das heute so häufig beklagte Versagen von Aufsichtsräten, die auf viel zu vielen Hochzeiten tanzen, hat hier seinen Ursprung. Wichtige Entwicklungen wurden im Schatten selbstherrlicher Manager regelrecht verschlafen und die "Konsensökonomie" ist zur "German disease" mit reformfeindlichen und verkrusteten Strukturen degeneriert.

Eine Kungelei auf "hohem" Niveau und mit katastrophalen Folgen, d.h. ein verhängnisvolles Paktieren zwischen Wirtschaft und Politik war 1997 in Südostasien zu beobachten. Hier wurde Globalisierung völlig einseitig als Einbahnstraße zum eigenen Vorteil verstanden. Ausländische Wettbewerber wurden abgeblockt. In enger Verfilzung und korrupter Zusammenarbeit zwischen Topmanagern und hohen Staatsdienern entstanden industrielle und finanzielle Konglomerate, die für ein dauerndes, exzessives (ca.8% in Südkorea) Wachstum sorgen sollten. Exportieren um jeden Preis durch Aufbau von zu großen Produktionskapazitäten, lautete die Strategie. Hinzu kamen unverantwortliche Immobilienspekulationen. Eine fehlende Bankenaufsicht machte es möglich, daß Kredite ohne Bonitätsprüfung an "Freunde" vergeben wurden. Um diese riskante Expansion zu finanzieren, verschuldete man sich in fremder Währung, vor allem in US Dollar.

Als das Kartenhaus zusammenbrach, drohte der Staatsbankrott mit weltweiten Folgen. Mit rund 60 Milliarden Dollar eilten der Internationale Währungsfonds (IWF), Weltbank und die westliche Bankenwelt allein in Südkorea zu Hilfe. Nicht aus christlicher Nächstenliebe heraus oder aus besonderer Verantwortung wurde gehandelt, sondern um wenigstens einen Teil der Kredite zu retten, die westliche Banker trotz Kenntnis der Situation so überreichlich gewährt hatten.

Wie aus einem Bericht der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) hervorgeht, nahmen dabei deutsche Geldinstitute eine führende Rolle ein. Mitte 1997 hatten sie in Südkorea offene Forderungen von gut 10 Milliarden Dollar.

Obwohl es bereits in der ersten Hälfte des Jahres 1997 krisenhafte Anzeichen gab und Moody, die international renommierte Institution zur Bewertung der Bonität, z.B. Thailands, schon im ersten Quartal 1996 gewarnt hatte, wurde die Kreditvergabe weiter fortgesetzt.

Auch hier stellt sich die Frage nach der unternehmerischen Verantwortung, nach der Rolle der Aufsichtsräte und weltweiten verbindlichen Spielregeln.

Das Fehlen solcher Normen ist einer der größten Webfehler im Globalisierungsprozeß.

Wenn in Deutschland und Frankreich Bestechungs- und Schmiergelder steuerlich abzugsfähig blieben, dann fehlte es bereits auf lokaler Ebene an den minimalsten ermutigenden Zeichen.

In Staaten, in welchen Vetternwirtschaft, politische Korruption, Topbürokraten und Militärs die Regeln bestimmen, gibt es keine Opposition, keine freien Gewerkschaften und keine Transparenz.

Es herrscht hier eine beträchtliche Umweltverschmutzung in des Wortes doppelter Bedeutung. Westliche Unternehmer und Politiker richten aber ihre Augen lieber auf Gewinne von Geld und Macht als auf die Mißachtung der Menschenrechte. Sie rechtfertigen ihr Verhalten mit der fragwürdigen These, daß es die Liberalisierung, sprich Globalisierung schon richten werde.

Die Frage ist nur: um welchen Preis?

Nach diesem Exkurs wenden wir uns wieder dem Verhältnis zwischen Shareholder und Stakeholder zu.

Intelligente Egoisten kooperieren verantwortungsbewußt

Ein Lösungsansatz ließe sich aus dem bekannten Beispiel des Gefangenendilemmas ableiten. Dies besagt, wenn jeder kurzfristig nur seinen Vorteil sucht, verlieren beide. Kooperieren sie jedoch, dann gewinnen sie.

Shareholder und Stakeholder können als "Gefangene" eines Systems gesehen werden. Versucht einer den anderen zu übervorteilen, verlieren beide. Kooperieren sie hingegen, werden sie gewinnen.

Die Aufgabe und Kunst des Managements besteht darin, beide zu einer kritischen *und* konstruktiven Kommunikation und Kooperation zu bringen.

Die wichtigste Gruppierung innerhalb der Stakeholder sind -wenn wir von den Kunden einmal absehen wollen- die Mitarbeiter eines Unternehmens. Hier könnte eine längst bekannte Vorstellung eine neue Aktualität bekommen, vor allem dann, wenn es möglich wird, kleine oder mittlere Firmen in Form von Aktiengesellschaften zu organisieren.

Gelingt es nämlich, die Mitarbeiter am Unternehmen zu beteiligen, d.h. sie gleichzeitig zu Aktionären zu machen, wäre automatisch ein größeres Interesse und eine wünschenswerte Mitverantwortung an einem nachhaltigen Wachstum des Unternehmens gegeben.

Der Faktor Arbeit hätte in einem solchen Fall einen größeren Einfluß auf die Strategie und Politik des Unternehmens. Das Management müßte weniger Zeit auf die Vermittlung zwischen Kapital und Arbeit verwenden und die Vorstellung vom Mitunternehmertum ließe sich überzeugender verwirklichen. Bei sonst gleichen Bedingungen sind für dieses Modell eine höhere Flexibilität und Identifikation sowie spürbare Wettbewerbsvorteile zu erwarten. Hätten die Mitarbeiter die Aktienmehrheit, könnte auf die Unterstützung durch die Gewerkschaft, nicht jedoch auf den Betriebsrat verzichtet werden. Eine feindliche Übernahme mit anschließenden Massenentlassungen wäre nicht zu befürchten. Die Mitarbeiter würden wahrscheinlich nicht unbedingt auf hohen Dividendenzahlungen bestehen, wenn es durch eine gebotene Mittelbindung im Unternehmen zu mehr Innovationen oder zur Erschließung neuer Märkte und zu neuen Arbeitsplätzen käme, d.h. wenn dadurch die Wachstumspotentiale des Unternehmens besser ausgeschöpft werden könnten.

Unter einer verantwortungsbewußten Unternehmensführung bekäme das Shareholder-Value-Prinzip in einer so gestalteten Solidar- und Risikogemeinschaft seine gewünschte, positive Qualität.

Zum Schluß

Das derzeitige Dilemma ist groß und offensichtlich: Die deutsche Politik hechelt hinter der globalen Entwicklung her wie ein Mops beim Hunderennen hinter dem uneinholbaren falschen Hasen. So hat die deutsche Wirtschaftspolitik z.B. die Bedeutung der Informationstechnik und ihrer Anwendungen zur Schaffung neuer Arbeitsplätze viel zu spät erkannt. Anstatt hier rechtzeitig zu investieren, wurden viele Milliarden DM in den neuen Bundesländern in Stahlwerke, Werften und Chemiebetrieben investiert, obschon diese Industrien ihre Lokomotivfunktion zur Beschaffung neuer Arbeitsplätze längst abgegeben hatten. Unter den zehn führenden Herstellern von Mikroelektronik ist Deutschland nicht zu finden. Statt dessen versorgten uns Politiker und Gewerkschafter zum Thema Informationstechnologie mit Schlagworten wie "Jobkiller Computer" und Horrorszenarien von einer "verkabelten Gesellschaft"(03).

Die internationalen Weltfinanzmärkte finden keine politische Entsprechung. Nationale Politik erweist sich gegenüber der Globalisierung als hilflos.

Die alten nationalen Regelwerke verlieren täglich an Bedeutung, und bessere, vor allem wirksame globale Normen gibt es nicht.

Ausländische Aktionäre kennen den Artikel 14 unserer Verfassung nicht, der die Sozialpflichtigkeit des Eigentums bestimmt, und kennten sie ihn, wäre er für sie ohne jede Bedeutung. Auch für deutsche Unternehmer leitet sich daraus keine Verpflichtung zu Investitionen und der Schaffung von Arbeitsplätzen in Deutschland ab.

Auch sind Unternehmer nicht für das Gemeinwohl zuständig.

Globale ökonomische Gesetze und Zwänge sind in dieser Situation stärker. Weil es keine oder nur unzureichende globale Spielregeln gibt, ist es nicht verwunderlich, daß zunehmend vom Terror der Ökonomie die Rede ist.

Die klassische Vorstellung des Aristoteles (384-322 v. Chr.), daß der Mensch ein politisches Gemeinschaftswesen sei, das in der überschaubaren Polis sein Glück findet, kontrastiert kurz vor der Jahrtausendwende wieder mit der des Thomas Hobbes (1588-1679) und seiner berühmten Aussage: Homo homini lupus, der Mensch ist dem Menschen ein Wolf. Etwas zeitnaher ausgedrückt: der Trend geht längst wieder von der Solidargemeinschaft zur Ellbogengesellschaft.

Das Machtstreben und Konkurrenzverhalten der Menschen können nur dort gezügelt werden, wo eine noch viel stärkere Macht entgegensteht.

Einen sinnvollen Schutz und eine wirksame Ordnung könnte im globalen Konkurrenzkampf deshalb nur ein Weltstaat bieten, doch den gibt es bisher nur in den Köpfen weniger Denker. Wenn schon ein politisch vereintes Europa nicht verwirklicht werden kann, um wieviel weniger erst ein Weltstaat. Und wenn nun der einzelne Staat immer weniger Schutz bietet, werden Menschen dann diesen Schutz zunehmend bei starken Unternehmen und in anderen Nischen suchen?

Für den Unternehmer oder Manager ergibt sich die vorrangige Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen, das er führt. Ohne Mitarbeiter kann er dieser Verpflichtung nicht nachkommen.

Im globalen Wettbewerb spielen aber Konkurrenzfähigkeit, Marktmacht und Innovationsfähigkeit eine zentrale Rolle. Erst durch sie lassen sich gute Gewinne erzielen. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wird stets auch von seinen Kosten mitbestimmt. Permanente Rationalisierungsanstrengungen sind unvermeidlich. In der heutigen Praxis heißt das häufig Entlassungen von Mitarbeitern. Entlassungen großen Stils demotivieren jedoch eine Belegschaft. Der kluge Manager wird deshalb eine Politik des hire and fire auch dann vermeiden, wenn die gesetzlichen Hürden niedriger gelegt werden.

Marktmacht setzt eine bestimmte kritische Masse, d.h. Größe voraus.

Das Paradigma lautet: Marktführerschaft. Nationale Marktführerschaft genügt nicht mehr. Im Zeitalter der Globalisierung wird die Position eines Weltmarktführers angestrebt.

Kooperationen, Allianzen, feindliche Übernahmen oder Fusionen machen Unternehmen nicht nur größer, sondern helfen, über Synergieeffekte auch die Kosten zu senken. Sie dienen der Erreichung unternehmerischer Ziele. Ist das Unternehmen potent genug, kann es, wenn es selbst nicht genügend innovativ ist, Innovation einkaufen. Der Einkauf kann durch eine vorausgehende Bereitstellung von Risikokapital erleichtert werden. Es gibt immer genügend intelligente und selbstverantwortliche junge Menschen, die bereit sind, ihre Ideen außerhalb starrer Bürokratien zu verwirklichen. Große Unternehmen, vor allem wenn es ihnen an Innovationen mangelt, tun gut daran, die Gründung kleiner Firmen durch Wagniskapital zu unterstützen. Immerhin bietet seit einiger Zeit ein junges Segment der deutschen Börse "Der Neue Markt" jungen, auf moderne Technologie ausgerichteten Unternehmen, die innovative Produkte und Ideen anzubieten haben, ein Forum für den Börsengang. Hier kam es insbesondere in den Jahren 1998/99 zunächst zu einem Gründer- und anschließend zu einem Börsenboom, der erst im April 2000 eine deutliche Unterbrechung erfuhr. Paulus Neef der Gründer des Unternehmens Pixelpark meinte noch im Februar 2000: "Heute werden Leute mit Wagniskapital regelrecht zugeschmissen, die nicht mal in der Lage sind, ihre Geschäftsidee plausibel auf's Papier zu bringen. Das wird auf die Dauer nicht so bleiben".(13) Wie recht er doch damit hatte.

Der systemimmanente Zug zur Größe findet dort seine Grenzen, wo Schwerfälligkeit, Bürokratie, lange Entscheidungswege, sprich Verkrustung und Erstarrung drohen.

Daneben entstehen aufgrund fehlender globaler Regelwerke dominierende, monopolähnliche Giganten, die, wenn sie durch Mißmanagement gefährdet werden, staatlich gestützt werden müssen, um volkswirtschaftliche und sozialpolitische Katastrophen abzuwenden.

Unternehmerische Verantwortung heißt deshalb auch immer, die Meerenge zwischen Skylla und Charybdis möglichst unbeschadet zu passieren. Und da die See obendrein noch stürmisch ist, haben nur seetüchtige Schiffe mit kompetenten Kapitänen und guten, eingespielten Besatzungen eine Chance durchzukommen.

Ob ein Unternehmen sich in dieser Situation "nur" als eine Gruppe kooperierender Egoisten oder als Schicksalsgemeinschaft begreift und ob letztere bessere Überlebenschancen bietet als erstere, soll hier nicht diskutiert werden.

Erst wenn das Schiff sein Ziel erreicht hat, werden Reederei, Kapitän und Besatzung aufatmen dürfen. Allerdings nicht allzu lange, denn schon bald müssen sie wieder in See stechen. Doch diesmal sind alle sehr viel zuversichtlicher. Sie bekommen ein sehr viel besseres und moderneres Schiff.

Glück haben nun mal vor allem die Tüchtigen.

Anmerkungen

01. Das Bankhaus Goldman Sachs schätzte 1998 das Volumen der Pensionsfonds global auf 7,2 Billionen US Dollar. In den nächsten fünf Jahren soll es auf 12 Billionen Dollar anwachsen.

Allein der amerikanische Pensionsfondmarkt wird im Jahre 2000 Vermögenswerte in Höhe von 6,4 Billionen Dollar verwalten. Deutsche Pensionsfonds werden bis dahin ca. 200 Milliarden Dollar verwalten. FAZ v. 2.4.1998.

02.

Fondsvermögen International zum Jahresende 1998

(Quelle: Bundesverband Deutscher Investment-Gesellschaften e.V.)

Land	Total Mrd DM	pro Kopf in DM
Deutschland	402	4.900
Frankreich	1.045	17.901
Grossbritannien	478	8.135
Italien	728	12.661
Japan	620	4.928
Kanada	352	11.726
Spanien	399	10.151
USA	9.567	36.062

02. Spiegel Nr. 3 vom 14. Januar 2002

03. Siehe dazu den Beitrag von Leo A. Nefiodow in: Kempfenhausener Gespräche. Strukturwandel der Arbeitswelt: Entwicklungschancen für Mensch und Gesellschaft. Herausgeber: Bayerische Hypotheken und Wechselbank 1997.

04. Vergleiche FAZ vom 17. Juli 1998.

05. FAZ vom 31. Mai 1999

06. Thomas O'Boyle, Im Hauptquartier des Shareholder Value, DVA 1999.

07. FAZ vom 09.12.99: "Deutschland hinkt beim Gewinn hinterher"

08. SIEMENS Hauptversammlung am 24.02. 2000, Ansprache von Dr. Heinrich von Pierer, Vorsitzender des Vorstands der Siemens AG.

09. SPIEGEL Nr. 10 vom 6.3.2000, Seite 104 ff.

10. HANDELSBLATT Nr.75 vom 14.4.2000: "Die deutschen Manager sehen auf lange Sicht eine Stärkung des Euro"

11. HANDELSBLATT Nr.75 vom 14.4.2000: Duisenberg: "Euro-Kurs gibt uns Rätsel auf"

12. Wirtschaftspolitik ist Ordnungspolitik, so formulierte es der Nationalökonom Walter Eucken (1891-1950) vor mehr als einem halben Jahrhundert. Eine Wirtschaftsordnung muß so beschaffen sein, daß die Menschen einerseits frei in ihr handeln können, andererseits keine privaten Machtmonopole entstehen. Nur eine überzeugende Wettbewerbsordnung kann dies gewährleisten. Nach Eucken hat diese sieben Voraussetzungen erfüllen:

1.	Ein funktionsfähiges Preissystem muß die Knappheit von Gütern und Dienstleistungen zuverlässig anzeigen. Dies ist nur bei einem intensiven Wettbewerb möglich. D.H. keine Eingriffe des Staates in die Wirtschaft. Keine Subventionen, keine Monopole, keine Kartelle.
2.	Der Geldwert muß stabil gehalten werden.
3.	Keine Marktschranken. Der Marktzutritt muß frei sein.
4.	Es muß Privateigentum bestehen.
5.	Gewährleistung umfassender Vertragsfreiheit.
6.	Jeder Marktteilnehmer haftet für seine wirtschaftlichen Aktivitäten.
7.	Die Wirtschaftspolitik hat stetig zu sein. Da der Wirtschaftsprozeß bereits viele Unsicherheiten über die künftige Entwicklung in sich birgt, dürfen diese nicht durch ad -hoc-Eingriffe des Staates noch vergrößert werden.

13. DER SPIEGEL 9/2000 vom 28.2.2000, S. 91ff.

14. FAZ vom 09.01.2002, Verdi wettert gegen den Stellenabbau der Banken

15. DER SPIEGEL 3/2002

16. FAZ vom 28.12.2001