

# **Die Zeit – Wirtschaft : Manager ohne Moral?**

Die Zeit, Hamburg, Germany  
Die Zeit, Hamburg, Germany

# DIE ZEIT

49/2005

Manager ohne Moral?

Rekordgewinne und trotzdem immer weniger Jobs: Die Wirtschaftselite hat das Gefühl für ihr Land verloren

Von Marc Brost, Wolfgang Gehrman, Robert von Heusinger, Dietmar H. Lamparter, Ulrike Meyer-Timpe, Arne Storn und Christian Tenbrock

Der Mann mit der Pudelmütze, der vor Tor 2 des Conti-Werks steht, demonstriert Mitgefühl. »Arbeitskampf ist angesagt«, steht in ungelassenen Buchstaben auf den beiden Pappen, die er sich umgehängt hat. Die Arbeiter, die zum Schichtende aus dem Werk strömen, würdigen ihn kaum eines Blickes. Illustration: Smetek für DIE ZEIT BILD

Endzeitstimmung in Hannover-Stöcken. Ende 2006 werden hier 320 Jobs verloren gehen. Die Arbeit wird dann in Osteuropa erledigt. Wut? Eher wechselt die Stimmung vor Tor 2 zwischen Verdrängung und Resignation.

Am 31. Dezember 2006 läuft die Produktion von Pkw-Reifen in Hannover-Stöcken aus, das hat Continental-Chef Manfred Wennemer vergangene Woche verfügt. Obwohl das Werk durchaus profitabel ist und Conti beim Gewinn das vierte Rekordjahr in Folge ansteuert. Obwohl die Conti-Aktie seit Jahren zu den Besten im Dax gehört. Und obwohl erst im Juli eine Betriebsvereinbarung in Kraft trat: Die Arbeiter in Hannover-Stöcken verzichteten auf ihre Lohnerhöhung, auf ihre Einmalzahlung und ihre bezahlten Pausen. Knapp 10 Prozent weniger haben sie damit in der Tasche. »Überlegen Sie mal«, sagt der Conti-Betriebsratsvorsitzende Wilfried Hilverkus, »9,7 Prozent weniger Geld!«

Manfred Wennemer sagt, Rekordgewinne und Arbeitsplatzabbau hätten »überhaupt nichts miteinander zu tun«.

Wie Wennemer argumentieren auch andere Unternehmenslenker in Deutschland. Wie der Conti-Chef schreiben sie die besten Zahlen seit Jahren und setzen dennoch Leute auf die Straße.

Die Deutsche Telekom will 32.000 Stellen abbauen, obwohl der Konzerngewinn allein im letzten Quartal bei 2,4 Milliarden Euro lag. Henkel verzeichnete 2004 ein Rekordjahr und streicht 3000 Arbeitsplätze. IBM verdiente im vergangenen Jahr so gut wie nie, trotzdem verlieren 620 Programmierer ihren Job die Kollegen in Ungarn und Tschechien sind billiger. Bei AEG in Nürnberg kämpfen 1750 Beschäftigte um den Erhalt ihrer Fabrik. In Hamburg schloss der norwegische Konzern Norsk Hydro ein hochrentables Aluminiumwerk mit 440 Mitarbeitern. Bei der Allianz stehen bis zu 8000 Jobs auf der Kippe. Und die Deutsche Bank hält daran fest, dass 6400 Beschäftigte gehen müssen, obwohl das Geldhaus auf einem rasanten Erfolgskurs fährt. »Wir haben keine Alternative«, sagt Vorstandschef Josef Ackermann.

Jetzt, im Winter, bewegt sich die Arbeitslosenzahl in Deutschland wieder auf die Fünf-Millionen-Marke zu. Gleichzeitig wird die Mehrzahl der deutschen Konzerne das Jahr erneut mit Rekordgewinnen abschließen. Die Aktionäre profitieren, die Beschäftigten haben Angst. So macht sich ein bitteres Gefühl breit: dass die Manager nur auf Aktienkurse und Renditen schauen und nicht mehr auf das Land und die Menschen, die in ihm leben. Es ist das Gefühl, dass da etwas nicht mehr zusammenpasst.

Der saarländische Ministerpräsident Peter Müller (CDU) nennt es die »Unersättlichkeit« der Wirtschaft und ihrer Lobbyisten. Und verärgert fordert Finanzminister Peer Steinbrück (SPD) von den Unternehmen mehr Engagement für »Arbeitsplätze in Deutschland«.

Fehlt es Deutschlands Managern also an Moral und an Patriotismus?

»*Nicht vom Wohlwollen der Metzger, Bäcker* und Brauer erwarten wir das, was wir zum Leben brauchen, sondern weil diese ihre eigenen Ziele verfolgen«, schrieb vor 250 Jahren Adam Smith. Individueller Egoismus, so der Urvater der Marktwirtschaft, treibe die Wirtschaft voran und nütze damit allen. »Alle«, das waren in der guten alten Zeit der Bundesrepublik vor allem die Deutschen. Was Siemens oder Bosch oder Daimler oder Thyssen diene, davon profitierte auch die Republik.

Vorbei. Die globalisierte Wirtschaft hat den lange abgeschotteten deutschen Binnenmarkt aufgebrochen; der Wettbewerb um Produkte, Märkte und Jobs ist rau geworden. Heute konkurrieren nicht mehr allein die Unternehmen aus den alten Industriestaaten. Billiger hergestellte Waren aus China, Indien oder Osteuropa überrollen den Markt.

Aber nicht nur das internationale Geschäft ist schwieriger geworden. Auch die Finanzierung hat sich verändert. Noch vor 15 Jahren wussten die Finanzvorstände börsennotierter deutscher Unternehmen mit Begriffen wie Eigenkapitalrendite, Cashflow oder Shareholder-Value wenig anzufangen. Minderheitsaktionäre, Fondsmanager und ausländische Investoren hatten auf den Chefetagen der Konzerne nichts zu sagen. »Großbanken übernahmen die Rolle des Koordinators«, sagt der Ökonom Reinhard H. Schmidt von der Universität Frankfurt – sie verschafften Kredit, waren an Industrieunternehmen beteiligt und gaben dem Management über die Aufsichtsräte die Richtung vor.

Die »Deutschland AG« regierte das Land. Konflikte wurden intern und im Kompromiss gelöst, vor feindlichen Übernahmen schützten die Überkreuzbeteiligungen. Bis Mitte der neunziger Jahre. Die immer stärker in deutsche Aktien investierenden ausländischen Fonds verlangten mehr Offenheit, einen besseren Schutz und eine andere Vertretung im Aufsichtsrat. Gleichzeitig stießen deutsche Großkonzerne im Ausland auf Hindernisse, weil sie ihre Bilanzen nach anderen Regeln schrieben.

Irgendwie schien Deutschlands Kapitalismus nicht globalisierungstauglich. Also einigte man sich auf den kleinsten gemeinsamen Nenner. Und der hieß: Wir machen es wie die Amerikaner.

Im angelsächsischen Modell zählt nur einer der Aktionär als Eigentümer eines Unternehmens. Wichtigstes Unternehmensziel ist die Maximierung des Unternehmenswerts, also eine möglichst hohe Rendite auf das vom Aktionär zur Verfügung gestellte Kapital. Das bedeutet: möglichst hohe Aktienkurse und Dividenden. Shareholder-Value heißt, Mehrwert für die Eigentümer zu schaffen. Ganz gleich, wie.

Deutschlands rot-grüne Regierung unterstützte diesen Wandel. 1998 erhielten Unternehmen erstmals grünes Licht, eigene Aktien zurückzukaufen, 2001 wurden Unternehmensfusionen erleichtert. Den Todesstoß für die alte Deutschland AG gab der damalige Finanzminister Hans Eichel, als er Beteiligungsverkäufe von der Steuer befreite. Die Schutzwälle brachen.

Heute setzt der Kapitalmarkt die Renditeziele; die Investoren orientieren sich an den weltweit rentabelsten Unternehmen. Wer weniger Rendite bringt, verliert. Die Folge: »Jedes Geschäftsfeld eines Unternehmens wird auf Rentabilität geprüft«, sagt Dierk Hirschel, Chefökonom des Deutschen Gewerkschaftsbunds. »Was unterdurchschnittlich ist, wird abgewickelt oder mit Kostensenkungsprogrammen fit gemacht.« Nur damit, so die Überzeugung auf den Chefetagen, kann das Überleben eines Unternehmens gesichert werden.

Sind die Manager also nur Getriebene?

**Manfred Wennemer würde sich selbst** wohl nicht so sehen. Der Conti-Chef, von Hause aus Mathematiker, gilt als kühler Rechner und kalter Stratege. Als er 2001 den Chefposten in Hannover übernahm, war Conti hoch verschuldet, die Firma schrieb rote Zahlen. Inzwischen hat sich der Aktienkurs fast versechsfacht, die Aktionäre jubeln, die Analysten loben Wennemer in den höchsten Tönen. Trotzdem könne Conti als Tochter eines chinesischen Konzerns enden, warnt der Chef – wenn man nicht mehr restrukturieren dürfe, solange es dem Unternehmen gut gehe.

Immer auf der Hut sein, immer besser werden, weil sonst vielleicht das Ende naht: So lässt sich Wennemers Strategie zusammenfassen. Der Conti–Chef glaubt, dass sein Unternehmen »zwischen 15 und 18 Prozent auf das investierte Kapital verdienen muss, weil wir sonst weder Banken noch Aktionäre finden, die bereit sind, uns zu finanzieren«. Derzeit erwirtschaftet Conti etwas weniger als unter 15 Prozent. Nur noch 4 von 10 Beschäftigten arbeiten in Deutschland, aber auf sie entfallen 60 Prozent der Personalkosten.

Die Produktion eines Pkw–Standardreifens ist in Osteuropa 7 Euro billiger als in Hannover. Zuletzt blieb auch der einkalkulierte Absatzzuwachs aus. »Sollen wir für die Müllhalde produzieren?«, fragt Wennemer: »Wir bekommen keine Abnahmegarantie von unseren Kunden. Deshalb können wir auch keine Arbeitsplatzgarantie geben.«

Wo auch immer ein Unternehmen in der Kette zwischen den Lieferanten einfachster Güter und den Produzenten hochwertigster Technologie steht: Der Druck steigt, er geht aus von den rund 1000 börsennotierten Unternehmen in Deutschland, und er setzt sich fort in den rund 1,5 Millionen mittelständischen Unternehmen mit mehreren Beschäftigten. Über die Automobilzulieferer verbreitet sich das Shareholder–Value–Konzept inzwischen bis tief in den Mittelstand hinein. Hier, so Thomas Weiner, Geschäftsführer des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall, herrsche »brutaler Druck«, die Preise pro Jahr um ein oder zwei Prozent zu senken oder auf billigere Teile aus Osteuropa umzusteigen.

Der Mittelstand stellt in Deutschland sieben von zehn Arbeitsplätzen, er bildet acht von zehn Lehrlingen aus und erwirtschaftet knapp 60 Prozent des deutschen Bruttoinlandsprodukts. Doch von Gewinnen wie bei Conti können die meisten Mittelständler nur träumen. Und selbst dort, wo börsennotierte Abnehmer nicht die Margen vorgeben, steigen die Anforderungen: Um bei den Banken kreditwürdig zu bleiben, brauchen sie mehr Eigenkapital. So geht es in den allermeisten Mittelstandsfirmen nicht um die Bedienung gieriger Aktionäre. Der Profit finanziert zusammen mit den Krediten der Banken Wachstum und Innovation, also das langfristige Überleben des Unternehmens. Und so gibt es auch in Deutschland genügend Betriebe, die kämpfen, ihrem eigenen Willen folgen und sich der reinen Lehre des Kapitalmarkts widersetzen.

**Die Ziele sind ehrgeizig:** Eine Eigenkapitalrendite von mindestens 20 Prozent, dazu soll das Unternehmen jedes Jahr um gut zehn Prozent wachsen. Doch wenn Finanzchef Harald Völker mit seinen Geldgebern sprechen will, muss er sich nicht an »den Markt« wenden, er geht nur eine Treppe nach oben. Dort sitzt Nicola Leibinger–Kammüller. Sie ist die Chefin der Firma. Und als Mitinhaberin auch eine der Finanziers.

Harald Völker arbeitet beim schwäbischen Maschinenbauer Trumpf, 6000 Angestellte, ein Unternehmen, das zu 100 Prozent im Familienbesitz ist. Natürlich zählt auch bei Trumpf der Gewinn. »Unsere Anteilseigner wollen schon Geld sehen«, sagt Völker. »Aber sie sind keine Kuponschneider.« Der Familie geht es um die Zukunft der Firma. Der Vorteil: Geld und Strategie kommen bei Trumpf aus einer Hand. Und wenn die Inhaber überzeugt sind, dass sich die Investition in ein teures Produkt langfristig lohnt, sind sie dafür auch bereit, kurzfristig auf Rendite zu verzichten.

»Den Mitarbeitern und der Heimatregion gerecht zu werden ist für Mittelständler eine Selbstverständlichkeit«, sagt Marie–Luise Dött, CDU–Bundestagsabgeordnete und Vorsitzende des Bunds Katholischer Unternehmer. Wer seine Beschäftigten fair behandle, sie fördere und so ihre Motivation steigern, stehe besser da, meint auch **Gregor Schönborn, Geschäftsführer der Bonner Unternehmensberatung Deep White.** »Das Personal ist der einzige wirklich steigerungsfähige Erfolgsfaktor, den die industrialisierten Volkswirtschaften des Westens noch haben.« Statt Milliarden zu investieren, um die Menschen aus den Unternehmen zu werfen, solle die Wirtschaft darüber nachdenken, mit demselben Geld ihre Beschäftigten anders einzusetzen und Innovationsrate, Kundenbindung sowie Produktivität zu steigern.

Das aber, so die Kritiker des Shareholder–Value–Konzepts, passiert in den börsennotierten Unternehmen viel zu wenig. Wer nur auf den Aktienkurs starrt, vernachlässigt den Blick in die Zukunft und auf die eigenen Beschäftigten. »Sparprogramme haben dann unter Umständen Vorrang vor langfristigen Wachstumsstrategien, es wird zu wenig in Forschung oder die Erschließung neuer Märkte investiert«, sagt

DGB-Ökonom Hirschel. Das schadet nicht nur dem Unternehmen. Es schadet weil stärkere Investitionen auch Nachfrage und damit Arbeitsplätze bringen auch der Volkswirtschaft.

Ist also, was gut für die Aktionäre ist, schlecht für Deutschland?

**Wer Anfang des Jahres ein Indexzertifikat** auf den Dax kaufte, kann sich heute über einen Gewinn von 25 Prozent freuen. Zugleich werden die 30 im Dax notierten Konzerne nach Angaben der HypoVereinsbank dieses Jahr rund 17,5 Milliarden Euro an ihre Aktionäre ausschütten stolze 7 Milliarden mehr als 2002. Von den rasant gestiegenen Gewinnen der großen deutschen Konzerne profitiert also »der Markt« investiert dagegen wurde bisher wenig. Ganz zögerlich scheint sich die Situation zu ändern, aber in den vergangenen drei Jahren wurden etwa von BMW, DaimlerChrysler, Siemens, ThyssenKrupp, VW, MAN und Linde nur knapp zwei Drittel der erwirtschafteten liquiden Mittel wieder investiert. Der Rest blieb in der Kasse und wurde für die Schuldentilgung verwandt oder ging an die Aktionäre.

Das ist die eine Seite. Die andere: Höhere Renditen der Unternehmen werden durch stagnierende Löhne, Mehrarbeit oder Entlassungen vor allem von den Beschäftigten »erwirtschaft«.

Die Deutsche Bank empfiehlt Investoren in einer jüngst veröffentlichten Studie, sich besonders solchen Unternehmen zuzuwenden, die ihre Arbeitskosten deutlich senken. Zehn Prozent niedrigere Ausgaben für das Personal bedeuteten 40 Prozent mehr Profit, heißt es in der Analyse. Was daraus folgt, zeigt der Gewinnanteil am deutschen Volkseinkommen, der seit fünf Jahren ebenso rapide steigt, wie der Anteil der Löhne fällt. Auch dies hat negative Folgen für die Gesamtwirtschaft: Stagnierende Lohneinkommen lasten auf dem Konsum und damit auf dem Wachstum. Neben die Frage, ob es eine moralische Grenze des Renditestrebens gibt, tritt also die nach den volkswirtschaftlichen Konsequenzen. »Als Manager zu sagen: Ich bin den Finanzmärkten und der Globalisierung ausgeliefert, ist zu wenig«, sagt der Unternehmer Ulrich Hemel, der auch Autor eines Buches über Unternehmensethik ist: »Viele Chefs sehen sich subjektiv einem hohen Druck ausgesetzt. Sie haben aber eine Wahl, können nein sagen.« Zu radikalen Schnitten gebe es fast immer sozialverträglichere Alternativen.

Selbst unter Topmanagern grummelt es, doch die meisten halten still aus Angst um ihren eigenen Job, berichten Insider. Hemel konstatiert in deutschen Unternehmen »eine Kultur mangelnder Zivilcourage«. Geld beruhige oft das schlechte Gewissen, sagt ein anderer Kenner der Verhältnisse auf den Chefetagen Geld, das oft genug umso mehr fließt, je besser die Unternehmensaktie läuft. Losgelöst von Moral und Anstand, würden dann eben Bestände runtergefahren, Menschen entlassen und Prozesse gnadenlos optimiert.

Manager wie Conti-Chef Wennemer gelten dabei als Vertreter einer ausschließlich von der Wall Street geprägten Weltanschauung, für die der Standort Deutschland irrelevant ist und die am Fundament der Gesellschaft rüttelt. »Wenn das Beispiel Wennemer Schule macht, kann die Regierung reformieren, wie sie will sie wird verlieren«, warnt ein Manager. »Der Kapitalismus verliert an Legitimation.«

Aber kann ein System, dessen Prinzipien sich nicht an moralischen Kategorien orientieren, mit moralischen Appellen ins Lot gebracht werden?

**Auf dem Podium in Bad Homburg** sitzen Alexander Dibelius, der Deutschland-Chef der Investmentbank Goldman Sachs, und Roland Koch, Ministerpräsident von Hessen. Geladen hat das Pharmaunternehmen Altana, eine Dax-Firma in Familienbesitz, die das Renditestreben der Börse kritisiert. »Gerade in schwierigen Zeiten gilt: Unternehmerischer Erfolg bedeutet mehr als nur Börsenerfolg«, heißt es in einer laufenden Altana-Anzeigenkampagne. Es ist der Freitagabend der vergangenen Woche. 150 Zuhörer warten auf den Schlagabtausch zwischen Politiker und Banker. Mit im Publikum: Johanna und Stefan Quandt, die Großaktionäre von BMW. Als BMW 2004 Rekordgewinne machte, wurde den Arbeitnehmern nicht nur Urlaubs- und Weihnachtsgeld gezahlt sie bekamen auch zusätzlich eine Erfolgsbeteiligung von 1,5 Monatsgehältern.

Der Politiker Koch fragt den Investmentbanker Dibelius, ob es gerechtfertigt sei, dass manche Unternehmen

## Die Zeit – Wirtschaft : Manager ohne Moral?

das Weihnachtsgeld strichen, »nur um die Eigenkapitalrendite von 15 auf 18 Prozent zu steigern«. Ob man nicht für ein paar Jahre auf ein oder zwei »Pünktchen« verzichten solle, des Zusammenhaltes der Gesellschaft wegen. Dibelius nuschelt. Der Moderator fragt nach. Dibelius winkt ab. Macht dann klar, dass er davon nichts hält. Redet vom »Weltenbürgertum«.

Roland Koch sagt noch, dass es zu Ludwig Ehrhards Zeiten für die Politik leicht gewesen sei, liberale Rahmenbedingungen für die Wirtschaft zu schaffen. »Damals galt: Geht es der Wirtschaft gut, geht es auch den Menschen gut.« Heute laute die Gleichung bei immer mehr Menschen: »Je besser es der Wirtschaft geht, desto schlechter geht es mir.«

In Hannover hat Conti–Schichtleiter Kai Mike Rößing zuletzt noch freiwillige Sonderschichten am Wochenende gefahren, im Oktober hat er ohne einen freien Tag durchgearbeitet. Jetzt sieht Rößing sich nach einem neuen Job um. »Notfalls als Chauffeur.«

*(c) DIE ZEIT 01.12.2005 Nr.49*