

Stephan Kaufmann

Ökonomische Krise als Charakterfrage: die Manager-Schelte

Im Allgemeinen sind die Deutschen öffentliche Kritik gewohnt. Als Arbeitnehmer arbeiten sie zu wenig, heißt es von Politik und Unternehmerverbänden. Als Arbeitslose, Beamte und Ostdeutsche sind sie zu faul, als Rentner zu langlebig, als Verbraucher zu sparsam, als Schüler zu dumm, als Liebespaare zu unfruchtbar, als Kranke zu krank – kurz, sie sind zu teuer und zu arm und verursachen Wirtschaft und Politik dadurch lauter Probleme, deren Lösung sie durch Anspruchsdenken auch noch behindern. Seit das Wirtschaftswachstum in Deutschland den Erwartungen hinterher hinkt, also etwa seit den frühen 90er Jahren, ist schrittweise jede gesellschaftliche Gruppe in den Verdacht geraten, zu wenig für den Standort zu geben und zu viel zu nehmen.

Meist beschränkt sich die Kritik auf die vom Lohneinkommen abhängigen Menschen – Arbeitnehmer, Arbeitslose, Kranke, Rentner – und auch auf Politiker, denen als Regierende meist pauschale „Unfähigkeit“ attestiert wird – „handwerkliche Fehler“ heißt der Vorwurf in dieser Saison. Doch sind in jüngster Zeit auch die so genannten Leistungsträger ins Visier geraten: Manager, Arbeitgeber, Unternehmer, die normalerweise als Opfer des Reformstaus gelten. Sie verdienen zu viel, heißt es, und streichen zu viele Arbeitsplätze. Sie machen zu viel Gewinn oder zu wenig. Sie entziehen sich ihrer Verantwortung für die hiesige Konjunktur und veruntreuen das Geld der Aktionäre. Manager-Schelte ist en vogue.

Ein genauerer Blick auf die geäußerten Vorwürfe jedoch erhellt nicht so sehr die Leistungen, Unterlassungen oder Verfehlungen in deutschen Vorstandsetagen. Vielmehr zeigt er das verzerrte Bild, das diejenigen, die solche Kritik üben, von einer kapitalistischen Wirtschaft haben. Ihre Beschwerden offenbaren das Ideal einer Ökonomie, in der Erfolg planbar ist, in der Einkommen gerecht die Leistung vergütet und in der jeder ein gutes Leben führen könnte, würden sich alle gemäß Sitte und Moral verhalten.

Grob lassen sich bei der Manager-Schelte drei verschiedene Vorwürfe unterscheiden; in der Reihenfolge ihrer Häufigkeit: Unfähigkeit, Maßlosigkeit und – damit verwandt – Gewissenlosigkeit. Diese sei bebildert an drei Persönlichkeiten, die permanent an nationalen Pranger stehen: Ex-DaimlerChrysler-Chef Jürgen Schrempp, Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann und Ex-Mannesmann-Chef Klaus Esser. Dabei geht es mir im folgenden um eine Kritik an der in der Öffentlichkeit verbreiteten Methode, für ökonomische Missstände und Schäden nicht das Wirtschaftssystem verantwortlich zu machen, sondern *Schuldige* zu finden – in diesem Fall die Manager. Umgekehrt will ich damit keinesfalls die Manager *entschuldigen* – etwa mit dem Hinweis, die Konkurrenz um Profit ließe ihnen keine anderen Möglichkeiten. Als diejenigen Personen, welche die Profitmaximierung als Zweck des Wirtschaftens durchsetzen, verdienen sie nicht mehr Nachsicht als eben dieser Zweck.

Jürgen Schrempp oder: Erfolg ist machbar

Den Vorwurf der Unfähigkeit hat Schrempp während seiner Zeit als Vorstandsvorsitzender von Daimler und DaimlerChrysler von 1995 bis 2005 nie abstreifen können. Wurde zu Beginn an ihm kritisiert, er „kennt nur ein Ziel: steigende Aktienkurse und Profit, Profit, Profit“ (*ZEIT*), so stellte die Öffentlichkeit zu seinem Abgang enttäuscht fest, dass beides nur leere Versprechungen waren: „In seiner Amtszeit ist der Börsenwert von DaimlerChrysler um 50 Milliarden Euro gesunken“ (*ZEIT*). Nach seinem Rücktritt im vergangenen Juli brachten sämtliche Medien Rückblicke auf die Ära des „Minus-Manns“ (*Spiegel-Online*), des „Herrn der Sterne“ der zum „Herrn der Scherben“ (*Tagesschau*) geworden war. Vorgeworfen wurde ihm vor allem: der Kauf des US-Autobauers Chrysler, der nach der Übernahme hohe Verluste einführte; die Entwicklung des defizitären „Smart“; der Einstieg wie auch der Ausstieg beim japanischen Auto-Konzern Mitsubishi, der DaimlerChrysler Milliarden kostete; und schließlich die Verluste und Qualitätsmängel (Elchtest) bei Mercedes.

Vom ökonomischen Gesichtspunkt sind die Probleme des Daimler-Konzerns weder überraschend noch einzigartig. Denn auf dem Welt-Automarkt herrscht seit zehn Jahren Krise. Laut Wirtschaftsberatungsgesellschaft KPMG leidet die Branche vor allem an einem: Es gibt zu viele Autos auf der Welt. Die Konsumenten können nicht so viele kaufen, wie die Hersteller produzieren lassen. Für etwa ein Viertel aller produzierten Pkw oder Lkw gebe es keine zahlungsfähige Nachfrage, so KPMG. Ein Abbau der Fertigungskapazitäten in großem Stil sei nicht geplant. Denn jeder Konzern versucht, seinen Marktanteil auszubauen und die Krise auf die Konkurrenten abzuwälzen. Das drückt die Rendite und zwar schon lange. Wie das britische Wirtschaftsmagazin *Economist* schreibt, fiel die durchschnittliche Umsatzrendite der Autoin-

dustrie von mehr als 20 Prozent in den zwanziger Jahren auf rund 10 Prozent in den sechziger Jahren und weniger als 5 Prozent heute. Immer erbitterter kämpfen die Firmen heute um die bestehenden Absatzmärkte, mit immer weniger Arbeitern, höheren Rabatten und sinkenden Verkaufspreisen. Dazu kommen immer schnellere Entwicklungs- und Produktzyklen, die zu den beklagten Qualitätsproblemen bei den Fahrzeugen führen. Das halten immer weniger Konzerne aus. Die Folge sind Pleiten und Übernahmen. Die Konzentration des Kapitals schreitet voran. Gab es in den zwanziger Jahren allein in den USA noch rund 270 Firmen, die Autos produzierten, so sind heute weltweit nur noch 13 eigenständige Konzerne am Markt. Einer davon ist DaimlerChrysler – doch erhielt Schrempp dafür nicht Lob¹, sondern Kritik, dass sein Konzern nicht besser dasteht.

Aufschlussreich ist zunächst, was Schrempp nicht zur Last gelegt wurde: zum Beispiel seine engen Beziehungen zum Apartheid-Regime, die seine Erfolge als Chef von Mercedes in Südafrika in den achtziger Jahren ermöglichten; oder sein Sparprogramm „Dolores“ bei der Dasa, das 16.000 Stellen kostete; oder die Sanierung von Chrysler, die rund 30.000 Stellen und 6 Fabriken kostete – in den USA. Zufrieden nahm man auch das jüngste Effizienzprogramm „Core“ bei Mercedes zur Kenntnis, bei dem durch zahlreiche Verschlechterungen für Arbeitnehmer wie die Abschaffung von Kurzpausen und der Spätschichtzulage sowie Mehrarbeit 500 Mio. Euro gespart werden sollen – inzwischen macht Mercedes wieder Gewinn.

Das alles waren nach kapitalistischen Maßstäben erfolgreiche Sanierungen. Was nicht gebilligt wurde, das waren die Misserfolge des DaimlerChrysler-Konzerns – und die gingen wiederum nach Ansicht der Presse nicht auf das Konto einer kapitalistischen Krise, sondern auf

1 Womit nicht gesagt werden soll, dass er Lob verdient hätte.

das von Schrempps Charakter. Der „ehemalige Kraftfahrzeug-Mechaniker“ habe einen überspannten „Traum einer Welt AG“ (SWR) geträumt. „JES, wie er intern genannt wird“ galt als „ehrgeizig“ und „großspurig“, als „egomanischer Manager des Misserfolgs“ (*Spiegel*), als „tölpeliger Rambo“ mit „Wild-West-Manieren“ (*ZEIT*) und Hang zum Alkohol. Die Probleme bei Mercedes habe er „zu spät erkannt“ (Thomas Meier von Union Investment). Statt dass Schrempp wie der „knallharte Sanierer Carlos Ghosn“ bei Nissan agiert habe, habe er einen „Schmusekurs mit den Gewerkschaften“ (*Spiegel*) gefahren. Die „milliardenschweren Fehler“ (SWR) seien „unverzeihlich“ und „rechtfertigten die Höchststrafe“ (*ZEIT*). Im Gegensatz zu ihm verfüge der neue Chef Dieter Zetsche über ein „Gespür für neue gute Autos“ (Tagesschau) und „über die nötige Unternehmerhärte“ (*ZEIT*). Zetsche sei „freundlich“, ein „Kommunikationstalent“ (*Berliner Zeitung*) und zudem wisse „der Vater von drei Kindern“, dass „Arbeit im Leben nicht alles ist“ (*ZEIT*).

Auch in der profanen Welt der Zahlen huldigt man gerne dem Personenkult, der Gründe für Erfolg und Misserfolg von Managern in den Tiefen ihres Charakters sucht. Als wäre ein Konzerngewinn nicht abhängig von vielen Variablen, die ein Vorstand gar nicht beeinflussen kann – vor allem von der Strategie der Konkurrenten – verfährt man streng nach der Regel: Wer erfolglos ist, der muss unfähig sein. Diese Suche nach „Fehlentscheidungen“ funktioniert immer. Denn es gibt immer einen erfolgreicherer Konkurrenten. Im Falle Mercedes waren es Toyota und BMW. Ausgeblendet wurde, dass deren Erfolg für den Misserfolg von Mercedes mit verantwortlich war. Stattdessen wurde gefragt, warum Mercedes nicht die gleiche Strategie verfolgt hat – eben die Strategie des Erfolgs.

Vor diesem permanenten Gerichtshof war Schrempp lange schuldig – schuldig, sich am Recht der Nation auf Erfolg vergangen zu haben. Nach allgemeiner

Meinung hätte er doch wissen müssen, dass der Kauf des Flugzeugbauers Fokker ein Milliardengrab für Daimler werden würde; dass die Beteiligung an Mitsubishi sinnlos ist; dass sich der „Smart“ nicht über die „Smart-Türme“ vertreiben lässt. Und auch dass Chrysler nach der Übernahme durch Daimler nur Verluste machen würde, war hinterher allen klar gewesen. Nur offensichtlich dem Daimler-Chef nicht, dem Kurzsichtigkeit attestiert wurde, weil er die kommende Auto-Krise nicht vorhergesehen hatte. Wenig glücklich agiere Schrempp, rügte man und fiel damit zurück auf den Kenntnisstand der Wikinger, die Glück für eine – gottgegebene – Charaktereigenschaft hielten.

Demokratische Bewältigung

Manager-Schelte, die moderne Form des negativen Personenkults, ist ein beliebter Sport. Denn die Personifizierung von Schäden reduziert Komplexität. Befreit von schwierigen Sachthemen wie Marktlage, Modellpolitik, Vertrieb oder Rabattsystemen vertieft man sich in die Psyche derjenigen, die verantwortlich, also auch schuldig für Verluste sein müssen. Man findet Defizite – und eine Lösung der Krise: Rücktritt! Zugleich beweist so auch der Laie seinen Sachverstand und kann sich dem Trost hingeben, die Sache mit der Wirtschaft wenn schon nicht praktisch, so doch zumindest theoretisch im Griff zu haben.

Die Kritik an den Nieten in Nadelstreifen hat eine wichtige Funktion für den sozialen Frieden. Die Verweise auf unternehmerische Fehler nähren den Glauben an die prinzipielle Arbeiternehmerfreundlichkeit eines guten, nämlich erfolgreich gemanagten Kapitalismus. Managerschelte basiert auf dem Ideal des planbaren Erfolgs: Wenn man nur genau überlegt und der Manager fähig ist, dann geht alles gut. Geht es schief, dann stehen die Arbeitnehmer und Entlassenen ausgerechnet mit den Eigentümern (Aktionären) geschlossen in einer Front und schütteln den Kopf über den schwachen Aktienkurs.

Mit den Verfehlungen des Managers rücken natürlich auch seine Bezüge in den Fokus: Verdient der Manager auch, was er verdient?

Josef Ackermann oder: Das rechte Maß

Auch Josef Ackermann, hatte das Pech, in einer ökonomisch schlechten Zeit den Vorstandsvorsitz bei der Deutschen Bank zu übernehmen. Es herrschte Bankenkrise in Deutschland. Auch hier interessierte die Öffentlichkeit weniger die gesamtökonomische Situation von niedrigen Zinsen, schwachen Aktienmärkten und flauer Konjunktur, die die Erträge aller Kreditinstitute einbrechen ließ. Ins Visier geriet Ackermann wegen seiner „Maßlosigkeit“, und dies gleich in zwei Fällen.

Ackermann 1: Der gerechte Lohn

Zunächst wurde das hohe Gehalt Ackermanns von geschätzten 10 Millionen Euro pro Jahr als zu hoch moniert – zu hoch gemessen an den schwachen Erträgen, die Ackermann die Deutsche-Bank-Angestellten erwirtschaften ließ; und zu hoch gemessen an den Opfern, die er die Belegschaft für die Bank bringen ließ. Im Zentrum der Argumentation standen also Gerechtigkeit und Leistungsgerechtigkeit.

Zunächst zur Leistungsgerechtigkeit: Keine Frage war, ob ein Gehalt von 10 Millionen Euro überhaupt „leistungsgerecht“ sein kann. Denn für Wirtschaftsjournalisten ist es durchaus denkbar, dass ein Manager jeden Arbeitstag an seinem Schreibtisch 300 Mal mehr „leistet“ und daher 300 Mal mehr Geld erhält als ein Arbeitnehmer, den er dirigiert. Bezweifelt wurde nur, ob Ackermann sein Geld auch wert war. Dem zu Grunde liegt die Vorstellung vom Lohn als Bezahlung für erbrachte Leistung. Das trifft nebenbei gesagt schon beim einfachen Arbeitnehmer nicht zu. Dieser wird dafür bezahlt, seine Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen und dabei mehr Ertrag zu schaffen, als er Lohn erhält. Diese Differenz ist die

eigentliche „Leistung“ des Arbeitnehmers für das profitmaximierende Unternehmen, und genau sie wird nicht entgolten, sondern ist ihrerseits abhängig vom Verhältnis Lohn und der tatsächlichen „Leistung“. Wie groß beides jeweils ist, ist Ergebnis verschiedener Kämpfe – zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern um das Lohn-Leistungs-Verhältnis; zwischen den Arbeitgebern um Arbeitskräfte; und zwischen Arbeitnehmern um Lohneinkommen. Deswegen kann zum Beispiel ein steigendes Angebot von Computerprogrammierern auf dem Arbeitsmarkt binnen weniger Jahre zu einer Halbierung ihres Gehalts führen, obwohl ihre tatsächliche „Leistung“ gleich geblieben oder sich erhöht hat. Das ist auch gerecht – eben marktgerecht.

Die eigentliche Leistung des Arbeitnehmers besteht also darin, unbezahlte Leistung zu erbringen. Sein Lohn ist abhängig von den Machtverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt.² „Leistungsgerechtigkeit“ ist lediglich der nachträgliche Schluss von der Bezahlung auf die Leistung: Wenn einer so viel kriegt, dann ist er wohl so viel wert, andererseits würde er ja weniger oder mehr bekommen. Mit diesem Zirkelschluss wird das Problem umgangen, wie die „Leistung“ des Arbeitnehmers

2 Außerhalb der ideologischen Debatte um Leistungsgerechtigkeit von Löhnen wird das auch zugestanden: „Die moderate Lohnentwicklung [in Deutschland in den vergangenen zehn Jahren, S.K.] kann zum einen auf den zunehmenden Beschäftigungsabbau zurückgeführt werden, der die relative Verhandlungsposition zu Ungunsten der Gewerkschaften verschob. So nahm die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten seit 2001 um knapp 1,3 Mio. bzw. 4,6% ab. Zum anderen geht seit Beginn der 90er Jahre der Organisationsgrad (Gewerkschaftsmitglieder in Relation zu den unselbständig Beschäftigten) sowohl in Ost- als auch in Westdeutschland stetig zurück.“ (Deutsche Bank: *Höhere Tariflöhne: Kein Instrument zur Belebung der Binnen- nachfrage*, 16.8.2005, www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD00000000190165.pdf)

überhaupt zu messen wäre? Ganz einfach, wird gesagt: im Lohn.

Das ist im Prinzip bei Managern nichts anderes. Nur kennt ihre „Leistung“ im Unternehmensgewinn einen allgemein anerkannten Maßstab. Als Geschäftsführer zählt bei ihnen nicht ihre unbezahlte Arbeitszeit (die Differenz von Ertrag und Lohn), sondern inwieweit es ihnen gelingt, die Produktion so zu organisieren, dass die Belegschaft möglichst viel unbezahlte Arbeit leistet. Im Fall Ackermann war es also verfehlt, sein hohes Gehalt zu beklagen angesichts der Opfer, die er der Belegschaft zumutete. Umgekehrt wird ein Schuh daraus: Je größer die Opfer der Belegschaft, desto höher der Gewinn und damit die „Leistung“ des Managers, die sein Millionengehalt ökonomisch rechtfertigt, moralisch allerdings ins Unrecht setzt.

Dass der Gewinn von der Öffentlichkeit umstandslos gleichgesetzt wird mit der „Leistung“ des Managers, ist nicht fair. Schließlich kann der beste Manager den Erfolg seiner Firma in guten Zeiten kaum verhindern und in schlechten Zeiten nicht garantieren. Doch wird er Profiteur oder Opfer des Personenkults (s.o.), der den Grund für sinkende oder steigende Gewinne, Marktanteile oder Umsätze in der (Un-)fähigkeit des Firmenleiters lokalisiert. Während der Erfolg jedes Gehalt rechtfertigt, so spricht der Misserfolg gegen jeden Euro, den die „Niete in Nadelstreifen“ erhalten hat.³

3 Die Millionen-Bezüge der Vorstände haben übrigens auch eine ökonomische Rationalität, die Vergleiche mit normalen Tarifeinkommen unsinnig machen. Denn beim Vorstand zählt nicht allein, dass er möglichst kostengünstig ist. Sein hohes Gehalt kann wie ein eindrucksvoller Firmensitz oder teure Dienstwagen auch die Finanzkraft der Firma symbolisieren. Und in Geschäftsverhandlungen ist es stets ungeschickt, wenn der Chef wesentlich weniger verdient als sein Kontrahent. So wird ein Millionengehalt des Vorstands noch selbst zum Mittel des Konkurrenz Erfolgs. Und Manager kontern jede Kritik an ihren Bezügen

Demokratische Bewältigung

Der Kritik an den hohen Vorstandsbezügen wurde in diesem Jahr die Spitze genommen - ausgerechnet dadurch, dass diese Bezüge bei großen Aktiengesellschaften künftig für jeden einzelnen Vorstand offen gelegt werden müssen. Transparenz soll den öffentlichen Unmut der geringer Verdienenden beruhigen. Das ist merkwürdig. Denn die Offenlegung der Managergehälter sorgt nicht für Gerechtigkeit, sondern dient vor allem den Kapital-Eignern. Verhindert werden soll nicht die wachsende Ungleichheit zwischen den Einkommen der Chefetage und jenen der unteren Stockwerke, sondern die schädlichen Auswirkungen „überhöhter“ Managergehälter auf Unternehmensgewinn und Dividende. Die Manager ihrerseits können mit dem Transparenz-Gebot leben. Schließlich wurde das Gesamtgehalt des Vorstandes schon immer veröffentlicht, und viele Chefs melden ihre persönlichen Bezüge sogar freiwillig. Die neue Offenheit dürfte ihnen außerdem Sympathiepunkte bringen. Denn da die Öffentlichkeit von der Formel ausgeht „Wenn etwas verheimlicht wird, muss etwas daran faul sein“, so muss sie sich jetzt die Umkehrung einleuchten lassen: Was veröffentlicht wird, geht auch in Ordnung.

Eine sozial befriedende Wirkung dürfte die neue Transparenz daher auf jene haben, die weniger als ein Manager verdienen, was mehr oder weniger alle sind. Zwar können sie jetzt schwarz auf weiß die Millionenbezüge in den Geschäftsberichten nachlesen, können fiktive Stundengehälter des Deutsche-Bank-Chefs ausrechnen oder sein Einkommen durch das Ihre teilen und sich anschließend über die Ungerechtigkeit aufregen. Doch ist ihrem ohnehin domestizierten Gerechtigkeitssinn - der nicht für sich Gehaltszuschlag, sondern für den anderen Gehaltsabzug fordert - der Stachel ge-

stets mit dem Verweis, in anderen Ländern würde noch besser bezahlt.

nommen. Schließlich sagt der Vorstand nun offen und ehrlich, was er verdient. Was kann man mehr verlangen?

Ackermann 2: Der gerechte Gewinn

Mit den steigenden Gewinnen der Deutschen Bank ließ die Kritik an Ackermanns hohem Gehalt zwar nach. Doch folgte eine zweite: „Entsetzen über Deutsche Bank“, titelte am 4. Februar 2005 die *Berliner Zeitung*. Was war geschehen? „Der Chef der Deutschen Bank hat angekündigt, trotz hoher Gewinne Tausende von Stellen zu streichen. In diesem Jahr wolle er die Eigenkapitalrendite auf 25 Prozent steigern, sagte Ackermann... Die Gewinnerwartungen so zu Lasten der Arbeitsplätze zu überziehen ist eine Unverschämtheit, sagte SPD-Fraktionsvize Michael Müller.“ Die „Wirtschaftsethik“ ginge verloren, mahnte der CDU-Arbeitnehmerflügel. „Man muss für die und mit den Menschen wirtschaften.“ Monate später wurde die Forderung „Gemeinsinn statt Gier“ sogar zu einem Wahlkampfslogan der SPD im Wahlkampf 2005.

Die Beschwerde, Jobs würden „trotz steigender Überschüsse“ abgebaut, stellt den Sachverhalt auf den Kopf. Tatsächlich werden Arbeitsplätze abgebaut, nicht obwohl, sondern damit die Gewinne steigen. Denn im Kapitalismus sind Arbeitsplätze für den Gewinn da, nicht umgekehrt. Der Unternehmensgewinn ist nicht eine Größe, von der die Gesellschaft lebt. Umgekehrt ist der Wohlstand der Gesellschaft abhängig gemacht von ihrer Nützlichkeit für den Gewinn. Dieser Gewinn kann auf Grund der Konkurrenz nie hoch genug sein und kennt keine angemessene Grenze. Das bedeutet relativ niedrige Lohnkosten im Sinne der weltweiten Wettbewerbsfähigkeit. Die Schere zwischen Gewinn und Lohneinkommen ist daher systemimmanent und nicht Folge eines Charakterfehlers von Managern - ihrer „Gier“, die es unabhängig davon geben mag.

Die Öffentlichkeit hingegen sieht das anders. In ihrer Welt sind „Arbeitsplät-

ze“ nicht Quelle des Gewinns und Mittel der Bereicherung von Unternehmen, sondern eine Leistung der Firmen für die Gesellschaft: Sie schaffen Einkommen. Daher werden absurderweise Unternehmen auch dafür gelobt, wenn sie Arbeitsplätze schaffen, mit denen sie verdienen.

Demokratische Bewältigung

Die Antwort auf die Kritiker fiel ganz im Sinne dieses Weltbildes aus: Arbeitsplätze seien ein knappes Gut, dass die Unternehmen bereitstellen, schaffen und verteidigen - indem sie sie abbauen. „Die Firmen müssen ihren Gewinn maximieren, wenn sie die Beschäftigung am Heimat-Standort halten wollen“, so Dennis Snower, Chef des Wirtschaftsforschungsinstituts IfW (*Berliner Zeitung*). Wenn Unternehmen schon Arbeitsplätze schaffen sollen, dann müssen diese für das Unternehmen rentabel sein. So werden Rentabilität und Eigenkapitalrendite zur gemeinschaftsdienlichen Aufgabe.

Das ließ die Kritik an Ackermann in den folgenden Monaten verstummen. Was in der Öffentlichkeit blieb, das war das Lamento über den fatalen „Kommunikationsfehler“ Ackermanns, ungeschickterweise den Arbeitsplatzabbau *gleichzeitig* mit dem gestiegenen Gewinn anzukündigen. In dieser Stilkritik zeigt sich der reife Bürger, der nicht mehr die Schäden der Marktwirtschaft kritisiert, sondern sich als ideeller Imageberater der Manager profiliert. So klein kann Kritik werden, wenn sie Einsicht in die Erfordernisse „der Wirtschaft“ zeigt.⁴

4 Wie wichtig der richtige „Stil“ und die Demonstration von „Bescheidenheit“ bei Managern ist, darauf weist das *Handelsblatt* hin. Denn nur wenn Manager „die Herzen der Mitarbeiter gewinnen“, dann „bringen sie auch Opfer“. Top-Manager wie Dieter Zetsche oder Jochen Zeitz „geben sich eher unpräzise. Ihr Motto: Alles für die Marke. In Wahrheit aber ist diese Bescheidenheit ein Appell an die Leidens- und Leistungsfähigkeit der Belegschaft. Sie sagen: Jetzt müssen alle ran.“ So habe Zetsche es bei der Chrysler-Sanierung ge-

Klaus Esser oder: Der sittliche Manager

Auf verschiedenste Weise haben in den vergangenen Monaten Manager gegen Sitte und Anstand verstoßen. So standen im Juli zum Beispiel Betriebsräte von Volkswagen im Verdacht, sich vom Konzern Lustreisen inklusive Edelprostituierten bezahlen zu lassen. Die moralische Entrüstung fand ihr juristisches Ventil im Verdacht der Untreue: Vielleicht waren die Ausgaben für die „Lustreisen“ im Konzerninteresse eigentlich gar nicht nötig! In diesem Fall hätte das VW-Management Geld des Unternehmens veruntreut, sprich aus dem Fenster hinaus geworfen. Schon an diesem Fall wird deutlich, wie die Empörung der Bürger über das lose Leben der Wirtschaftselite kanalisiert wird: Geschädigt wird die Unternehmensrendite durch unnötige Ausgaben, Geschädigte sind also die Aktionäre. Justiziabel ist nicht die moralische Verfehlung, sondern die Gefährdung des Gewinns.

Der Vorwurf der Untreue wurde am öffentlichkeitswirksamsten gegen den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Mannesmann AG Klaus Esser erhoben. Ein kurzer Rückblick: Anfang des Jahres 2000 wird die Mannesmann AG von der britischen Vodafone nach monatelanger Abwehrschlacht für 188 Milliarden Dollar gekauft. Am 4. Februar 2000 treffen sich in der Chefetage des Mannesmann-Baus am Düsseldorfer Rheinufer Ackermann und Mannesmann-Aufsichtsratschef Jürgen Funk. IG-Metall-Chef Klaus Zwickel

schafft, „Sympathieträger“ zu bleiben, obwohl er „seinen Mitarbeitern in den USA nichts als Zumutungen“ bescherte. So weit die ökonomische Rationalität. Zum üblichen Unsinn gehört dagegen die Behauptung, bei diesem Unterfangen gebe es unschlagbare Erfolgsmethoden, zum Beispiel „Die Moses-Methode“, die davon ausgeht, dass „Moses der erste Change-Manager der Geschichte“ war, der es schaffte, „einen Haufen entflohenen Sklaven in ein auserwähltes Volk mit Mut und Siegeswillen zu verwandeln“. (*Handesblatt*: Nur Zumutungen und dennoch beliebt, 19.8.2005).

ist per Telefon aus Wolfsburg zugeschaltet. Binnen Minuten verteilen Funk und Ackermann Millionen: Esser soll wegen der Leistungen im Übernahmekampf 30 Millionen Mark erhalten. Funk gewährt sich als Mannesmann-Aufsichtsratschef eine Prämie von 9 Millionen Mark. Weil das illegal ist – ein Aufsichtsratschef darf sich selber keine Prämien bewilligen – wird dieser Betrag später reduziert und umgewidmet: Funk erhält ihn als Dank für die langjährige Tätigkeit als Mannesmann-Chef. Insgesamt vergibt der Ausschuss an Manager und Ex-Manager wie deren Angehörige Prämien über 111 Millionen Mark, zahlbar durch die Mannesmann AG. Neben seiner Prämie bekommt Esser noch weitere 30 Millionen Euro als Abfindung. Die Öffentlichkeit ist außer sich: „Die Absahner“, titelt die *Bild*-Zeitung.

Interessant ist abermals, worüber sich die Öffentlichkeit nicht aufregt. Zwar wird Gewerkschaftschef Zwickel dafür angegangen, dass er als Vertreter der Arbeitnehmer nicht gegen die Millionen gestimmt hat. Kein Aufsehen erregt dagegen seine Begründung: Erstens sei es die Regel, dass Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten nicht gegen derartige Beschlüsse stimmten – was den Verdacht nahe legt, dass sich die Gewerkschaften ihre Präsenz im Aufsichtsrat dadurch erkaufen, dass sie nicht stören. Zweitens, so Zwickel, seien Gewerkschaftsmitgliedern solche Abfindungssummen zwar nicht vermittelbar, sie seien aber üblich. Das wird später von vielen Stellen bestätigt.

Doch diese Normalitäten verschwinden hinter dem Skandal – ein Skandal, den es sicher nicht gegeben hätte, hätte Esser den Mannesmann-Konzern nicht an ein ausländisches Unternehmen verkauft. Nach der Übernahme zerlegte Vodafone Mannesmann in seine Einzelteile und verkaufte sie. Mit der Mannesmann AG verschwand ein alter deutscher Industrie-konzern und die deutsche Hoffnung auf Erfolge im jungen Telekom-Markt. Das war, vor allem anderen, der Vorwurf an Esser – der vor Gericht jedoch keine Rol-

le spielte. Die Freiheit der Eigentümer, ihren Besitz auch ans Ausland zu verkaufen, wurde nicht in Frage gestellt.

Demokratische Bewältigung

2005 kommt es zum Prozess gegen Ackermann, Funk, Esser und Zwickel und anderen wegen des Verdachts der Untreue und Beihilfe zur Untreue. Angeklagt wurden sie also nicht wegen unmoralisch hoher Einkommen, sondern wegen des Verdachts der Schädigung der Aktionäre von Mannesmann. Am Ende ist die Öffentlichkeit enttäuscht. Das Gericht spricht alle frei, denn die Manager hätten im guten Glauben gehandelt und der Mannesmann AG keinen schweren Schaden zugefügt. Die Richter stellen klar: Es gibt Dinge, die sind zwar illegitim, aber nicht illegal. „Wir legen keine moralischen Maßstäbe an“, sagte Richterin Brigitte Koppenhöfer. „Wir sind auch nicht das Schattengericht der deutschen Wirtschaft.“ Anders gesagt: Das Strafrecht ist nicht dazu da, für gleiche oder gerechte Einkommensverhältnisse zu sorgen. Im Gegenteil, die formale Gleichheit vor dem Recht ist Grundlage für die materielle Ungleichheit in der Welt außerhalb des Gerichtssaals. Aber das war nicht die Lehre, die die Öffentlichkeit aus dem Prozess zog.

Fazit: Das Ideal der eigentlichen Marktwirtschaft

Manager-Schelte - ob „unfähig!“, „gewissenlos!“ oder „gierig!“ - ist die Form, in der die Öffentlichkeit die Schäden des Wirtschaftssystems beklagt, indem sie sie personalisiert. Wirtschaftlicher Erfolg gilt dabei einerseits als eine Frage der richtigen Methode. Arbeitslosigkeit, Lohnsenkungen, Krisen und Umweltschäden erscheinen daher nicht als Notwendigkeiten der Konkurrenz um Umsatz, Gewinn und Marktanteile, sondern als persönliches Versagen des Managers, das auf Persönlichkeitsmängel schließen lässt: Ihm fehlen Intelligenz, Führungsstärke, Durchsetzungsfähigkeit, Teamfähigkeit und an-

dere esoterisch anmutende „Fähigkeiten“, die man kurz als „Erfolgsfähigkeit“ zusammenfassen könnte. Denn hätte der Manager diese Fähigkeit, so der Schluss, dann hätte das Unternehmen ja Erfolg. Umgekehrt ist dem Erfolgreichen die Verehrung der Öffentlichkeit sicher. Schließlich hat er alles richtig gemacht, muss also ein besonders kluger Kopf sein. Das ist der Personenkult, der nur die andere Seite der Beschwerde „unfähig!“ ist.

Andererseits erscheinen ökonomische Missstände als Folge charakterlicher Mängel an Sittlichkeit. Angeprangert als illegitimes Verhalten werden Gier, Verantwortungslosigkeit, Egoismus und hemmungsloses Profitstreben. Stets wird dieser Klage der Stachel genommen - ausgerechnet mit der Begründung, das inkriminierte Verhalten sei entweder normal oder notwendig und daher nicht strafbar. Dies führt beim Publikum aber nicht zu einem Rückschluss auf die Funktionsweise des Kapitalismus und zu einer generellen Kritik des Systems, sondern höchstens zu ebenso folgenlosem wie stabilem Misstrauen in die Wirtschaftselite: „Das sind doch alles Verbrecher“, ist wohl an vielen Stammtischen Konsens.

Gleichzeitig scheint durch die Vorwürfe das stabile Ideal einer Marktwirtschaft hindurch, in der „wir alle“ gemeinsam friedlich arbeiten, in der es keinen Klassegegensatz gibt, in der jeder an seinem Platz das Seine tut, ehrlich und gewissenhaft und dafür auch gerecht entlohnt wird. Es ist das Bild einer ökonomischen Volksgemeinschaft, in der „wir alle“ in der Krise den Gürtel enger und Ärmel heraufkrepeln müssen. Mit diesem Gerechtigkeits-Ideal wird die Realität kontinuierlich konfrontiert, man findet Abweichungen und kommt zu dem Schluss, dass Entlassungen, Verluste, Millionenabfindungen und -gehälter zwar legal sind, „eigentlich“ aber nicht in Ordnung. Es ist dieses „eigentlich“, dass den real existierenden Kapitalismus moralisch rettet. Es ist die Behauptung, es müsste gar nicht so sein. Wenn nicht der Mensch ...