

Firmenpiraten und Börsenspieler

Über die wachsende Macht der Finanzmärkte

Spr 1

Durch den Ersten Weltkrieg wurden die USA zum reichsten Land der Welt. Die Rückzahlung der englischen und französischen Kriegsschulden bescherten der New Yorker Börse einen gewaltigen Aufschwung. Aber die Überflutung mit Kapital führte bald zu Überhitzung, Spekulation und auch zu Börsenmanipulationen in großen Ausmaß.

Spr 2

Nach einem beispiellosen Börsenboom folgte 1929 der große Börsenkrach. Viele Vermögen wurden vernichtet, Investitionen blieben aus, Betriebe wurden stillgelegt, und Löhne sanken unter das Existenzminimum. Die Arbeitslosenzahlen schnellten in die Höhe, die Konkurrenz um die wenigen Jobs wurde mörderisch. Es kam soweit, daß Leute einfach nichts mehr zu essen hatten und verhungerten. Eine tiefe Depression breitete sich aus in dem Land, das einst für seine Grundstimmung des unerschrockenen Optimismus berühmt war.

Spr 3

In dieser Lage wählte das amerikanische Volk Franklin Delano Roosevelt zum Präsidenten. Roosevelt hatte einen Wahlkampf gegen die Spekulanten und für die Rechte des kleinen Mannes geführt. Nach seinem Wahlsieg initiierte er ein staatliches Investitions- und Beschäftigungsprogramm gegen die Arbeitslosigkeit. Er führte er die Arbeitslosenversicherung und handelte einen *New Deal* mit den Wirtschaftspartnern aus. Er erließ Preiskontrollen und neue strenge Regeln für die Börsen, damit sich die kriminellen Manöver nicht wiederholten.

Spr 1

Gegen den heftigen Widerstand der *Wall Street* erhielt die Börse eine staatliche Aufsicht. Der gesellschaftliche Zweck der Börse wurde neu formuliert: Die Börse galt nicht mehr als ein privates Geschäft zwischen Kaufleuten, Bankern und Sparern. Sie war nun eine öffentlichen Einrichtung mit einer öffentlichen Funktion. Die Börsengesetze sollten also nichts weniger als eine Demokratisierung des Finanzmarktes erreichen.

Spr 2

Die Tätigkeit der Banken wurde auf Einzelstaaten begrenzt und ihre Publizitätspflicht verstärkt. Papiere, die über die Grenzen der Einzelstaaten hinweg gehandelt wurden, mußten bei der Börsenaufsicht registriert werden. Auskünfte der Börsenaufsicht sollten allen Interessierten zugänglich sein. Finanzberater mußten sich registrieren lassen und einem Verhaltenscodex unterwerfen. Auskunftspflichtige konnten jetzt für falsche Auskünfte haftbar gemacht werden. Vor allem aber wurde Besitz und Handel von Wertpapieren streng getrennt. Depositenbanken durften nur Einlagen von Kunden halten und Kredite vergeben, Investmentbanken durften nur Emissionen von Anleihen und Aktien vermitteln.

Spr 3

Roosevelt wurde mit dieser Gesetzgebung zu einer Schlüsselfigur der amerikanischen Geschichte. Denn mit der Börsenregulierung und dem *New Deal* verstieß er gegen die klassische amerikanische Politik der freien Märkte mit freier Preisbildung. Roosevelt machte den Staat zum Aufsichtsorgan über den Markt und zugleich zum Wirtschaftsfaktor. Seine

historische Leistung war es, das Marktversagen durch staatliches Eingreifen korrigiert zu haben – es war die Geburtsstunde einer neuen amerikanischen Wirtschafts- und Sozialpolitik.

Spr 1

Der Staat übernahm nun eine neue innenpolitische Funktion: Er war nicht mehr allein Nachwächterstaat und der Schutzherr der Eigentümer, sondern auch Beschützer der Abhängigen geworden. Eine der größten Krisen in der Geschichte der USA wurde mit Hilfe staatlicher Programme gemeistert: Roosevelt zähmte die Märkte.

Spr 2

Aber Roosevelts Beschäftigungsprogramme reichten nicht aus zur Erholung der Wirtschaft. Erst der Zweite Weltkrieg brachte für die amerikanische Industrie wieder volle Auftragsbücher. Die Große Depression wurde vergessen, Millionen von amerikanischen Arbeitern und Technikern fanden wieder Arbeit. Die wachsende Nachfrage der Alliierten und der eigenen Streitkräfte nach Schiffen, Flugzeugen, Panzern, Motoren und Ausrüstungen führte zu Hochleistungen in der Massenfertigung.

Und bei der Herstellung wurde nicht auf den Preis, sondern auf Qualität geachtet.

Spr 3

Als der Krieg vorbei war, verfügten die USA über die leistungsfähigste Industrie der Welt. Sie bezahlte hohe Löhne und die Gewerkschaften hatten einen starken Stand. Die sozialen Ungleichheiten waren auf ein erstaunlich niedriges Maß eingeebnet. Arbeitsplätze waren stabil, und die Renten wurden garantiert: Die Arbeiter schlossen zum Mittelstand auf.

Spr 1

Tatsächlich wirkten die großen Konzerne, die durch die Kriegsproduktion entstanden waren, wie Riesenorganisationen. Die Unternehmen waren Sozialgebilde mit weiter Ausstrahlung auf ihre Umwelt. Das beschränkte sich nicht auf die unmittelbar Beschäftigten, Lieferanten, Abnehmer, Banken oder Gläubiger. Auswirkungen zeigten sich auch auf deren Familien, deren Wohnumfeld und deren Lebensrhythmen. Auch mit den Kommunen ergaben sich Abhängigkeiten.

Spr 2

Die Städte hatten die Versorgung der Unternehmen mit Verkehr, Strom und Wasser zu garantieren. Aber sie mußten auch Ausbildungsstätten für die Arbeitskräfte stellen. Umgekehrt ergaben sich weitreichende Folgen der Ansiedlung von Betrieben auf die Umwelt und die Gesellschaft in der Stadt. Großunternehmen wurden zu Teilen einer neuen Welt, in der ihre Reklame, ihre Produkte, ihre Gehaltsstrukturen und ihre sozialen Leistungen zum allgemeinen Standard wurden. Werksfürsorge, Werkssport und Werkswohnungen, aber auch Kulturmäcenatentum schufen starke Verbindungen zwischen der privaten und der öffentlichen Sphäre.

Spr 3

All dies brachte die Soziologen und Managementlehrer der sechziger Jahre zu der Frage, ob Unternehmen noch private Veranstaltungen sind. Sind es nicht schon öffentliche Institutionen, die nur in einen privaten Mantel eingebettet sind? Industriemanager wurden Organisationsprofis, Technik und Produktionsabläufe standen im Mittelpunkt ihrer Arbeit. Sie erhielten maßvolle Gehälter und sahen sich selbst als

Mitarbeiter, die notwendig waren für das Funktionieren der Betriebe. Man sang das Hohelied der Organisation. Der große alte Mann der Managementlehre Peter Drucker schrieb

Spr 1

“Eine Organisation ist wie eine Melodie, sie setzt sich nicht aus einzelnen Klängen zusammen, sondern aus den Beziehungen zwischen ihnen“.

Spr 1

Das Großunternehmen war die „repräsentative Institution“ der Ära, die große, auf Massenproduktion ausgerichtete Fabrik. General Motors wurde die größte privat geführte Organisation, die es je gegeben hatte. Garantierte Jahreslöhne, sichere Karriereleitern, Vollbeschäftigungspolitik und Betriebsrenten gehörten bald zu den Selbstverständlichkeiten. Man wollte den „Bürgern der Industriegesellschaft“ Anerkennung und Sicherheiten geben. Man beteiligte die Arbeiter am Gewinn und die Gewerkschaften hatten eine starke Position bei der Mitbestimmung

Spr 2

Die Einkommenssteigerung seit *Pearl Harbour* betrug 60%, und man sprach vom Ende der Klassengesellschaft und vom Heraufkommen einer Mittelschichtgesellschaft. Bis in die siebziger Jahre hinein war in den USA die größte Verteilungsgleichheit erreicht, die es je im amerikanischen Kapitalismus gegeben hatte. Der „Großen Depression“ war die „Große Kompression“ gefolgt, die die Einkommen der Amerikaner aneinander anglich.

Spr 3

Angesichts dieser Entwicklung hatten manche Begriffe ihren Sinn verloren, und Peter Drucker sprach von der „postkapitalistischen Gesellschaft der Organisationen“. Nicht zufällig tauchte auch der Gedanke einer Konvergenz der Systeme auf: Wurden nicht die riesigen Betriebsorganisationen immer ähnlicher? Hatten sowjetische Kombinate und amerikanische Großkonzerne nicht sehr viel miteinander gemeinsam? Was zählten denn die Unterschiede wirklich noch?

Spr 1

Gleichzeitig aber wurde der Wettbewerb der Systeme angestachelt, als die Sowjetunion den ersten Sputnik in den Weltraum schoss. Die Russen hatten gezeigt, daß sie technisch vorne lagen und die USA sahen sich in einer Aufholjagd. Technische Phantasien und Spionage blühten auf. Der Soziologe Daniel Bell verkündete, daß es jetzt nur noch um das Wissen gehe und die Gesellschaft der Zukunft eine Wissensgesellschaft sei. Dieser Wettkampf heizte den Kalten Krieg an und sicherte erneut Vollbeschäftigung. Er beförderte auch jene Industrie, die in den neunziger Jahren ihren Höhenflug erfahren sollte, die Elektronikindustrie. Manuel Castells schrieb:

Spr 2

„In den entscheidenden fünfziger und sechziger Jahren waren Rüstungsaufträge und das Raumfahrtprogramm wesentliche Märkte für die Elektronikindustrie, und zwar sowohl für die großen Rüstungsunternehmen in Südkalifornien als auch für die innovativen Jungunternehmer in Silicon Valley und Neu England. Sie hätten nicht überleben können, ohne die großzügige Finanzierung und die geschützten Märkte einer US-Regierung,

die nach der Wiederherstellung ihrer technologischen Überlegenheit über die Sowjetunion strebte...

Daher war in Amerika, wie auch überall sonst auf der Welt, der Staat - und nicht der innovative Unternehmer in seiner Garage – der Initiator der Revolution in der Informationstechnologie.“

Spr 3

Die starke Position der Arbeiter hatte einen überraschenden Nebeneffekt. Die aus den Beiträgen von Arbeitgebern und Arbeitnehmer angesammelten Gelder bildeten wachsende Kapitalfonds. Das erste Abkommen über Betriebsrenten wurde bei General Motors im Jahre 1950 geschlossen. Peter Drucker, der Managementlehrer, hatte General Motors in dieser Frage beraten.

Spr 1

Bald aber stellte Drucker überrascht fest, daß im Anschluß an diesen Vertrag 8.000 neue Pensionfonds entstanden waren, die alle dem Vorbild von GM folgten. Da sie als Anteil am Eigenkapital amerikanischer Unternehmen betrachtet wurden, sprach Peter Drucker vom „Pensionsfondssozialismus“: Die

Arbeiter waren zu Miteigentümern an den Produktionsmitteln geworden. Drucker verkündete voller Skepsis

Spr 2

„Wenn ‚Sozialismus‘ als Eigentum an den Produktionsmitteln definiert wird, dann sind die Vereinigten Staaten das erste wirklich sozialistische Land“

Spr 3

Fünfundzwanzig Jahre später waren die Pensionsfonds die führenden Anleger an der Wall Street. Die Beschäftigten der amerikanischen Ökonomie hielten 1974 über die Pensionsfonds 25% des Eigenkapitals von Unternehmen. 1989 hielten sie bereits 40%. Drucker schrieb

Spr 1

„Die Produktionsmittel werden zum Nutzen der Beschäftigten des Landes eingesetzt: Die Unternehmensgewinne fließen zunehmend in Pensionen, also in eine ‚latente‘ Vergütung der Mitarbeiter“

Spr 2

Der Grund dafür war, daß die Anlage der Pensionsfondsgelder zunehmend in Aktien floß, statt wie zuvor in Staatsanleihen. Drucker sollte freilich unrecht behalten, denn das Geld der Pensionsfonds stand bald im Mittelpunkt von Interessen, die wenig mit Sozialismus zu tun haben. Ein völliger Umschlag der gesamten Wirtschaftskultur stand bevor.

Die finanzkapitalistische Wende

Spr 3

Die Krise der Großorganisationen begann 1980 mit der ersten Welle der feindlichen Übernahmen. Fast die Hälfte aller amerikanischen Unternehmen wurde im Laufe der achtziger Jahre Opfer einer feindlichen Übernahmeattacke. Nach Angaben Peter Druckers endete mindestens die Hälfte der Übernahmeschlachten mit dem Verschwinden des betroffenen Unternehmens.

Spr 1

Wie war das geschehen? Was hatte diese neuen Börsenspieler auf den Plan gebracht? In dem Film *Wall Street* hat Hollywood diese Wandlungen in der amerikanischen Unternehmenskultur verdichtet. Eine Szene in dem Film "Wall Street" spielt in der Aktionärsversammlung einer altherwürdigen amerikanischen Flugzeugfirma.

Spr 2

Der Wall Street-Händler Gordon Gekko ist gekommen, um den Aktionären ein Angebot zur Übernahme ihrer Aktien zu unterbreiten. Die Versammlung reagiert zunächst betroffen und abwehrend auf den frisch auftretenden Besucher. Bald aber läßt sie sich überzeugen. Gekko beschwört die Versammlung, das veraltete Flugzeugunternehmen müsse sich erneuern. Er werde mit frischem Kapital die Modernisierung der Firma vorantreiben.

Spr 3

Die Übernahme gelingt. Aber Gekko ist kein Flugzeugbauer, sondern ein Wall Street-Händler. Er hat zu keinem Zeitpunkt

vorgehabt, das Unternehmen zu modernisieren. Er belog die Aktionäre, die an eine Rettung des Unternehmens glaubten. Durch ihre Zustimmung erhält er auch die Kontrolle über die Firma. Sofort beginnt er damit, die Firma aufzulösen, die Belegschaft zu entlassen. Groß ist das Entsetzen seines jungen Mitarbeiters über so viel geschäftliche Brutalität. Gekko macht auch das wertvolle Grundstück der Firma zu Geld und die Übernahme beschert ihm einen raschen Gewinn.

Spr 1

Der Film beruht auf realen Fällen von Firmenpiraterie der achtziger Jahre. Pionier war die Investmentbank Drexel, Burnham & Lambert. Ihr Mitarbeiter Michael Milken befaßte sich mit den sogenannten *junk bonds*, was wörtlich Müll-Anleihen bedeutet. Dabei handelt es sich um Anleihen von Firmen, die keine oder eine sehr niedrige Gewinneinschätzung hatten. Sie galten als Anleihen mit hohem Risiko und erhielten Kapital nur gegen hohe Zinsen.

Spr 2

Milken betrachtete sie jedoch von der Bankseite aus als Anleihen mit hohen Erträgen. Er sammelte unendlich viele Informationen und sortierte die Firmen aus, die er für unterbewertet hielt. Diese vermittelte er dann einem ausgewählten Kreis von Investoren. Es waren diese neuen Börsenspieler, die Firmenpiraten oder *corporate raiders*, die den Begriff des Investors neu definierten: Investition bedeutete für sie nicht mehr ein Anteil am Kapital der Firma und ein Anspruch auf Teile des Gewinns. Sie wollten die Herrschaft über die Betriebe, und ihren Einsatz nannte man daher eine feindliche Übernahme.

Spr 3

Das hatte tiefgreifende Folgen für die Auffassung vom Management: Bis dahin war der Manager ein Technokrat, ein wissenschaftlich-rationaler Verwalter, der die Erzielung von Gewinn für irrelevant hielt. Jetzt aber sollte die Gewinnerzielung als „gute amerikanische Tradition“ wieder im Vordergrund stehen. Die neue Generation der *corporate raiders* bildeten damit die Speerspitze der neokonservativen Revolution der Werte.

Spr 1

Das Interesse der *raiders* lag nicht darin, sanierungsbereiten Firmen zu helfen, sondern persönliche Gewinne zu machen. Das erreichten sie am leichtesten, indem sie die Belegschaft entließen und die Einzelteile der Firmen, die Grundstücke, den Markennamen, und besonders wertvolle Betriebsteile einzeln verkauften. Daher wurden sie als "Firmenpiraten" bezeichnet. Zwischen 1980 und 1987 wechselten 20 % aller Vermögenswerte aus dem Produktionsbereich in einer Finanztransaktion den Besitzer.

Spr 2

Die Firmenpiraterie beruhte u. a. auf zwei Voraussetzungen: Zum einen wurden Firmen von der Piraterie heimgesucht, die dringend Investorengeld benötigten, aber zugleich solide Anlagenbestände und günstigen Gewinnprognosen hatten. Zum zweiten mußte der Schutz der Mitarbeiter schwach sein. Entlassungen mußten also ohne große Kosten und ohne lange gerichtliche Auseinandersetzungen möglich sein, da sich sonst die Piraterie nicht lohnte.

Spr 3

Die erste Bedingung war gegeben, als die Reagan-Regierung die inflationierte amerikanische Währung mit einer monetaristischen Geldmengenverknappung sanieren wollte. Das verursachte eine scharfe Rezession und verstärkte die Abhängigkeit der Unternehmen von den Kapitalgebern.

Spr 1

Die zweite Bedingung wurde geschaffen, als die Regierung Reagan ihre Anti-Gewerkschaftsgesetze erließ. Damit wurde der rechtliche Schutz der Arbeitnehmer eingeschränkt. Entlassungen zogen keine langwierigen Kündigungsschutzprozesse mehr nach sich. Starke Gewerkschaften hatten also gewissermaßen die Unternehmen vor feindlichen Übernahmen geschützt.

Spr II

Mit ihren Parolen vom „Kampf gegen die Firmenbürokratie“ überzeugten die Firmenpiraten die Öffentlichkeit nicht. Feindliche Übernahmen blieben lange verpönt. Die Firmenpiraten fanden auch keine Aufnahme in den Kreisen der

Ostküstenelite. Als es ihnen am Ende gelang, dieses Problem zu überwinden, was es für ihre Protagonisten zu spät.

Spr 3

Um sich gesellschaftlich durchzusetzen, arbeiteten sie auf mehreren Ebenen. Eine Ebene war die persönliche Ansprache auf einem Parkett, das die anonyme Börse ersetzte. Die Firma Drexel, Burnham, & Lambert war die Investmentbank, die die Firmenpiraterie zu einem ihrer wichtigsten Geschäftszweige gemacht hatte. Sie veranstaltete jährlich einen sogenannten „Räuberball“, zu dem ausgesuchte Investoren, Unternehmer und Politiker nach Beverly Hills eingeladen wurden. Damit kreierte Drexel eine bis dahin unbekannte „Firmenkultur“. Prominente Schauspieler wie Larry Hagman aus der Dallas-Serie, Dolly Parton und Frank Sinatra trugen Werbesprüche für *junk bonds* vor; Musiker und bezahlte Prostituierte kümmerten sich um andere Bedürfnisse der Gäste.

Spr I

Die Bälle wurden zu öffentlichen Ereignissen, auf denen Abgeordnete des Repräsentantenhauses ebenso wie Senatoren

auftauchten. Das war die zweite Ebene, die Einbindung der Politik. Kongreßmitglieder hielten Ansprachen, in denen die Expansion des *junk bond*-Marktes befürwortet wurde.

Spr 2

Timothy Wirth war Vorsitzender des Senatsausschusses für Telekommunikation und Finanzen zwischen 1984 und 1985. Er hatte dem Ausschuß Fusionskontrollgesetze vorgeschlagen, mit denen bestimmte Übernahmepraktiken kriminalisiert werden sollten. Drexel bekam Wirth 1985 als Sprecher auf seinen Ball und spendete 23.900 \$ für seinen Wahlkampf. Danach wurde das Fusionskontrollgesetz fallen gelassen.

Spr 3

Senator D'Amato war Vorsitzender des Wertpapierausschusses der Bankenkommission des Senats. Er hatte sich für die Einschränkung von Firmenübernahmen eingesetzt. Die Firma Drexel spendete für D'Amatos Wahlkampf 56.750 \$. Als die Gesetze 1985 durch den Senat gingen, waren sie von Einschränkungen gereinigt.

Spr 1

Senator Alan Cranston erhielt 1986 von Drexel 41.740 \$, Senator Dennis DeConcini erhielt dieselbe Summe. Das Ergebnis dieser Öffentlichkeitsarbeit war günstig für Drexel. Von mehr als dreißig Gesetzen gegen Firmenübernahmen, die der Senat konzipierte, wurde kein einziges verabschiedet.

Spr II

Auch auf der Medienebene war der Drexel-Abteilungsleiter Michael Milken erfolgreich: Er wurde bald zum Star der Wall Street. Drexel Burnham & Lambert wurde zum schnellst wachsenden Investmenthaus der Wall Street der 80er Jahre. Die Einkünfte seiner Mitarbeiter erreichten bis dahin unbekannte Höhen und erregten den Neid der übrigen Wall Street Firmen. Schließlich gelang es Drexel auch noch, eine Art wissenschaftlicher Legitimation zu bekommen.

Spr 3

Edward Altman war ein New Yorker Finanzprofessor, dem dabei eine Schlüsselrolle zukam. Altman wies nach, daß im Zeitraum zwischen 1978 und 1984 die Erträge aus *junk bonds* höher

waren, als aus US-Schatzbriefen. Dieser Beweis begründete die populäre Vorstellung von den hohen *junk-bonds*- Erträgen. Daß die Daten ganz bewußt für einen Zeitraum gewählt worden war, der zu den gewünschten Ergebnisse paßte, störte niemanden: Man wollte eben gerne glauben, daß der Professor da ein allgemeines Gesetz herausgefunden hatte.

Spr 1

Das alles rettete aber weder die Firma, noch ihren Agenten Milken. Michael Milken wurde 1988 wegen überhöhter Aufschläge für Wertpapiere und verbotener Aktienkursmanipulationen angeklagt. Er wurde deshalb zu 600 Mio \$ Strafe und zwei Jahren Gefängnis verurteilt. Die Firma Drexel überlebte die Anklagen gegen ihre Mitarbeiter nicht und wurde aufgelöst. Aber der Markt für Unternehmen war geschaffen. Dank der Pioniere war es gelungen, gesellschaftliche Werte zu verändern. Neue Werte waren eingeführt worden, deren Wirkung auf die Finanzinstitutionen noch niemand übersehen konnte.

Die Durchsetzung: corporate governance

Spr II

Anfang der neunziger Jahre wurden die Übernahmen in das Lehrgebäude der Betriebswirtschaft übernommen. Der Markt für Unternehmen wurde als eine Kontrolle der Manager beschrieben: Manager wurden daran gemessen, ob sie mit den ihnen anvertrauten Firmen mindestens ebenso viele Gewinne erzielen, wie die Konkurrenz. Das war das sogenannte „*benchmarking*“-Prinzip.

Spr 3

Die feindlichen Übernahmen galten von nun an als eine Bestrafung der Manager, die nicht im Sinne des Aktionärswohls gehandelt hatten. Das Aktionärswohl, der *shareholder value*, wurde zur einzigen Meßlatte für unternehmerisches Handeln. Das war das Konzept der neuen Unternehmensführung, der *corporate governance*. Der Markt für Unternehmen übte entsprechenden Druck auf das Management aus.

Spr 1

Die übrigen Investmentbanken fanden Gefallen an Übernahmen und Fusionen, an *mergers & acquisitions*. Die Gewinne, die die Firma Drexel damit gemacht hatte, wollte sich keine der Wall Street Firmen entgehen lassen. Aus dem abweichenden Verhalten der Aufsteiger wurde ein neuer Konformismus. Für eine neue Generation von Betriebswirten galt die persönliche Gewinnerzielung als höchstes Ziel des Managements. Das Ergebnis war eine Kräfteverschiebung im Verhältnis zwischen Produktionssektor und Finanzsektor:

Spr 2

Die neuen Finanzzwänge führten dazu, daß die Manager unter dem Druck des *benchmarking* die Ansprüche der *stakeholder* immer rücksichtloser zugunsten der *shareholder* zurückdrängten. Stakeholder aber waren die Arbeiter, die Gemeinden, die Natur und die Umwelt. Die Verfolgung des neuen Wertes des Aktionärswohls lief daher oft auf die radikalst mögliche Kürzung der *Stakeholderansprüche* hinaus. Dazu gehörte insbesondere die Verlagerung der Produktion in Billiglohnländer.

Spr 3

Das forcierte die Deindustrialisierung der USA, die Anzahl der Industriearbeiter sank, und erreichte im Jahre 2004 den niedrigsten Stand von 10%. Die Finanzdienstleistungsbranche aber blühte auf. Was die Unternehmen an Autonomie der Entscheidung verloren, gewannen Finanzdienstleister und Berater hinzu. Sie konnten nun Macht über die Unternehmen ausüben.

Spr 1

Die Auswirkungen in der Veränderung der Unternehmenskultur sind noch nicht absehbar. Eine Veränderung, die die nächsten zwanzig oder dreißig Jahre die Wirtschaftskultur in den USA und im weiteren Raum beeinflussen wird. Aus Angst vor feindlichen Übernahmen verlegten sich die Firmen auf einen defensiven Kapitalismus. Drucker stellte fest:

Spr 2

„Immer mehr Unternehmen werden nicht mehr im Hinblick auf gute Geschäftsergebnisse, sondern auf Vermeidung einer feindlichen Übernahme geführt“

Spr 3

Die Manager schränken die Ausgaben für Forschung und Entwicklung ein. Sie verschwenden Geld um den Raider ins Leere laufen zu lassen. Sie orientieren sich nur noch an kurzfristigen Ergebnissen und lassen die Zukunft links liegen. Auf Manager wirkt die Aussicht auf Übernahme lähmend.

Spr 1

„Wozu soll ich mir gute Arbeit leisten, wenn mir morgen der Boden unter den Füßen weggezogen wird?“

Spr 2

Das fragen sie sich. Die Stimmung in den Unternehmen verschlechtert sich durchgehend. Die Beschäftigten sehen sich als bewegliches Eigentum, das an den Meistbietenden verkauft wird.

Spr III

Der *shareholder value* hatte nachhaltige Folgen für die Architektur der Wirtschaft. Er veränderten das Schwergewicht der wirtschaftlichen Entscheidungen – nicht mehr die Produktion bestimmte das Geschehen, sondern die Börse. Es war ein Umschlag vom industriellen Produktionsregime zum Finanzregime, von der Dominanz der Ingenieure zur Dominanz der Finanzvorstände. Auch die Pensionsfonds blieben nicht unberührt von diesen neuen Managementmethoden.

Spr 1

Im Jahre 1994 klagte der Pensionsfonds des Staates Colorado gegen die Firma California Micro, sie habe ihre Gewinne in betrügerischer Absicht überbewertet. Die Aktionäre hätten dadurch einen großen Verlust erlitten, die Aktienwerte waren von 23 \$ im Juni 1994 auf 4 \$ nur sieben Monate später gesunken. Die Klage endete 1995 mit einem Vergleich, die dem Colorado State Fonds 13 Millionen \$ in Aktien und Bargeld zusprach, wovon 21 % an die Anwälte ging.

Spr 2

Der Bundesrichter Vaughn Walker aus Nordkalifornien hob die Entscheidung auf und erließ einen Aufruf an die institutionellen Investoren zur Wiederaufnahme des Verfahrens. Der Colorado State Fonds fand sich dazu bereit und Walker ernannte den Fonds zum Hauptkläger. Das Ergebnis war für den Pensionsfonds ausgesprochen günstig: Durch die Neuverhandlung gewann er 19 Millionen \$, die Anteile der Anwälte wurden auf 8 % gekappt, der Buchhalter der California Micro wurde zur Zahlung von 4 Millionen \$ an den Fonds verurteilt und die Versicherung der Geschäftsführung der Firma muß 2 Millionen \$ an den Fonds zahlen.

Spr 3

Aktien im Werte von 1,5 Millionen \$ aus dem Besitz des Geschäftsführers wurden eingefroren und müssen an den Kläger übertragen werden, wenn der Geschäftsführer durch ein Gericht einer kriminellen Handlungen überführt werden sollte. Dieser Prozeß erwies sich als folgenschwer für die Szenerie der Pensionsfonds in den USA:

Spr 1

Institutionelle Investoren wie die Pensionsfonds, haben seither in zwei weiteren Fällen erfolgreich gegen Firmen geklagt: Die Medaphis Corporation wurde von der Rentenversicherung der Lehrer in Pennsylvania der Aktienmanipulation mit 75%igem Wertverlust beschuldigt, die Firma Micro-Warehouse einer Manipulation mit 62 % Wertverlust. Auch in diesen beiden Fällen erreichten die Pensionsfonds beachtliche Erfolge: In der Medaphisklage 72,5 Millionen \$ - neunmal soviel wie der gewöhnliche Aktiengewinn -, im Falle der Microwarehouse Klage 30 Millionen \$, immerhin viermal soviel wie der höchste durchschnittliche Aktiengewinn.

Spr 2

Kurz darauf erließ der Kongress ein Gesetz, in dem die Pensionsfonds zu Hauptanklägern in solchen Prozessen ernannt wurden. Dies Gesetz aus dem Jahre 1995 sollte die "kostspieligen und zweifelhaften Klagen von einzelnen verrückten Aktionären" einschränken, die die Aktiengesellschaften "ausbeuten wollten". Dies war eines der wenigen Gesetze, in denen Präsident Clintons Veto vom Kongress überstimmt wurde.

Spr 3

Die republikanische Mehrheit des Kongresses sah darin zunächst einen bahnbrechenden Erfolg für ihre Klientel der Großaktionäre über Konsumentenanwälte und die Vertreter der Kleinaktionäre. Clinton erblickte darin eine Katastrophe für die Demokratie, denn dadurch sollte den "legitimen Interessen der kleinen Aktionäre" der Weg zum Gericht versperrt werden.

Spr 1

Die Pensionsfonds sind allerdings gar nicht besonders an diesem Privileg interessiert. Solche Prozesse handeln ihnen viel Ärger ein bei ungewissem Ausgang. Denn die genannten Fälle haben zwar zu schnelleren und günstigeren Ergebnissen geführt, als wenn einzelne Aktionäre einen Prozeß angestrengt hätten. Doch die Pensionsfonds fürchten die Folgen:

Spr 2

„Wenn sich die Erfolge in den nächsten Jahren häufen, könnte es bald zu den normalen Aufgaben der Treuhänder der Pensionsfonds gehören, als Hauptkläger Prozesse gegen

Aktiengesellschaften zu führen, um das uns anvertraute Geld gegen Manipulationen zu schützen“

Spr. 3

Das sagt Keith Johnson, Anwalt des Pensionsfonds von Wisconsin. Der Druck auf die Pensionsfondsmanager nimmt damit zweifellos zu. Ähnlich sieht es Walton Bader ist Fachanwalt für Pensionsklagen in der Kanzlei Bader & Bader, New York. Er ist überzeugt, daß diese Prozesse vor allem dann stark zunehmen, wenn die Märkte einbrechen: Dann nämlich nehmen auch die Betrügereien zu.

Spr 1

In den Klagen spiegeln sich die amerikanischen Vorstellungen von der Demokratie des Geldes wider: Die Pensionisten erreichen günstigere Ergebnisse vor Gericht, wenn die Frage, was mit dem Geld des "gemeinen Mannes" geschieht, öffentlich als moralische Frage gestellt wird. Hier finden sich die Mittelschichten in ihrem Patriotismus bestätigt: Die amerikanischen Werte des Eigentumsrechts wurden von den Geschäftsführern der Aktiengesellschaften offensichtlich

mißhandelt. Sie mußten durch die Gerichte gerettet werden - das System der *checks and balances* funktioniert noch!

Spr 2

Doch dies System, das eine hochstehende Finanzkultur widerspiegelt, beginnt sich von der dünner werdenden Basis des Produktionssystems abzukoppeln. Es ist das shareholder value-System, das sich auch bei den Pensionsfonds durchzusetzen begann. Es verlangt von den Verwaltern der Fonds, daß sie das ihnen anvertraute Geld in Objekte mit höchstmöglichen Renditen stecken. Was die höchstmöglichen Renditen sind, kann freilich niemand vorhersagen. Deshalb bekommen die Aussagen der Analysten und der Börsenagenten einen hohen Stellenwert. Ein Pensionsfondsverwalter, der sich nicht daran hält, muß unter Umständen damit rechnen, daß clevere Anwälte einen Prozeß gegen ihn anstrengen.

Spr II

Nikolaus Schweickart, der Vorstandsvorsitzende des Pharma- und Chemiekonzerns Altana AG, beschrieb das Gefühl dieses Umschwungs. Plötzlich spürten die Vorstandschefs „den heißen

Atem der Analysten im Nacken“. Sie mußten sich den inquisitorischen Fragen jugendlicher Finanzmanager stellen. Aggressiv wurde ihnen die neue Firmenlehre verkündet. Es waren junge Leuten, die bestens über Zahlen informiert waren, aber noch nie ein Produktionsunternehmen von innen gesehen hatten.

Spr 1

Jede der Entscheidungen der Vorstandschefs stand plötzlich unter dem kurzfristigem Erfolgsdruck der neuen Quartalsberichte. Langfristige Planungen wurden zur Makulatur. An jeden Produktionsbereich und jede kleinste Betriebseinheit wurden neue, engmaschige Bewertungsschemata angelegt. Kreative Ansätze wurden im Keim erstickt und die Mitarbeiter eingeschüchtert. Neue EDV-Meßskalen wurden erfunden, damit jede Betriebsaktivität finanziell abgebildet werden konnte.

Spr 2

Man will alles in den Datenspeichern der Analysten, Unternehmensberater und Investmentbanker erfassen. Die erfassten Daten werden überprüft und verglichen. Die

Kapitalkosten werden für jedes einzelne Profitcenter mathematisch exakt analysiert und auf ihre wertsteigernde oder wertmindernde Qualität hin eingestuft. Die neue Spezies der Börsenspieler, die Berater, Wirtschaftsprüfer, Investmentbanker, Anwälte und Analysten sind nun die *masters of the universe*, die Herren des Universums. Die Vorstandschefs sehen sich auf den Analystentreffen und Call-Konferenzen zu Schauspielern degradiert. Sie müssen sich jederzeit für Exklusivinterviews von Analysten und Branchenjournalisten bereit halten.

Spr III

Da die Manager zunehmend mit Aktien bezahlt wurden, partizipierten sie schließlich selbst an dieser neuen Art der Firmenbeherrschung. Das führte unweigerlich zu einer starken Entfremdung zwischen den Managern und den Betrieben, die sie leiteten. Diese Veränderung zeigt sich darin, daß die Fachleute, die Ingenieure und Techniker in den Vorstandsetagen von den Finanzkontrolleuren verdrängt werden. Verändert hat sich auch die Kontinuität der Führung: Diese neuen Finanzchefs halten nicht mehr solange auf ihren Posten aus.

Spr I

Die Ausbildung der Manager hat sich ebenfalls verändert. Die nordamerikanische Managerausbildung zum MBA *Master of Business Administration* hat sich ausgebreitet. Sie stellt heute eine Art Eintrittsbillett in die amerikanische Wirtschaftselite der Manager, Berater und Investmentbanker dar. Der MBA ist das, was man im Fachjargon als "dominant Design" bezeichnet. Es ist eine Art Markenartikel, der weit über die USA hinaus marktbeherrschend ist. Er hat zu einer starken Vereinheitlichung zwischen Boston und Bukarest beigetragen. Die zweijährigen MBA-Lehrgänge beruhen auf einer verfestigten Weltanschauung und werden vom Verband der amerikanischen Business-Schulen kontrolliert.

Spr 2

MBA-Lehrpläne stellen Budget, Finanzberichterstattung und Instrumente zur Kostenkontrolle in den Mittelpunkt. Die Lehre beruht auf einer Mischung aus Fallstudien und scholastischen mathematischen Marktmodellen. Sie ist völlig losgelöst vom beruflichen Kontext. Die angehenden Manager lernen in der kurzen Zeit ihrer Ausbildung vor allem, analytisch zu denken.

Anhand von Papieren und Zahlen müssen sie rasche Entscheidungen treffen. Soziale Situationen kommen nicht vor, da sie sich nicht in Zahlen darstellen lassen. Der gesellschaftliche Rahmen, in dem sie arbeiten, entgleitet daher ihrem Blick. Sie erwerben weder volkswirtschaftliche, noch politische oder soziologische Kompetenzen.

Spr 3

Eine Umfrage der *American Economic Association* hat ergeben: Die MBA-Absolventen haben hervorragende Fähigkeiten zum Problemlösen. Diese sind aber nur nutzbar für formale Techniken der Modellierung und nicht geeignet zum Lösen realer Probleme. Die Studenten waren sogar der Meinung, dass eine vertiefte Kenntnisnahme der "wahren" Probleme sie bei der Anwendung ihrer üblichen Techniken eher hemmen würde. Wenn die Probleme, die die Modelle verstecken, plötzlich ans Tageslicht kommen, neigen die Studenten also eher dazu, ihre Neugier zu zügeln.

Spr 1

Wundert es da, wenn 68 Prozent der Befragten eine Kenntnis der Wirtschaft im Studium der Wirtschaft für "überflüssig" hielten? Sie erkannten die Gefahr der Realität, die bei der Umsetzung ihrer Instrumente aus den erlernten Modellen nicht hilfreich ist. Der amerikanische Ökonom Robert Kuttner sieht ein großes Problem auf die Wirtschaft zukommen:

Spr 2

"Was können wir von der Zukunft erwarten, wenn hier eine Generation von graduierten Idioten heranwächst, die über eine Reihe von Techniken verfügt, aber nichts von Wirtschaft versteht".

Spr 3

In der MBA-Ausbildung wird analytische Brillanz mit sozialer Inkompetenz kombiniert. Das führt zu zwei scheinbar gegensätzlichen Ergebnissen: Zur Zunahme von Kontrolle und Bürokratie und zur Zunahme von raschen und für die Belegschaften unberechenbaren Veränderungen. Die Manager sind darauf getrimmt, einsame Entscheidungen zu treffen.

Dabei verzichten sie darauf, aus der Kenntnis der Stärken und Schwächen der Mitarbeiter, Zulieferer und Kunden zu schöpfen. Da sie auf rasche Wechsel eingestellt sind, sitzen sie in den Büros und basteln an Kontrollen, um Daten für ihre Reorganisationstrategien zu bekommen.

Spr 1

So entstehen bürokratisch-hierarchische Strukturen, Systemwelten, in denen Entscheidungen aus formalisierten und zahlenmäßig erfassbaren Sachverhalten getroffen werden. Vergessen wir also die Sonntagsreden vom Netzwerk als neuer Form der Unternehmensorganisation - tatsächlich sind heute viele Großunternehmen hierarchischer und bürokratischer als in den Zeiten, in denen das Lob der Großorganisation gesungen wurde.

Spr 2

Der Teamgeist ist nicht mehr Teil des Instrumentenkastens der Manager. Die Manager haben verlernt, die Arbeit der Mitarbeiter unterstützen und fördern. Langfristige strategische Denkweise wird in der Ausbildung nicht mehr vermittelt.

Spr 3

Wie kam es dazu, dass die meisten MBAs von der Praxis nichts mehr wissen wollen? Wie kam es zum Verlust all dessen, was bislang noch in deutschen Mittelstandsbetrieben und in Japan zur Heranbildung von Führungskadern gehört? Warum nehmen sich die Führungskräfte nicht mehr die Jahre der Ausbildung, in denen der ganze Betrieb durchlaufen wird, um am Ende aus lauter Netzwerken von persönlichen Beziehungen zu bestehen? Netzwerke, die bei der Umsetzung von Maßnahmen helfen? Wie kam es bei den Managern zur Verwandlung des Bildes von der Unternehmung?

Spr 1

Leitender Gedanke der Managerausbildung ist, daß er als Agent der Eigentümer, nämlich der *shareholder* handeln soll. Die

Gefahr soll verringert werden, daß er sich zum Anwalt anderer Interessen macht. Hier spielte der wohl einflussreichste Managementlehrer dieser neuen Generation eine Rolle, Michael Jensen. Er erfand das Prinzipal-Agenten-Problem. Seine Fragestellung war: Wie kann man jemanden dazu bringen, genau das zu tun, wofür man ihn bezahlt? Wie kann man verhindern, dass der Handwerker während der Zeit, in der man ihn bezahlt, gleichzeitig noch etwas für jemand anderen macht?

Spr 2

Der Manager ist von den Aktionären eingesetzt, er ist der Agent der Prinzipale. Wie kann man verhindern, dass er für etwas anderes, als den shareholder value, den Aktienkurs, arbeitet? Und weil man allen misstrauen muss, benötigt man überall eine Kontrolle. Die beste Kontrolle aber ist der Markt. So entstand die Legitimation des Marktes für Unternehmen aus einem negativen Menschenbild. Aus einer Angst reicher Leute vor Übervorteilung.

Spr 3

Jensen hatte zusammen mit Meckling die *shareholder-value*-Theorie geboren: Aktionäre als Eigentümer der Unternehmen müssen den ungeteilten Gewinn erhalten. Jeder Dollar, den die Manager in Arbeit, Umwelt und öffentliche Belange stecken, nimmt den Aktionären etwas weg. Sie allein beanspruchen das Recht, über ihr Eigentum zu entscheiden und "ihre" Gewinne anzulegen. Das könnte eben auch ein anderes Unternehmen sein, als dasjenige, aus dem der Gewinn stammt.

Spr I

Wenn sich Manager zu sehr für die Belegschaft, die Gemeinden oder den Umweltschutz einsetzen, vergehen sie sich am Eigentum der Aktionäre! Diese Theorie legitimierte den von den Investmentbanken in den Neunzigerjahren geschaffenen Markt für Unternehmen. Manager derselben Branche wurden daran gemessen, ob sie mit den ihnen anvertrauten Firmen mindestens ebenso viele Gewinne erzielen, wie die Konkurrenz.

Diese *benchmarking* –Prinzip wurde zum Kontrollinstrument für die Investmentbanken und Berater über die Manager, und feindliche Übernahmen wurden an den Business Schools zur Reaktion des Marktes auf Manager erklärt, die nicht im Sinne

des Aktionärswohls gehandelt hatten. Damit war eine rundum abgesicherte Theorie entstanden, die die radikale Kräfteverschiebung im Verhältnis zwischen Produktionssektor und Finanzsektor erklärte.

Spr 2

Sie hatte nur zwei kleine Schönheitsfehler: Sie handelte nicht von Menschen und von lebendigen Unternehmen, sondern von reduzierten Abstraktionen und Modellen. Und weil sie nichts von wirklichen Menschen und ihren Institutionen verstand, funktionierte sie nicht. Um die Manager auf die Seite der Aktionäre zu bekommen, die Agenten also zum Wohle der Prinzipale arbeiten zu lassen, wurden sie zunehmend mit Aktien bezahlt. Damit aber partizipierten sie selbst an dieser neuen Art der Firmenbeherrschung. Sie interessierten sich für die Aktienkurse mehr als für die Betriebe und ihre Belegschaften. Und machten die Firmen selbst zu Objekten des Marktes für Unternehmen.

Spr 3

Die Manager trieben die Objekte der Begierde, die Betriebe, in dieselbe Richtung wie die Berater und Investmentbanker. Sie wurden zu Söldnern, die selbst umso mehr verdienen konnten, je mehr Gewinn sie dem beherrschten Betrieb abnahmen. Sie haben die Lehren von Peter Drucker, dem Urvater der Managementtheorie, vergessen. "*Companies make shoes not money*", pflegte er zu sagen, Unternehmen stellen Schuhe her, nicht Geld.

Spr I

Die Skandale um die Praxis der Vorstandsvergütung, die Zunahme von Bilanzfälschungen, die Entlassungen von "Humankapital" um die Aktienkurse zu steigern - das alles zeugt von dieser gewandelten Einstellung. Die Manager haben nicht mehr die langfristige Planung und Entwicklung von Unternehmen im Sinn, sondern die Steigerung des *shareholder value*. Die neuen Manager arbeiten gewissermaßen als Söldner der Investoren, sie betrachten sich nicht mehr als Bürger. Sie haben den Gesellschaftsvertrag aufgekündigt.

Spr 2

Sie haben auch ihr Versprechen nicht eingehalten, dass die Globalisierung Gewinne für alle mit sich bringen werde. Die Zahl der Dollar-Milliardäre in den USA ist von 66 im Jahre 1989 auf 268 heute gestiegen. Die Armut aber hat sich nicht verringert, sondern verstärkt. Die Anzahl der Armen ist im gleichen Zeitraum von 31,5 Millionen auf 34,5 Millionen gestiegen. In den USA tragen heute Lohn- und Sozialsteuern dreimal so viel zum Gesamteueraufkommen bei wie noch vor 30 Jahren.

Spr 3

In Deutschland hat sich im Zeitraum zwischen 1970 und 2000 der Lohnsteueranteil beim Gesamteueraufkommen verdoppelt. Die Körperschafts- und Gewerbesteuer der Unternehmen dagegen hat sich halbiert. Auch in Deutschland hat das amerikanische Modell Anhänger gefunden. Zwar sind die allermeisten mittelständischen Unternehmen in Deutschland nicht Aktiengesellschaften. Deshalb sind sie nicht von der Börse abhängig. Aber die Mehrzahl der großen Konzerne haben sich auf Druck der Banken und auf Anraten der Beratungsfirmen dem *shareholder-value*-Prinzip verschrieben.

Spr 1

Das deutsche Modell des „rheinischen Kapitalismus“ gerät seither heftig in Bedrängnis. Die Sozialpartnerschaft des Wohlfahrtsstaates gerät in Gefahr. Einst hat er den Deutschen mit seiner geringen Streikneigung das Wirtschaftswunder und den unaufhaltsamen Aufstieg der D-Mark beschert. Noch immer sitzen Gewerkschaften neben Arbeitgebern und Vertretern der Hausbanken in den Aufsichtsräten der Konzerne. Aber nicht mehr alle Parteien fühlten sich verantwortlich für die deutsche Industrie.

Spr 2

Seit der Wiedervereinigung und der Errichtung des europäischen Binnenmarktes geriet vieles aus dem Lot. Amerikanische Investmentbanker und Berater richteten in Deutschland Filialen ein. Man rügte das niedrige Wachstum und begann die „ausufernden“ Sozialsysteme zu kritisieren. Der Kündigungsschutz und die Mitbestimmung diskriminiere die ausländischen Investoren, hieß es. Wohin wird sich der rheinische Kapitalismus entwickeln? Wie lange können sich die

Exportserfolge in den deutschen „Starbranchen“ Automobile, Maschinenbau und Chemie noch halten?

Spr 3

Noch immer stammen die meisten Innovationen direkt von den Arbeitnehmern. Ohne die guten Beziehungen zwischen den Sozialpartnern wäre der deutsche Aufstieg nach dem Kriege nicht denkbar gewesen. Mit dem Machtumschwung zugunsten der Finanzbranche geraten Mitbestimmung und Kündigungsschutz zunehmend unter Druck: Das *shareholder value* Modell beruht auf uneingeschränkten Vorrechten der Aktionäre.

Spr 1

Ist das rohstoffarme Deutschland nicht mehr auf die Pflege seiner Talente angewiesen? Was geschieht, wenn das Humankapital nur noch als Kostenfaktor begriffen wird? Verschwindet dann die Basis der volkswirtschaftlichen Produktivität? Oder kann man Humankapital einfach auf dem globalen Markt kaufen?

Spr II

Die deutsche Finanzbranche ist gespalten in Bewunderer des angelsächsischen Modells und heftige Gegner. Werner Seifert, der Vorstand der Deutschen Börse AG, und Rolf Breuer, Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Börse und zugleich der Deutschen Bank AG gehörten zu den Vertretern des *shareholder-value*-Modells. Sie hatten sich vorgenommen, die Londoner Börse aufzukaufen. Doch sie hatten die Rechnung ohne den Wirt gemacht. Nicht alle Aktionäre der Frankfurter Börse stimmten dem Vorhaben zu.

Spr 3

Ein angelsächsischer Hedgefonds verschaffte sich Mehrheiten unter den angelsächsischen Kollegen, die auch Aktienpakete der Deutschen Börse besaßen. Diesem Bündnis gelang es, sowohl Werner Seifert, als auch Rolf Breuer zum Rücktritt zu bewegen. Damit verlor die deutsche Finanzbranche zwei ihrer Hauptprotagonisten, denn Breuer war zugleich auch Vorstand des Deutschen Bankenverbandes. Daß gerade zwei Bewunderer und Förderer des angelsächsischen Modells ihm zum Opfer fielen, ist eine Ironie der Geschichte.

Spr 1

Solange in den Vorstandsetagen der deutschen Konzerne hauptsächlich Ingenieure und Techniker saßen, die später in die Aufsichtsräte wechselten, bestand ein langfristiges Interesse an den Betrieben. Heute drängen Finanzmanager in die Vorstandssitze. Ihre durchschnittliche Verbleibedauer ist von dreizehn auf sechs Jahre geschrumpft. Die Zulassung von Hedgefonds durch die deutsche Regierung im Jahre 2001 hat die Unternehmen weiter unter Druck gebracht.

Spr 2

Hedgefonds sind Investorengruppen, die sich den Nachprüfungen nicht nur des Finanzamtes, sondern auch der Kunden entziehen. Sie siedeln ihre Zentralen in Ländern mit niedriger Regulierung an. Die Behörden dieser Steuerfluchtoasen zeichnen sich dadurch aus, daß sie auf Anfragen von ausländischen Zentralbanken die Auskünfte verweigern. Wenn die dort angesiedelten Firmen schlechte Geschäfte machen, kann das von keiner Kontrollinstanz erkannt werden. Je größer ihre

Marktmacht, desto größer auch die Gefahren, die von ihnen für das Weltfinanzsystem ausgehen.

Spr 3

Sie stehen deshalb im Kreuzfeuer der Kritik nicht nur in Deutschland, sondern auch in den USA. Hedgefonds wurden in der politischen Diskussion wegen ihrer betont kurzfristigen und hochprofitorientierten Übernahmeinteressen einmal als Heuschrecken bezeichnet, die alles kahlfressen und dann weiterziehen. Ihre durchschnittliche Verweildauer in den Betrieben, in die sie investieren, liegt bei 6 Jahren. Danach ziehen sie in der Regel ihr Kapital ab und suchen sich ein neues Betätigungsfeld.

Spr I

Die soziale Ungleichheit hat auch in Deutschland zugenommen. Deutschland ist auf dem Weg zurück zum Klassenstaat, der Armutsbericht der Bundesregierung gibt darüber Auskunft. Schnell steigenden Spitzeneinkommen von Topmanagern stehen auch hier zu Lande stagnierende oder sinkende Effektivlöhne gegenüber. Armut ist kein vorübergehender Zustand mehr,

sondern hat sich verfestigt. Sie tritt auf bei Langzeitarbeitslosen aus den früheren Bergrevieren, aus der Türkei und aus Russland und bei allein erziehenden Müttern.

Spr 2

Der Anteil der armen Familien ist von 12,1 (1998) auf 13,9 (2004) gestiegen. Die Arbeitslosigkeit ist von 2,9 Millionen im Jahre 1998 auf 5,2 Millionen (2005) gestiegen und auch die Zahl der überschuldeten Haushalte ist rapide angestiegen - von 2,77 Millionen 1999 auf 3,13 Millionen Ende 2004. Erstmals in der Geschichte der Bundesrepublik erwarte die Bundesregierung auch für das kommende Jahr einen absoluten Rückgang der Einkommen in Deutschland.

Spr 3

Die neue Manager-Söldnerkaste identifiziert sich nicht mehr mit den lokal gebundenen Betrieben. Sie scheint stets auf der Gewinnerseite: Durch die Aktien, mit denen sie vergütet wird, gewinnt sie bei steigenden Kursen. Durch die "goldenen

Fallschirme" der Millionenabfindungen ist sie gegen Scheitern und fallende Aktienkurse abgesichert.

Spr 1

Die Aufkündigung des Gesellschaftsvertrags durch diese neue Kaste wird von den übrigen Vertragspartnern zunehmend als Verrat empfunden. Kommunen leiden unter Steuerrückgang, die Umwelt leidet unter der Rücksichtslosigkeit, mit der die Natur ausgebeutet wird. In den Betrieben machen sich Verdruss und innere Abwendung bemerkbar: In einer Gallup-Umfrage sind sieben von zehn Arbeitern frustriert, 87 Prozent der Befragten spüren keine innere Verpflichtung mehr gegenüber dem Arbeitgeber. Eine Mehrzahl von 55% der Arbeiter ist davon überzeugt, dass Manager auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind - und wenn es zum Schaden des Unternehmens wäre.

Spr 2

Auch die Wirtschaftskriminalität wird in Deutschland zunehmend zum Problem. Bekannte Fälle wie Balsam Procedo, Flowtex oder Comroad sind nur die Spitze eines Eisbergs. Nach einer Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG unter

1 000 deutschen Großunternehmen waren zwei Drittel der befragten Firmen von Wirtschaftskriminalität betroffen. 84 % der Täter sind Beschäftigte des Betriebes selbst. Die Mitarbeiter wissen, daß sie mit 40 zum alten Eisen gehören. Bis dahin müssen sie ihr Geld gemacht haben, und dieser Druck fördert auch krumme Wege.

Spr 3

Zerstörte Betriebskulturen, brutale Konkurrenzkämpfe zwischen den Armeen der abhängig Beschäftigten der europäischen Länder statt gegenseitiger Unterstützung, Wählerapathie und neue nationalistische Reaktionen, das sind die schon heute sichtbaren Erfolge ihrer Politik.

Spr 1

Die neuen Manager fühlen sich nicht mehr verpflichtet, zum allgemeinen wirtschaftlichen Wohlstand beizutragen. Sie wollen nicht mehr investieren, wenn die erwarteten Gewinne zu niedrig sind. Der Maßstab sind die Gewinnmargen, die sie an der Börse erreichen können. Der Markt für Unternehmen sorgt dafür, daß

sie das Gesetz des höchstmöglichen Ertrags befolgen, denn Banken und Analysten üben entsprechenden Druck auf sie aus.

Spr II

Der seit den neunziger Jahren in vielen europäischen Großunternehmen verbreitete amerikanische Unternehmensstil hat an Attraktivität verloren. Erst als „modern“ und „erfolgreich“ gelobt, begegnet man immer häufiger Stimmen, die seine Schwächen beklagen. Heute lassen sich die Schäden schon beobachten, die durch das shareholder value-Modell in den Firmen angerichtet wurde. Der Druck durch das *benchmarking* der Finanzmärkte, hat ihnen nicht gut getan.

Spr 3

Die Kosten sanken und die Aktienkurse stiegen und stiegen tatsächlich in den neunziger Jahren, bis die Blase dann platzte. Niemand kann die Betrügereien der Fälle Enron, Tyco oder Arthur Anderson außer acht lassen. Dich auch unabhängig davon ist klar, daß der Instrumentenkasten der Söldner-Manager nicht weit reicht. Die üblichen Maßnahmen zur Kostensenkung und Kurssteigerung lassen sich nicht auf Dauer betreiben.

Spr 1

Stille Reserven hebt man nur einmal, outgesourcte Betriebsteile kann man nicht einfach zurückholen, wenn die Kosten für ihre Inanspruchnahme wachsen statt sinken. Personalabbau kann man nicht allzu häufig wiederholen, ohne schwere Einbußen an Qualität der Produktion und Innovationsfähigkeit der Betriebe zu gewärtigen. Der holländische Berater Donald Kalff schrieb:

Spr 2

“Der resultierende Erschöpfungszustand der Organisation wird chronisch und nur die Berater und Investmentbanker verdienen weiterhin an jeder Umbaumaßnahme der Betriebe“

Spr 3

Schon mittelfristig relativieren sich somit die Umstrukturierungen, da auch die Risiken steigen. Untersuchungen haben gezeigt, daß die langfristigen Auswirkungen der Verschlinkung auf die Produktivität nie erreicht wurden. Der Abbau des Personals hatte stattdessen oft den gegenteiligen Erfolg. Er brachte den Unternehmen statt der

erhöhten Rentabilität überdurchschnittlich oft sinkende Mitarbeiter- und Produktqualität, sowie rückläufige Gewinne.

Spr 1

Das Modell war also im Grunde gar kein Modell, weil all die Maßnahmen der Restrukturierung nicht permanent betrieben werden können. Das Börsensystem ist ungeeignet für Unternehmen, die kostengünstig langfristige Entwicklungsprojekte finanzieren möchten. Der permanente Druck zur Kurssteigerung erweist sich als teuer und uneffektiv. Das betrifft die Kosten der Platzierung, der Kommunikation zu Finanzanalysten und Journalisten und der Ungewißheit insbesondere in kritischen Situationen.

Spr 2

Dass ein Bedürfnis nach einer Neuausrichtung vorhanden ist, ist überall zu spüren, doch die Frage ist, wie und ob es sich durchsetzen kann. Kann man das kontinentaleuropäische Modell revitalisieren? Muß man es überhaupt revitalisieren oder hat es all die Stürme der Berater und Finanzmarktanalysten unter der Oberfläche überlebt? Kalff jedenfalls ist überzeugt, daß Europa

die Chance hat, seine Unabhängigkeit wieder zu gewinnen. Nur ein Viertel der europäischen Unternehmen sind an der Börse.

Spr 3

Aber auch in der Führung einiger großer amerikanischer Pensionsfonds könnte sich etwas bewegen. Seit den Skandalen der Telekombranche und den hohen Verlusten für die Mitglieder der Fonds stellt man sich neue Fragen. Was macht es für einen Sinn, die Anlagegelder in Firmen anzulegen, die durch volkswirtschaftlich sinnlose Fusionen die Pensionsansprüche reduzieren?

Spr 1

Manche der Fondsmanager schwenken auf langfristige Anlagestrategien um. Viele ziehen ethische Investitionen vor - heftig bekämpft von der republikanischen Presse und der Wall Street. Tatsächlich könnte sich das gesellschaftliche Interesse Main Street, das zeigen die bisherigen Schritte dieser Fonds, auf diesem Wege wieder Gehör verschaffen. Warum sollen die Arbeiter und Lehrer ihr Kapital nicht aus denjenigen Unternehmen zurückziehen, die Arbeitsplätze abbauen? Warum

sollen sie ihr Kapital nicht aus Firmen zurückziehen, die Privatisierungen fördern? Phil Angelides, der Vorstand des kalifornischen Pensionsfonds CalPers, setzt nicht mehr auf kurzfristige Gewinnchancen

Spr 2

"Die Beitragszahler sollten ihre Rechte als Eigentümer wahrnehmen: Das Zeitalter der Kurzsichtigkeit ist zu Ende. Wir müssen uns wieder auf Dinge von nachhaltigem Wert konzentrieren."

Spr 3

CalPers ist einer der einflussreichsten Fonds. Mit etwa 180 Milliarden Dollar verfügt er über ein Potenzial von der Größenordnung des gesamten Weltcomputermarktes. Auch William Thompson, der Treuhänder des Pensionsfonds der Angestellten New Yorks, kündigte eine neue Strategie an. Er werde "die Politik des Fonds nach Umweltgesichtspunkten und Menschenrechtsgesichtspunkten ausrichten".