



Leseprobe aus:

Erwin K. Scheuch, Ute Scheuch

Manager im Größenwahn

Mehr Informationen zum Buch finden Sie auf
www.rowohlt.de/repertoire

Inhalt

Vorwort zur Taschenbuchausgabe 9

Wie rational ist unsere Wirtschaft? –
Eine Einleitung 12

I

Vom Kapitalismus zur Marktwirtschaft –
Die Dominanz der Manager 27

Aufbau –
Währungsreform und Wirtschaftswunder 38

Stinnes: Eine Dynastie enteignet sich selbst 53

Borgward: Ende eines Tüftlers 68

Schlieker: Absturz eines Aufsteigers 82

II

Normalisierung –
Soziale Marktwirtschaft und Arbeitslosigkeit 87

Der deutsche Korporatismus 96

Herstatt: Die Bank als Spielcasino 112

Neue Heimat: Selbstbedienung für die Bosse 129

co op: Luftgeschäfte gieriger Genossen 154

AEG: Das lange Leid der Lichtgöttin 171

III

- Umbau –
Wiedervereinigung und globale Orientierung 191
- Schneider: «Superblöff» mit 50 Banken 204
- Metallgesellschaft: Und keiner ist's gewesen 226
- Balsam: Und die Justiz schaut weg 230
- Vulkan: Untergang durch die Politik 237
- Größen-Wahn im Aufbau Ost –
Wenn Kontrollen versagen 243
- Der Fall Ernst 243
- Holzmann: Die Aufsicht schläft 246
- Die Deutsche Bank ist auch bei anderen Pleiten
mit im Boot 254
- Flowtex: Potemkin in Schwaben –
Die Prüfer sind ahnungslos 258
- Banken, Börsen und Fusionen 262
- Deutsche und Dresdner Bank: Das Scheitern
einer Fusion 262
- Deutscher Führungsanspruch vereitelt «Superbörse» 268
- Machtkampf in der Deutschen Bank 271
- Dresdner und Commerzbank: Die Stunde der
zahnlosen Cobra 275

IV

- Geplatzte Träume vom schnellen Reichtum –
Der Absturz des Neuen Marktes 279

V

- Deutsche Manager
Wer sie sind – Ein kollektives Porträt 307
- Licht und Schatten 307
- Herkunft und Ausbildung 310
- Karrieren – Der geklonte Top-Manager 316
- Selbstverständnis: Funktionäre mit Geld und Macht 326
- Leitbilder: Vom Ressortleiter zum Kommunikator 334

Was sie tun – Einige Fallgeschichten 341

- Telekom: Ein Wundermanager entzaubert sich 341
- Thyssen und Krupp: Die feindlichen Brüder 348
- VW: Ein Autonarr auf Markenjagd 393
- BMW: Szenen einer teuren Kurzehe 360
- Opel: Ferngesteuert in die Krise 366
- DaimlerChrysler: Groß, größer, Schrempp 371
- Zum Sterben zu groß? 384

VI

Amerika als Warnung 387

Macht und Management – Ein Nachwort 400

Anmerkungen 411

Personenregister 437

Wie rational ist unsere Wirtschaft? – Eine Einleitung

In der Wirtschaft sind solche Fehlentscheidungen, wie sie in der Politik oder im Kulturbetrieb alltäglich sind, die große Ausnahme. Denn im Wirtschaftsleben geht es kontrolliert zu. –

Ist das wirklich so? Wie aber lassen sich die großen Pleiten der deutschen Nachkriegsgeschichte von Borgward bis Herstatt, von co op bis Vulkan, von Schneider bis Holzmann erklären? Wie kommt es, dass monomanische Manager, überforderte Strategen oder sorglose Banker so lange an großen Rädern drehen können, bis alles zu spät ist?

Wirtschaftsführer selber, aber auch Wirtschaftsjournalisten weben an dem Sonntagsbild: In der Wirtschaft wird kühl kalkuliert. Der Gewinn – oder Verlust – sind objektive Maßstäbe für das Handeln. Insbesondere in Großbetrieben geht es rational zu. Von ausgefeilten Managementtechniken bis zum umfassenden Controlling werden Entscheidungen und Abläufe einer ständigen Überprüfung unterzogen. Da bleibt kein Raum für Willkür und Privatstrategien. –

Wirklich nicht? Wie ist es möglich, dass über die Hälfte aller Großfusionen ökonomisch scheitert? Welche wirtschaftliche Vernunft stand hinter dem BMW-Rover-Deal? Warum gingen Deutsche und Dresdner Bank das unkalkulierbare Risiko einer Elefantenhochzeit ein, die im Fiasko endete?

Solche Pleiten lösen Gegenbilder aus mit Überzeichnungen wie «Nieten in Nadelstreifen». Selbstverständlich ist ein Großteil aller Entscheidungen auf der Führungsebene großer Unternehmen wirtschaftlich sinnvoll – aber andere eben nicht. Und

angesichts der blitzartigen Wucht, mit der die Folgen von Misswirtschaft in und durch große Unternehmen heute in der Wirtschaftslandschaft einschlagen, beruhigt es nicht wirklich, dass der entstandene Flurschaden am Ende das Ganze nicht existenziell gefährdet.

Wir werden zeigen, dass und warum Wirtschaften oft nicht an eindeutigen Maßstäben orientiert sein kann, woraus sich dann auch Fehlentscheidungen ergeben – die wenigstens im Nachhinein als solche deutlich werden. Wirtschaftstheorie wird oft so wahrgenommen, als finde das Handeln der Akteure gleichsam unabhängig von Raum und Zeit statt, in einem Modell-Universum jenseits des sonst in unserem Alltag üblichen sozialen Verhaltens.

Hier wird das Gegenteil betont. Wir werden die Geschichte wichtiger deutscher Unternehmenspleiten erzählen, ihre Entwicklung, Abläufe, Hintergründe und Folgen. Eine Pleite muss nicht immer das Ende eines Unternehmens sein. Sie kann auch einen Erneuerungsprozess einleiten oder, auf einer höheren Ebene, Indikator grundlegenden Wandels des Wirtschaftens sein. Sie ist aber immer der Höhepunkt einer Entwicklung, an der wichtige, widerstreitende Akteure mitgewirkt haben, die für Dramatik sorgen: durch ihre Entscheidungen und die Motive, die zu ihnen führten – rationale Motive ebenso wie, überraschend oft, irrationale; ökonomische ebenso wie politische oder persönlich-private. Akteure von unterschiedlichem Charakter: Charismatiker oder Apparatschiks, Verantwortungsbewusste, Vorsichtige, Zauderer, Draufgänger, Eile oder sogar Größenwahnsinnige.

Und sie bieten eben Stoff für dramatische «Geschichten», aus denen mehr gelernt werden kann als nur, dass in ihnen «Nieten in Nadelstreifen» am Werk waren, nämlich insgesamt etwas über die «Logik des Misslingens» dort, wo die großen Räder im Wirtschaftsleben gedreht werden. Sie sind zugleich ein Spiegel der bundesrepublikanischen Nachkriegs- und dann Vereinigungsgeschichte, Ausdruck des gesellschaftlichen Wandels: das vermeidbare Scheitern großer Unternehmerpersönlichkeiten wie Carl Borgward, der letztlich ein frühes Opfer von Banken, Sanierern und Politikern wurde, das klägliche Scheitern von Kollegialvor-

ständen an falschen Strategien oder Visionen wie bei AEG und Holzmann ebenso wie der ruhmlose Untergang im Strudel der Globalisierung einer Vielzahl von Internetunternehmen des Neuen Marktes. Einige Pleiten haben selbst die Gesellschaft verändert oder auf besondere Weise Geschichte gemacht wie der Zusammenbruch der Herstatt-Bank oder die Pleiten der Neuen Heimat und anschließend der co op, die das Ende des Genossenschaftsgedankens als Alternative des Wirtschaftens bedeuteten.

Schaut man genauer hin, so kann man sehen, dass es Arten von Managementfehlern gibt, die landesüblich und zeittypisch sind. In der Aufbruchs- und Goldgräberstimmung der neunziger Jahre gab es in Deutschland andere und zugleich häufigere Pleiten als in den frühen sechziger Jahren – als das Scheitern von Unternehmen oft in einem zu schnellen Wachstum nach der Kriegskatastrophe und mangelnden Eigenmitteln begründet war – und den siebziger bzw. achtziger Jahren, in denen sich der spätere Größen-Wahn zum ausgehenden Jahrhundert in ersten Konturen abzeichnete: das Anwachsen von Unternehmen und Gruppen zu immer gigantischeren Gebilden. Herstatt war ein erster Vorläufer der späteren Massenhysterie am Neuen Markt.

«Deutsche» Pleiten meint also: Die hier geschilderten Vorgänge haben die deutsche Wirtschaftsidentität berührt – durch ihre Besonderheiten, ihre Folgen oder ihre schiere Größe viele Menschen in unterschiedlicher Weise betroffen. Sie haben auch dazu beigetragen, diese Identität, den Bürgerstolz auf Wirtschaftswunder, Deutsche Mark und «deutsche Wertarbeit» zugunsten internationaler Vorstellungen abzubauen. Identitätsformeln der fünfziger, sechziger und siebziger Jahre wie «Made in Germany» oder eben die «gute Deutsche Mark» büßen ihre Zauberkraft ein.

«Deutsche» Pleiten heißt auch, wenn auch nicht immer: Sie eraigneten sich, weil Faktoren eine Rolle spielten, die gerade den «Standort Deutschland» präg(t)en, zum Beispiel die Macht des (Universal-)Bankensystems oder die (Subventions-)Politik, etwa durch die Treuhand-Wirtschaft. In einigen Fällen heißt es, dass sie Ergebnis der Besonderheiten deutscher Geschichte sind. Und schließlich bedeutet «deutsche» Pleiten auch, dass eine Reihe von

ihnen von Skandalen umwittert waren, die die Republik bewegten, wie der Fall Jürgen Schneider.

Uns geht es nicht um eine Art «Pleiten-Lexikon»; vielmehr haben wir eine Reihe gleichsam exemplarischer Fälle herausgesucht, die in etwa eine chronologische Abfolge bilden: Ihre Zahl ist klein genug, um tatsächlich ihre Geschichte nachzuzeichnen, und die ausgewählten Zusammenbrüche verdeutlichen dennoch in besonderer Weise das Umfeld, in das «deutsche» Pleiten eingebettet sind:

- das Irrationale/die Irrationalen in der Wirtschaft
- der Einfluss der Banken
- die Verfilzung der Unternehmen zur «Deutschland AG»
- wechselnde Moden und Theorien (zum Beispiel von John Maynard Keynes zu Milton Friedman, vom Mischkonzern zum Kerngeschäft), aber auch
- verschlafene Entwicklungen (wie bei der AEG) und nicht zuletzt
- der Einfluss der Politik.

Im 19. Jahrhundert wurden Entscheidungen durch Eigentümer-Unternehmer auf patriarchalische Art aus dem Bauch heraus getroffen. Persönliche Eitelkeiten und hemmungsloses Gewinnstreben überlagerten nüchternes Kalkül. Ist es damit vorbei? Wird Management-Trainern und Autoren von Management-Büchern geglaubt, gibt es heute die Dominanz der wissenschaftlichen Betriebsführung. Da regiere das Controlling, die wissenschaftlich veredelte Nachfolge der Buchführung. –

Wie kommt es da zu den Klagen, in den Büros der großen Unternehmen werde die Arbeit bis hinauf zu den höchsten Rängen durch Mobbing behindert? Wie erklären sich bei all diesen Kontrollen jahrelange Betrügereien wie bei Opel und Ford oder Fälschungen wie bei VW? Korruption und Schmiergeld gehören bei Unternehmen so sehr zum Alltagshandeln, dass die Aufwendungen hierfür von der Steuer absetzbar waren; inzwischen ist dies wenigstens auf Auslandsgeschäfte beschränkt.

Das blinde Nachvollziehen von Moden in der Art der Unternehmensführung ist als Grund für Fehlentscheidungen im Topmanagement nicht zu unterschätzen. Und je größer die Unternehmung,

umso wahrscheinlicher wird, dass sich Privatstrategien einzelner Manager zulasten des Firmenwohls durchsetzen. Auch auf Vorstandsebenen verselbständigen sich Machtspiele von Managern gegenüber dem Firmenzweck, wird öfters weniger gewirtschaftet als Krieg geführt, Bürgerkrieg. In den USA (nur dort) gibt es einen florierenden Literaturzweig, der diese menschlich-emotionale Seite von Unternehmensführung und betriebsinternen Abläufen zum Thema hat, die «Business Novel».

Dieses Buch sollte indessen nicht vornehmlich als Schelte solcher Zustände verstanden werden oder als Tadel von persönlichem Fehlverhalten – auch wenn es immer wieder Thema ist. Wir wollen vielmehr ein Verständnis davon vermitteln, dass Wirtschaften kulturell eingebettet ist und nicht etwa abgelöst von der eigenen Gesellschaft nur objektiven Regeln folgt.¹ Das bedeutet: Auch im Wirtschaftsleben läuft ohne «Checks and Balances» vieles aus dem Ruder. Wie in der Politik gilt auch hier: Das Führungspersonal verwendet viel Einfallsreichtum darauf, sich den Kontrollen zu entziehen. Fehlentscheidungen und individuelles Fehlverhalten sollen hier als Teil des Systems «Wirtschaft in Deutschland» und als Folge von Zeitumständen geschildert, begriffen und analysiert werden.

In der Zeit, als der Eiserne Vorhang Europa und darüber hinaus einen Großteil der Welt teilte, schien im Prinzip ausreichend, zum Verständnis von Abläufen in der Wirtschaft ihre Teile grob als «kapitalistische» und «kommunistische» Zonen zu charakterisieren. Heute richtet sich das Interesse auch in der Wissenschaft zunehmend auf die Unterschiede zwischen den verschiedenen «kapitalistischen» Ländern. «Varieties of Capitalism» (Vielfalt des Kapitalismus) ist ebenso ein Wachstumsbereich empirisch vorgehender Vergleichsforschung² wie die Gegenüberstellung von Wohlfahrtssystemen, mit denen die Belastungen von Marktwirtschaften sozial abgedeckt werden sollen.³ Damit wird ein Stück Realität in die Analyse von Wirtschaft zurückgeholt, das verloren gegangen war, insbesondere in der Wirtschaftstheorie.

Um die Wende zum 20. Jahrhundert hatten Sozialwissenschaftler die zentrale Stellung des Wirtschaftens als kennzeichnend für

die moderne Gesellschaft erkannt. In traditionalen Gesellschaften hatte Wirtschaften eine eher dienende Bedeutung für andere Zwecke gehabt – etwa für die militärische Macht eines Fürsten oder das Wohlergehen einer Priesterkaste. Die Kulturkritik sah und sieht in dem Bedeutungszuwachs des Wirtschaftens das eigentliche Ärgernis dieser modernen Gesellschaften: Was vordem für die Aufmerksamkeit nachdenkender Zeitgenossen randseitig war, wurde jetzt – weit jenseits dessen, was fürs bloße Überleben notwendig war – zum Zentrum der Welt, in der wir uns einrichten. Die Wirtschaft war zu einem Eigenbereich geworden, für den eigene Regeln galten. In der Soziologie wird ein solcher Vorgang «Ausdifferenzierung» genannt.⁴

Nehmen Sie an, Sie kaufen einen Gebrauchtwagen und Ihnen missfällt der geforderte Preis. Der Verkäufer sieht an Ihrer Nasenspitze, dass der Deal nicht läuft. «Weil Sie es sind, mache ich Ihnen einen Freundschaftspreis», lockt deshalb der Händler. Greifen Sie «zum Freundschaftspreis» zu, sind Sie der Dumme. In der heutigen Marktwirtschaft gilt: Dem Händler müssen alle Kunden gleich sein; Freundschaftspreise gibt es eben nur zwischen Freunden – und auch da nur ausnahmsweise. Im Mittelalter galt es als Sünde, Zinsen für verliehenes Geld zu nehmen; man dürfe an der Not eines Mitmenschen nicht verdienen. Heute verstehen wir den Zins als eine Gebühr dafür, dass ein anderer mit meinem Geld arbeitet. Wirtschaftsbeziehungen sollen dem Nutzen der Beteiligten dienen – anders als Beziehungen zwischen Menschen, die sich gegenseitig verpflichtet sind. Emotionen haben ihren Platz zwischen Freunden und Verwandten, nicht in «ausdifferenzierten» Bereichen wie Wirtschaft, Justiz oder Wissenschaft. Das ist eine für moderne Gesellschaften als Kulturen zentrale Norm.

Die Verselbständigung («Ausdifferenzierung») von Teilbereichen einer Gesellschaft ist durchweg mit einer gewaltigen Steigerung ihrer Wirksamkeit verbunden: Justiz wird sachlicher und kalkulierbarer, wenn Kirche und Politiker nicht mehr hineinreden dürfen, Wissenschaft wird besser, wenn sie von Wissenschaftlern statt Bürokraten oder Kapitalbesitzern gesteuert wird. Aber in all diesen Fällen droht durch Verselbständigung auch Entartung, Ent-

fernung vom wie auch immer dienenden Zweck für das Ganze der Gesellschaft. Berüchtigt ist der Spruch von Juristen: *fiat justitia, pereat mundus* (Recht werde gesprochen, auch wenn die Welt daran zugrunde geht). Das sehen Nichtjuristen selbstverständlich anders. Über Grenzen der Wissenschaft hinweg mischen sich Nichtwissenschaftler ein, wenn von Genetikern Freiheit fürs Klonen gefordert wird. Und die Hinnahme von Marktmechanismen wird zweifelhaft, wenn Manager Tausende von Arbeitsplätzen streichen und durch die danach gestiegenen Aktienkurse mit ihren Aktienoptionen zweistellige Millionengewinne verbuchen. In solchen Reaktionen werden letztlich Unterschiede zwischen Kulturen deutlich, Kulturen, die auch den Rahmen abstecken, innerhalb dessen Wirtschaft ihre Eigendynamik entfalten darf.

Wenn wir also die erwähnte (Ideal-)Norm der Gefühlskälte bei Wirtschaftsbeziehungen wirklich verinnerlicht hätten, würden wir nicht öfters Konflikte dieser Norm mit anderen uns wichtigen Werten erleben – gäbe es keinen Stoff für dieses Buch. Aber Wirtschaften findet eben auf Erden statt, wo Menschen auch ihren anderen Gefühlen und Werten folgen, wenn es die Umstände zulassen. An der Spitze großer Unternehmen gibt es mehr Bewegungsraum als in den Etagen darunter; damit Topleute ihre Fähigkeiten zeigen können, brauchen sie Spielraum.

Und den nehmen sich Manager nicht ganz selten auch so, dass ihr Handeln zum Fehlverhalten wird. Und öfters hat das keine persönlichen Nachteile. Da machte unter der Leitung des heutigen Managers von DaimlerChrysler die Hightech-Firma Dasa Verluste von über fünf Milliarden Mark, und anschließend wird Jürgen Schrempp Chef von ganz Daimler-Benz. Da glaubt der Chef von VW, durch den Kauf von Rolls-Royce in die Welt der Edelautos vorzustoßen, und merkt erst anschließend, dass der Markenname nach wie vor einem Konkurrenten gehört. Und reihenweise ist die Deutsche Bank in Milliardenpleiten involviert, ohne dass es Umbe-setzungen im Vorstand gab.

Da erlaubte sich ein Bankenboss, seine Geliebte zur Kunstberaterin zu machen, die über einen Etat von jährlich ca. sechs Millionen Mark mitentschied. Ein Vorstand der gleichen Bank vermieste

dieses Vertragsverhältnis. Anschließend wollte dieser Vorstand eine Großfusion auf den Weg bringen. Der gekränkten vormalige Förderer der Kunstamateurin half nach Kräften, dass die große Fusion platzte. – Wir müssen (und werden) Namen, Zeit, Ort und Summen nennen, sonst werden die schädlichen Mechanismen nicht verständlich, wird zum Beispiel nicht einsichtig, warum privater Ärger ein großes Geschäft gefährden kann.

Auf den Topetagen ist der Wunsch nach mehr Geld nicht unwichtig. Auch bei einem Jahressalär von zwei Millionen Mark und üppigen Vergünstigungen lockt die Chance auf noch mehr Geld – und sei es als äußeres Zeichen der Anerkennung, besser als andere Topmanager zu sein. Wichtiger noch aber ist auf dieser Ebene unserer Gesellschaft das Streben der Führungskräfte nach Bekanntheit und Ehren; Eitelkeit ist oft eine stärkere Antriebskraft als das Materielle. Besonders seit den neunziger Jahren ist auffällig, dass Topmanager in die Medien drängen und damit Stimmungen in der Wirtschaft machen. Auch hier erfordert Verständnis für die Vorgänge das Nennen von Konkretem.

«Ein jeder Eigenbereich ist eine Verschwörung gegen die Öffentlichkeit», sei hier in Abwandlung ein Spottwort von Max Weber zitiert. Die «soziale Marktwirtschaft» war als eine Wirtschaftsordnung erdacht, in der die Einzelentscheidungen durch Märkte gesteuert werden, Märkte ihrerseits aber nach politisch-gesellschaftlichen Ordnungsvorstellungen.* Verständlicherweise wird in der Wirtschaft immer wieder versucht, die Rahmenbedingungen zu ignorieren und Interventionen zurückzuweisen. Weniger verständlich ist, dass heutzutage Politiker und zu einem großen Teil auch Wirtschaftsjournalisten hierzu schweigen. Die Globalisierung der

* Die Vorstellungen über soziale Marktwirtschaft waren nicht ganz einheitlich in der Ausgestaltung, wohl jedoch in der Grundkonzeption, dass sie etwas anderes als ein «Shareholder-Value»-Kapitalismus sein sollte – nämlich eine durch ordnungspolitische Interventionen beeinflusste Wirtschaft. Vgl. Reinhard Blum: «Soziale Marktwirtschaft – Wirtschaftspolitik zwischen Neoliberalismus und Ordoliberalismus». Tübingen 1969; Ludwig Erhard und Alfred Müller-Armack (Hg): «Soziale Marktwirtschaft». Frankfurt 1972; Volker Hentschel: «Ludwig Erhard». Berlin 1998.

Wirtschaft lasse angeblich eine Steuerung von Wirtschaftsabläufen nicht mehr zu. Es wird im Verlauf dieses Buches noch deutlich, dass diese Beschwörung der Globalisierung – übrigens auch von links zu haben – überwiegend Ideologie ist, Rechtfertigung für Verhalten nach dem Bild der drei Affen: nichts sehen, nichts hören, nichts tun.⁵

Der «Verschwörungsmechanismus» eines Eigenbereichs ist bereits wirksam, wenn Fehlverhalten in der Wirtschaft entsteht, und mehr noch, wenn darauf reagiert wird. Wir wollen zeigen, dass hier teilweise Maßstäbe wirken, die man außerhalb der Wirtschaft im Grenzbereich zwischen gerade noch hinnehmbar und kriminell ansiedeln würde. Wenn das so ist, sind solche Maßstäbe zu tadeln und nicht nur Personen. Noch bei Fehlverhalten, das unter Managerkollegen tatsächlich als Fehlverhalten gilt, wirkt in Deutschland (übrigens auch in Japan und Frankreich) ein Mechanismus, der vor Kontrolle und erst recht Sanktionen schützt: Deutschland ist ein «korporatistisches Land», in dem Kollegen gegen die Außenwelt zusammenhalten, selbst wenn sie untereinander verfeindet sind. Der gleiche Mechanismus wirkt als Auslöser von Fehlverhalten und hilft, es gegen die Außenwelt abzuschirmen: in allen Lebensbereichen dieses Landes, denen ein Eigenleben zugebilligt wird, wie der Verwaltung, der Wissenschaft und bedauerlicherweise nicht zuletzt der Politik.⁶ Der Korporatismus ist ein Charakteristikum Deutschlands, ohne dessen Verständnis in vielen Fällen ein Fehlverhalten von Managern und das Ausbleiben von Sanktionen nur als punktuelles Versagen gedeutet wird. Wir müssen deshalb um etwas Geduld bitten, wenn wir bisweilen kurze Ausflüge, ohne Jargon, in soziologische Denkweise unternehmen, um dergleichen verständlicher zu machen.

Fangen wir gleich damit an: Mit der Entwicklung des Wirtschafts als Eigenbereich zu einem der Kennzeichen moderner Gesellschaften hat sich zugleich eine Mentalität verbreitet, die der große Soziologe Georg Simmel (1858–1918) «Rechenhaftigkeit» nannte. Er meinte damit ein kalkulierendes Abwägen zwischen Alternativen. Gewählt werde am Ende diejenige, die den größten Vorteil verspricht. Solche Alternativen muss es allerdings erst einmal geben; in traditionalen Gesellschaften fehlten sie für viele Situationen

und Lebensbereiche. Der Klassiker Max Weber (1864–1920) sah als charakteristisch für die Moderne die Vorherrschaft von Rationalität. Angewandt auf wirtschaftliches Verhalten fällt das mit Rechenhaftigkeit zusammen.

Die Begriffe Rationalität und Rechenhaftigkeit meinen nicht nur tatsächliches Verhalten, sondern bezeichnen darüber hinaus ein kulturell vorgegebenes Deutungsmuster. Damit ist gemeint, dass im Fall einer Entscheidung zwischen Alternativen diejenige als die wirtschaftlichste gewählt wird, die den größten, nach Möglichkeit errechneten, Erfolg verspricht. Das liest sich eindeutiger, als es ist. Wird mit Erfolg der hier und heute einzufahrende Vorteil gemeint oder der größte Nutzen im Zeitablauf? Lässt sich wirklich durchweg für mehrere Beteiligte verbindlich begründen, welche Alternative den Vorzug verdient? Oft hängt der eigene Erfolg mit ab von einem Verhalten anderer, das wir häufig nicht gut voraussagen können. Entscheidungen müssen getroffen werden, auch wenn uns bewusst wird, dass unser Wissen für eine schlüssige Begründung nicht ausreicht. Vor allem muss der angestrebte Nutzen nicht immer im materiellen Vorteil bestehen; es kann auch Ruhm sein, Ansehen und in der Wirtschaft häufig auch Macht. Wäre es anders, könnte über Wirtschaft nur langweilig geschrieben werden, ja wäre Wirtschaften lediglich eine langweilige Buchhalterei.

Unternehmertum ist jedenfalls etwas anderes, bedeutet Handeln im Bewusstsein von Risiken. Der heutige Zustand der Börse ist exemplarisch dafür, dass rechenhaftes Verhalten in einem übergeordneten Sinne irrational sein kann. Es gab einmal eine Zeit, da wurde an Hochschulen gelehrt, der Wert einer Aktie folge aus der erwarteten Rendite – genauer: dem Kurs-Gewinn-Verhältnis, dem «KGV». Nicht einmal die Kurse des Börsenindex Dax, erst recht aber nicht die des amerikanischen Dow-Jones lassen sich damit im Jahr 2002 noch erklären. Die Preise von Aktien liegen noch heute oberhalb dessen, was je als Rendite an Käufer ausgezahlt werden könnte. Spekuliert wird auf den Kursgewinn.

Banken setzen immer ungenierter auf Zockermentalität, wenn sie neuerdings mit einer Stückelung von ca. 10000 DM «Hedgefonds-Zertifikate» anbieten. Diese Hedgefonds sind eine Mischung

von gegenläufigen Spekulationen auf Kursveränderungen. Bei solchen Papieren der Dresdner oder der Deutschen Bank verheimlicht das Geldinstitut dem Anleger, für welche Papiere der Anteilsschein steht, und ein schnelles Aussteigen wird nicht erlaubt. Das Bankenwesen nähert sich hier der Seriosität von Hütchenspielern. Ist der amerikanische Casino-Kapitalismus jetzt auch bei uns hinnehmbar geworden? Noch ist es zu früh für eine Diagnose, ob inzwischen ein bleibender Wandel in der Rangfolge von Werten – etwa fort von Sicherheitsdenken hin zu Wagnisorientierungen – stattgefunden hat. Jedenfalls gibt es solche Stimmungen, ohne die manches Risiko-verhalten auch in den Spalten von Unternehmungen unverständlich bliebe.

Der Devisenmarkt ist ein extremes Beispiel für hochriskante Spekulationen, die den Kern dessen ausmachen, was Globalisierung genannt werden könnte: weltweit flottierendes Finanzkapital. Denn gerade die USA, die eine fast völlige Deregulierung der Finanzmärkte im größten Teil der Welt erzwungen haben, betreiben für die Warenwelt durchaus Schutzzoll-Politik. Heute werden an einem einzigen Tag auf den Devisenmärkten Umsätze verbucht, deren Umfang die Hälfte des Gesamtwertes aller Währungen der Erde übertreffen. Weit weniger als 20 Prozent dieser Transaktionen haben indessen etwas mit dem Kauf oder Verkauf von Waren oder Wertpapieren zu tun.

Bis zum – zumindest vorläufigen – Fehlschlag der Daimler-Benz-Fusion mit Chrysler herrschte eine regelrechte «Fusionitis», ein Streben nach Größe durch Verschmelzung von Unternehmen auch über Grenzen hinweg. Mehr als die Hälfte aller großen Fusionen haben sich bislang schon zumindest teilweise oder auch völlig als Fehlschlag erwiesen. So liegt der Börsenwert des fusionierten Unternehmens DaimlerChrysler inzwischen im Verhältnis unter den Werten vor der Fusion. Zumindest war die DaimlerChrysler-Fusion für die deutschen Manager vorteilhaft: Ihre Bezüge bewegen sich nach oben und nähern sich den Werten für die amerikanischen Manager.

Womit wir einen Fall benannt hätten, der für Entscheidungen mit mehreren Akteuren unbestimmt werden lässt, wann ein Handeln rational ist. Eindeutig ist dies nur, wenn alle Beteiligten das