

Wider die unheilige Allianz des Abwirtschaftens

Das Gespenst vom Shareholder value geht um. Die Aktionäre, die weltweiten Anleger wollen eine höhere Rentabilität ihres Kapitals, sie können sich heute rund um den Globus die attraktivsten Anlagen aussuchen und schaffen auf diese Weise eine Konkurrenz der Unternehmen um dieses Kapital. Diese Entwicklung an sich ist keine Bedrohung für Unternehmen, ging es in Firmen doch immer schon um Gewinn und Rentabilität. Was allerdings bedrohlich werden kann ist die Art und Weise, wie sich die Wirtschaft bei uns darauf einstellt.

Viele Unternehmen erhöhen den Aktionärswert um ein vielfaches, schaffen dabei Arbeitsplätze und werden als Segen der Gesellschaft empfunden. Wie? Sie *wachsen* zur Grösse. Sie haben innovative Produkte oder Dienstleistungen und bewegen sich in Zukunftsmärkten. Ihr innerer Wert und demzufolge ihre Aktienkurse steigen rasant, die Investoren sind happy, ihre Risikofreudigkeit hat sich im wahrsten Sinne des Wortes ausgezahlt. So verdreifachten sie etwa in der Firma Intel ihr investiertes Kapital innerhalb von 12 Monaten. Sie haben Zu- und Vertrauen ins Management, und dieses strahlt vor Selbstvertrauen. Ein Bill Gates legt schon fast staatsmännisches Verhalten an den Tag und wird auch so behandelt. Diese Firmen sind nicht nur die Lieblinge der Börse, sie sind auch für engagierte, dynamische und brillante Fachkräfte attraktiv, welche dort ihre Ideen umsetzen und sich weiterentwickeln können.

Daneben gibt es natürlich auch eine andere Strategien des Managements, um den Shareholder value zu erhöhen: zur Grösse *schrumpfen*. "0,5 mal 2 ergibt 3" heisse die Erfolgsformel: halb so viele Leute arbeiten doppelt soviel und produzieren den dreifachen Gewinn. So beschreibt es ein Unternehmer. Sie "entschlacken" und "verschlanken", schliessen zuweilen im Namen der "Gesundsschrumpfung" Betriebe und entlassen Menschen. Dies geht mancherorts so weit, dass Firmen in unserer so sauberen Schweiz die Toiletten nur noch alle drei Tage putzen und jede dritte Lampe kurzerhand herausdrehen, als ob nach dem Motto gehandelt wird: "dieses Licht wirft einen Schatten auf unseren Aktienkurs".

Die "revitalisierten" Kühe geben keine Milch mehr.

Die Folgen dieser momentan oft praktizierten Strategie, den shareholder value durch Abbau zu erhöhen, werden sichtbar. Die Verschrankungen führen u.a. dazu, dass Tausende von kompetenten Mitarbeitern oft mit einem Federstrich "freigesetzt" werden. Wo sind die Zeiten als sich das Management oft äusserst schwer tat, sich selbst von inkompetenten einzelnen zu trennen? Heute verlieren Unternehmen mit ihren Menschen ihr kollektives Gedächtnis, und damit viel wertvolles Knowhow. Sie ähneln immer mehr ausgequetschten Zitronen, zeigen Symptome von Betriebs-Alzheimer, und die Aussichten für erhöhte Produktivität durch Kreativität und Innovation sinken. Diese "Effizienz" ist ein Feind der Produktivität. Sie behindert das Unternehmen, die vielen Möglichkeiten zu erkennen, geschweige denn zu ergreifen, die sich in den herauskristallisierenden neuen Nischen der rasenden Globalisierung auftun. Die Ironie dabei ist, dass infolge der Globalisierung der Durst der globalen Wirtschaft exponentiell wächst, aber die "revitalisierten" Kühe geben keine Milch mehr.

Aber auch diese Strategie führt zu einem erhöhten Shareholder value. Kündigte früher das Management Entlassungen im grossen Stil an, so kam dies fast einer Bankrotterklärung der Fähigkeit des Managements nahe. Passiert dies heute, so scheint dies auf den Finanzmärkten als Erfolgsausweis zu gelten. Die Kurse steigen auch ganz schön.

Trauen die Investoren dem Management in bestimmten Bereichen, v.a. bei Dinosauriern in traditionellen Industrien in mehr oder weniger gesättigten Märkten, nicht mehr zu, den Aktionärswert durch Unternehmenswachstum zu erhöhen? Erwarten sie von bestimmten Unternehmen und ihrem Management schon von vorneherein viel weniger? "Wenn ein schweizer Grossbänker verkünden würde, er wolle den Aktionärswert mit einer innovativen Wachstumsstrategie (statt einem Effizienzsteigerungsprogram) erhöhen, dann müsste er eine echt überzeugende Strategie vorlegen. So einfach würde man es ihm nicht abkaufen" formuliert ein Finanzanalyst. Dementsprechend zielen die Fragen auch eher in Richtung "seid ihr nicht etwas kopflastig?". Und das Management versucht natürlich nach besten Willen und Können, auf diese Fragen wenigstens bei der nächsten Präsentation im Zunfthaus zur Waag befriedigendere Antworten zu geben.

Bloss warum macht das Gros des Managements mit? Es wird doch gleichzeitig über die Eindimensionalität des shareholder value Denkens gewettert. Sie sind doch sonst nicht schüchtern. Warum geben sie diesem Druck nach?

Würden sie protestieren, würden sie sich der Frage der Investoren gegenüber sehen: Was habt ihr für alternative Strategien um den Aktionärswert zu erhöhen? Was wollt ihr tun? "Doch wer hat darauf konkrete Antworten?" sinniert der Konzernleiter eines grossen Schweizer Unternehmens. Dann würden die Nebelgranaten fliegen. Die Märkte sind gesättigt, Innovationen sind kaum in der Pipeline, man verbessert sich zwar laufend und ist ISO zertifiziert, aber die Konkurrenz eben auch. Ausserdem sei "aus einem Elefanten kein Rennpferd zu machen".

Sparen dagegen, diese Kunst beherrscht man, darin hat man mittlerweile Übung, darin ist man geschult. 20% Einsparungen liegen jedenfalls drin. "Da lässt sich was machen". So kann man sich und seinen Kollegen den möglicherweise unangenehmen Blick in den Spiegel ersparen. Oder anders formuliert: Die Forderung der Investoren nach Verschlinkung verschont das Management. Vor was? Vor der Konfrontation mit dem angekratzten Selbstvertrauen, Konfusion und Ratlosigkeit und last but not least mit den eigenen Fähigkeiten. Die Komplexität mancher Entscheide ist reduziert. Wurden früher verschiedenste Interessen abgewogen, so scheinen heute die Prioritäten klarer: dient es dem Aktionär heute (allenfalls morgen) oder nicht? Dies scheint manchen Entscheid einfacher zu machen. Und wohlgemerkt: "Kunst kommt von Können und nicht von wollen, sonst hiesse es `Wulst`", so lautet ein verständnisvoller Graffiti in einer Lagerhalle.

Und so lässt es sich für beide Seiten profitabel kooperieren. Die Aktionäre erhalten sichere Zuwächse im "making money", denn jedes monolithische Unternehmen kann entschlackt werden, das ist immer was zu holen, das ist sicher. Das Management hat seine von den Finanzmärkten legitimierte Strategien im "earning money". "Man tut was man kann." Oder: eine unheilige Allianz im Abwirtschaften?

Der Preis, den beide Parteien in Kauf nehmen, ist hoch. Dieser Preis bedeutet nicht nur menschliche individuelle Schicksale, es kann zur nationalen Katastrophe führen, und - sie wissen es. Das Management erlebt es täglich vor Ort wenn ihnen der Saft für Neuerungen fehlt, und selbst etablierte Finanzkreise wie der Financier George Soros oder der Chefökonom der global operierenden Investment Bank Morgan Stanley warnen mittlerweile laut und öffentlich.

Was ist zu tun?

Wie kommen Führungskräfte aus dieser unheiligen Allianz heraus? Sie können eine breiter angelegte "Zugewinnngemeinschaft" gründen, in der andere Beteiligte ebenfalls "gewinnen" können. Und zwar nicht im Sinne der Sozial- und Solidaritätsromantik, sondern in der Verknüpfung von handfesten Interessen der Beteiligten. Wie? Indem sie zum Beispiel ein intelligentes System von Anreizen etablieren.

1. Zugewinnngemeinschaft mit Mitarbeitern

Da wären als erstes die Interessen der Mitarbeiter. Letztlich sorgen produktive Mitarbeiter für einen höheren Aktionärswert und grundsätzlich wollen Mitarbeiter produktiv sein, sich anstrengen und einen sinnvollen Beitrag für das Unternehmen leisten. Dies kann man nicht oft genug betonen. Aber wer wundert sich über Mitarbeiter, die schweigend, mit geballter Faust in der Tasche ihren "Job" erledigen, wenn Firmen einerseits für die meist schon durchgeschüttelte Belegschaft Nullrunden verabreichen und gleichzeitig Dividenden und Topmanagementbezüge erhöhen? So werden auch noch die letzten Stärken des Standorts Schweiz gefährdet: hohe Arbeitsmoral verbunden mit hohem Qualitätsbewusstsein.

Sind sie jedoch ebenfalls an Gewinn und Verlust signifikant (in verschiedensten Formen) beteiligt, wie dies teilweise schon beim Management praktiziert wird, ist ein beträchtlicher Einkommensanteil direkt und transparent abhängig von ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg, werden sie automatisch an erhöhter Leistung interessiert sein. Ausserdem braucht es, jenseits der trendigen Rhetorik von Teamarbeit und von "we want to be the best", handfeste qualitative Anreize, sich mit seinen Kollegen weiterzuentwickeln, unorthodoxe Ideen zu entwickeln, auszuprobieren und umzusetzen (bzw. durchzukämpfen). Dann werden die Mitarbeiter vorhandene Kräfte besser ausnutzen und neue Möglichkeiten explorieren, denn "es lohnt sich" auch für sie. In die interne Dynamik wird auf allen Ebenen eine stark auf Erfolg organisierende Kraft eingebaut, die zu veränderten Strukturen und Entscheidungsprozessen führt und eine neue, anspruchsvolle Qualität mitsichbringen. Dies wiederum spricht sich schnell rum und zieht diejenigen Fachkräfte an, die es für Innovationsprozesse braucht und die sich sonst gar nicht erst bei einem schwerfälligen, bürokratischen Dino bewerben würden.

Es wird für alle anforderungsreicher, aber im positiven Sinne, denn gleichzeitig entsteht Lust an Leistung. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen in aller Klarheit: der Mensch ist nicht auf das Schlaraffenland programmiert. Er erreicht höchste Lust und Befriedigung durch sinnstiftende Anstrengung, wenn er etwas sinnvolles geleistet hat. Auch für den Bergsteiger ist das Klettern schon lustvoll, nicht erst das Erreichen des Gipfels. Auf diese Weise lassen sich Mitarbeiter-, Management- und Aktionärsinteressen koppeln.

2. Zugewinnngemeinschaft mit der Gesellschaft

Die Strategie der a-priori- Kapitulation vor einer produktiven Wachstumsstrategie geht für die Gesellschaft bislang nicht auf. Sie hat die Kosten der Arbeitslosen und der Frühpensionierten zu tragen und muss gleichzeitig eine moderne und leistungsfähige Infrastruktur, etwa im Verkehr, in der Telekommunikation, in der Forschung oder im Ausbildungswesen finanzieren. Derweil scheinen die Unternehmen Rationalisierungsgewinne zu realisieren und verlagern ihre Standorte ins Ausland.

Das stösst auf. Der gute Ruf der Unternehmen steht auf dem Spiel. Und zwar nicht nur bei Politikern, Abstimmungsbürgern, Arbeitnehmern, sondern auch bei den Konsumenten. Diese haben mittlerweile erkannt, dass ihre Entscheide, ob sie etwa bei Shell oder Aral tanken, viel bewirken. Denn nicht nur die Märkte globalisieren sich, auch die Nachrichten, und Imageverluste können schnell zu handfesten Verlusten führen, wenn Unternehmen allgemein ethische Standards zu verletzen scheinen. Das Pendel kann schnell umschwenken und den Menschen wieder mehr in den Mittelpunkt rücken als den Franken. Und wie schnell Situationen kippen und zu Krisen führen können, das erleben wir gerade täglich, und wie schlechtes Laientheater dann aussieht ebenfalls.

Wie kann das unternehmerische Handeln sozial verträglicher sein? Wie kann die Gesellschaft vermehrt Mitglied der "Zugewinnngemeinschaft" und zwar nicht indem Rentabilitätsaspekte untergeordnet sondern mit dem Allgemeinwohl verknüpft werden?

Die Migros praktiziert schon lange einen möglichen Weg. Ihr "Kulturprozent" (1% vom Umsatz, und dies bei geringen Margen) ist *mit* dem Wachstum der Migros auf 107 Millionen Franken jährlich gestiegen und so zum grössten Schweizer Sponsor avanciert. Aber viel wertvoller ist, dass der umgesetzte Wille öffentlich präsent ist, die Menschen " rings um uns..., die ein Recht auf den goldenen Ueberfluss der Welt haben, aber ihren Anteil nicht erhalten" (Duttweiler) zu beteiligen, und ein grosses Sympathiekapital bildet. Ein Boykott gegen die Migros wäre wohl schwieriger als gegen Cardinal, zu sehr ist ihr gesellschaftliches Engagement für viele einzelne spürbar, sei es in den günstigen professionellen Weiterbildungsangeboten für Nachwuchskräfte oder in einem für den Normalbürger zahlbaren Opernabend.

Viele Firmen sind gesellschaftlich aktiv, aber abgesehen vom Sport- und Kultursponsoring, eher im Stillen, oft elitär angehaucht und in vornehm schweizerischer Zurückhaltung. Die Verbindung, ja die Komplementarität der Interessen zwischen Gewinn und Sozialem wird zuwenig gesehen und als strategisch relevanter Faktor eingesetzt. "Tue Gutes und rede darüber", dieses Engagement lässt sich regelrecht "zu Markte tragen". Und zwar im Eigeninteresse der Unternehmen, damit sie aus der sich anbahnenden gesellschaftlichen Isolierung herauskommen und sich nicht den Ast absägen, auf dem sie sitzen. Aber wohlgermerkt:Taten, nicht hochglanzpapierende, durchgestylte, die gesellschaftliche Verantwortung beschwörende "Kommunikation". Es ist allerhöchste Zeit, es gibt viel zu tun, und zwar "Gopfridstutz" ohne das so beliebte Wenn und Aber.

Betty Zucker, Leiterin der Abteilung Unternehmensentwicklung im Gottlieb Duttweiler Institut, Rüschlikon