

Neue Wirtschaft – Neues Management?

Überlegungen zum deutschen Management in der New Economy

I. Einleitung

Der Begriff New Economy, „neue Wirtschaft“, ist hoch aktuell und sehr populär. Er ist jedoch unscharf und wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet. Er dient so dem Transport ganz unterschiedlicher Annahmen und Werte und eignet sich gerade deshalb zur Orientierung in einer Wirtschaft, deren Strukturen sich derzeit erheblich verändern. Die vielfältige Verwendung des Begriffes wird durch einen kurzen Überblick deutlich:

Netzwerke und immaterielle Ressourcen wie Ideen, Informationen, Wissen und Beziehungen sind für die neue Wirtschaft charakteristisch¹. Die OECD stellt fest, dass der Begriff meistens der Beschreibung der Wirtschaft der USA und der hier zu beobachtenden intensiven Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien dient². Makroökonomische Befunde aus der amerikanischen Wirtschaft legen nahe, dass in der neuen Wirtschaft ein enormes ökonomisches Wachstum ohne Inflation möglich ist³. Sehr häufig wird die neue Wirtschaft mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien und deren Produktivitätssteigerungen verbunden⁴. In der neuen

Wirtschaft entstehen neue wettbewerbspolitische Herausforderungen an den Staat, da monopolistische Marktstrukturen – wie das Beispiel Microsoft zeigt – zu einer ungeheuren Marktmacht führen können⁵. Mit dem Eintreten in diese neue Form der Wirtschaft lässt man die „alte Wirtschaft“ als Ganzes oder teilweise hinter sich, so die Überzeugung derjenigen, die von der neuen Wirtschaft sprechen und schreiben.

Mit alter und neuer Wirtschaft werden Typen beschrieben, die in der Realität heterogen sind und Endpunkte eines Kontinuums von alter zu neuer Wirtschaft darstellen. Hält man beispielsweise neue Technologien und immaterielle Ressourcen für zentrale Elemente der Unternehmen der neuen Wirtschaft, dann heißt das nicht, dass alte Technologien und materielle Ressourcen vollständig verdrängt wären und keine ökonomische Bedeutung mehr hätten, und auch nicht dass Unternehmen der alten Wirtschaft nicht ebenso gut neue Technologien verwenden können. Allerdings findet sich häufig die eine oder andere Art der Verkürzung in der Diskussion über die neue Wirtschaft.

Im Mittelpunkt dieses Textes soll das deutsche Management der alten und der neuen Wirtschaft stehen⁶. Die Praktiken des Managements und deren Wandel werden in der Diskussion über die neue Wirtschaft nur erwähnt, aber weniger systematisch analysiert⁷. Die Ausgangsüberlegung die-

Diese Studie ist im Rahmen des Projektes „Corporate Governance, Innovation and Economic Performance in the EU“ am Wissenschaftszentrum Berlin unter der Projektleitung von Prof. Dr. Ulrich Jürgens entstanden. Das Projekt wird von der Europäischen Union finanziert und von INSEAD, Paris, koordiniert (nähere Informationen zu dem Projekt unter: <http://www.insead.fr/projects/cgepl/>).

1 Vgl. Kevin Kelly, *New Rules for the New Economy*, London 1998, S. 2, S. 33.

2 Die OECD selbst spricht etwas zaghaft von einer neuen Wirtschaft, die einen höheren Wachstumstrend implizieren kann, die den Wirtschaftszyklus beeinflusst und die im Vergleich zur alten Wirtschaft andere Quellen des Wachstums zur Grundlage hat. Vgl. OECD, *A New Economy? The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth*, Paris 2000.

3 Vgl. Michael H. Stierle, *New Economy – Wunschtraum oder Realität*, in: *Wirtschaftsdienst*, (2000), S. 549–557, sowie seinen Beitrag in diesem Heft.

4 Vgl. Horst Siebert, *The New Economy – What is really new?*, Diskussionspapier, Institut für Weltwirtschaft, Kiel 2000; kritisch hierzu: Ingo Schmidt, *Computer.com & @ktion* – die neuen Quellen des Wachstums, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, (2000) 8–9, S. 486–496.

5 Vgl. Reiner Clement, *Braucht die New Economy eine neue Regulierung?*, in: *Wirtschaftsdienst*, (2000), S. 542–548; K. Kelly (Anm. 1), S. 26–27.

6 Was genau „Management“ ist, wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Ich möchte im Folgenden das Management als spezifische Gruppe von Arbeitnehmern eines Unternehmens verstehen, die andere Arbeitnehmer leiten, kontrollieren und deren Arbeit koordinieren. Vgl. Wolfgang H. Stachle, *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, München 1994⁷; Horst Steinmann/Georg Schreyögg, *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, Wiesbaden 1993⁸.

7 Die OECD stellt z.B. in ihrem Bericht fest, dass Produktivitätsgewinne im Wesentlichen Resultat technologischer Entwicklungen und intelligenterer Formen des Arbeitens sind. Die Arbeitsproduktivität wird durch Praktiken des Managements und organisationalen Wandel beeinflusst. Vgl. OECD (Anm. 2), S. 7.

ses Textes ist, dass anhand der Veränderung von Managementpraktiken und -modellen einerseits der Wandel der Strukturen in einer Wirtschaft eingeschätzt werden kann und dass neue Managementpraktiken andererseits einen ganz wesentlichen Bestandteil der neuen Wirtschaftsstruktur darstellen⁸. Neue Managementpraktiken sind also eine Art Indikator dafür, ob und wie sich die alte Wirtschaft in eine neue Wirtschaft, ob und wie sich das Management unterschiedlicher Unternehmen gewandelt hat. Mit dieser Annahme geht einher, dass man die neue Wirtschaft nicht auf die Verwendung einer neuen Technologie verkürzt oder einseitig durch die gestiegene Relevanz einer neuen Branche erklärt. Ein Unternehmen, das neue Informations- und Kommunikationstechnologien verwendet, in eine neue Branche vorgezogen ist oder an neuen Märkten wie dem Neuen Markt oder dem Nasdaq⁹ notiert ist, kann durchaus von einem Management geleitet werden, das man als Management der alten Wirtschaft bezeichnen würde.

In einem ersten Zugang soll das Management der alten Wirtschaft Deutschlands, seine Position und Funktion erläutert werden. Daraufhin werden einige aktuelle Veränderungen in den Managementpraktiken identifiziert, die auf eine neue Wirtschaft schließen lassen.

II. Das deutsche Management in der alten Wirtschaft

Ein spezifischer Managertyp stellt ein zentrales Element der deutschen Form der Corporate Governance¹⁰, der Unternehmensleitung und

8 Vgl. Paul Ostermann (Hrsg.), *Broken Ladders: managerial careers in the new economy*, New York – Oxford 1996. In diesem Buch wird explizit nach der Arbeit und den Karrierewegen von Managern in der neuen Wirtschaft gefragt. Der Herausgeber führt drei Ansätze aus, die den Wandel der Arbeit des Managements erklären. Die zentralen Argumente der drei Ansätze, nämlich ein Interessenskonflikt mit Aktionären (Prinzipal-Agenten-Theorie), neue Formen der Arbeitsorganisation und neue Informationstechnologien, werden in diesem Text aufgenommen.

9 Der Neue Markt ist ein Segment der Börse, das 1997 von der Deutschen Börse AG eingerichtet wurde und in erster Linie jungen, innovativen Unternehmen die Möglichkeit zur Eigenkapitalaufnahme bieten soll. Der Nasdaq ist das ältere, amerikanische Vorbild des Neuen Marktes, an dem Unternehmen wie Microsoft etc. notiert sind. Nasdaq (National Association of Securities Dealers for Automated Quotation) ist eine Handelsplattform für Unternehmen, die in den Branchen Computer, Internet, Biotechnologie und Software tätig sind. Diese Unternehmen gelten als Wachstumswerte.

10 Ein sehr enges Verständnis von Corporate Governance fragt danach, wie Investoren (Geldgeber) die Unternehmensleitung kontrollieren und sicherstellen können, dass das

-kontrolle, dar¹¹. Entlang von Wertschöpfungsprozessen, der Beziehungen zum Kapitalmarkt und der industriellen Beziehungen soll im Folgenden das Management charakterisiert werden. In Deutschland verfolgten die Unternehmensleitungen bisher hauptsächlich das Ziel, qualitativ und technisch hochwertige Produkte herzustellen. Das Unternehmen wird traditionell nicht als „money-making machine“ gesehen, also als Maschine, mit der in erster Linie Geld verdient werden soll¹². Das Unternehmen – so könnte man zugespitzt sagen – ist für das deutsche Management der alten Wirtschaft primär ein Instrument, um technisch brillante Produkte zu entwickeln und herzustellen, die dann verkauft werden¹³. Auch wenn diese Einschätzungen zugespitzt sind, kann man doch festhalten, dass bestimmte Technologien und spezifisch technische Ausbildungen für die Leitungsebene in Deutschland und ihre Strategien eine sehr große Rolle spielen. Zum einen genießen Ingenieure in Deutschland ein hohes Ansehen und haben einen entsprechend hohen Status in den unterschiedlichen Unternehmen. Zum anderen verfügen deutsche Unternehmen über technisches Know-how, um Produkte herzustellen und patentieren zu lassen, die weltweit nachgefragt werden (Stichwort: „Made in Germany“). Ein Blick auf Patente, die von deutschen Unternehmen beim Europäischen Patentamt angemeldet sind, zeigt sehr eindrücklich, dass dies im Wesentlichen Patente im Maschinenbau und weniger in der Biotechnologie oder der Informations- und Telekommunikationsindustrie sind¹⁴.

Überschaubare Märkte, ein ungebrochenes Wirtschaftswachstum, eine Industrieproduktion, die sich auf die Produktion und Distribution von Massenkonsumartikeln versteht und dafür ebenso massenhaft abhängige Arbeitskräfte einsetzt, charakterisieren den wirtschaftlichen Rahmen, an dem sich

Management erwirtschaftete Erträge an sie weitergibt. Vgl. Andrei Shleifer/Robert W. Vishny, *A Survey of Corporate Governance*, in: *The Journal of Finance*, (1997) 2, S. 737–783.

11 Vgl. Ulrich Jürgens/Joachim Rupp/Katrin Vitols unter Mitarbeit von Bärbel Jäschke-Wertmann, *Corporate Governance and Shareholder Value in Deutschland*, Diskussionspapier FS II 00-202, Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin 2000.

12 Vgl. Wilhelm Eberwein/Jochen Tholen, *Euro-Manager or Splendid Isolation? International Management. An anglo-german comparison*, Berlin – New York 1993, S. 169.

13 In einem internationalen Vergleich fällt auf, dass z. B. das britische Management Ziele im Finanzbereich zu erreichen und Fusionen zu realisieren wesentlich höher einschätzt als deutsche Führungskräfte. Vgl. Korn/Ferry, *International 1998; European Boards of Directors Study*, London 1998.

14 Vgl. Steven Casper/Mark Lehrer/David Soskice, *Can High-technology Industries prosper in Germany? Institutional frameworks and the evolution of the German Software and Biotechnology Industries*, in: *Industry and Innovation*, (1999) 1, S. 5–24.

das Management der alten Wirtschaft orientiert¹⁵. Es verfügt über eine detaillierte Kundenkenntnis, gute, umfangreiche Beziehungen zu Kunden und die Vorteile einer etablierten Marke¹⁶.

Die Unternehmensführung pflegt ganz besondere Beziehungen zu Banken: Deren Rolle bei der Unternehmensfinanzierung, in den Aufsichtsräten und den Hauptversammlungen ist ein weiteres wichtiges Element der typisch deutschen Form der Corporate Governance¹⁷. Kurzfristige und langfristige Kredite bei Banken stellen insgesamt die wichtigste externe Finanzierungsquelle deutscher Unternehmen dar. Bei der in Deutschland häufigsten Rechtsform – den Einzelunternehmen und der GmbH – handelt es sich meist um kleinere Unternehmen, die eine höhere Bankverschuldungsquote als große Unternehmen haben¹⁸. Die Stellung der Banken wird darüber hinaus auch durch das gläubigerfreundliche Konkursrecht in Deutschland gestützt.

Banken vergeben aber nicht nur Kredite, sondern besitzen auch selber Aktien¹⁹. Aktionärsvertreter von Banken findet man in sehr vielen Aufsichtsräten deutscher Industrieunternehmen. Über Kapitalbeteiligungen an anderen Unternehmen sind die für Deutschland typischen Verflechtungsstrukturen zwischen Banken, Industrieunternehmen und Versicherungen entstanden. Kapitalbeteiligungen gehen sehr häufig mit Personenverflechtungen einher. Man kann vermuten, dass die Personalverflechtung der Durchsetzung von Eigentümerinteressen dient²⁰. Eigentümer sind – wie die Verteilung

des Aktienbesitzes zeigt – im Wesentlichen andere Industrieunternehmen, Investmentfonds, Versicherungen und Banken. Diese Verflechtungen werden häufig auch als „Deutschland AG“ bezeichnet²¹.

Es sind aber nicht nur die direkten Kapitalbeteiligungen der Banken, die ihre Rolle einzigartig machen. Das im Aktiengesetz geregelte Depotstimmrecht ermöglicht es ihnen, Stimmrechte von Aktienbesitzern, die ihre Aktien in einem Depot einer Bank verwahren, auf Hauptversammlungen auszuüben. Die Stimmrechte der Banken bei Hauptversammlungen beruhen also im Wesentlichen auf Depotstimmrechten und weniger auf eigenem Aktienbesitz. Die Strategien des deutschen Managements werden von Banken somit nicht nur durch Kredite und Eigenkapital beeinflusst; Vertreter von Banken haben auch die Aufgabe und die Möglichkeit, die Strategien des Managements wie das Management selbst über den Aufsichtsrat und die Hauptversammlung zu kontrollieren.

Die Mitbestimmung ist ebenfalls ein wichtiges Element der deutschen Form der Corporate Governance²². Das Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer auf der Ebene des Aufsichtsrats und des Betriebsrats ist für die Unternehmensführung ein relevanter Orientierungsrahmen. Daneben sind Tarifverträge charakteristisch für die industriellen Beziehungen in Deutschland. Verschiedene Gesetzestexte stellen die rechtliche Basis für die Beziehung zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung dar²³. Der Aufsichtsrat hat gemäß dem Aktiengesetz die Aufgabe, den Vorstand zu kontrollieren. Die Gesetze, die die Beziehung zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat sowie die Aufgaben des Betriebsrats regeln, werden aber von den Unternehmen unterschiedlich umgesetzt, sodass verschiedene Studien, die die Mitbestimmung durch den Aufsichtsrat und den Betriebsrat analysiert haben, zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen kommen. So ist z. B. nicht immer erkennbar, ob die im Gesetz vorgesehene Funktionsteilung zwischen Geschäftsführung und Kontrolle existiert. Der Aufsichtsrat wird häufig vom Vor-

15 Vgl. Dagmar Deckstein/Peter Felixberger, Arbeit neu denken. Wie wir die Chancen der New Economy nutzen können, Frankfurt/M. – New York 2000, S. 31–32.

16 Vgl. Christian Nolterieke, Neue Wirtschaft – Alte Wirtschaft. Ein Vergleich, in: Wolf Lotter/Christiane Sommer (Hrsg.), Neue Wirtschaft. Das Kursbuch für die New Economy, Stuttgart – München 2000, S. 126.

17 Vgl. U. Jürgens/J. Rupp/K. Vitols (Anm. 11).

18 Die Kapitalstruktur eines Unternehmens des Verarbeitenden Gewerbes wird ganz entscheidend von der Unternehmensgröße beeinflusst. So macht die Eigenkapitalausstattung bei größeren Unternehmen (500 und mehr Beschäftigte) gegen Mitte der neunziger Jahre einen Anteil von rund 30 % der Bilanzsumme aus. Kleinere Unternehmen haben hingegen eine Eigenkapitalausstattung zwischen 9–20 % der Bilanzsumme. Die Bankverschuldungsquote ist bei kleineren Unternehmen höher. Vgl. Deutsche Bundesbank, Zur Unternehmensfinanzierung in Deutschland und Frankreich: Eine vergleichende Analyse, Frankfurt/M. 1999.

19 Ende 1999 besaßen Banken (inkl. Bausparkassen) 13,5 % der Aktien in Deutschland. Das ist immerhin ein Zuwachs von ca. 3 % im Vergleich zum Vorjahr. Industrieunternehmen besitzen die meisten Aktien, allerdings ist eine leichte Abnahme von 30,5 % 1998 auf 29,3 % Ende 1999 festzustellen. Vgl. Aktien und Aktienfonds stark gefragt, in: DAI-Kurzstudie, (2000) 3, S. 5.

20 Vgl. Paul Windolf/Jürgen Beyer, Kooperativer Kapitalismus, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, (1995) 1, S. 1.

21 „Die Mitglieder des Aufsichtsrats sollen die Vorstände der großen Unternehmen kontrollieren und Machtmissbrauch verhindern; gleichzeitig sind diese Kontrolleure aber in ein umfassendes Netzwerk eingebunden, das der sozialen Integration und Kohäsion der Wirtschaftselite dient und dem sie ihre Position verdanken.“ P. Windolf/J. Beyer (Anm. 20), S. 25.

22 Vgl. U. Jürgens/J. Rupp/K. Vitols (Anm. 11).

23 Das Mitbestimmungsgesetz von 1976 (MitbstG 1976), das Montanmitbestimmungsgesetz (Montan-MitbstG 1951), das Montanmitbestimmungs-Ergänzungsgesetz von 1956, das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG 1952; 1972) und das Aktiengesetz (AktG 1965) sind hier zu nennen.

stand als Instrument zur Legitimation seiner Politik benutzt. Neben den Kapital- und Gütermärkten könnte die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat ein wichtiges Kontrollinstrument sein, das aber in der Praxis nur wenig genutzt wird²⁴.

III. Das Management in der neuen Wirtschaft

Die traditionell deutsche Form der Corporate Governance, der Unternehmensleitung und -überwachung, wird in der letzten Zeit kontrovers diskutiert und auch kritisiert²⁵. In Deutschland selbst gibt es zwei wichtige Initiativen, die unterschiedliche Grundsätze und Vorstellungen zu Corporate Governance formulieren: der „Berliner Initiativkreis German Code of Corporate Governance“²⁶ und die „Grundsatzkommission Corporate Governance“²⁷. Internationale Organisationen analysieren den gegenwärtigen Stand der deutschen Corporate Governance-Form, vergleichen diesen mit internationalen Standards und stellen Grundsätze der Corporate Governance in Deutschland auf²⁸. Einflussreiche Aktionäre wie der große amerikanische Pensionsfonds CalPers²⁹ und die Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA)³⁰ fassen Regeln für eine effiziente Leitung und Überwachung von deutschen Unternehmen ab.

Die Aufmerksamkeit, die der deutschen Corporate Governance geschenkt wird, ist Ausdruck dafür, dass das deutsche Management mit neuen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen konfrontiert wird und dass es neue Orientierungen und Bewertungen für seine Praktiken sucht und unter Umständen auch benötigt. Wieweit veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen in die Managementpraktiken und -modelle Eingang finden und diese wiederum einen Strukturwandel der

alten Wirtschaft bewirken, soll im Folgenden eingeschätzt werden. Ausgehend von neuen Bedingungen in Wertschöpfungsprozessen sollen die zunehmende Bedeutung des Aktienmarktes und veränderte Mitarbeiterbeziehungen als relevante Veränderungen beschrieben werden, die das Management und seine Praktiken beeinflussen.

Technologisch hochwertige Produkte werden in Deutschland noch immer hergestellt. Allerdings werden das Kundenmanagement und Informationen über Kunden noch wichtiger. Märkte sind nicht mehr so leicht voneinander abzugrenzen. Kunden und ihre Präferenzen ändern sich schnell. Marketing und Preisstrategien nehmen damit an Bedeutung zu und werden immer ausgefeilter³¹. Marken müssen aufgebaut und verteidigt werden. Neben dem Verkauf von klassischen Produkten wie Autos, Maschinen und anderen technologisch hochwertigen Gütern erwirtschaften viele Unternehmen immer mehr Umsatz mit Finanzdienstleistungen. Für all diese neuen Aufgaben werden neue Qualifikationen benötigt. Marketingspezialisten und Finanzfachkräfte werden für Unternehmen immer wichtiger. Die klassischen Karrierewege für die Unternehmensleitung verändern sich und stehen nicht mehr nur Absolventen eines Ingenieurstudiums offen.

Das Internet nimmt auf traditionelle Wertschöpfungsprozesse von Unternehmen zunehmend Einfluss³². Allerdings steht die Internet-Ökonomie erst am Anfang. In den traditionellen Branchen wie der Automobilindustrie ist der Produktivitätsschub bisher nur in Ansätzen erkennbar³³. Das Internet als neue Informations- und Kommunikationstechnologie stellt ganz neue Herausforderungen an deutsche Manager. Sie müssen die Internet-Welt verstehen und kennen.

Intern kann das Internet als Informationsplattform und Speichermedium sinnvoll eingesetzt werden. Das erfordert, dass die beteiligten Führungskräfte in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern ein Informationsmanagement entwickeln, dass dieses von beiden Seiten unterstützt und koordiniert wird. Vor allem die Informationsverarbeitung – also die Generierung, das Verdichten und Verteilen von Informationen und neuem Wissen in den Unternehmen – stellt eine elementare Anforderung

24 Vgl. Elmar Gerum, Aufsichtsratstypen. Ein Beitrag zur Theorie der Organisation der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, (1991), S. 719–731.

25 Vgl. Carsten P. Claussen/Norbert Bröcker, Corporate-Governance-Grundsätze in Deutschland – nützliche Orientierungshilfe oder regulatorisches Übermaß?, in: Die Aktiengesellschaft, (2000) 11, S. 481–491.

26 <http://www.gccg.de/>

27 <http://www.corgov.de/>

28 Vgl. OECD, Principles of Corporate Governance, Paris 1999; World Bank, International Corporate Governance – Core Principles and Best Practice, Washington 1999.

29 CalPers steht für „California Public Employees' Retirement System“. Hier werden Vermögen von Angestellten im öffentlichen Dienst verwaltet.

30 <http://www.dvfa.de/>

31 Vgl. Carl Shapiro/Hal R. Varian, Information Rules. A strategic guide to the network economy, Boston 1999.

32 Vgl. Thomas Heilmann, One Economy – oder die Internet-Revolution frisst ihre Kinder, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14. August 2000, S. 26.

33 Vgl. Holger Schmidt, Das wirtschaftliche Potential der Internet-Ökonomie ist bisher erst in Ansätzen ausgeschöpft, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 2. November 2000, S. 30.

rung für das Management dar³⁴. Neue Arbeitsformen, in denen Informationen und Wissen verarbeitet werden, haben allerdings in Unternehmen mit einigen Hemmnissen, wie z. B. traditionellen Führungssystemen und Rollenmodellen von Führungskräften und Mitarbeitern zu kämpfen³⁵.

Mit Hilfe des Internets können Beziehungen zu Kunden, Zulieferern etc. aufgebaut und gestaltet werden³⁶. Diese neue Form des Wirtschaftens verlangt vom Management, die eigenen Wertschöpfungsprozesse zu analysieren und das Internet in diese zu integrieren. Auch hier ist die Leitungsebene aufgefordert, neu zu denken und zu handeln; zugleich sind neue Qualifikationen gefragt, wie sie Informatiker, IT-Fachkräfte und andere mitbringen. Folgt man der aktuellen Diskussion zur Green Card, dann verfügen Ingenieure offensichtlich nicht in der gewünschten Art und Weise über diese Fähigkeiten.

Seit etwa Mitte der neunziger Jahre ist in Deutschland die Beziehung zu den Aktionären in der Diskussion über den so genannten Shareholder Value mit Nachdruck thematisiert und diskutiert worden³⁷. Neben zunehmend internationalen und globalen Finanzmarktbeziehungen bewirken sicherlich auch einige Veränderungen des Aktienmarktes in Deutschland selbst – die weiter unten kurz skizziert werden –, dass das Management sich zunehmend am Aktienmarkt und an finanzwirtschaftlichen Aspekten orientiert und orientieren muss³⁸. Zugespitzt formuliert heißt das, dass der Ingenieur sein technisch ausgefeiltes Produkt zunehmend auch in Beziehung zum Finanzmarkt

setzen muss. Shareholder Value in einer unternehmenspolitischen Hinsicht verlangt von der Führungsebene, Strategien zu wählen und Maßnahmen zu ergreifen, die den Wert des Unternehmens an der Börse steigern sollen³⁹. In der Literatur werden unterschiedliche Instrumente vorgeschlagen, die zu diesem Zweck eingesetzt werden können. Neben kapitalmarktorientierten Finanzgrößen in der Buchhaltung⁴⁰ und Anreizsystemen für die Unternehmensleitung und die Mitarbeiter ist die Kommunikation von unternehmensrelevanten Ereignissen mit Hilfe von Investor Relations – also von Beziehungen zu Investoren – an dieser Stelle hervorzuheben, da die Umsetzung dieser Instrumente direkt die Praktiken des Managements beeinflusst.

Insgesamt verlangt das Shareholder-Value-Konzept von den Unternehmen, dass sie sich gegenüber dem Kapitalmarkt und seinen Akteuren öffnen und transparenter werden. So honorieren es beispielsweise Analysten, die für Banken und andere Investoren arbeiten, wenn die Unternehmen sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und die Geschäftsbereiche, die nicht zu diesen Kompetenzen gezählt werden können, verkaufen oder an die Börse bringen. Häufig wird dies damit begründet, dass die Unternehmen jene Geschäftsbereiche, die nicht erfolgreich sind, nicht weiter subventionieren und dass so besser eingeschätzt werden kann, wie das Unternehmen das Geld der Investoren einsetzt. Mit der Aufmerksamkeit gegenüber dem Wert des eigenen Unternehmens am Aktienmarkt hat sich zumindest für das Management der Unternehmen, die am Aktienmarkt notiert sind, einiges verändert.

Der Aktienmarkt wandelt sich in Deutschland ab Mitte der neunziger Jahre aus verschiedenen Gründen und gewinnt insgesamt an volkswirtschaftlicher Bedeutung. Die Deutsche Telekom hatte 1996 ihren großen, publikumswirksamen Börsengang. Ab Mitte der neunziger Jahre nimmt die Börsenkapitalisierung in Prozent des Bruttosozialprodukts

34 Vgl. Horst Wildemann, In der Neuen Ökonomie wird sich die Hierarchie der Waren verschieben, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 2. Oktober 2000, S. 29.

35 Vgl. Ralf Reichwald, Das Internet bricht die Strukturen der Arbeitswelt auf, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 30. November 2000, S. 31.

36 Das Internet wird wohl in Deutschland bald auch für die Beziehung zu Aktionären relevant werden. Das erst kürzlich beschlossene Gesetz zur Namensaktie ermöglicht es Unternehmen, die Verwaltung des Stimmrechts der Aktionäre und die Hauptversammlungen mit Hilfe des Internets zu gestalten. Dies ist in den USA schon seit längerem üblich. Der Einsatz des Internets für solche Zwecke wirft allerdings neue Fragen des Datenschutzes auf.

37 Vgl. Hartmut Hirsch-Kreinsen, Shareholder Value. Zum Wandel von Unternehmensstrukturen und Kapitalmarktbedingungen, in: WSI-Mitteilungen, (1999) 5, S. 322–330; Gerhard Speckbacher, Shareholder Value und Stakeholder-Ansatz, in: Die Betriebswirtschaft, (1997) 5, S. 620–639; Klaus Höfner/Andreas Pohl (Hrsg.), Wertsteigerungs-Management: Das Shareholder-Value-Konzept, New York 1994; Rolf Bühner, Shareholder Value, in: Die Betriebswirtschaft, (1993) 6, S. 749–769.

38 Das Argument, man müsse das Unternehmen stärker nach den Gewinninteressen der Aktionäre ausrichten, kann vom Management auch für Rationalisierungsmaßnahmen genutzt werden, die nicht unmittelbar auf einen Druck der Aktionäre zurückgeführt werden können.

39 Vgl. Axel von Werder, Shareholder-Value-Ansatz als (einzige) Richtschnur des Vorstandshandeln?, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, (1998) 1, S. 69–91.

40 Der Shareholder-Value-Ansatz grenzt sich in seiner buchhalterischen Dimension von herkömmlichen Methoden, die den Gewinn und den Umsatz zur Ermittlung des Unternehmenswertes verwenden, ab. Der Ansatz versucht ferner nicht nur eine Periode zur Ermittlung des Unternehmenswertes zugrunde zu legen, sondern mehrere, zukünftige Perioden. Vgl. A. v. Werder (Anm. 39), S. 72. Die Bestimmung des Shareholder Value basiert auf der Berechnung des so genannten „Discounted Cash Flow“. Das ist der erwartete „Betrag an liquiden Mitteln, der einem Unternehmen für neue Investitionen und insbesondere für die Ausschüttung an die Kapitalgeber in Form von Zinsen und Dividenden zur Verfügung steht“. H. Hirsch-Kreinsen (Anm. 37), S. 323.

zialprodukts in Deutschland enorm zu (von 23,9 % 1995 auf 51,2 % 1998). Sie ist allerdings im internationalen Vergleich noch immer sehr klein. Seit Mitte der neunziger Jahre steigt auch die Zahl der börsennotierten deutschen Aktiengesellschaften steil an (von 679 in 1995 auf 741 in 1998). 1997 wurde der Neue Markt eröffnet; er bot im November 2000 ca. 330 meist kleinen, jungen und innovativen Unternehmen die Chance, ihr Eigenkapital für innovative Geschäftsideen zu erhöhen. Unternehmen aus der Informations- und Kommunikationsbranche wurden bis März 2000 von der Börse sehr hoch – zu hoch – bewertet, sodass deren Marktwert oftmals den Wert klassischer Industrieunternehmen weit überstieg. Mittlerweile haben sich hier an der Börse erhebliche Korrekturen vollzogen.

Auch die Aktionärsstruktur hat sich in Deutschland verändert. Auffallend ist, dass auf der einen Seite Investmentfonds ihren Aktienbesitz ausgebaut haben, dass aber auf der anderen Seite der Aktienbesitz von Banken ebenfalls zugenommen hat. Der im Vergleich sehr hohe Aktienbesitz von Industrieunternehmen hat seit Mitte der neunziger Jahre deutlich abgenommen. Der Besitz von privaten Haushalten sinkt zwar im Vergleich zu den anderen Aktienbesitzern. Private Haushalte investieren aber aus ihrem gesamten Vermögen zunehmend mehr in Aktien; vor allem Fonds sind als Anlageform beliebt. Auch der enorme Zuwachs an Zeitschriften und Magazinen, die sich mit dem Aktienmarkt beschäftigen, steht sicherlich in Verbindung mit der zunehmenden Präferenz der privaten Haushalte, ihr Vermögen in Aktien zu investieren. Wie sich in Zukunft die Veränderungen am Aktienmarkt und im Aktienbesitz auf die so genannte „Deutschland AG“ und damit auch auf das Management auswirken werden, kann zur Zeit nicht mit Sicherheit gesagt werden⁴¹.

Was man aber schon jetzt feststellen kann, ist, dass der Aktienmarkt mehr Transparenz von den Unternehmen fordert und dass das Management sich intensiver den Analysten und Portfoliomanagern großer Aktionäre widmen muss. Die Aktie wird von den Unternehmensleitungen zunehmend als Produkt erkannt, das auch Moden und Zyklen unterliegt. Mit dem Börsengang der Deutschen Telekom, der Zunahme der Neuemissionen seit Mitte der neunziger Jahre und der Eröffnung des Neuen Marktes ist in Deutschland eine Art Akti-

enkultur entstanden, die sicherlich dazu beiträgt, dass private Haushalte, Arbeitnehmer, Investoren und das Management zu höheren Investitionsrisiken bereit sind⁴².

Unternehmen des Neuen Marktes werden häufig mit der neuen Wirtschaft gleichgesetzt. Sie dienen oft als Beispiele für einen neuen, dem „Silicon Valley“ ähnlichen Unternehmens- und Unternehmertypus in Deutschland. Damit ist ein Unternehmen gemeint, das im Wesentlichen durch Risikokapitalgeber finanziert und kontrolliert wird und eine radikale Innovationsstrategie realisiert. Allerdings entspricht dieses Bild nicht ganz der Realität. Die Unternehmen am Neuen Markt ähneln zu zwei Dritteln eher dem für Deutschland typischen Modell des Unternehmensgründers: Er leitet das Unternehmen selbst, besitzt die meisten Aktien, ernennt die leitenden Führungskräfte und verfolgt eine schrittweise Innovationsstrategie⁴³.

Das deutsche Management in der neuen Wirtschaft muss einen neuen Typ Mitarbeiter führen. Die Informationsökonomie wirkt sich auf das Machtverhältnis zwischen Mitarbeitern und Unternehmen aus⁴⁴. Wenn das Wissen der Mitarbeiter und des Unternehmens die zentralen Wettbewerbsfaktoren der Zukunft sind, dann müssen geeignete Mitarbeiter gefunden, gehalten, ihr Wissen ständig aktualisiert und koordiniert werden⁴⁵. Funktionelle Hierarchien, die scharfe Trennung zwischen Entscheidungsträger und Ausführer werden zunehmend kritisiert⁴⁶. Traditionelle Managementkonzepte versagen in der neuen Wirtschaft⁴⁷.

Mitarbeiter müssen durch neue Anreiz- und Belohnungsstrukturen an das Unternehmen gebunden werden. Eine Form der Entlohnung, Aktienoptionsprogramme⁴⁸, zielt darauf ab, Mitar-

42 Die Aktie ist seit ihrer Erfindung ein Instrument zur Verteilung von Risiken. Dieses Prinzip ähnelt dem von Versicherungen. Aktionäre, die ein großes Risiko eingehen, haben im Unterschied zu Versicherungen jedoch die Möglichkeit, hohe Gewinne zu realisieren, wenn das Geschäft erfolgreich ist.

43 Vgl. Sigurt Vitols, Frankfurt's Neuer Markt and the IPO Explosion: Is Germany on the road to Silicon Valley yet?, unveröffentlichtes Manuskript, Wissenschaftszentrum Berlin, Oktober 2000.

44 Vgl. Ulrich Klotz, Netzwerkeffekte und die Ökonomie der Aufmerksamkeit, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 8. Mai 2000, S. 33.

45 Vgl. Alan Burton-Jones, Knowledge Capitalism. Business, Work, and Learning in the New Economy, New York – Oxford 1999.

46 Vgl. Ulrich Klotz, Neue Unternehmensmodelle führen zu einer anderen Definition von Arbeit, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 29. Mai 2000, S. 33.

47 Vgl. Thomas A. Becker, Generäle contra Partisanen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 16. Oktober 2000, S. 31.

48 Es handelt sich dabei um Programme, bei denen Mitarbeiter aufgrund von Optionsrechten Aktien des eigenen Un-

beiter am Unternehmenserfolg direkt teilhaben und zu Unternehmern im Unternehmen werden zu lassen. Sind die Mitarbeiter zu „Arbeitskraftunternehmern“⁴⁹ geworden, dann muss das Management über besondere Führungsqualitäten verfügen, um diese sich selbst kontrollierenden und selbst organisierenden Mitarbeiter leiten zu können. Die „Arbeitskraftunternehmer“ stellen andere Erwartungen an die Unternehmensführung als die bisherigen „Arbeitnehmer“.

Da viele Aktienoptionsprogramme jedoch nicht für alle Mitarbeiter vorgesehen sind, sondern nur für einen kleineren Kreis des Managements, stellt sich die Frage, wie sich das hiermit verbundene Ziel, sie zu einer Art Unternehmer zu machen, auf das Management selbst auswirkt. Wird dieses auch zu einer Art „Arbeitskraftunternehmer“? Und inwiefern unterscheidet es sich von den zu leitenden Mitarbeitern? Weiterhin ist die ganz grundlegende Frage offen, ob der Aktienbesitz – gerade bei sinkenden Aktienkursen – eine Alternative zum Lohn sein kann oder ob er nicht vielmehr für den Arbeitnehmer ein doppeltes Risiko darstellt⁵⁰.

Die Mitarbeiter der 50 Unternehmen des so genannten Nemax 50⁵¹ scheinen sich selbst zu vertreten und am Unternehmen mitzubestimmen⁵². Eine Studie der Deutsche Börse AG hat festgestellt, dass lediglich acht von 50 Unternehmen des Nemax 50 einen formal eingerichteten Betriebsrat haben. Für die Vertretung ihrer Interessen scheinen die Mitarbeiter dieser Unternehmen den Betriebsrat offensichtlich für nicht geeignet zu halten. Man kann sich fragen, was in diesen Unternehmen geschieht, wenn die Aktienkurse der Unternehmen dauerhaft sinken oder aber das Unternehmen größer wird – eine direkte Beteiligung also schwieriger wird –, wenn die Mitarbeiter älter werden und durch jüngere ersetzt werden sollen, sodass Konflikte entstehen und die Arbeitneh-

ternehmens zu einem späteren Zeitpunkt zu einem im Voraus festgelegten Preis erwerben können. Der Preis ist in der Regel der Preis der Aktie zum Zeitpunkt der Ausgabe der Optionsrechte. Allerdings sind die meisten Aktienoptionsprogramme in Deutschland nur für den Vorstand und/oder die Führungskräfte aufgelegt. Vgl. Fides Management Consultants, Aktienoptionsprogramme und Stock Appreciation Rights in Deutschland, Bremen – Hamburg 2000.

49 Vgl. G. Günter Voß/Hans J. Pongratz, Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, (1998) 1, S. 131–158.

50 Vgl. Berthold Huber, Aktien und gewerkschaftliche Verteilungsstrategien, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, (2000) 8–9, S. 518–524.

51 Jene 50 Unternehmen des Neuen Marktes, die die größte Börsenkapitalisierung haben. Die Börsenkapitalisierung ergibt sich aus der Anzahl der ausgegebenen Aktien multipliziert mit den jeweiligen Aktienkursen.

52 Vgl. Axel Hauser-Ditz/Norbert Kluge, Mitbestimmung statt Mitbesitz?, in: Die Mitbestimmung, (2000) 5, S. 39–40.

mer vertreten werden müssen. Ob hierfür funktional äquivalente Strukturen zum Betriebsrat, wie „Round Table“, „Coach“ etc., ausreichen, muss sich erst noch herausstellen. Man kann sich gut vorstellen, dass die direkte Beteiligung und das Lösen von arbeitsrechtlichen Konflikten durch informelle Strukturen nicht kosteneffizient gewährleistet werden können.

Die Aktienbeteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmen stellt also auch die Gewerkschaften vor neue Herausforderungen. Aus der Perspektive der Gewerkschaften, die an der Mitbestimmung der Arbeitnehmer festhalten und gleichzeitig auch die materielle Beteiligung einfordern, stellen sich folgende zentrale Fragen: „1. Sollten die Gewerkschaften die ‚Eigentümereigenschaft‘ von Arbeitnehmerbeteiligung aufgreifen – auch zur Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen und nicht nur von Aktionärsinteressen? 2. Welche Rolle können die Belegschaftsaktien im Falle einer geplanten ‚feindlichen‘ Übernahme spielen (z. B. durch Ausübung einer Sperrminorität)? 3. Kann der Zusammenschluss von Arbeitnehmeraktionären in Belegschaftsaktionärsvereinen genutzt werden, um die gesetzliche Mitbestimmung zu unterstützen, wenn ja, unter welchen Bedingungen? 4. Wäre es hilfreich, wenn Arbeitnehmer, die über Aktien am Unternehmen verfügen, ihr Stimmrecht häufiger an derartige Initiativen oder Belegschaftsaktionärsvereine statt an eine Bank übertragen? 5. Wie kann ein Policy-Mix zwischen ‚Beteiligung am Unternehmenserfolg‘, Sicherheit der Arbeitnehmerkapitalanlage und Sicherheit der Arbeitsplätze aussehen?“⁵³

Neben einer potentiell zunehmenden „Eigentümerschaft“ von Arbeitnehmern an ihrem Unternehmen erfordert die fragmentierte Arbeitswelt, dass die Gewerkschaften ihre Strukturen und Arbeitsweisen ändern. Kollektive Regelungen bzw. großflächig wirksame Regelungen müssen zunehmend durch flexible, stärker den individuellen Bedürfnissen angepasste Dienstleistungen ergänzt oder gar ersetzt werden⁵⁴.

Neue Wirtschaft – neues Management? Diese Frage kann und soll abschließend nicht mit ja oder nein beantwortet werden. Ziel dieses Aufsatzes war es vielmehr zu klären, ob sich neue Managementpraktiken identifizieren lassen, die auf eine neue Wirtschaft hindeuten. Ich denke, es ist deutlich geworden, dass sich die neue Wirtschaft durch eine Vielzahl von Faktoren auszeichnet. Diese

53 Thomas Nieber/Rolf Jaeger, Denkanstöße, in: Die Mitbestimmung, (2000) 5, S. 44 f.

54 Vgl. Ulrich Klotz, Vom Arbeiterverein zur „Empowerment-Agentur“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11. September 2000, S. 30.

Vielzahl spiegelt sich in verschiedenen Herausforderungen an das Management wider. Der Fokus auf die Unternehmensleitung ermöglicht es, die neue Wirtschaft nicht – wie dies allgemein geschieht – auf eine neue Technologie und deren Verbreitung zu reduzieren. Vielmehr geraten die für die neue Wirtschaft zentralen neuen Einflüsse und Erwartungen der Produkt- und der

Kapitalmärkte ins Blickfeld, und entsprechende Konsequenzen für die Unternehmensführung können analysiert werden. Ferner wird so die wesentliche Rolle der Arbeitnehmer und ihres Wissens im Verhältnis zum Management betont. Die neue Wirtschaft ist in Deutschland teilweise schon Realität und damit vielleicht nicht mehr ganz so neu.