

Kann das Kapital noch führen?¹

Bei der Untersuchung dieser Thematik sollten wir uns deutlich machen, daß das Verständnis des Begriffs »Kapital« im Verlauf der letzten eineinhalb Jahrhunderte wiederholt Wandlungen erfahren hat. Die in unserer Zeit geläufige Formel von den in der Wirtschaft maßgebenden Wirkungskomponenten »Kapital und Arbeit« scheint mir das am besten deutlich zu machen. In dieser Definition wird nämlich unterstellt, daß der Kapitalbesitz maßgebenden Einfluß auf die Gestaltung der Unternehmenspolitik hat. Sicher kann nicht in Abrede gestellt werden, daß das Eigentum in unserem Wirtschaftssystem heute ebenso wie in der Vergangenheit einen wichtigen Steuerungseinfluß ausgeübt hat. Allerdings sei in Frage gestellt, ob der heutige

1 Herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung, 1988.

Kapitaleinfluß tatsächlich noch die dominierende Komponente bei der Bestimmung der Unternehmenspolitik ist.

Mir scheint vielmehr, daß dieses zu keiner Zeit der Fall gewesen ist. Bei dem ursprünglichen Eigentümer-Unternehmer war das Kapital sicherlich nur ein Wirkungsfaktor unter vielen. Und in unserer Zeit ist darauf hinzuweisen, daß die in den meisten Fällen gar nicht mehr am Kapital beteiligten Führungskräfte in bezug auf den Unternehmenserfolg eine viel wichtigere Rolle spielen als die Eigentümer des Kapitals. Selbst deren verbrieftes Recht, die Unternehmensführung zu bestimmen, ändert an dieser Relation kaum etwas, es sei denn in Ausnahmefällen.

Mir scheint, daß es lohnend ist, daß wir uns die ursprüngliche Bedeutung des Kapitals für den Unternehmer deutlich machen. Dabei müssen wir versuchen, die Motivationslage und Zielsetzung der Menschen nachzuvollziehen, die zu einem späteren Zeitpunkt den Namen »Unternehmer« bekamen. – Im 19. Jahrhundert ergaben sich gravierende Veränderungen der Prämissen wirtschaftlicher Tätigkeit. Die rasche Entwicklung der Technik schuf neue Möglichkeiten zu einer preiswerten Massenproduktion. Der Abbau der Handelsschranken und die Verbesserung der Transportverhältnisse ließen große, bis dahin unbekannte Märkte entstehen. In dieser Zeit war es ein bestimmter Menschentyp, der die wirtschaftlichen Möglichkeiten der Veränderungen erkannte und die Kraft hatte, gestalterische Konsequenzen zu ziehen. Die persönliche Zielsetzung dieses unternehmerischen Menschen drückte sich vornehmlich aus in dem Willen zum Gestalten und Bewahren. Als Belohnung erhoffte der Unternehmer das Erfolgserlebnis, Reichtum und Ansehen.

Ursprünglich unterschied der Unternehmer nicht zwischen den heute üblichen Eigenschaften des Kapitals, wie zum Beispiel privat genutztem Reichtum und geschäftlich notwendigen Finanzmitteln. Erst die schnell wachsenden Unternehmen mit ihrem riesigen Kapitalbedarf vermittelten das Bewußtsein, daß privater Reichtum keineswegs identisch ist mit einer ausreichenden Verfügbarkeit betrieblich benötigter Mittel.

Es ist leicht verständlich, daß die Öffentlichkeit den sichtbaren Reichtum als die entscheidende Wirkungskomponente der unternehmerischen Funktion verstand. Zu dieser Auffassung trug sicherlich auch die an das Eigentum gekoppelte Führungsberechtigung bei. Eine solche Definition darf von uns aber nicht unkritisch übernommen werden. Wir müssen erkennen, daß der Kapitalbesitz weder früher für den Eigentümer-Unternehmer noch heute in unseren großen Kapitalgesellschaften die entscheidende Erfolgskomponente war. Immer ist zwar Kapital ein unentbehrliches Werkzeug der Unternehmensführung gewesen, und in Einzelfällen mag auch die Verfügbarkeit von Kapital entscheidend für die Realisierung wirtschaftlicher Möglichkeiten gewesen sein. Ich denke hier zum Beispiel an den kapitalintensiven Ausbau des Eisenbahnnetzes im 19. Jahrhundert. In einem solchen Fall hat sicher die Menge des benötigten Kapitals eine größere Bedeutung gehabt als die kreative unternehmerische Leistung. Im Regelfall und auf Dauer stehen aber in einem Wirtschaftsunternehmen andere Wirkungsfaktoren im Vordergrund. In früheren Zeiten – ebenso wie heute – entschied nämlich in erster Linie die Befähigung der Führung über den Erfolg des Unternehmens. Bei

dieser Aussage bitte ich den Begriff »Führung« sowohl als personelle Komponente als auch als Systematik zu verstehen. Zugleich sei zu dieser Unterscheidung angemerkt, daß im Durchschnitt die Befähigung der personellen Führungskomponente deutlich wichtiger ist als die Führungstechnik.

Führung muß gerade auch in unserer Zeit als unternehmerisch kreative Aufgabe verstanden werden. Die richtige Beurteilung, Gestaltung und Kombination aller im Unternehmen maßgebenden Wirkungsfaktoren war die entscheidende Leistung des Unternehmers. Sie muß es auch heute noch bleiben, selbst wenn andere Aufgabenstellungen – wie Organisation, Planung und Leistungsoptimierung – zunehmende Bedeutung erlangen. – So fasse ich diese Betrachtung zusammen in der These, daß das Kapital als unternehmerisches Handwerkszeug immer von großer Bedeutung war, aber keineswegs als das charakterisierende und erfolgsbestimmende Element unternehmerischer Führung begriffen werden darf. Die Formel von den in der Wirtschaft maßgebenden Faktoren »Kapital und Arbeit« ist deshalb stets ebenso falsch wie irreführend gewesen.

Seit dem Entstehen und der Blütezeit des liberalen Kapitalismus im 19. Jahrhundert haben sich die Voraussetzungen für die Tätigkeit unserer Wirtschaft erheblich verändert. Die gesellschaftliche Unverträglichkeit des kapitalistischen Systems führte zugleich mit der Demokratisierung unserer Gesellschaft zum Entstehen gewerkschaftlicher Gegenmacht. In gleicher Richtung wirkten weitgehende Schutzmaßnahmen des Gesetzgebers. Dieses politisch gewollte Sicherungssystem und das Bemühen

um mehr materielle Gerechtigkeit führten über Tarifverträge und Gesetze zu einer deutlichen Einschränkung der Kapitalbildungsmöglichkeit des Unternehmers. Zugleich reduzierte der stärker werdende internationale Wettbewerb die Gewinnspannen und vermehrte den Schwierigkeitsgrad der Unternehmensführung. Insgesamt ergab sich durch diese Entwicklungen eine deutliche Einschränkung der Handlungsfreiheit des Unternehmers. Auch seine gesellschaftliche Bewertung änderte sich und beruhte schließlich weniger auf der Einschätzung unternehmerischer Leistung als auf der Verurteilung einer sichtbaren materiellen Bevorzugung. Daß diese Entwicklungen zu einer Demotivierung der Unternehmer führten und am Ende manch einem das Verhältnis von Einsatz und Erfolgsmöglichkeit nicht mehr verlockend erscheint, darf nicht verwundern. Im übrigen ist in unserer Gesellschaft ja auch die Frage noch nicht beantwortet, ob in der Zukunft der Unternehmer noch gebraucht wird oder durch welche Menschen und Systeme seine Funktion zu ersetzen wäre.

Diese Fragestellung gewinnt in einem Augenblick an Bedeutung, da unsere heutige Wirtschaftsordnung, die soziale Marktwirtschaft, offensichtlich nicht in der Lage ist, die uns alle berührenden Probleme – wie die Überwindung von Stagnation und Arbeitslosigkeit – zu bewältigen. Im traditionellen Denkschema meint man gelegentlich, die Verantwortung für diese Mißstände den Unternehmern anlasten zu können. Dabei erfaßt man nicht, daß unsere Gesellschaft selbst Entscheidendes dazu beigetragen hat, die unternehmerische Funktion außer Kraft zu setzen. Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang auch die

Vermutung, daß man durch einen erhöhten, beispielsweise vom Staat bewirkten Kapitaleinsatz die Probleme beheben könnte. All diese Überlegungen zeigen nur, daß man weder den Unternehmer als Motor des kapitalistischen Wirtschaftssystems noch die Funktion des Kapitals verstanden hat.

So wie gesellschaftliche Zwänge die Wirkungsweise des Unternehmers verändert haben, hat die Weiterentwicklung des Wirtschaftsprozesses die Rolle des Kapitals gewandelt. Zwar bewirkt das Kapital mit seinem Verlangen nach hoher Verzinsung noch immer einen gesamtwirtschaftlich wertvollen Steuerungsprozeß, aber die Einwirkung des Kapitals wird dabei mehr und mehr durch einen Negativ-Impuls als durch einen konstruktiven Führungsbeitrag bewirkt. Das Kapital verteidigt nicht mehr seine Interessen. Es flüchtet unverzüglich aus gefährdeten oder weniger erfolversprechenden Engagements. Mit Hilfe der in unserer Zeit recht wirkungsvoll funktionierenden Börse wird eine beachtliche Fungibilität des Kapitals ermöglicht und damit zugleich auch seine Umschichtung in wichtigere oder zukunftsreichere Anlagen. Diese Steuerungsfunktion des Kapitals scheint mir heute sogar deutlich besser zu funktionieren als jemals in der Vergangenheit.

Mehr oder weniger verlorengegangen ist aber der sachgerechte Einfluß des Kapitals im Rahmen der Unternehmensführung. Optimal wurde diese Funktion zuletzt vom Eigentümer-Unternehmer wahrgenommen. Er konnte seine Besitz- und Gewinninteressen in einem kreativen Gestaltungsvorgang sachgerecht mit den anderen Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung kombinieren. Es lag

in seinem eigenen Interesse, die finanziellen Anforderungen seines Unternehmens richtig abzustimmen, zum Beispiel mit seinen privaten Lebensansprüchen. Er konnte frühzeitig reagieren auf Fehlentwicklungen und ein finanzielles Risiko berücksichtigen. Divergierende Interessen bei Führungsentscheidungen wurden in seiner Person, durch seine Interessenlage und seine Führungsbefähigung koordiniert und entschieden.

Von dieser ursprünglichen und optimalen Art, Führungserfordernisse und Kapitalinteresse zu berücksichtigen, haben wir uns im Verlauf der Zeit immer weiter entfernt. Die heutigen Organe der Unternehmensführung und der Kapitalvertretung handeln nicht mehr annähernd so sachgerecht im Unternehmensinteresse, wie dies der Eigentümer-Unternehmer getan hat. So muß die Frage gestellt werden, ob wir etwa auf dem Weg sind, den wünschenswerten Führungseinfluß des Kapitals zu vernachlässigen oder zu vergessen. Es sollte uns dabei aber klar sein, daß im Falle einer solchen Entwicklung eine entscheidende Erfolgskomponente des kapitalistischen Wirtschaftssystems verlorengehen würde. – Ich kann aus historischen Gründen wohl die Schelte des Kapitalisten begreifen. Was aber soll aus unserem kapitalistischen Wirtschaftssystem werden, wenn das Kapital seine Fähigkeit verliert, den ihm zugeordneten Führungseinfluß wahrzunehmen? Mir scheint, wir müssen diese Problematik erfassen, bevor gravierende Mängel in der Führung unserer Unternehmen uns darauf aufmerksam machen, daß die aktive und sachgerechte Durchsetzung der Eigentümer-Interessen eine unverzichtbare Erfolgskomponente unserer Wirtschaftsordnung darstellt.

Diese Aussagen möchte ich verdeutlichen anhand der heutigen Wahrnehmung der Eigentümer-Interessen in unseren unterschiedlichen Unternehmensformen. – Noch immer relativ günstig sind die Einwirkungen des Kapitaleinflusses im Kleinbetrieb und im mittelständischen Unternehmen. Hier ist die ursprüngliche Wirkungsweise des Unternehmers – und damit ein funktionsgerechter Einsatz des Kapitals – erhalten geblieben. Allerdings müssen wir zur Kenntnis nehmen, daß diese Situation nicht als stabil angesehen werden darf. Gesellschaftlich begründete Zielsetzungen, wie mehr Solidarität und materielle Gerechtigkeit sowie die Kostenexplosion im Bereich der öffentlichen Hand, haben zu einer solchen Steuerlast geführt, daß für den Eigentümer-Unternehmer eine ausreichende Kapitalbildungsmöglichkeit nicht mehr gegeben ist. Und »ausreichend« bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur die Gewährleistung der Liquidität, sondern vor allem auch die Befähigung eines Unternehmens, Fehler und Verluste zu ertragen. Denn das sei hier noch einmal betont: Ohne die Bereitschaft zum Risiko gibt es in der Wirtschaft weder Erfolg noch Fortschritt. Wenn jetzt in unserem Lande als Konsequenz anderer gesellschaftlicher Zielsetzungen die Eigenkapitalquote auf durchschnittlich 19 Prozent der Bilanzsumme gesunken ist, dann deutet dieser Tatbestand nicht auf einen gesellschaftlichen Fortschritt, sondern vielmehr auf eine Gefährdung der Leistungsfähigkeit unserer Wirtschaft hin.

Im Erbfall wirkt die Besteuerung in gleicher Richtung: Die Familie des Verstorbenen kann in vielen Fällen die Unternehmensfinanzierung nicht mehr bestreiten. Die übliche Lösung des Problems besteht dann entweder in der

Aufnahme neuer Gesellschafter oder aber in der Kreditfinanzierung mit entsprechender Reduzierung der Eigenkapitalquote. Beide Alternativen haben die gleichen negativen Konsequenzen für das Leistungspotential einer Firma. Neue Gesellschafter bedeuten zumeist eine Verkomplizierung der Unternehmensführung und eine Betonung des Sicherheitsdenkens. Die Kreditfinanzierung wirkt durch die Reduzierung der Eigenkapitalquote in gleicher Richtung.

In diesem Zusammenhang sollten wir auch nicht übersehen, daß sich die Motivationslage des Unternehmers deutlich verschlechtert, wenn er mehr oder weniger für fremdes Kapital arbeitet und dessen Eigentümer ihm dann auch noch seine Führungsentscheidungen erschweren. Diese Einwirkungen müssen bei der angestrebten gesellschaftlichen Zielsetzung einer breiten Vermögensstreuung und einer Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital ihrer Unternehmen bedacht werden. Sachgerechte Lösungsmodelle für diese Problematik sind aber bereits bekannt, erprobt und nachweislich geeignet, den Unternehmer in seiner Arbeit wirksam zu unterstützen.

Wenn wir die hohe Kreativkraft und Leistungsfähigkeit des Handwerks und der mittelständischen Wirtschaft erhalten wollen, müssen wir begreifen, daß die gegenwärtigen finanziellen Prämissen dafür keine Gewähr bieten. Wir haben aus politischen Gründen die Kapitalbildung und die Kapitalkontinuität in unvertretbarer Weise eingeschränkt. Dieser Mißstand ist weder wegzudiskutieren noch durch erleichterte Kreditbedingungen abzustellen. Unsere Gesellschaft wird vielmehr in absehbarer Zeit vor die Frage gestellt werden, was ihr wichtiger ist: Ein funk-

tionsfähiger Mittelstand oder aber noch mehr Solidarität und Gleichheit. Bei dieser Entscheidung sollte man beachten, welche Erfahrungen andere Länder mit der Ausschaltung unternehmerischer Kreativität gemacht haben.

Deutlich anders präsentiert sich die Position des Kapitals im Großunternehmen. Auch wenn wir heute gelegentlich demonstriert bekommen, daß Unternehmen ihre optimale Größe überschritten haben und dann manchmal nur noch zur Befriedigung des Ehrgeizes und der Eitelkeit ihrer Führung expandieren, bleibt die Form des Großbetriebes für viele Aufgabenstellungen unverzichtbar. Für die Finanzierung solcher Aufgaben wieder die Rückkehr zum Eigentümer-Unternehmer vorzuschlagen, wird wohl keinem politisch denkenden Menschen einfallen. Der gesellschaftliche Trend unserer Zeit muß bejaht werden – und ist nicht umkehrbar! Wichtig ist es aber, dabei die von uns gesellschaftlich angestrebten Ziele in funktionsgerechter Weise mit den Gegebenheiten unserer auf privatem Eigentum beruhenden Wettbewerbswirtschaft zu verbinden. Es kann dabei nicht darum gehen – wie zur Zeit in vielen Ländern versucht wird –, eine eigene ganz neuartige Wirtschaftsordnung zu entwickeln. Machen wir uns doch bewußt, daß wirkungsvolle Alternativen zur kapitalistischen Marktwirtschaft auf dieser Erde nicht anzutreffen sind. Also wird es darum gehen, die Frage zu beantworten, welche Strukturen in unseren Großbetrieben geeignet erscheinen, eine unternehmerische Führung mit dem Selbstverwirklichungsanspruch unserer Mitarbeiter und den notwendigen Finanzierungserfordernissen zu verbinden. Dabei wird der in der öffentlichen Debatte immer mehr in den Hintergrund tretenden Frage eines im ur-

sprünglichen Sinne unternehmerischen Führungsbeitrages des Kapitals eine systemerhaltende Rolle zukommen.

In bezug auf den Einfluß des Kapitals im Unternehmen haben in unserem Lande der Gesetzgeber und die Praxis gewisse Normen geschaffen. Diese sind stark von der Konzeption des Aktiengesetzes bestimmt, durch Überwachung der Exekutive die Interessen der Aktionäre zu schützen. Entsprechend dieser Vorgabe konzentriert sich die Tätigkeit unserer Aufsichtsräte deutlich mehr auf die Kontrolle der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung als zum Beispiel auf die Überwachung der Zweckmäßigkeit der Unternehmenspolitik. Es ist hier auch daran zu erinnern, daß aus rechtssystematischen Gründen unser Aktiengesetz bewußt darauf verzichtet hat, das im Aufsichtsrat vorhandene Beratungspotential zu aktivieren. In dieser Hinsicht wird im Ausland überwiegend eine andere Zielsetzung verfolgt. So steht zum Beispiel für die Mitglieder des US-Board die Mitwirkung an der Unternehmensführung deutlich vor Kontrollaufgaben. Ein solches Verständnis der Vertretung der Kapitalinteressen kommt sicherlich der ursprünglichen Wirkungsweise des Kapitals beim Eigentümer-Unternehmer sehr viel näher.

Für gleichermaßen wenig sachgerecht halte ich die vom Gesetzgeber vorgegebene Zielsetzung und Wirkungsweise der Hauptversammlung. Wer sich einmal die Mühe macht, den Ablauf einer Hauptversammlung in einer großen Publikumsgesellschaft zu verfolgen, kann schwerlich die Überzeugung gewinnen, daß das anwesende oder vertretene Kapital in der Lage ist, einen qualifizierten Dialog mit der Exekutive zu führen beziehungsweise sinnvolle Entscheidungen zur Unternehmenspolitik zu fällen. Die

vom Gesetzgeber für die Kapitalvertretung vorgeschriebene Prozedur ist eher geeignet, die Unfähigkeit des Kapitals zur Wahrnehmung seiner Interessen zu verschleiern, als tatsächlich einen konstruktiven Beitrag zur Unternehmensführung zu bewirken. Zwar sorgt die Geschicklichkeit von Vorstand und Aufsichtsrat im Normalfall dafür, daß diese Misere nicht aufscheint, an der Sprachlosigkeit des Kapitals ändert das aber nichts.

Diese Verhältnisse werden sich vermutlich so lange nicht bessern, wie die relevanten gesetzlichen Vorschriften in erster Linie von Juristen anstatt von erfahrenen Führungskräften der Wirtschaft gestaltet werden. Für diese Auffassung scheinen mir auch die vorgeschriebenen Modalitäten zur Wahl des Aufsichtsrats durch die Hauptversammlung zu sprechen. Obwohl wir in unserer Zeit im politischen Raum wahrhaftig eine Vielfalt unterschiedlicher Wahlkonzepte beobachten können, kommt offensichtlich niemand auf den Gedanken, danach zu fragen, ob die Auswahl der Kapitalvertreter im Aufsichtsrat den gestellten Anforderungen entspricht. Und selbst eine deutlich erkennbare unzureichende Einwirkung des Aufsichtsrats oder nachweislich falsche Entscheidungen führen selten zu Konsequenzen. Die auffällige personelle Kontinuität in unseren Aufsichtsräten scheint mir deshalb eher für die Unfähigkeit des Kapitals, seine Vertretung zu bewerten und Konsequenzen zu ziehen, als für die Befähigung der Aufsichtsräte zu sprechen.

Diese Unzulänglichkeit der Konzeption unseres Aktiengesetzes wird teilweise deshalb nicht offenbar, weil die Unternehmen, die zum Beispiel eher der amerikanischen Board-Praxis zuneigen, durch unsere gesetzlichen Bestim-

mungen an einer entsprechenden Handhabung nicht gehindert werden. Trotzdem ist auf den Tatbestand hinzuweisen, daß qualifiziertere gesetzliche Rahmenbestimmungen zu einer wirkungsvolleren Vertretung der Kapitalinteressen in der Wirtschaft führen könnten. An einer solchen Entwicklung müßte aber uns allen gelegen sein, da ein besserer Führungsbeitrag der Vertretung des Kapitals automatisch auch eine bessere Unternehmensführung bewirken würde. In diesem Zusammenhang zu erwarten, daß die Exekutive eine entsprechende Initiative ergreift, scheint mir vom Prinzip her eine Überforderung darzustellen. Hierzu müssen wir doch anmerken, daß sich die Interessenlage von Kapital und Management mehr und mehr auseinanderentwickelt hat. So bleibt als Fazit herauszustellen, daß ganz offensichtlich unser Gesetzgeber im Rückstand und im Obligo ist.

An dieser Stelle mag auch eine parallele Bewertung der Wirkungen des Mitbestimmungsgesetzes in bezug auf die Unternehmenspolitik interessieren. – Das Mitbestimmungsgesetz zielt in erster Linie auf die Wahrnehmung der Interessen des »Faktors Arbeit«. Wobei allerdings nach dem Aktiengesetz auch die Interessenvertretung der Mitarbeiter innerhalb des Aufsichtsrats vorrangig auf das Wohl des Unternehmens bedacht sein muß. Während dieser Aspekt gelegentlich aufgrund anderer Einsichten oder Akzentsetzung der Mitarbeitervertreter nur begrenzt beachtet wird, hat die Gesetzgebung fraglos eine wesentlich stärkere Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen bewirkt. Es wäre zu begrüßen, wenn eine kritische und qualifiziertere Überprüfung der Wahrnehmung des Kapitalinteresses in bezug auf die Unternehmenspolitik ähnliche

Wirkungen auch für die Aktionäre auslösen würde. Letzten Endes bewirkt nämlich eine richtige Einbringung und Durchsetzung des Kapitalinteresses eine bessere, nämlich eine unternehmerisch richtigere Geschäftspolitik.

Nach dem faktisch eingetretenen Rückzug des Kapitals aus der Unternehmensführung in unseren Großbetrieben lohnt es sich, die Frage aufzuwerfen, ob es außer der bereits dargelegten notwendigen Reorganisation der Kapitalvertretung in Hauptversammlung und Aufsichtsrat auch noch andere Möglichkeiten gibt, die Einflußkomponente »Kapital« in der Unternehmensführung zu aktivieren. Bei solchen Überlegungen sollten wir uns daran erinnern, wie früher der Eigentümer-Unternehmer den Wirkungsfaktor »Kapital« in seine Überlegungen einbezogen hat. Anschließend wäre zu prüfen, ob wir ähnliche Bedingungen auch in unseren Großunternehmen wieder herstellen können. Am wirkungsvollsten ist nämlich offensichtlich das Kapitalinteresse auch in unserer Zeit bei den Menschen aufgehoben, die auf der einen Seite Führungsentscheidungen treffen und auf der anderen Seite von diesen Entscheidungen persönlich mit ihrem eigenen Kapitalbesitz betroffen sind. Eine solche Rückwirkung auf die Führungskräfte ist gerade in unseren großen Unternehmen nur noch minimal gegeben. Das Interesse unserer Führungskräfte ist zwar auch heute noch auf den Erfolg ihres Verantwortungsbereichs ausgerichtet, denn schließlich hängen davon ihr Ansehen, ihre Karriere und ihr Einkommen ab. Bei ihrer Aufgabenstellung haben die Führungskräfte aber mit der Beachtung des Kapitalinteresses kaum etwas zu tun. Zwar nehmen sie die Notwendigkeit einer Dividendenzahlung als eine lästige Notwendigkeit

in Kauf, eine persönliche Identifizierung mit diesem Kapitalinteresse ist aber in den seltensten Fällen gegeben. – Mir scheint, daß in dieser Diskrepanz der Interessen von Führung und Kapital im Großunternehmen zugleich ein wirkungsvoller Schlüssel für eine bessere Berücksichtigung des Faktors »Kapital« liegen könnte.

Kennzeichnend für die Situation der Führung in unseren großen Wirtschaftsbetrieben scheint mir die stetige Verkomplizierung der Aufgabenstellung und ein sich beschleunigender Wechsel der Arbeitsprämissen des Unternehmens zu sein. Dieser Gegebenheit kann nicht nur durch die inzwischen akzeptierte Führungstechnik der Delegation der Verantwortung entsprochen werden, auch eine neue Definition der Aufgabenverteilung zwischen der Unternehmensspitze, den Unternehmensbereichen und den Profitcentern ist erforderlich. Dabei muß man erfassen, daß die ursprüngliche unternehmerische Funktion nicht mehr im Vorstand stattfinden darf, sondern vielmehr auf der Ebene der Profitcenter-Leiter und Geschäftsführer zu erfolgen hat. Nur dort können noch die verschiedenen Wirkungskomponenten im unternehmerischen Sinne richtig bewertet und koordiniert werden. Demgegenüber stellen sich dem Vorstand die Aufgaben der Festlegung der Unternehmenspolitik sowie der Koordination und der Kontrolle. Auch diese Tätigkeiten verlangen viel Kreativität und führungstechnisches Können, aber in deutlich anderer Weise, als dies ursprünglich vom Unternehmer gefordert war.

Eine in dieser Art erfolgte Überprüfung und Definition der Aufgabenstellung in der Führungspyramide verlangt nicht nur Änderungen in der Organisation und Führungs-

technik, sondern vor allem auch einen hohen Grad der Identifizierung aller relativ selbständig handelnden Führungskräfte. Und zwar muß gerade die selbständig operierende Führungskraft sowohl die Zielsetzung ihres Unternehmens als auch die Bedingungen ihres Auftrages akzeptieren. Eine solche Prämisse wird nur dann erreicht werden können, wenn die gesetzten Bedingungen so mit den Vorstellungen unserer heutigen Führungskräfte von Selbstverwirklichung übereinstimmen, wie dieses früher beim Unternehmer geschah. Dementsprechend ist zu prüfen, ob wir unseren Führungskräften wieder ein höheres Maß an Freiheit insbesondere in bezug auf die Auftragsgestaltung und die Entwicklung neuer Verfahren geben können. Aber auch im materiellen Bereich müssen wir die Bedingungen so gestalten, daß unsere Führungskräfte nicht nur an der Ausweitung von Umsatz und Gewinn interessiert sind, sondern persönlich wieder den richtigen Einsatz von Kapital erfahren. Das beste Mittel zur Erreichung eines solchen Zieles ist die Beteiligung der Geschäftsführer am Kapital ihres Profitcenters. Die Verwirklichung einer solchen Regelung kann übrigens viel einfacher gestaltet werden, als man es normalerweise bei einer geschäftlichen Beteiligung vermutet. Lösungen mit Hilfe von Genußkapital oder partiarischen Darlehen sind unkompliziert und in jedem Unternehmen ohne gesellschaftsrechtliche und steuerliche Rückwirkungen zu realisieren.

Die Auswirkung einer solchen Kapitalbeteiligung bedeutet die Wiederherstellung des ursprünglichen unternehmerischen Bezugs zwischen dem Erfolg des Profitcenters und dem Interesse des Geschäftsführers. Bei der Einführung einer solchen Regelung wird man bald erfahren,

daß das Erfolgskriterium der Kapitalverzinsung deutlich andere Führungsentscheidungen auslöst als beispielsweise ein gewinnabhängiger Bonus. Ganz automatisch wird nunmehr nämlich wieder eine Optimierung des Kapitaleinsatzes angestrebt. Statt Gewinnoptimierung wird auch wieder der Bezug zur Menge des eingesetzten Kapitals und dem Kapitalrisiko beachtet. – Diese Wirkung ist natürlich nicht nur bei den Profitcenter-Leitern anzustreben. In gleicher Weise ist auch der Vorstand über eine Kapitalbeteiligung in diese neue Zielsetzung einzubinden.

Von einer solchen neuen Regelung ist es dann nur noch ein relativ kleiner Schritt bis zu einer unternehmerischen Wahrnehmung des Kapitalinteresses durch Aufsichtsrat und Hauptversammlung. Wenn nämlich spürbare Einkommensbestandteile der Führungskräfte in Abhängigkeit stehen von der erreichten Kapitalverzinsung oder auch der gezahlten Dividende, erreicht man sehr viel einfacher eine Konvergenz der Interessen von Kapital und Management. – Mir scheint, daß sich hier ein Weg abzeichnet, der eine unternehmerische Wahrnehmung der Führungsaufgabe verbindet mit einem sachgerechten Einsatz des Kapitals. Für die Evolutions- und Leistungsbefähigung unserer Wirtschaft würde eine solche Entwicklung einen großen Schritt voran bedeuten.

Vielleicht läßt sich mit einer solchen Kapitalbeteiligungsregelung auch noch ein anderes Ziel verknüpfen. – Die eingetretene Aufspaltung der Interessenlage von Kapital und Management hat nämlich auch zu einem Verhalten geführt, welches dem früheren Eigentümer-Unternehmer sehr fern stand. Ich meine den Verlust der Bindung einer Führungskraft an ihr Unternehmen. Wohl

kaum ist es früher einem Unternehmer eingefallen, seine Firma beziehungsweise sein Lebenswerk im Stich zu lassen. Der karrierebewußte Manager, zum Beispiel heute in den USA, empfindet in dieser Hinsicht aber ganz anders. Sein persönlicher Erfolg ist keineswegs in allen Fällen identisch mit dem Erfolg seiner Firma. Sieht er auf einem anderen Wege eine bessere Karrierechance, so zögert er nicht, diese wahrzunehmen. Ob eine solche Einstellung zum Unternehmen mit der Folge einer stärkeren Flexibilität und möglicherweise auch einer Optimierung des Einsatzes der knappen Ressource »Management« eine positive Entwicklung für unsere Wirtschaft bedeutet, mag dahingestellt bleiben. Sicher ist aber, daß jeder vom Unternehmen nicht gewollte Verlust einer Führungskraft erhebliche negative Folgewirkungen hat, die im übrigen zu meist ein Vielfaches des Jahreseinkommens der abwandernden Führungskraft betragen. Das Suchen, Gewinnen und Einarbeiten eines neuen Geschäftsführers ist so zeit-, arbeits- und kostenaufwendig, daß jeder Firma daran gelegen sein muß, die Kontinuität ihrer guten Führungskräfte zu sichern.

Wenn eine Kapitalbeteiligung der Führung so gestaltet werden kann, daß die Kündigung eines Geschäftsführers spürbare Nachteile in der Bewertung seines Beteiligungsbesitzes auslöst, wird ein solcher Schritt sicherlich nicht mehr so leicht und häufig in Betracht gezogen werden. Eine entsprechende Regelung als eine unangemessene Bindung einer Führungskraft an das Unternehmen zu bewerten, halte ich für nicht gerechtfertigt. Es geht ja nicht um eine grundsätzliche Verhinderung eines Arbeitsplatzwechsels, sondern vielmehr um die Berücksichtigung der

Tatsache, daß ein Arbeitsplatzwechsel für das Unternehmen einen erheblichen Schaden bedeutet. Hier möchte ich parallel darauf hinweisen, daß eine solche Wirkung auch jeder Unternehmer verursacht und erfährt, der sich – gleich aus welchen Gründen – von seiner Firma trennt. Bei der Errechnung des ihm zukommenden Kaufpreises wird man nämlich immer auch den von ihm erbrachten Führungsbeitrag berücksichtigen. In extremen Fällen, zum Beispiel in kleineren Betrieben, sind Firmen ohne die Übernahme des Unternehmers nahezu unverkäuflich. Mir scheint, daß ein Teil dieser wechselseitigen Abhängigkeiten bei einer unternehmerischen Gestaltung der Arbeitsbedingungen unserer Führungskräfte ebenfalls ihren Ausdruck finden sollte.

An dieser Stelle möchte ich mich mit dem Einwand auseinandersetzen, daß angesichts der in vielen Kapitalgesellschaften gegebenen Aktionärsstruktur die Einführung einer Beteiligung der Führungskräfte ebenso unmöglich erscheint wie zum Beispiel die Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter. Diese negative Einstellung der Aktionäre erscheint mir auf der einen Seite wenig fundiert – und ist mir aber auf der anderen Seite durchaus verständlich. In dem Maße, wie nämlich der Aktionär die Verhältnisse in seinem Unternehmen nicht mehr übersehen kann, konzentriert sich sein Interesse auf die Dividende. Diese Reaktion ist um so plausibler, wenn man bedenkt, wie schwer es sogar heute schon die Aufsichtsräte haben, die Firmenentwicklung gedanklich zu begleiten. Aus dieser Situation folgere ich aber nun nicht, daß es unmöglich ist, die Aktionäre über ihren eigenen Vorteil zu belehren. Nach meiner Auffassung müssen erst einmal der Auf-

sichtsrat, der Vorstand und die gesamte Führungspyramide in einem Unternehmen begriffen haben, welche Kräfte durch eine richtige Gestaltung der Zielsetzung und der Arbeitsbedingungen ausgelöst werden können. Ist dieser Überzeugungsprozeß gelungen, wird sich auch das Kapital entsprechenden Einsichten nicht verschließen. Auch das Kapital erfährt doch heute zunehmend, wie stark der Erfolg eines Unternehmens von der Leistungsfähigkeit und Motivation seiner Führungskräfte und Mitarbeiter abhängt. Die Zeiten, da Milton Friedman feststellen konnte, daß soziale oder andere motivierende Maßnahmen im Unternehmen in Wirklichkeit ein Betrug an den Aktionären darstellten, sind vorbei. Schon lange ist das Kapital nicht mehr die wichtigste Erfolgskomponente im Unternehmen, sondern seine Führung und die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter. Jeder Kapitaleigner täte gut daran, sich in diesem Zusammenhang daran zu erinnern, daß selbst der Unternehmer in der Blütezeit des liberalen Kapitalismus die Verwendung seines Kapitals und seine Dividendenwünsche den Notwendigkeiten der wirtschaftlichen Entwicklung seines Unternehmens untergeordnet hat. Das gleiche ist heute vom Kapital auch im eigenen Interesse zu fordern. Wir alle müssen zur Kenntnis nehmen, daß sich die Arbeitsbedingungen und Erfolgsprämien in unserer Wirtschaft entscheidend geändert haben. Auch das Kapital und seine Vertretung müssen das begreifen und entsprechende Konsequenzen daraus ziehen. Eine solche Handlungsweise bedeutet nicht einen Verzicht auf zustehende Gewinne und Rechte, vielmehr sichert nur diese Einstellung den Bestand und Erfolg des Kapitals in der Zukunft.

Es ist mir deutlich, daß diese Zusammenhänge in unserem Lande noch keineswegs der allgemeinen Überzeugung entsprechen. Wir befinden uns ja auch mitten in einem Umstellungsprozeß. Vieles spricht aber dafür, daß der uns vom internationalen Wettbewerb auferlegte Leistungsdruck für eine baldige Verbreitung der Erkenntnisse sorgen wird. Meine eigene Erfahrung führt mich jedenfalls zu dem Schluß, daß ein unternehmerisches Mitwirken des Kapitals im Unternehmen die beste Form der Zukunftssicherung für unsere Wirtschaft darstellt. – Die Weiterentwicklung des liberalen Kapitalismus zur heutigen Form der sozialen Marktwirtschaft entsprach den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Belangen der Zeit. Mir scheint aber, daß wir in dem richtigen Bemühen um mehr Solidarität und Gerechtigkeit die entscheidende Triebkraft des Systems, die Kreativleistung des Unternehmers, in unzulässiger Weise eingeschränkt haben. Im Sinne einer sachgerechten Weiterentwicklung unserer Wirtschaftsordnung sollten wir deshalb bemüht sein, dem unternehmerischen Menschen in unserer Wirtschaft wieder mehr Freiraum und angemessene Arbeitsbedingungen zu schaffen. Bei einer solchen Zielsetzung müssen wir auch eine wirkungsvolle Einbindung des Produktionsfaktors Kapital in den Führungsprozeß sicherstellen.

Nachstehend möchte ich noch einmal in Thesenform die von mir für wichtig gehaltenen Schritte zur Reform unserer Großunternehmen zusammenfassen:

- Die ursprüngliche unternehmerische Arbeitsweise gibt den Hinweis auf die Reformziele: Die Aufspaltung von Kapital- und Führungsinteressen muß überwunden werden!

- Das Kapital muß den heutigen Rang der Wirkungsfaktoren »Führung« und »Arbeit« zur Kenntnis nehmen und eine Eingliederung dieser Kräfte in das Unternehmensgeschehen betreiben. – Die Kapitalbeteiligung ist dafür der beste Weg.
- Das Kapital muß wieder in die Lage versetzt werden, einen unternehmerischen Führungsbeitrag zu leisten. Das erfordert andere Modalitäten für die Wirkungsweise der Hauptversammlung und des Aufsichtsrats. – Der Gesetzgeber sollte dazu die Initiative ergreifen!
- Die Einbringung des Führungsbeitrages des Kapitals in die Unternehmensentscheidungen erfordert einen deutlich intensiveren Einsatz des Aufsichtsrats im Sinne eines ständigen Dialogs mit dem Vorstand.

Anschließend möchte ich noch zu der Frage Stellung nehmen, ob die von mir vorgeschlagenen Veränderungen durchgesetzt werden können. – Die Tendenz zum Beharren, basierend auf einer Tradition erfolgreicher Wirtschaftsgeschichte, aber auch auf mangelnder Einsicht und persönlicher Bequemlichkeit, steht einer Evolution sehr entgegen. Eigentlich erwarte ich auch gar nicht, daß allein bessere Einsichten in die geänderten Arbeitsbedingungen unserer Zeit die Wende herbeiführen werden. Eher vermute ich, wird der Wettkampf gesellschaftlicher Ordnungen und wirtschaftlicher Systeme diese Entwicklung auslösen. Der Zwang zu Erfolg und Evolution hat unsere Unternehmen in der Vergangenheit immer wieder vorangebracht – sehr zum Vorteil der Bürger! Diese Zwänge werden auch das Geschehen in der Zukunft bestimmen. Nur das beste Wirtschaftssystem hat dabei eine

Überlebenschance. – Angesichts der heutigen Anforderungen an unsere Betriebe wird einer qualifizierten Führung und einer sachgerechten Unternehmensverfassung ein entscheidender Rang zukommen. Die richtige Einordnung des Wirkungsfaktors »Kapital« ist dabei eine unverzichtbare Prämisse des Erfolgs.

Zum Glück haben wir in unserer Zeit die Möglichkeit eines Anschauungsunterrichts durch die Beobachtung relevanter Entwicklungen in aller Welt. Wer diese Botschaften analysiert, kann sehr wohl bemerken, daß sich die notwendigen Lösungen bereits in vielfältigen Versuchen abzeichnen und zu mancherlei brauchbaren Konzepten geführt haben. Es besteht deshalb für mich kein Zweifel mehr, daß die Reform des kapitalistischen Wirtschaftssystems möglich ist. Unterschiedlicher Auffassung mag man sein in bezug auf den Zeitbedarf für eine solche Reform, denn viele Kräfte müssen bei dieser komplizierten Aufstellung mobilisiert werden und mitwirken. Insbesondere sind dazu aufgerufen die Vertreter der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Politik. Ihr Engagement könnte in dieser Richtung viel bewegen. Sie könnten den Ausweg aus Stagnation und Arbeitslosigkeit ebenso aufzeigen wie eine Möglichkeit zu mehr Menschlichkeit und Selbstverwirklichung in der Welt der Arbeit.