
Versagen die Märkte oder versagt die Politik?

Über Deutschland kreist der Pleitegeier, und immer wieder macht er reiche Beute. Gestern der Bauriese Holzmann mit mehr als 20 000 Mitarbeitern, heute das Anlagebau-Unternehmen Babcock Borsig – immerhin ein Betrieb mit weltweit 22 000 Arbeitsplätzen. Dazwischen liegen der Bohrsystem-Anbieter Flowtex, der Medienkonzern KirchMedia, der Luftschiffbauer Cargolifter, die Formel-Eins-Rennstrecke „Lausitzring“, der Flugzeugbauer Fairchild Dornier, der Büro- und Schreibwarenhersteller Herlitz und der Automobilzulieferbetrieb Sachsenring, um nur an die spektakulärsten Insolvenzen der letzten Monate zu erinnern. Wie konnte es mit all diesen Firmen soweit kommen? Was ist los in Deutschland?

Aber nicht nur in Deutschland liegen die Nerven blank. Auch in den USA sind die Aktienmärkte erschüttert. Die Bilanzfälschungs-Skandale von Enron, Worldcom und Xerox oder die wie auch immer geschönten Zahlen beim US-Pharmakonzern Merck verunsichern die Anleger. Der Dow Jones und der US-Dollar kämpfen gleichermaßen gegen eine schleichende Abwärtstendenz. Die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) hält in ihrem eben veröffentlichten Jahresbericht die US-Aktien immer noch für überbewertet und warnt eindringlich vor den Gefahren für die weltweiten Finanzmärkte.

Auch wenn die Konkurswelle in Deutschland und die Bilanz-Tricksereien in den USA auf den ersten Blick miteinander wenig zu tun haben, ergibt sich doch eine Gemeinsamkeit: In beiden Fällen wird in der Öffentlichkeit das Misstrauen gegenüber den Märkten und den Unternehmensführungen genährt. Freie Märkte, so die öffentliche Wahrnehmung, würden Managern erlauben, mit unersättlicher Raffgier, losgelöst von Moral und Verantwortung mit jedem erdenklichen Mittel nach persönlichem Profit und Selbstbereicherung zu streben. Weder die durch ihr rücksichtsloses Tun betroffenen Mitarbeiter(innen), noch geltende Gesetze könnten die Unternehmensführungen bremsen. Deshalb müsse der Staat eingreifen und mit noch strengeren Gesetzen, schärferem Durchgreifen und härteren Strafen gegen schwarze Schafe vorgehen.

Zwar ist es zweifelsfrei richtig, dass der Staat im kapitalistischen System eine wichtige Schiedsrichterrolle einzunehmen hat. Ebenso stimmt es, dass die Selbstreinigungskräfte der Marktwirtschaft durch die Skandale und Konkurse in Mitleidenschaft gezogen und in Frage gestellt wurden. Aber sind tatsächlich die Märkte schuld und fehlt es wirklich an griffigen Instrumenten, um rücksichtslose, egoistische Manager an die Kandare zu nehmen? Bedarf es neuer Gesetze und weiterreichender Regulierungen, um Unternehmensführungen zu disziplinieren und Konkurse zu verhindern? Was mit Blick auf die extrem hohen Gehälter und die schlicht überzogenen Abfindungen selbst erfolgloser Manager klar zu sein scheint, darf nicht zu rasch die Optik für eine sachlichere Betrachtung trüben. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich nämlich, dass viele heute bereits bestehende Kontrollinstanzen ihre Aufsichtspflichten nicht ernsthaft genug wahrnehmen und dass es nicht zuletzt auch der Staat ist, der mitverantwortlich für die Konkurswelle ist, die über Deutschland rollt.

Zunächst einmal gilt es, die Aufsichtsräte an ihre Verantwortung zu erinnern. Sie müssten zuallererst die Rechtmäßigkeit, die Seriosität und auch die Redlichkeit des Verhaltens der Unternehmensleitungen überprüfen. Was aber, wenn – wie in einigen Ländern – Vorstandsmitglieder gleichzeitig in Aufsichtsräten sitzen und sich somit selber kontrollieren. Was aber, wenn Aufsichtsräte nach dem



Thomas Straubhaar

Willen der Manager bestellt werden? Was aber, wenn sich der Aufsichtsrat nicht wirklich um die Geschicke der ihm anvertrauten Firma kümmert und zu einem selbstherrlichen und oft auch überalterten Abnickgremium verkommt? Noch ist es die Regel, dass Vorstände zum Ende ihrer Berufskarriere in den Aufsichtsrat wechseln. Sie beurteilen damit später jene Entscheidungen, die sie früher selber getroffen haben. Auch hier verschmelzen Prüfer und Prüfling zu ein und derselben Person.

In einer ähnlich schwierigen Situation zwischen eigenen Interessen und den Interessen der Gruppen, die sie vertreten, stehen auch die Politiker. Soweit der Bund oder die Länder noch Anteile an früheren Staatsbetrieben besitzen, sind sie entweder direkt durch aktive oder indirekt durch frühere Politiker in den Aufsichtsräten vertreten. Dass bei der Berufung in die Kontrollgremien gelegentlich das Parteibuch, Seilschaften und der ideologische Farbanstrich wichtiger sind als wirtschaftliche Kompetenz, bleibt eher nebensächlich. Entscheidender ist, dass eine falsche Rücksicht auf taktische Schachzüge – beispielsweise bei anstehenden Wahlen – oft strategisch notwendige Eingriffe verzögert oder gar verhindert. Manchmal wird dann versucht, Misserfolge des Managements zu vertuschen, um nicht dem politischen Gegner Argumente in die Hand zu spielen, etwa nach dem Motto: Wer kann schon den Bund oder das Land regieren, wer nicht einmal fähig ist, eine Unternehmung zu führen?

Schließlich ist zumindest im deutschen Fall auf ein besonders störendes Zusammenspiel verschiedener Umstände hinzuweisen, das mit zu der steigenden Zahl von Konkursen beiträgt. Im dramatisch überregulierten deutschen Arbeitsmarkt ist es oft derart kostspielig, betriebswirtschaftlich unabdingbare Strukturanpassungen vorzunehmen, dass dann der Weg über die Insolvenz billiger scheint. Wenn ein starrer Kündigungsschutz verhindert, dass ein Unternehmen seine Lohnkosten rasch an geänderte Bedingungen anpassen kann, mag es in der Tat günstiger sein, einen Insolvenzantrag zu stellen. So wird es nämlich mit einem Male möglich, eine Firma zu zerschlagen und die kranken Unternehmensglieder abzustößeln, um in einer Auffanggesellschaft wenigstens den gesunden Kern zu retten.

Natürlich ist der Umweg über die Insolvenz ein gesamtwirtschaftlich teures Anpassungsverfahren. Es wäre billiger, betriebswirtschaftlich wichtige und richtige Entscheidungen direkt und unmittelbar zu treffen. Dass dies nicht geschieht, ist aber nicht nur den oft selbstsüchtigen, manchmal erfolglosen und gelegentlich unfähigen Managern vorzuwerfen. Es ist genauso dem Zusammenspiel verschiedener Interessengruppen anzulasten, die jede für sich ihre Kontrollaufgaben nicht oder nur unzureichend wahrnehmen (will). Es sind somit weniger die Märkte, die versagen, als die Politik, die gerade jene Verwerfungen provoziert, die sie eigentlich vermeiden möchte. Gerade ein funktionierender Markt dürfte für unfähige, unehrliche, raffgierige Manager ein Damoklesschwert sein.

Managerlöhne, die direkt an den betrieblichen Erfolg gekoppelt sind, Aufsichtsräte, die nach Kompetenz ausgesucht und nach dem Verlauf der Aktienkurse bezahlt werden, Politiker, die sich um eine gute Ordnungspolitik und nicht um einzelne Unternehmen kümmern, und schließlich Aktionäre, die beides, Rechte und Pflichten, ernst nehmen und die nicht nur nach steigenden Kursen gieren, sondern nachfragen, auf welchen realen Grundlagen kühne Gewinnerwartungen ruhen: all das dürfte sich eher zu einem stimmigen Mosaik vereinen lassen, als noch einmal schärfere Regulierungen, strengere Gesetze, häufigere amtliche Kontrollen und in der Summe mehr Staat. Die Insolvenzlawine rollt - vielleicht gerade wegen vielerlei staatlicher Eingriffe in das Marktgeschehen. Wieso versuchen wir nicht, sie für einmal mit mehr und nicht mit weniger Markt zu stoppen?