

Süddeutsche Zeitung

NEUESTE NACHRICHTEN AUS POLITIK, KULTUR, WIRTSCHAFT UND SPORT

DEUTSCHLAND-AUSGABE

HFG

München, Montag, 7. November 2005

61. Jahrgang / 45. Woche / Nr. 256 / 1,50 Euro

SZ-Management

Zahlen, immer nur Zahlen

Von Dagmar Deckstein

Die Bilanzsaison fürs Geschäftsjahr 2004 nähert sich ihrem Ende, und die Zahlenpause bietet eine gute Gelegenheit, die vielen Bilder der langen Wegstrecke einschlägiger Analysten- und Pressekonferenzen noch einmal Revue passieren zu lassen. Dies vor dem Hintergrund einer langsam abschwellegenden Kapitalismuskritik-Debatte, in der sich auch die Kennzahlenjongleure an den vielen Konferenztschischen an den Pranger gestellt sahen. Interessanterweise aber hat sich vielleicht eine Hand voll dieser angestellten Unternehmensmanager ein paar Bemerkungen jenseits des heruntergelesenen Geschäftsberichts abgerungen, um zu beteuern, dass die XY AG nun überhaupt nicht gemeint sein könnten, zumal man ja dieses Behindertenheim unterstütze und jene Sportarena sponsere.

Das ist sicher nett, trifft aber nicht den Kern der zahlreichen, wenn auch nicht immer gerechtfertigten Pauschalvorwürfe ans kollektive Gesamtmanagement und Unternehmertum. Kleben bleibt indes ein gewisses Unbehagen an jenen ritualisierten Bilanzzahlverkündigungen – nicht nur dieser Saison, versteht sich – die eine schwer abgemagerte, fast unwirkliche Welt widerspiegeln. Die „Welt draußen“ kommt hier höchstens in Form „ungünstiger konjunktureller Entwicklung“, Wechselkursmalaisen oder uneinsichtigen Anlegern vor, die den Aktienkurs des Unternehmens von Höhenflügen abhalten. Andererseits erfährt

man von der Welt drinnen, also darüber, was im Unternehmen wirklich los ist, in meist sowieso erst im Nachhinein.

Schauen wir also noch einmal vorbei beim Wirtschaftsethiker Josef Wieland von der Fachhochschule Konstanz, der sich mit solchen Fragen nahezu rund um die Uhr beschäftigt. Er bringt einen Aspekt ins Spiel, der den sichtbaren Engblick vieler Unternehmensvorstände besser zu erklären weiß als jeder ideologisch bornierte Kritikaster. Die Mehrzahl der Firmenlenker, die heute an den Schalthebeln der Unternehmen sitzen, sind studierte Volks- oder Betriebswirte, denen bis in die achtziger und neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts noch einglblaut wurde, dass der Sinn eines Unternehmens allein darin bestehe, den Gewinn zu maximieren. „Man muss sich gar nicht wundern“, sagt Wieland, „wenn sie das genau so auch allen denen erzählen, die sie nach ihrem Tun fragen.“

Kein Wunder also, dass auch ein Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann seiner Umwelt erklärt, warum das von ihm geführte Institut eine Kapitalrendite vor Steuern von mindestens 25 Prozent brauche: damit die Deutsche Bank nicht zum Übernahmekandidaten für eine ausländische Großbank wird. Die Welt besteht aber nicht nur aus Finanzanalysten und Investoren, sondern auch aus Millionen Menschen in Deutschland, die die Deut-

sche Bank für riesig halten, nicht wissend, dass es weltweit 30 noch größere gibt.

Was also sollen sie mit einem solchen Argument anfangen? Es gilt Abschied zu nehmen von der Überzeugung, Unternehmen seien Maschinen, deren alleiniger Daseinszweck darin besteht, Gewinne für die Aktionäre zu produzieren. Um bei der Bank zu bleiben, die Wieland im professoralen Slang „existenzielle Daseinsagenturen“ nennt, so muss das Management eine Dimension mitdenken lernen, die in seiner zahlenfixierten Welt eher am Rand aufscheint: Die allermeisten Menschen hängen von den Banken ab, die ihre Girokonten und Sparbücher verwalten, ihnen Hypothekenkredite gewähren oder wieder kündigen, also im Zweifelsfall den Geldhahn zudrehen können. Banken haben also ein großes Portfolio von Möglichkeiten, tief ins Leben des Einzelnen einzugreifen. Ob sie wollen oder nicht, sie – in erster Linie ihre



Spitzenrepräsentanten – sehen sich von Millionen Menschen umzingelt, die ihnen nicht nur Rendite-, sondern auch moralische Fragen stellen. Es reichte manchmal schon, ein „Wir haben verstanden“ zu signalisieren.

Im übrigen verderben es sich bilanzzahlfixierte Manager nicht nur mit ihrer

Umwelt, sondern auch mit den eigenen Leuten. Diese „zahlenorientierten Führungskräfte“ hat die Frankfurter Coaching-Expertin Angelika Leder als Zielgruppe herausgepickt. Diese Klientel ist zwar analytisch und in hohem Maße erfolgs- und ergebnisorientiert, aber auf dem Auge Bindung und Beziehung zu Mitarbeitern regelrecht blind. Das aber, so die Coachfrau, gerät in den schnelllebigen, global aufgemischten, von Umstrukturierungen, Kultur- und Eigentümerwechseln heimgesuchten Unternehmen zunehmend zum Problem.

Im Gegensatz zu früher, da „die Firma“ Verlässlichkeit und Stabilität verhiess, herrscht heute der permanente Wechsel. Menschen aber brauchen Bindung, gerade unter hohem Leistungsdruck und erbittertem Konkurrenzkampf. „Anerkennung hat es früher noch gegeben. Heute zählt nur noch das nächste Ergebnis. Vergangene Leistung ist vorbei. Ich bin völlig uninteressant. Was zählt ist mein Ergebnis von morgen.“ zitiert Frau Leder einen ihrer Kunden. Da muss man sich nicht wundern, wenn ganze Legionen im Betrieb erst die innere, nicht selten darauf auch die äußere Kündigung einreichen, weil ihre Loyalitätskonten längst überzogen sind. Und die Zahlenfixierten dann bei der Bilanzvorlage ihre schlechten Ergebnisse mit dem schwachen Dollar mühselig rechtfertigen. Ach ja: Angelika Leder sagt, ihnen ist zu helfen.