

© des Titels »Die Moral-Macher« (ISBN 978-3-86881-268-8)
2010 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

**Jobst-Ulrich Brand | Christoph Elflein
Carin Pawlak | Stefan Ruzas**

DIE MORAL- MACHER

**Erfolgreiche Manager mit
Gewissen und was man von
ihnen lernen kann**

REDLINE | VERLAG

Die Bankrott- Erklärung der unternehmerischen Ich-AG oder: Warum Manager in Wirklichkeit Psychopathen sind

In diesem Augenblick spürt er mit jeder Faser seiner fast zwei Meter Körpergröße seine Wichtigkeit. Sein lange antrainiertes Blendax-Lächeln wird noch eine Spur breiter, noch eine Nuance strahlender. Er ist ganz oben. Und wenn auch so mancher Kleingeist an ihm rummäkelt. Er selbst wusste es immer – und vor allem immer besser: Er gehört nach ganz oben. Er, Guru des Turbokapitalismus, und vor ihm seine Jünger, dürstend nach jedem Wort, nach seinem Erfolgsevangelium. Gut, einen Tag vorher war auch ein Großer zu Gast. Gerhard Schröder, Altkanzler und jetzt Gazprom-Beauftragter. Natürlich schnodderte der frühere Genosse der Bosse auch vor gut gefülltem Hörsaal der privaten European Business School in Oestrich-Winkel im Rheingau. Aber bei ihm, »Big T«, wie er sich bei aller zur Schau gestellten Bescheidenheit von Freunden gerne nennen lässt, ist alles noch viel bedeutender.

Der Saal ist zum Bersten gefüllt, noch vor den Türen stehen die Studenten. Junge Menschen, die einen Traum haben. So zu werden wie er: Thomas Middelhoff, Chef des Kaufhauskonzerns Arcandor.

Smart tritt der 54-Jährige auf, jede Haartolle sitzt genauso exakt niedergebügelt wie der gedeckte Maßanzug. Er weiß um seine Menschenfängerfähigkeiten, um die Macht der Worte. »Ich bin jung, ich könnte hier noch studieren«, kokettiert er charmant und macht den gebannt lauschenden Studiosi Avancen: »Rufen Sie mich an, wenn Sie wollen.«

Ein blendender Auftritt – in jedem Sinne des Wortes.

In jenem November 2007 zählten Manager wie Thomas Middelhoff noch zur Speerspitze der Halbgötter in Nadelstreifen. Knapp ein Jahr später begann mit der Weltwirtschaftskrise die Vertreibung aus dem Olymp. Fast über Nacht zerbarst der Glorienschein der Managerelite. Macher und Helden an den Schalthebeln der Großunternehmen wurden entzaubert. Gestern noch als Milliarden-Magier gefeiert, standen sie plötzlich als kolossale Versager, als habgierige Verbrecher und unfä-

hige Fantasten da, die Milliardenwerte vernichteten und Hunderttausende in die Arbeitslosigkeit trieben.

Das Image sackte nach einer Allensbach-Umfrage ins Bodenlose. 69 Prozent beobachteten einen Verfall von Anstand und Moral. 63 Prozent attestierten den Managern so verheerende Charaktereigenschaften wie Gier, Rücksichtslosigkeit, Egoismus und Verständnislosigkeit in Bezug auf die »Sorgen der kleinen Leute«.

Explosionsartig beendete die Krise eine Entwicklung, die über Jahre auf Schein, auf glänzenden Darstellern, beschönigten Bilanzen, kurzatmigen Unternehmenszielen und im schlimmsten Falle auf zumindest rechtlich fragwürdigen Praktiken basierte – und vielleicht gerade deshalb so erfolgreich funktionierte. Unternehmensfürsten wie Jürgen E. Schrempp (DaimlerChrysler), Ron Sommer (Telekom), Klaus Esser (Mannesmann), Ulrich Schumacher (Infineon), Georg Funke (Hypo Real Estate), Stefan Ortseifen (IKB Deutsche Industriebank), Werner Schmidt (Bayerische Landesbank), Thomas Middelhoff (Arcandor) oder Wendelin Wiedeking (Porsche) gaben dem Scheitern ein Gesicht.

Sie alle stiegen hoch und fielen tief

»Immer größer!«, »Immer mehr!«, »Immer weiter!« – so lautete die Maxime der Wirtschaftselite. Und ihr Mantra fiel auf fruchtbaren Boden, vor allem bei den Wirtschaftskapitänen selbst.

Ohne Maß trieb sie die Hatz nach Rendite vorwärts. Sie fusionierten um der schieren Größe willen und ohne wirtschaftlichen Verstand. Der Größenwahn fraß sich in ihre Gehirne und verschluckte die unternehmerischen Gebote.

Kaum eine Woche verging, in der nicht neue Mega-Zusammenschlüsse und weltumspannende Kooperationen verkündet wurden. Im Wirtschaftsmonopoly kauften und verscherbelten sie Firmen und ließen

sich dafür feiern. Für die selbst ernannten Shareholder-Value-Kapitäne zählte nur der kurzfristige Erfolg, das Quartalsergebnis – und zwar das des nächsten Quartals. Nachhaltigkeit oder langfristiger Nutzwert – Fremdworte aus einer längst vergangenen Zeit. Gestrichen aus dem Wortschatz der neuen Elite.

Sie trieben und sie waren Getriebene. Wer nicht in immer kürzeren Abständen einen neuen Coup vermelden konnte, plumpste schnell aus dem Zirkel der Mächtigen und Helden. Das verleitete sie zu immer waghalsigeren Aktionen.

So drückte Wendelin Wiedeking aufs Gas. Siebzehn Jahre stand er an der Spitze von Porsche, formte aus der arg ramponierten Zuffenhäuser Sportwagenschmiede einen der profitabelsten Autohersteller der Welt. Dabei vermittelte er gerne den Eindruck, als wäre dies alles das Werk eines Einzelnen: nämlich seines.

Da ist etwas Wahres dran. Doch genauso wahr ist, dass er Porsche nicht nur an die Spitze geführt, sondern am Ende durch seinen unbrennsamen Drang nach Größe der Eigenständigkeit beraubt und zum Anhängsel von VW gemacht hat. Als er, der David aus dem Schwäbischen, mit allen möglichen Trickserien den vielfach größeren Goliath Volkswagenkonzern übernehmen wollte, hat er sich verhoben.

Für den Münchner Wirtschaftspsychologen Dieter Frey lag dem Übernahmegedanken nichts ferner als ein unternehmerisches Kalkül. Vielmehr trieben den einstigen »Manager des Jahres« Machtgier, Arroganz und Narzissmus. Alles Eigenschaften, ohne die ein erfolgreicher Manager bis zu einem gewissen Grade nicht auskommen kann. Doch wenn Grenzen überschreiten das Ziel ist, dann pervertiert Machtgier zur Eroberungsfantasie wie bei römischen Feldherren und Narzissten laufen nach Frey Gefahr, sich zu Autisten zu entwickeln, denen in ihrem Gefühl der Omnipotenz die Kritik- und Einsichtsfähigkeit abhanden kommt.

Der Wachstumsvirus trieb sie in die Allmachtsfantasie

Ron Sommer, Schönling an der Spitze des altbackenen Staatsbetriebes Deutsche Telekom, erfand nicht nur die Volksaktie, mit der er die Deutschen zu einem Volk von Anteilseignern erziehen wollte – was so gründlich schief lief, dass er später als »Blender« und »Vernichter von Volksvermögen« zum Feindbild aller Kleinaktionäre avancierte.

Der Mathematiker, infiziert von Wachstumsvirus und Globalisierungsbakterium, versuchte sich Anfang des Jahrtausends auch als Weltmanager. 39 Milliarden Euro ließ er sich die Übernahme der US-Mobilfunkfirmen Voicestream und PowerTel kosten – mindestens zehnfach zu teuer. Dass sich dieses Investment niemals auszahlen würde, konnte sich jeder durchschnittlich gebildete Betriebswirt leicht ausrechnen.

Doch Größenwahn kennt keine Zweifel. Schließlich drückten die Telekom am Ende der Expansionsfantasien des immer urlaubsgebräunten Sommer 64 Milliarden Euro Schulden, Tausende Mitarbeiter verloren im Zuge der folgenden Sparmaßnahmen ihren Job, die (Volks-) Aktionäre rebellierten und SPD-Kanzler Gerhard Schröder ließ seinen früheren Darling fallen, weil er den Liebesentzug des erzürnten Wahlvolkes fürchtete.

Nur einen focht das alles nicht an: Ron Sommer.

Warum auch? Schuld sind ja immer die anderen: die Politik, der Markt, die Krise und vielleicht auch die Mitarbeiter, welche die tollkühnen Visionen nicht schnell genug umsetzen konnten.

Einsicht, selbst irgendetwas falsch gemacht zu haben? Fehlanzeige.

Erhobenen Hauptes verließ das Genie im Eigenmarketing die magenta-farbene Telekombühne. Im Gegensatz zu seinen Untergebenen, die sich in den Fluren der Arbeitsagenturen wiederfanden, kassierte er zum

Abschied noch einmal kräftig ab: Elf Millionen Euro an Gehalts- und Pensionsansprüchen. Zugegeben, nach »harten Verhandlungen« – aber das macht die Sache auch nicht besser. Und zeigt nur, dass Größenwahn und Schamlosigkeit im Elitenzirkel wie siamesische Zwillinge zusammengewachsen sind.

Das zumindest scheint ein Markenzeichen der Globalisierung. Als die US-Regierung neun große amerikanische Banken mit 175 Milliarden Dollar Staatshilfe vor dem Finanzkollaps rettete, hatten die Manager nichts Besseres zu tun, als zuerst einmal an sich selbst zu denken: Sie stopften sich 33 Milliarden Dollar als Prämien in die eigenen Taschen. Dabei fielen einige Bonuszahlungen sogar noch höher aus als die erwirtschafteten Gewinne einzelner Institute.

Immer skrupelloser, immer egoistischer. Die Verhaltensweisen vieler moderner Konzernchefs haben sich weit entfernt von dem Idealbild des klassischen Firmenpatrons, der sich seiner sozialen und unternehmerischen Verantwortung bewusst war und traditionelle Werte wie Anstand und Moral als Brücke für die Zukunft nachfolgender Generationen verstand.

Heute sind zahlreiche Manager nur noch Unternehmer in eigener Sache. Ihre Entscheidungen prägt das Shareholder-Value-Denken, kurzfristige Renditeziele wecken ihren Jagdinstinkt. Nicht das Morgen zählt und das Übermorgen kann schon wieder die eigene Vergangenheit sein. Das Motto »Nach mir die Sintflut« lässt keinen Platz für Sentimentalitäten wie Erhalt von Arbeitsplätzen oder nachhaltiges Wirtschaften.

Der Vater des modernen Kapitalismus kann mit vielen seiner Nachkommen wohl kaum zufrieden sein. Adam Smith (im Übrigen auch Moralphilosoph) wurde bei seinem Postulat »Wenn alle trachten, ihren Gewinn zu mehren, erhöht sich zwangsläufig auch das allgemeine Wohl« offensichtlich gehörig missverstanden. Denn das Allgemein-

wohl liegt zahlreichen Managern noch ferner als das Wohl der Mitarbeiter.

Und am Ende zählt dann meistens ohnehin nur das eigene Wohl. Aber ist das nicht bei allen Menschen so? Mag sein. Allerdings nicht in dem Maße, in dem das Verfolgen eigener wirtschaftlicher Interessen an Habsucht und der Umgang mit anderen Menschen – vor allem mit solchen, die außerhalb der eigenen Kaste stehen – zum Teil an Gewissenlosigkeit grenzt.

Das doppelte Versagen

Das Jahr 2009 entpuppte sich für den Wirtschaftsstandort Deutschland schlichtweg als Katastrophenjahr. Die Nachbeben der weltweiten Finanzkrise erschütterten den Exportweltmeister. 32 687 Firmen gingen pleite. Darunter Unternehmen, die aus dem einstigen Wirtschaftswunderland nicht wegzudenken waren: Arcandor (Karstadt-Quelle), Schiesser, Märklin oder Rosenthal.

Über drei Millionen Mitarbeiter verloren ihre Jobs. Einige hatten Glück und fanden einen neuen Arbeitgeber, viele mussten sich in die durchschnittlich 3,4 Millionen Arbeitslosen einreihen. Damit die Lage nicht weiter eskalierte, pumpte die Bundesagentur für Arbeit fast fünf Milliarden Euro Kurzarbeitergeld in bedrohte Betriebe: Eine Million Beschäftigte fürchteten trotzdem weiter um ihre Jobs, verdienten weniger und schnürten ihren Gürtel enger und enger – bis ihnen die Luft wegblieb.

Und die Manager? Sie versagten. Und das gleich doppelt.

Ökonomisch: weil sie kein Gegenmittel für den kollabierenden Patienten fanden, als die selbst verursachte Krise wie lähmendes Gift die Wirtschaft schwächte.

Moralisch: weil sie sich schamlos bereicherten, als sie für ihr Versagen bezahlen sollten.

Haltlose Unterstellungen?

Menschen wie Thomas Middelhoff weisen solche Vorwürfe mit Bestimmtheit zurück. Sie sind immun gegen Zweifel an ihrer Lebensleistung.

Als der immer optimistische Hüne an die Spitze der Kaufhauskette Karstadt-Quelle rückte, zählte er zu den Helden der deutschen Wirtschaft, ein Star der New Economy. Am »Rande des Abgrunds« habe er den Laden übernommen, beschrieb »der Magier« die Herkulesaufgabe, die er sich aufgebürdet hatte und die er – und eben nur er – schultern würde.

»Big T« legte mit einem Wahnsinnstempo los. Er strich 25 000 Arbeitsplätze, verkaufte Kaufhäuser und Grundstücke, erwarb eine Fluggesellschaft, peppte das Unternehmen zu einem Handels- und Reisekonzern auf. Der Name Karstadt? Zu dröge. Mehr Glanz musste her: Er taufte das Unternehmen auf den Namen Arcandor, was irgendwie an einen Paradiesvogel erinnerte.

Doch bald fielen Schatten auf das Paradies. Middelhoff hatte nicht nur Schrott verschertelt, sondern auch das Tafelsilber: die Immobilien. Diese übernahm eine Fondsgesellschaft, die sie dann für teures Geld wieder an Karstadt zurückvermietete.

Die exorbitanten Abgaben saugten das Unternehmen förmlich aus. Dafür kassierte die Fondsgesellschaft kräftig ab – und mit ihr Middelhoff. Er war zusammen mit seiner Frau an vier dieser Fonds beteiligt: Was dem Privatmann Middelhoff Geld brachte, schadete dem Konzern-Boss Middelhoff.

Skrupel wegen dieser fragwürdigen Verquickung befahlen zwar die Staatsanwaltschaft, »Majestät«, wie der Chefintern genannt wurde, aber nicht. Er musste sich um das große Ganze kümmern, flog mit dem Privatjet von Termin zu Termin – und war es nur von Düsseldorf nach Frankfurt. Allein 2006 kosteten die Jet-Set-Allüren des Managers den Konzern

811 000 Euro. Gespart wurde bei dem bedürftigen Firmenkonglomerat woanders: beim Urlaubs- und Weihnachtsgeld der Mitarbeiter.

Als das Ende mit Schrecken abzusehen war, verließ Kapitän Middelhoff die Brücke des sinkenden Schiffs. Allerdings ließ er sich den unrühmlichen Abgang fürstlich entlohnen. Der Arcandor-Aufsichtsratschef bewilligte dem entzauberten Magier ein üppiges Abschiedsgeschenk, zu der ohnehin festgeschrieben Jahresrente von 150 000 Euro:

1,5 Millionen Euro »Ausgleich für den sozialen Besitzstand«; 1,1 Millionen Euro »Karenzentschädigung« dafür, dass Middelhoff innerhalb zweier Jahre nicht bei der Konkurrenz anheuerte; einen Bonus von 533 333 Euro; »Versorgungszahlungen« von monatlich 12 690 Euro ab dem 1. Januar 2011; die normalen Bezüge in Höhe von zwei Millionen Euro für weitere zwölf Monate.

Es versteht sich von selbst, dass Middelhoff die Vereinbarung für »angemessen« hielt.

Gedanken über eine Mitschuld an dem Arcandor-Desaster? Niemals. Mitgefühl mit den Tausenden Mitarbeitern, die um ihre Zukunft bangten? Nicht einmal geheuchelt. Dafür fand sich keine Zeit auf der Sonnenterrasse des Villen-Domizils in Saint-Tropez mit Meerblick, eigenem Pool und dem zwei Hektar großen Garten. Oder an Deck der schnittigen Motorjacht: einer Mangusta 108, 33 Meter lang, 4000 PS, Neupreis elf Millionen Euro.

Nur einmal verlor »Big T« die Contenance: Als spekuliert wurde, dass er aufgrund der Arcandor-Insolvenz einen Teil seiner Ansprüche verloren habe und ihn Millionenschulden peinigten.

Plötzlich sah er seinen Ruf in Gefahr. Firmen in den Ruin zu treiben mag fürs Image nicht schön sein, schlimmer aber scheint zu sein, dabei nicht selbst reich zu werden.

Also präsentierte Middelhoff einer erstaunten Öffentlichkeit seine Einkünfte: 20 Millionen Euro Abfindung, als er 2002 als Bertelsmann-

Chef gehen musste; 34 Millionen Euro Verdienst in den Jahren 2005 und 2007; zehn Millionen Euro für eine Beratertätigkeit von wenigen Monaten bei der krisengeschüttelten Privatbank Sal. Oppenheim 2009. Zudem strich er mit den Fonds, die unter anderem die Karstadt-Mieten kassierten, in fünf Jahren 72 Millionen Euro ein. BILD titelte ungeniert: »Deutschlands gierigster Manager«.

Einen kräftigen Reibach konnte auch Karl-Gerhard Eick verbuchen. Der frühere Telekom-Finanzvorstand wechselte im März zu Arcandor. Er sollte nach Middelhoff retten, was zu retten war. Doch stattdessen musste das Unternehmen nur sechs Monate später Insolvenz anmelden. Tausende Mitarbeiter verloren ihren Job.

Von Anfang an schien nicht einmal Eick selbst von seinen Qualitäten als Sanierer überzeugt gewesen zu sein. Schon vor Amtsantritt ließ er sich eine Abfindung von 15 Millionen Euro im Falle einer Pleite zusichern. So viel Unverfrorenheit erzürnte sogar Kanzlerin Angela Merkel (CDU), die gar nicht einsehen wollte, »dass jemand, der ein insolventes Unternehmen leitet, für sechs Monate Arbeit das gesamte Gehalt für fünf Jahre bekommt«.

Scheitern und abkassieren – nirgends funktioniert das besser als in den Führungsetagen der großen Konzerne. Während die kleinen Angestellten um ihre Zukunft zittern, spannt sich über den Wirtschaftskapitänen ein goldener Fallschirm, der ihren Sturz abbremst, wenn sie aus dem Amt katapultiert werden. Egal, wie viel Aktienkapital sie vernichtet, wie viele Firmen sie ruiniert und wie viele Arbeitsplätze sie ausradiert haben: Am Ende sacken sie Millionen ein. Das ist nichts anderes als real-kapitalistischer Zynismus: Versagen lohnt sich.

Wendelin Wiedeking hinterließ bei seinem erzwungenen Abgang gedemütigte Porscheaner unter dem neuen VW-Dach und Milliarden-schulden, die das so stolze PS-Unternehmen zu erdrücken drohten. Dafür ließ er sich seine Tränen beim unrühmlichen Abgang qua-

si vergolden. 50 Millionen Euro sind auch für einen, der noch kurz zuvor ein Jahresgehalt von 80 Millionen Euro einheimste, kein Pappenstiel.

Die Absahner ohne Skrupel haben den Ruf ihrer Branche dauerhaft geschädigt. Sie bestimmten die Schlagzeilen, prägten das Bild ihrer Zunft. Der frühere Vizekanzler Frank-Walter Steinmeier (SPD) giftete: »Der Realitätsverlust und der Zynismus mancher Führungskräfte erschüttern mich immer wieder. Führungskräfte sind Vorbilder – im Guten wie im Schlechten.«

Das psychopathische Managertum

Taugen sie wirklich zu Vorbildern? Glaubt man dem renommierten Kriminalpsychologen und Psychopathen-Forscher Robert Hare, dann allenfalls im Schlechten. Der Kanadier kommt zu dem erschreckenden Ergebnis: »Es ist nicht allzu schwierig, Parallelen zwischen einem psychopathischen Individuum und dem Verhalten vieler Top-Manager zu ziehen.« Die klassischen Merkmale von Psychopathen seien ein überzogenes Selbstwertgefühl, die Unfähigkeit zur Reue oder die Gleichgültigkeit gegenüber den Leiden anderer. Die gleichen Symptome machte Hare bei den Managertypen moderner Prägung aus.

Psychopathen leiden unter einem genetischen Defekt, der ihnen die Empfindung von Reue unmöglich macht. Trotzdem wissen sie sehr genau, was sie tun. Sie kennen die Regeln und die gesellschaftlichen Konventionen. Begriffe wie Moral, soziale Verantwortung oder Fairness sind ihnen nicht fremd. Sie scheren sich nur nicht darum.

So wenig wie sich die Kapital-Kapitäne in ihrem Ego-Trip um ihre gesamtgesellschaftliche Verantwortung scheren. Zuerst trieb sie das Shareholder-Value-Diktat zu unsinnigen Zukäufen. Als nach dem Wachstumsrausch Ernüchterung einkehrte, verfielen die Manager in

einen wahren Rationalisierungswahn, um ihre ehrgeizigen Ziele nicht aufgeben zu müssen. Auf der Strecke blieben Hunderttausende Arbeitsplätze. Mitarbeiter verloren ihre Jobs und flohen in die schützenden Arme der staatlichen Sozialsysteme. Die Unternehmen wiesen weiter Gewinne aus, die sie dann vorzugsweise im steuergünstigeren Ausland wieder investierten.

Ob in guten oder schlechten Zeiten: Die Kahlschlagstrategie steht im Leitfaden für Manager ganz vorne. 2004 verzeichnete Henkel ein Rekordjahr und strich 3000 Arbeitsplätze. Beim Reifenhersteller Conti retteten auch Rekordgewinne vier Jahre in Folge nicht alle Jobs. 2005 verkündete Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann freudestrahlend 4,1 Milliarden Euro Gewinn und im gleichen Atemzug den Abbau von 6400 Stellen. Bei der Deutschen Telekom, DaimlerChrysler oder MAN war es nicht anders: Überall stiegen die Gewinne und Personal musste gehen. Zuletzt reihte sich Anfang 2010 Siemens in diese lange Streichliste ein: Der Münchner Elektronikkonzern kündigte im Januar trotz Milliardengewinn den Wegfall von 2000 Stellen an.

Immer wenn die Managergiganten ihre Renditekeule schwingen, beginnt in den Büros und an den Fließbändern das große Zittern. Wie Mehltau legt sich das Gefühl über das Land, dass da etwas nicht mehr zusammenpasst. Kann der Ertrag die einzig seligmachende ökonomische Wahrheit sein? Für über 90 Prozent der Deutschen laut einer Forsa-Umfrage nicht. Sie sehen den Erhalt von Arbeitsplätzen als Hauptaufgabe von Unternehmen. So haben sie es gelernt, damals im einstigen Wirtschaftswunderland. Das magische Dreieck hieß: Mitarbeiter, Arbeitgeber, Kunde. In der Reihenfolge. Dieser Pakt garantierte Aufschwung und sozialen Frieden.

Die modernen Wirtschaftskapitäne steuern einen anderen Kurs. Viele haben das Gefühl für das Land und die Menschen verloren. Ihnen fehlt Bodenhaftung und ein Gespür für das gesellschaftlich Relevante.

Das Personal degradieren sie zum Kostenfaktor und schweben selbst in ihrem Raumschiff völlig losgelöst über den Dingen, als wären sie nicht von dieser Welt.

Das Eliten-Ufo hebt und sichert sie ab. Zur Besatzung gehört ein kleiner Kreis der immer gleichen Vorstände und Aufsichtsräte. Die Kaste der Konzernherren ist undurchlässig. Hier wird das feine Netzwerk aus formellen und informellen Verbindungen geknüpft, das ausschlaggebend für die Karriere ist.

Das klug ausgetüftelte Bäumchen-wechsel-dich-Spiel kennt nur Gewinner. Vorstandsvorsitzende wechseln in den Aufsichtsrat und suchen sich ihre Nachfolger selbst aus. Die decken über die Verfehlungen des Vorgängers den Mantel des Schweigens und sichern so ihren Job.

Die immer gleichen Protagonisten schancen sich untereinander gut dotierte Verträge mit sattem Gehalt sowie üppigen Abfindungs- und Pensionsansprüchen zu. Ganz nach dem Motto: »Bei dem Unternehmen versorgst du mich, bei dem anderen Sorge ich dann für dich.« Spötter erinnert das Ganze an einen Schwarm Krähen, in dem keine der anderen ein Auge auspickt – oder sonstigen Schaden zufügt.

Über Aufstieg und Fall der Management-Herrscher entscheiden so die richtigen Kontakte und die Zugehörigkeit zum Kartell der Wenigen. Das Leistungsprinzip mag bei den Mitarbeitern in den Unternehmen gelten, in den Führungsetagen verliert es an Gültigkeit.

Wie ließe sich die kompetente Karriere eines Jürgen E. Schrempp »beim Daimler« sonst erklären?

Als der Aufsichtsratsvorsitzende Hilmar Kopper seinen Duzfreund im Mai 1995 hinter das Steuer des größten europäischen Industriekonzerne hievte, verfügte der zweifellos über viele herausragende Eigenschaften – nur keine unternehmerischen.

»Hohe Intelligenz, Mut, eine unabhängige Energie sowie die Fähigkeit, offen auf Menschen zuzugehen und für sich einzunehmen«, beschei-

nigte sein Biograf Jürgen Grässlin wohlmeinend dem neuen Boss der Bosse. Weniger Wohlmeinende nannten ihn unverhohlen »eine Hyäne« oder einen »hemmungslosen Opportunisten«. Im Rückblick scheint ihm eher die letztgenannte Charaktereigenschaft, gepaart mit Brutalität und Skrupellosigkeit, den Weg an die Spitze geebnet zu haben.

Mitte der 1980er-Jahre sollte der frühere Kfz-Mechaniker-Lehrling der Freiburger Mercedes-Benz-Niederlassung die marode Daimler-Tochter Euclid Inc. im amerikanischen Ohio retten. Das Abenteuer endete mit Millionenverlusten für die schwäbische Konzernmutter und für Schrempp mit einem Karrieresprung an die Spitze des südafrikanischen Daimler-Ablegers. Weder zu enge Kontakte mit dem dortigen Apartheid-Regime noch eine wirtschaftliche Bankrotterklärung konnten seinen weiteren Aufstieg bremsen. Im Gegenteil: Der Lohn für das Versagen war eine Beförderung in den Konzernvorstand nach Stuttgart.

Wenn sich Misserfolg auszahlt

Ab da ging es noch sprunghafter aufwärts – zumindest mit dem Badener. Die Firmen allerdings, für die er nach und nach Verantwortung übernahm, kollabierten unter den Fehlentscheidungen, die Mitarbeiter unter seiner harten Hand und die Aktionäre mussten Unsummen abschreiben.

Doch an Teflon-Schrempp perlte jede Niederlage ab. Als DASA-Chef kaufte er den niederländischen Flugzeugbauer Fokker. Der Deal entwickelte sich zum Fiasko, das Unternehmen machte am Ende Bankrott. Die DASA setzte Milliarden in den Sand. Und Schrempp? Er zog an einer seiner geliebten Havannas, nippte am noch mehr geliebten Rotwein und spöttelte: »Ich bin der erste Top-Mann, der 2,3 Milliarden Mark verspielt hat.«