

**Wandlung des „Modells Deutschland“ zur „Shareholder-Gesellschaft“.
Die „Deutschland AG“ im Prozess der Globalisierung/Internationalisierung**

Ansatzpunkte einer politischen Wirtschafts- und Gesellschaftslehre

Gerhard Himmelmann

Gliederung

1. Einleitung: Soziale Marktwirtschaft unter Druck
2. Soziale Marktwirtschaft als Modell
3. Intellektueller Vorlauf des Wandels – Neue ökonomische Theorien mit politischen Folgen
4. Europäisierung
5. Globalisierung
6. Welcher Kapitalismus?
7. Das System der „Deutschland AG“ – „Germany Incorporated“
8. Auflösung der „Deutschland AG“
9. Schlussfolgerungen

Literatur

Fallbeispiel 1: „Heuschrecken in Herzberg“

Fallbeispiel 2: „Heuschrecken“ ante portas

Wandlung des „Modells Deutschland“ zur „Shareholder-Gesellschaft“. Die „Deutschland AG“ im Prozess der Globalisierung/Internationalisierung

Ansatzpunkte einer politischen Wirtschafts- und Gesellschaftslehre

Motto:
Begriffe sind wie Brillen,
mit denen man die Wirklichkeit
betrachten kann (K. Popper)

1. Soziale Marktwirtschaft als Modell

In den neuen Curricula für das Fach Politik-Wirtschaft wird in aller Regel das Modell der „Sozialen Marktwirtschaft“ als „ordnungspolitisches Leitbild“ des Wirtschaftssystems der Bundesrepublik präsentiert. Eine ähnliche Botschaft vermitteln die neu erstellten Einführungs- und Lehrwerke zum Bereich Politik-Wirtschaft oder die gängigen Werke zum eigenständigen Fach Wirtschaftslehre an Schulen. Das „Modell“ der Sozialen Marktwirtschaft soll den Schülerinnen und Schülern als „Orientierung“ ihrer wirtschaftspolitischen Kenntnisse vermittelt werden und zur „Akzeptanz“ des bestehenden Wirtschaftssystems beitragen. In den Lehrwerken fehlen – zur Illustration – zuweilen nicht die Bilder von wichtigen Vordenkern der Sozialen Marktwirtschaft wie Walter Eucken, Alfred Müller-Armack und Ludwig Erhard. Doch, dass die „Soziale Marktwirtschaft“ genannte Wirtschaftsordnung in der Bundesrepublik aus sehr viel mehr Elementen bestand als denjenigen, die sich die genannten Autoren auf die Fahnen geschrieben hatten, wird in aller Regel nicht deutlich. In seiner gesellschaftstypologischen Bedeutung wird zugleich weniger thematisiert oder sogar gänzlich ausgeblendet, wie sehr sich die Wirtschaftsordnung in der Bundesrepublik in den letzten 20 Jahren gewandelt hat und wie sehr gerade das Soziale im Konzept der Sozialen Marktwirtschaft heute unter Druck steht.

In diesem Beitrag sollen zunächst die ursprünglichen Kernelemente des Systems der Sozialen Marktwirtschaft, wie sie sich bis ca. Anfang der 1980er Jahre herausgebildet hatten, dargestellt werden. Anschließend gehen wir auf den Wandel des theoretischen Denkens über die Funktionsweisen von Wirtschaft und Politik ein, der sich vor allem als neoliberale Reaktion auf das Zwischenexperiment der Keyeniasanischen Wirtschaftssteuerung (1966ff.) entwickelt hatte. Dieser Wandel des Denkens stellte die theoretischen Grundlagen des Modells der Sozialen Marktwirtschaft einschneidend in Frage und erlangte ab Mitte der 1980er Jahre eine

breite politische Wirksamkeit. Dann wenden wir uns den europäischen und globalen Markterweiterungen zu, die auch die zentralen realwirtschaftlichen Rahmenbedingungen des ursprünglichen Modells der Sozialen Marktwirtschaft grundlegend verändert haben. Schließlich wird gezeigt, wie sich die innere Verfassung der Wirtschaft, vor allem des Banken- und Industriesektors in Deutschland – quasi die innere Basis der Sozialen Marktwirtschaft – in jüngster Zeit (ca. ab 1995) gewandelt hat („Shareholder Value“ und neue „Corporate Governance“). Es wird diskutiert, welche systemtypologischen Schlussfolgerungen aus diesem dynamischen Entwicklungsprozess zu ziehen sind.

2. Soziale Marktwirtschaft als Modell

Zunächst sollte man sich wohl daran erinnern, dass das Modell der Sozialen Marktwirtschaft sehr vielfältige theoretische Wurzeln hat. Es wäre gewiss reizvoll, die Unterschiede aufzuzeigen, die in der unmittelbaren Nachkriegszeit zwischen den Theorien des „Neo-Liberalismus“ (Friedrich A. Hayek), des „ORDO-Liberalismus“ (Wilhelm Röpke, Alexander Rüstow), der „Freiburger Schule“ (Walter Eucken, Franz Böhm) und des eigentlichen Schöpfers des Begriffs der „Sozialen Marktwirtschaft“ (Alfred Müller-Armack) bestehen (Behlke 1961, Blum 1969, Lange 1989). Die Theorien des „Neo-Liberalismus“ und der Freiburger Schule werden in aller Regel mit der Herstellung eines „vollständigen“, bzw. doch zumindest „funktionsfähigen“ Wettbewerbssystems in Verbindung gebracht. Die Theorie des „ORDO-Liberalismus“ dagegen greift tiefer und versteht die Soziale Marktwirtschaft auch als eine sozial ausgewogene Gesellschaftsordnung, die zum Ausgleich der gesellschaftlichen Konfliktlagen, Fehlentwicklungen und Ungleichheiten in der Gesellschaft beitragen soll (zum sozialkonservativen Konzept des ORDO-Liberalismus vgl. vor allem: Hasselbach 1901, Ptak 2004). Die genannten Denkschulen und Autoren lassen sich freilich nicht immer trennscharf und gegeneinander abgrenzen. Die entsprechenden Begriffe werden zum Teil auch synonym verwendet. Doch die Diskussion, ob es sich bei der Sozialen Marktwirtschaft eingeschränkt um ein System der Wirtschaftsordnung handelt oder nicht vielmehr doch um ein System einer sozial erweiterten Gesellschaftsordnung, dauert bis heute an.

Zunächst muss auf die Bedeutung des Begriffs „Soziale Marktwirtschaft“ hingewiesen werden. Für Alfred Müller-Armack, Staatssekretär unter dem ersten Wirtschaftsminister Ludwig Erhardt und dessen wichtigste denkerische und administrative Stütze, war der von ihm im Jahre 1949 in die Diskussion gebrachte Begriff der „Sozialen Marktwirtschaft“ so etwas wie eine „Irenische Formel“ (Müller-Armack 1948, 1950). Der Ausdruck „Irenische Formel“

stammt aus der katholischen Kirchen- und Rechtsgeschichte, mit dem im Mittelalter widerstreitende Positionen oder Dogmen harmonisierend auf einen Begriff gebracht wurden, dem schließlich viele zustimmen konnten und der eine nach außen höchst markante und politisch werbeträchtige Wirkung entfalten konnte.

Diese Funktion hatte auch die so attraktive Formel von der „Sozialen Marktwirtschaft“ in der Nachkriegszeit. Es war eine plakative Begriffsschöpfung für den praktischen Versuch, einen Ausweg zu finden aus den zwiespältigen Erfahrungen mit Kartellen und Monopolen seit 1890, aus den krisenhaften Fehlschlägen der ungezügelter freien Marktwirtschaft (Weltwirtschaftskrise), aus den Erfahrungen mit einer staatsgelenkten Kriegswirtschaft im Ersten und im Zweiten Weltkrieg, aus den Erfahrungen mit der Autarkiepolitik des Nationalsozialismus sowie mit einer sozialistisch motivierten Staatswirtschaft, wie sie sich in der Sowjetunion zeigte. In politischer Dimension galt es zugleich, die christlich-sozialen und sozialdemokratischen Gesellschaftsmodelle mit einzubinden, zumal es in der Zeit von 1945-1949 immerhin auch einen gewissen „sozialistischen Zeitgeist“ gab (vor allem in der SPD, aber auch in der CDU, vgl. vor allem Ahlener Programm der CDU-Rheinland 1947). In diesem Zwiespalt der historischen Erfahrungen und der unterschiedlichen Nachkriegskonzepte kam der plakative Begriff der Sozialen Marktwirtschaft als „Formelkompromiss“ bzw. als politikstrategische „Programmformel“ gerade recht. Der neu zu schaffende Typ von Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, genannt „Soziale Marktwirtschaft“, versprach, einen „Weg aus der Knechtschaft“ (Friedrich A. Hayek, Hayeks Buch trägt freilich den Titel „Der Weg zur Knechtschaft“, engl. 1944, deutsch 1945, Neuauflage 2003). Zudem versprach die neue Wirtschaftsverfassung die „Lösung der Sozialen Frage“ (Eucken 1952) und schließlich „Wohlstand für alle“ (Erhardt 1957). Solchen Losungen konnten sich sehr bald sehr viele Politiker und Wissenschaftler anschließen.

Zweifellos ist in der Nachkriegszeit in Deutschland eine Wirtschaftsordnung durchgesetzt worden, die insgesamt sehr erfolgreich war. Sie entsprang spezifisch-deutschen Erfahrungen und hatte eine spezifische nationalstaatliche Ausprägung. Sie entwickelte eine starke freiheitlich-soziale Ausstrahlungskraft und führte Deutschland trotz aller Kriegszerstörungen sehr schnell wieder an die Spitze der europäischen Volkswirtschaften.

Für Walter Eucken lag der Kern der neu zu schaffenden Wirtschaftsordnung zunächst in der Herstellung eines Systems der „vollständigen Konkurrenz“. Sehr schnell wurde jedoch deutlich, dass sich die „vollständige Konkurrenz“ kaum praktikabel definieren, geschweige denn im dynamischen Wandel der Wirtschaft herstellen und aufrechterhalten ließ, so dass man bald auf den offeneren Begriff der „funktionsfähigen Konkurrenz“ auswich. In der Literatur

herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass der Wettbewerb, soweit er zumindest „funktionsfähig“ gehalten werden kann, zweifellos sowohl als ein freiheitlich-demokratischer Interaktionsmechanismus widerstreitender Interessen als auch als ein sozialer Interaktionsmechanismus im Konfliktfeld von Angebot und Nachfrage angesehen werden muss, da er in Produktion und Verteilung nicht auf Stand, Herkunft, Protektion oder Macht abstellt, sondern auf freiwilligen Austausch, auf „Leistung“ und „Gegenleistung“ beruht und zugleich dem Staat deutliche Grenzen seiner Wirksamkeit auferlegt (Rosa 2006). Dies sehen auch Kritiker der heutigen Wirtschaftspolitik so: „Die Koordination gesellschaftlicher Wohlfahrt über die Märkte bietet ökonomisch wie gesellschaftlich große Vorteile. Sie sichert, wenn das Regelwerk funktioniert, eine effiziente Produktion. Marktwirtschaften überwinden auch traditionelle Abhängigkeiten; sie sind insoweit durchaus demokratisch. Zu ihrer Dynamik gehört auch die „schöpferische Zerstörung“ (J. A. Schumpeter) bestehender Wirtschaftsstrukturen, die dafür sorgt, dass durch umfassende Innovationen neue Produktionszyklen entstehen“ (Hickel 2006, S. 233). Schon früh hatte Franz Böhm erkannt, dass die Herstellung des Systems einer funktionsfähigen Wettbewerbswirtschaft als eine staatliche (politische) Aufgabe angesehen werden müsse (Böhm ...). Das System einer Wettbewerbswirtschaft ergebe sich nicht allein oder automatisch aus einem System der Freiheit der Privatwirtschaft (private Eigentumsverfassung).

So kann das System einer Wettbewerbsordnung nur unter der Bedingung positiv eingeschätzt werden, wenn man sich darauf verständigen kann, was unter einem staatlich garantierten „funktionsfähigen Wettbewerb“ („workable competition“) zu verstehen ist. Zugleich hängt die positive Wertschätzung der Wettbewerbswirtschaft davon ab, dass ergänzende Unterstützungsmechanismen vorhanden sein müssen für diejenigen, die im Marktwettbewerb systematisch unterlegen oder strukturell benachteiligt sind. In Bezug auf den Begriff „Sozialer Marktwirtschaft“ kommt es also gleichrangig darauf an, was man unter „sozial“ versteht, d. h. welche verlässlichen Strukturen der sozialen Absicherung und des sozialen Ausgleichs bestehen müssen und welche sozialen Ergebnisse im Sinne von wechselseitiger Fairness und sozialer Gerechtigkeit dieses System gewährleisten soll. Gerade in diesem letzten Punkt haben sich in den vergangenen Jahren gravierende Verschiebungen sowohl bei den Lasten wie bei den Leistungen ergeben.

Betrachtet man das System der Sozialen Marktwirtschaft demnach als eine spezifische Balance zwischen Privatwirtschaft, Wettbewerbswirtschaft und sozialer Sicherung, d. h. als einen besonderen Typ von Wirtschafts- und Gesellschaftssystem, so zeichnet sich das Modell der Wirtschaftsordnung, wie es sich zunächst in der Nachkriegszeit in Deutschland entwickelt hat,

durch neun Kernelemente aus, wobei jedes Kernelement z. T. jeweils mehrere Unterpunkte umfasst.

1.1 Das erste Kernelement bezieht sich auf:

- die Gewährleistung einer freiheitlichen Privatwirtschaftsordnung auf der Grundlage einer privaten Eigentumsverfassung (Art. 14 GG) sowie auf der Basis von Gewerbefreiheit, Niederlassungsfreiheit, freier Berufswahl etc. Dazu musste im Jahre 1948/49 die Bewirtschaftung aller Güter (Bezugsscheine) aufgehoben und der Lohn-/Preisstop in eine freie Preisbildung überführt werden, um eine neue Wettbewerbsorientierung überhaupt möglich zu machen (Freigabe von Preisen und Löhnen durch das „Leitsatzgesetz“ vom Juni 1948).
- Die Neuordnung der Währung durch eine einschneidende Währungsreform (ebenfalls im Juni 1948), durch die der bestehende Geldüberhang abgeschöpft wurde.
- Die Sicherung der Währungsstabilität durch die Einrichtung einer unabhängigen Zentralbank. Damit sollte die letzte „Geldquelle“ der Wirtschaft dem unmittelbaren Zugriff der Regierung, dem Finanzminister, entzogen werden (Bundesbankgesetz, 1957).
- Die Einführung einer Kredit- und Verschuldungsbegrenzung des Staates (Art. 115 GG). Diese Regel sollte einer inflationären Staatsverschuldung einen Riegel vorschieben, mit der man in der Vergangenheit die denkbar schlechtesten Erfahrungen gemacht hatte (Inflation 1923, Währungsverfall 1945-48).
- Die Öffnung der Märkte nach außen (Konvertibilität der D-Mark, Beitritt zur EWG 1958, schließlich: Freigabe der Wechselkurse 1973). Diese Maßnahmen sollten die deutsche Währung und die deutschen Unternehmen einem internationalen Vergleich und auch einen internationalen Wettbewerb unterwerfen.

Das spezifische System eines „funktionsfähigen Wettbewerbs“ sollte jedoch vor allem gesichert werden durch:

- ein ausgeklügeltes System von Kartellverbot, Monopolkontrolle bzw. Aufsicht über marktbeherrschende Unternehmen durch das Kartellamt (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen/GWB 1957). Ab 1973 kam durch Novellierung des GWB die Fusionskontrolle durch das Kartellamt hinzu, durch die die Tatbestände von Marktbeherrschung und Marktmachtmissbrauch bereits in ihren Ursprüngen verhindert werden sollen. Immer wieder verschärfte Bestimmungen gegen den „unlauteren Wettbewerb“ (Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb/UWG, bereits seit 1896/1909) traten neben vielen anderen gesetzlichen Regelungen u. a. zur Unternehmensverfassung hinzu. Mit diesem System der Wettbewerbsaufsicht und der Unternehmenskontrolle vollzog die damalige Bundesregierung die Fol-

gerung aus den Erfahrungen, dass der Privatwirtschaft stets auch unternehmensspezifische Strategien des Unterlaufens, Ausweichens und des Umgehens von Wettbewerbsprinzipien inhärent sind, die durch eine unabhängige (politisch-staatliche) Kontrollinstanz überwacht und korrigiert werden müssen.

1.2 Die Wirtschaftsordnung in der Nachkriegszeit wurde darüber hinaus aber auch bestimmt durch:

- ein staatsfreies, kollektives Tarifvertragssystem mit autonomer Schlichtung (Tarifvertragsgesetz 1949). Dieses System der autonomen Regulierung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen durch die Tarifvertragsparteien (Art. 9 GG) hat sich im wirtschaftlichen Nachkriegsaufschwung als außerordentlich funktionsfähig erwiesen (geringe Streiktage bei angemessener Beteiligung der Arbeitnehmer am Wohlstandswachstum, Anstieg der Lohnquote). Hinzu trat
- ein dosiertes System der betrieblichen und überbetrieblichen Mitbestimmung (Montanmitbestimmungsgesetz von 1951, Betriebsverfassungsgesetz von 1952, Mitbestimmungsgesetz von 1976). Diese dreifache Form der Mitbestimmung hat das System der industriellen Beziehungen bzw. der inner- und überbetrieblichen Arbeits- und Wirtschaftsbeziehungen in Deutschland von vielen Konflikten entlastet und damit das gesamte System der gesellschaftlichen Beziehungen wesentlich stabilisiert.

1.3 In dritter Position wurde das Wettbewerbssystem in hohem Maße abgesichert durch die in sozialer Selbstverwaltung konzipierten Systeme der Sozialen Sicherung: 1. Krankenversicherung (seit 1883), (Berufs-)Unfallversicherung (1884), Invaliditäts- und Altersversicherung (1889) und Arbeitslosenversicherung (ab 1927). Im Jahre 1995 trat die Pflegeversicherung hinzu. Diese Systeme beruhen z. T. auf paritätischer Beitragspflicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Sie sind im Kern keine „Erfindungen“ der frühen Gestalter der Sozialen Marktwirtschaft, fügten sich jedoch als besondere, gesellschaftlich stabilisierende Säulen sehr gut in das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft ein.

1.4 Daneben entwickelte sich in der Nachkriegszeit viertens eine auf alle Gebiete des gesellschaftlichen Lebens ausgeweitete staatliche Sozialpolitik, die als Form der Gesellschaftspolitik weit über die genannten Systeme der Sozialen Sicherung hinausging (einschl. Arbeitsschutz-, Wohnungsbau-, Verbraucherschutz-, Mieterschutz-, Familien-, Umweltpolitik etc.). Auch der Steuerpolitik kommt eine hohe Bedeutung i. S. des sozialen Ausgleichs in der „Sozialen“ Marktwirtschaft zu (progressive Besteuerung). In diesen zahlreichen Politikbereichen hat sich im Laufe der Nachkriegszeit vieles von dem konkretisiert, was sich

als „soziale Balance“ in der Sozialen Marktwirtschaft als Gesellschaftsmodell angesehen werden kann.

- 1.5 Nicht vergessen darf man fünftens, dass der Staat (Bund, Länder und Kommunen) in der Nachkriegszeit selbst in hohem Maße unternehmerisch tätig war (Bahn, Post, Telefon, Strom, Gas, Wasser, ÖPNV etc.). Die öffentlichen Hände sicherten so die Basisversorgung in netzgebundenen und damit monopolverdächtigen Wirtschaftsbereichen in gemeinschaftsverträglicher Form.
- 1.6 Der Staat der Nachkriegszeit gab dem wettbewerbsmäßig organisierten Markt schließlich zugleich einen starken Flankenschutz durch eine ausgedehnte und aktive Infrastruktur-, Branchen- und Regionalpolitik sowie eine spezielle Investitionshilfegesetzgebung, z. B. in den Bereichen des sozialen und privaten Wohnungsbaus, des Verkehrs, der Energieversorgung, des Mittelstandes, der Landwirtschaft, der Forschungsförderung u. v. a. m.
- 1.7 Siebtens ist nicht zu vernachlässigen, dass die Wirtschaftsordnung im Nachkriegsdeutschland durch ein ausgedehntes Genossenschaftssystem (Konsum-, Bau- und Landwirtschafts-genossenschaften, Volksbanken) und durch ein marktregulierendes System von öffentlichen Landesbanken und Sparkassen etc. weiter abgestützt wurde. Auch diese Systeme trugen ihren Teil zur Realität der Sozialen Marktwirtschaft in der Nachkriegszeit bei.
- 1.8 Hinzuzurechnen ist achtens, dass die deutschen Gewerkschaften lange Zeit einen eigenen gemeinwirtschaftlichen Wirtschaftssektor repräsentierten (Versicherung/Volksfürsorge, Beamtenheimstättenwerk, Bank für Gemeinwirtschaft, Neue Heimat, Co-op) und damit einen eigenen Beitrag zur Entfaltung der Sozialen Marktwirtschaft leisteten.
- 1.9 Beachtenswert erscheint weiterhin, dass sich in der Bundesrepublik der Nachkriegszeit ein spezifischer „Korporatismus“ („Tri-Partismus“) herausgebildet hatte, der den Gewerkschaften und Arbeitgebern gegenüber der Regierung – je nach parteipolitischer Regierungskonstellation – ein gewisses Informations- und Mitberatungsrecht in der Politik einräumte, sie damit gewissermaßen in die gesamtstaatliche Verantwortung einband.

Beachtet man diesen Hintergrund, so verkürzt man die Sachlage außerordentlich, wenn man das Modell der Sozialen Marktwirtschaft maßgeblich den Vertretern des Neo-Liberalismus zuschreibt oder aber – wie es oft in der Praxis geschieht – allein auf die Existenz der Sozialversicherungen zurückführt. Man verkürzt die Sachlage auch, wenn man nicht zugleich auf die höchst förderlichen außenpolitischen und außenwirtschaftlichen sowie auf die höchst förderlichen innenpolitischen und binnenwirtschaftlichen Bedingungen für das Nachkriegswirtschaftssystem der Bundesrepublik berücksichtigt (Marshall-Plan, vorhandenes Unternehmer-

und Fachkräftepotential, großer Nachholbedarf, Wiederaufbau nach neuestem technischen Stand, Korea-Boom etc.).

Von den o. g. neun Kernelementen, die die Wirtschaftsordnung in der Nachkriegszeit prägten, ging vor allem die neuartige „Regulierung des Wettbewerbs“, wie in Punkt 1.1 und 1.2 erwähnt, auf die klassischen Väter der sozialen Marktwirtschaft zurück: 1. Schutz des Marktes gegen seine selbstzerstörerische Eigendynamik, 2. Schutz des Marktes vor allzu starkem staatlichen Dirigismus sowie 3. Ordnung des Währungssystems im Rahmen der unabhängigen Bundesbank. Die anderen Kernelemente können einerseits als Traditionsbestände der deutschen Wirtschafts- und Sozialgeschichte angesehen werden (Sozialversicherungen, starke Staatswirtschaft, Genossenschaftssystem) andererseits als echte Neuerungen (Mitbestimmung) oder als Sondereinflussfaktoren (Marshall-Plan) bezeichnet werden, die nicht auf neo-liberale Einflüsse zurückgehen.

Das Modell der Sozialen Marktwirtschaft beruht, wie sich also plausibel begründen lässt, letztlich auf einem Konzept des „starken Staates“, der sich gegen starke Kräfte des Marktes und der Wirtschaft zur Sicherung des Wettbewerbs zur Aufrechterhaltung von Recht und Ordnung sowie zum Erhalt eines angemessenen sozialen Ausgleichs durchsetzen kann. Das Konzept war auf dem autonomen Nationalstaat und dessen hoheitlicher Gestaltungskompetenz abgestellt. Statt „Soziale Marktwirtschaft“ wurde dieses Wirtschaftssystem wegen seiner starken staatlichen Einflusskomponente auch „gemischte Wirtschaft“ („mixed economy“) genannt. Später traten Begriffe wie „Sozialstaat“ oder „Wohlfahrtsstaat“ hinzu. Die Soziale Marktwirtschaft hat sich also aus einem spezifischen System von Regeln, Institutionen und Organisationen sowie von Traditionen und politischen Schwerpunktsetzungen, nicht zuletzt aus einem Mix von Wirtschaftsstilen entwickelt. Später sollte es in seiner gesellschaftstypologischen Bedeutung als „rheinischer Kapitalismus“ bezeichnet werden (Albert 1992).

Das auf mehreren Säulen ruhende Modell des „Sozial- und Wohlfahrtsstaates“ entwickelte sich in den 1950er und 1960er Jahren und fand seinen Höhepunkt in den 1970er Jahren zur Zeit der Kanzlerschaft von Helmut Schmidt (bis 1982). Dazwischen lag das weitgehend fehlgeschlagenen Alternativkonzept der von John Maynard Keynes inspirierten, makroökonomischen Globalsteuerung, wie sie Karl Schiller vertrat (sog. „neo-klassische Synthese“ zwischen Betriebs- und Volkswirtschaftslehre). Helmut Schmidt zumindest gewann seinen Wahlkampf 1975 noch mit dem Slogan „Modell Deutschland“, obwohl schon seine Regierungszeit durch ein permanentes Krisenmanagement geprägt war (Bewältigung der beiden Ölkrise 1972/74 und 1978/79). Als wichtige Zusatzkomponente zum „Modell Deutschland“ kann in dieser Zeit das Mitbestimmungsmodell des Jahres 1976 angesehen werden, das für

große Kapitalgesellschaften über 2000 Mitarbeiter neue Maßstäbe für die Zusammensetzung des Aufsichtsrates setzte (Parität von Kapital und Arbeitnehmervertretern; bei Patt-Situationen: Entscheidung durch den AR-Vorsitzenden). Im Begriff „Modell Deutschland“ waren zu dieser Zeit alle o. g. Komponenten der Wirtschaftsordnungspolitik zusammengefasst, die sich in der Praxis sowohl aus christlich-sozialen wie sozial-liberalen Konzepten der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik in Deutschland ergeben hatten. Doch war dies gewiss nicht nur ein Modell der „Wirtschaftsverfassung“, sondern eben auch ein Modell einer umfassenderen, sozial ausgewogenen „Gesellschaftsverfassung“.

Ein Bruch folgte im Jahre 1982/83, als sich der liberale Koalitionspartner vom Sozial-Liberalismus verabschiedete und sich dem neuen, eher marktradikal erneuerten Neo-Liberalismus zuwandte. Die sozial-liberale Koalition des „Modells Deutschland“ brach auseinander und machte einer konservativ-neo-liberal geprägten Politik des sog. „Monetarismus“ und der „Angebotsorientierung“ Platz. Was als (gemäßigt-sozialer) Neo- oder ORDO-Liberalismus in den Anfangsjahren der Republik hervortrat, entwickelte sich in der späteren Zeit eher zu einem neo-liberalen Markt-Fundamentalismus, ein theoretischer Wandel, auf den später noch einzugehen sein wird. Im Vorlauf zum Regierungswechsel Schmidt/Kohl im Jahre 1982/83 bleibt bedeutsam, dass sich ein ähnlicher Paradigmenwechsel: Zurück zur „eigentlichen“ Marktwirtschaft – gleichwohl radikaler – bereits in Großbritannien mit der Regierungsübernahme durch Margret Thatcher (1978) und in den USA mit der Regierungsübernahme durch Ronald Reagan (1979) vollzogen hatte. Der Paradigmenwechsel in den 1980er Jahren war also kein allein deutsches Phänomen. Insgesamt schien es, dass sich die politisch tragenden Kräfte und Konzepte des sozialen Wohlfahrtsstaates der Nachkriegszeit – nicht nur in Deutschland – Ende der 1970er Jahre erschöpft hatten.

In Deutschland fiel der Bruch während der Regierungszeit von Helmut Kohl (ab 1982/83) nicht so radikal aus wie in England oder den USA, da die beabsichtigte neue neo-liberale Politik der Entstaatlichung, De-Regulierung, Privatisierung, Flexibilisierung, Entbürokratisierung, des Subventionsabbaus und der „Reform“ des Sozial- und Wohlfahrtsstaates aus politisch-institutionellen Gründen in Deutschland gebremst wurde (Widerstand der christlich-sozialen Arbeitnehmerschaft und sozialdemokratische Blockade über den Bundesrat). Auch blieb in den 1970er/1980er Jahren – trotz einer vehementen Debatte um den „Gewerkschaftsstaat“ – ein so radikaler Kampf gegen die Gewerkschaften in Deutschland aus, wie er in Großbritannien (Niederschlagung des Bergarbeiterstreiks) und in den USA (Niederschlagung des Fluglotsenstreiks) exemplarisch geführt wurde. Einen ähnlich harten Paradigmenwechsel wie in den USA und in England auch in Deutschland durchzusetzen, gelang Franz-Josef

Strauß im Wahlkampf von 1980 nicht. Der Umbau sozialstaatlicher Strukturen und die „Abschmelzung“ sozialer Leistungen vollzog sich in Deutschland eher schleichend, allmählich, aber doch in einem kumulativen Prozess.

Bis auf die Einführung der Pflegeversicherung (1995) kam in der Regierungszeit von Helmut Kohl kein neues Systemelement des Sozialen in der Sozialen Marktwirtschaft hinzu. Gerade bei der Einführung der Pflegeversicherung zeigte sich noch der politische Einfluss der christlich-sozialen Arbeitnehmerschaft (Norbert Blüm) auf die Regierung von Helmut Kohl. Hatte das Modell des „Korporatismus“ die Regierungszeit von Helmut Schmidt noch nachhaltig geprägt, so verlor es doch in der Regierungszeit von Helmut Kohl erheblich an Wirkungskraft. In der Regierungszeit von Helmut Kohl setzte sich schließlich eine neo-liberal geprägte Mischung von Steuererleichterungen (v. a. zugunsten der Unternehmen) und z. T. massiven Kürzungen der Leistungen des Wohlfahrtsstaates durch, die das „Soziale“ der Sozialen Marktwirtschaft – trotz Einführung der Pflegeversicherung – bereits erheblich abschmelzen ließ.

3. Intellektueller Vorlauf des Wandels – Neue ökonomische Theorien mit politischen Folgen

Um den Hintergrund des Wandels des Modells der Sozialen Marktwirtschaft seit Mitte der 1980er Jahre deutlich werden zu lassen, müsste eigentlich ausführlich der Wandel des vorausgegangenen theoretischen, intellektuellen und politischen Klimas behandelt werden, der sich besonders aus dem Scheitern des „großen Experiments“ des Wohlfahrtsstaates („Globalsteuerung“) in der BRD und des Ansatzes der „Great Society“ in den USA (L. B. Johnson) ergeben hatte (Welsh 1980, Bell/Kristol 1981). Denn es hatte sich gezeigt, dass eine nachfrageorientierte Politik der Vollbeschäftigung und des Sozialstaatsausbaus an die Grenzen der stark steigenden Inflation, der zunehmenden Staatsverschuldung und schließlich der „Stagflation“ stieß. Zur neo-liberalen Reaktion auf diesen Prozess gehört die ausgeweitete Diskussion um die großen Themen wie: Staatsversagen, Bürokratisierung und institutionelle Sklerose des Verwaltungsstaates etc. Der Nobelpreisträger von 1976, Milton Friedman („Monetarismus“), verwarf schon früh den keynesianischen Gedanken, man könne mit der Geldpolitik der Zentralbank kurzfristige Konjunkturpolitik betreiben. Es komme vielmehr auf die Konstanz der Geldpolitik an. Er setzte der Kurzfristpolitik in der keynesianischen Nachfragesteuerung die Theorie der langfristigen „rationalen Erwartungen“ der Unternehmen entgegen und stellte damit das Modell der Globalsteuerung der Wirtschaft grundsätzlich in Frage. Der scheinbar zunächst so prall gefüllte „Werkzeugkasten“ an Instrumenten einer flexiblen, kurzfristigen

staatlichen Konjunktursteuerung leerte sich unter dieser Prämisse sehr schnell. Ein äußerst heiß diskutiertes Thema der Zeit kreiste um die permanente „Finanzkrise des Staates“, die immer offensichtlicher wurde (O'Connor 1974). Es zeigte sich, dass eine primär nachfrageorientierte Globalsteuerung in der Krise (defizit spending) nicht durch eine entsprechende Nachfrageeinschränkung im Boom (defizit saving) ausgeglichen werden konnte. Inflation und wachsende Staatsverschuldung waren die Folge. In den Wandel der öffentlichen Diskussion gehörte auch die Diskussion um die „Hängematte des Sozialstaates“, „Anspruchsmentalität“ und „Vollkaskogesellschaft“. In der Diskussion um Löhne und Beschäftigung erschien die Arbeitslosigkeit bald als ein Problem der „Freiwilligkeit“, wenn nicht die Löhne aus ihren tarifvertraglichen und sozialpolitischen „Fesseln“ befreit würden und sich am freien Markt nach Angebot und Nachfrage bilden könnten. Arthur Laffer setzte die Leistungsbereitschaft der Menschen wiederum in populärer Form mit der Steuerquote in Verbindung und forderte drastische Steuersenkungen als Anreiz zu mehr Leistung („Leistung soll sich wieder lohnen“). Die Steuersenkungen fielen in den USA unter Ronald Reagan dann auch sehr deutlich aus. Es entstanden zugleich neue soziale Theorien über die Fruchtbarkeit von Reichtum gegenüber einer (ohnehin nutzlos erachteten) Politik der Umverteilung (Gilder 1982). Robert Nozick – ein anderer Cheftheoretiker der „reagonomics“ – propagierte sogar das anarcho-liberale Modell eines „Minimalstaates“, einer staatsfreien, nur durch das Eigeninteresse der Menschen koordinierte Sphäre von Wirtschaft und Gesellschaft (Nozick 1974). Diese Debatte wurde ergänzt durch die „Neue Politische Ökonomie“ (Barry 1970).

Damit wurde der Spieß der Diskussion umgedreht. Statt der Theorie des „Marktversagens“, das es in alter ORDO-liberaler und auch in keynesianischer Sicht auszugleichen galt, beherrschte nun die Theorie des „Staatsversagens“ die öffentliche Debatte. In der „ökonomischen Theorie der Politik“ wurden schließlich ökonomische Prinzipien auf das Handeln des Staates und generell auf die Demokratie angewandt und eklatante „Fehlallokationen“ festgestellt. Die verwandte „public choice“-Theorie folgerte, dass in den demokratischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen keine – den ökonomischen vergleichbare – Rationalitätskriterien herrschten und der Politik in der Demokratie damit Irrationalität eigen sei (Downs 1968). Andere Argumente ergaben sich aus der „private-property-rights“-Theorie (auch „ökonomische Theorie des Rechts“), die die Botschaft vermittelte, wo nicht eindeutige privatökonomische Anreiz-, Zuordnungs- und Verantwortungssysteme herrschten, breite sich Verschwendung sowie Missbrauch sozialer Leistungen aus (Olson 1968). Ein beliebtes Thema in diesem Zusammenhang war das „Trittbrettfahrerproblem“. Seit Mitte der 1980er Jahre wurde dagegen die Figur des „homo oeconomicus“ als Leitbild des ökonomischen Verhaltens

wieder entdeckt und darüber hinaus als generelles Leitbild des sozialen Verhaltens vorgestellt (Becker 1982, McKenzie/Tullock 1982) und schließlich veröffentlichte Alfred Rappaport im Jahre 1986 den so zukunftsbedeutsamen Ansatz „Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance“ (deutsch, 2. Aufl. 1999). Damit wurde in der Tat ein neuer Standard der Unternehmensführung („corporate governance“) gesetzt.

Die Soziale Marktwirtschaft, bzw. das „Modell Deutschland“ musste also schon seit den 1970er Jahren eine ganze Kanonade von theoretischen Angriffen auf ihre Zitatelle der „sozialen Einbettung“ der privaten Wettbewerbswirtschaft, wie es im Modell der „Sozialen Marktwirtschaft“ vorgesehen war, über sich ergehen lassen. Mit diesen Diskussionen wurde dem Konzept der „Sozialen Marktwirtschaft“, das soll mit den Hinweisen auf die neuen theoretischen Ansätze angezeigt werden, quasi die alte theoretische Basis entzogen. Der Ansatz des gesellschaftsorientierten ORDO-Liberalismus trat vollends hinter einem eher marktradikalen Neo-Liberalismus zurück.

An dieser Stelle lassen sich die verschiedenen Zweige der politisch-ökonomischen Diskussion in der Zeit von 1970 bis 1980 nicht im Einzelnen darstellen. Die neuen theoretischen Debatten verbreiterten sich zunächst in den Wirtschaftswissenschaften (Nobel-Preise!), erreichten die Wirtschaftspublizistik, sickerten in die allgemeine Medienlandschaft ein und bestimmten bald das öffentliche Meinungsklima, die Boulevardpresse und die parteipolitischen Kontroversen. Diese Debatten waren der theoretische Hintergrund für den politischen Machtwechsel sowohl in den USA als auch in Großbritannien und in Deutschland. Franz Josef Strauß polarisierte die im Raum stehende Debatte in seinem Wahlkampf des Jahres 1980 gegen Helmut Schmidt noch mit der plakativen Formel „Freiheit statt Sozialismus“. Auch das früher so herausgehobene „Soziale“ in der Sozialen Marktwirtschaft war damit fast schon in die Nähe des „Sozialismus“ gerückt. Zumindest wurde von der Pflege und Notwendigkeit des Sozialen im Modell der Sozialen Marktwirtschaft fortan in der gesellschaftspolitischen Debatte kaum noch gesprochen. Der Begriff „Reform“ erhielt eine ganz neue Interpretation.

Einen exemplarischen Sonderweg beschritt zu dieser Zeit Frankreich (Utterwedde 1988). Dieser vergleichende Aspekt ist wichtig, denn nach dem ersten sozialistischen Wahlsieg in Frankreich im Jahre 1981 reagierte die neue Regierung noch in alter sozialistischer Perspektive mit Verstaatlichungen, expansiver Ausdehnung des öffentlichen Sektors und ebenso expansiver sozialer Leistungspolitik. Bereits Ende 1983 vollzog Präsident Mitterrand jedoch einen ebenso spektakulären wie radikalen Kurswechsel mit erneuter Privatisierung, restriktiver Haushalts- und Finanzpolitik und Begrenzung der Sozialleistungen, um den in kurzer Zeit angehäuften Schuldenberg abzubauen und die rasant steigender Inflationsrate wieder senken zu kön-

nen. Allen Kritikern einer betont sozialstaatlichen Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik gab das französische Experiment neue Argumente an die Hand, über den Sachverhalt nachzudenken: „The way the world works“ (J. Wanninski). So schwenkte auch Frankreich ab 1983 auf den neuen neo-liberalen Kurs ein.

4. Europäisierung

Man wird freilich einem Fehlschluss unterliegen, wenn man annähme, dass der Niedergang der Sozialen Marktwirtschaft lediglich die Folge einer theoretischen Neuorientierung aufgrund des Scheiterns der großen Nachkriegserzählungen von Wohlfahrtsstaat und keynesianischer Globalsteuerung gewesen sei. Die theoretische Aufarbeitung des Fehlschlagens des Modells einer makro-ökonomischen Globalsteuerung war zwingend, heilsam und notwendig. Doch zu dem Wandel der theoretisch-politischen Diskussion seit den 1970er Jahren traten realwirtschaftliche und realpolitische Entwicklungen und deren Folgen hinzu. Man muss also tiefer zugreifen.

Von Bedeutung ist zunächst der Prozess der Europäisierung zu. Seit Gründung der EWG im Jahre 1958 hat sich Europa von einer reinen Freihandelszone zu einer Zollunion (ab 1968), dann zu einem Gemeinsamen Markt (1987) und schließlich zu einer Währungsunion (ECU seit 1979) mit festen internen Wechselkursen und schließlich auch einer gemeinsamen Währung (Euro ab 2002) entwickelt. Bereits früh hatte Helmut Schmidt die Notwendigkeit einer einheitlichen europäischen Währung vorausgesehen, um den spekulativen Anfälligkeiten der im Weltmaßstab kleinen und zu schwachen europäischen Einzelwährungen entgegenwirken zu können. Die europäische Währungseinheit wurde mit der Vereinbarung über die Europäische Währungsschlange (ECU 1979) und schließlich mit der Einführung des Euro durch den Vertrag von Maastricht (1993) mit dem Zieljahr 2002 Wirklichkeit. All' dies bewirkte eine tiefgreifende Neuerung der europäischen Wirtschafts- und Unternehmenspolitik. Mit der einheitlichen Währung gewann die Europäische Union ein ganz neues, weltwirtschaftlich bedeutsames Gewicht. Allerdings verloren die beteiligten Nationalstaaten ihre Währungshoheit und damit ein bis dahin für höchst wichtig erachtetes politisches Instrument der Wirtschaftssteuerung in der Form der autonomen Geldpolitik. Zugleich wurde damit auch ein Großteil der Möglichkeiten einer handelspolitischen Autarkie, einer nationalen Autonomie oder eines handelspolitischen Merkantilismus unmöglich gemacht (obwohl es sie zuweilen weiterhin gibt). Auch wenn der Euro zunächst nur in 12 Mitgliedsstaaten eingeführt wurde (ab 2007 einschl. Slowenien 13) trat die europäische Region nun als gleichgewichtiger Partner in die

Trias der drei großen Währungsblöcke der Welt ein (Euro-Zone, Dollar-Zone, Yen-Zone). Das Projekt einer echten Politischen Union (Vertrag von Maastricht 1993) durch die das gemeinsame Europa in hoheitlicher Funktion auch eine konzertierte Wirtschafts- und Sozialpolitik hätte gestalten können, hat sich bisher allerdings nicht verwirklichen lassen. Ein „Europäisches Sozialmodell“ mit entsprechender Kompetenz der Europäischen Kommission, verpflichtende „Richtlinien“ in diesem Politikfeld zu verabschieden, ist bisher noch nicht in Sicht, zumal einige EU-Länder sich von vornherein der Pflicht, einer europäischen Sozialpolitik Folge zu leisten, entzogen hatten. Gleichwohl gibt es eine Europäische Kartellbehörde, die als Ergänzung der nationalen Kartellämter Beachtung verdient. Auch die Autonomie der Europäischen Zentralbank, die dem Modell der Autonomie der Bundesbank nachgebildet wurde, kann als ein Produkt des „geläuterten“ Neo-Liberalismus der Nachkriegszeit gedeutet werden. Bedeutsam für das hier behandelte Thema ist die Einheitliche Europäische Akte von 1987, die Zug um Zug der Schaffung eines einheitlichen „Europäischen Binnenmarktes“ bis zum Jahre 2002 dienen sollte. Mit dieser Akte wurden mehr als 300 Politikfelder bzw. Vorschriftenbereiche in Europa „harmonisiert“, vor allem aber liberalisiert und damit der nationalstaatlichen Hoheit entzogen: so das Kreditwesen, Verkehr, Energie, Fernmeldewesen, Versicherungen, Wertpapier- und Kapitalmärkte u. v. a. m. Es entfielen in der Folgezeit nicht nur die noch bestehenden zwischenstaatlichen Zölle und Grenzkontrollen, sondern auch die übrigen tarifären und nicht-tarifären Handelsbeschränkungen. Die „vier Freiheiten“, die das Ziel der Europäischen Akte von 1987 waren, betrafen: Freiheit für Personen, für den Warenverkehr, für Dienstleistungen und für Kapitalbewegungen. Bis 1995 – also bis zur erneuten Erweiterungswelle der EU – repräsentierte dieser Markt einen Raum mit 400 Millionen Menschen, d. h. 6,6 % der Weltbevölkerung, 20 % des Welthandels und 32 % der Weltwirtschaftsleistung. Inzwischen hat sich dieser gemeinsame Markt sogar auf 27 Mitgliedsstaaten ausgedehnt (seit 2007 auch Rumänien und Bulgarien). Weitere Mitgliedsanträge sind im Prozess der Prüfung oder der Abarbeitung. Der erweiterte europäische Binnenmarkt vereinigt allerdings höchst unterschiedliche Kulturen, Institutionen, Steuersysteme, Sozialsysteme und gravierende Lohn- und Einkommensunterschiede, die sich bisher nicht so einfach „harmonisieren“ ließen. Hier sperrten sich die Nationalstaaten, einem erweiterten Souveränitätsverzicht zuzustimmen. Oft bedeutete Liberalisierung freilich lediglich Privatisierung, ohne dass klare Regeln für einen funktionsfähigen Wettbewerb in den neuen liberalisiert-privatisierten Märkten Sorge trugen (Energie). Auf der anderen Seite setzte der Vertrag von Maastricht aber auch „Konvergenzkriterien“ für die Haushaltsdisziplin, die die Mitgliedstaaten in eine enge wirtschafts- und sozial-

politische Disziplin zwingen und einer autonomen Haushalts-, Steuer- und Finanzpolitik sehr enge Grenzen zogen (Haushaltsdefizitgrenze von 3 % des WIP).

Mit der Durchsetzung der Regeln des gemeinsamen Binnenmarktes (bis 2002) hat sich der Wettbewerbsmarkt, in dem sich die deutschen Unternehmen nun frei betätigen konnten und bewähren mussten, fast um das 5fache erweitert. Nun mussten sie sich Ländern und Konkurrenzunternehmen stellen, die unter sehr unterschiedlichen Bedingungen und mit sehr unterschiedlichen Kostenstrukturen produzieren konnten. Auf der anderen Seite ist die hoheitliche Setzung von allgemeinen Normen („Politik“) in vielen wichtigen wirtschaftlichen Politikfeldern von den Nationalstaaten weitgehend nach Brüssel „ausgewandert“. Die Nationalstaaten wurden damit quasi „entmachtet“ – und zwar als Folge ihrer eigenen früheren politischen Entscheidungen zur Gründung und Weiterentwicklung der Europäischen Union. Die Bundesregierung, der Bundestag und die Länder setzten in der Zeit 1990ff. zuweilen nur noch in deutsches Recht um, was in der EU beschlossen wurde. Faktisch hat die europäische Erweiterung und Harmonisierung also der nationalstaatlichen Autonomie und Souveränität, die ja die politische Grundlage der bisherigen, nationalstaatlich gedachten Modells der Sozialen Marktwirtschaft waren, die realwirtschaftliche und realpolitische Basis entzogen, nachdem die theoretische Basis bereits zuvor weitgehend verloren war. Eine der obersten Ziel der EU und des Binnenmarktes lag – und liegt auch heute noch – in der Förderung des freien grenzüberschreitenden Handels und Wettbewerbs.

Im Jahre 1989/90 kam die deutsche Vereinigung und der Zusammenbruch des Ostblocks hinzu, die einen neuen Schub der Grenz- und Marktöffnung bedeutete. Der „Sieg des liberalen Projekts“ bedeutete für den zurückliegenden, langjährigen „Kampf der Systeme“ auch einen Sieg des liberalen Projekts von Demokratie und Marktwirtschaft gegenüber den kommunistischen Spielarten von Diktatur und der „Zentralverwaltungswirtschaft“. Damit erledigte sich auch die alte gesellschaftspolitische und ideologische Kontroverse des Kalten Krieges: Demokratie oder Diktatur? und Marktwirtschaft oder Zentralverwaltungswirtschaft? Der Zusammenbruch des Ostblocks beflügelte den Prozess der bereits angelaufenen Globalisierung auf eigene Weise, da er den Unternehmen noch viel weitere Räume und Geschäftsfelder und Absatzmöglichkeiten eröffnete.

5. Globalisierung

Die bereits enormen Effekte der Europäisierung der Märkte gaben allerdings nur einen Vorgeschmack auf das, was sich nun viel stärker fühlbar als „Globalisierung“ entwickelte. Die

Globalisierung war schon seit den 1960er Jahren durch vielfältige GATT-Zollsenkungsrunden (seit 1995 WTO) vorbereitet worden. Die GATT-Handelsvereinbarungen führten zur weltweiten Liberalisierung bzw. Öffnung der Gütermärkte, des Handels und der Dienstleistungen, der Finanz- und Kapitalmärkte, der Transport-, Informations- und Kommunikationssysteme. In der Folge entstand aus der Sicht der Unternehmen eine völlig veränderte Perspektive von Export/Import, von Auslandsinvestitionen und von Standortwettbewerb (Löhne, Sozialabgaben, Steuern, Umweltauflagen etc.). Martin Bangemann, der damalige Wirtschaftskommissar der EU, hatte in Begleitung der Einheitlichen Europäischen Akte und der Verwirklichung des Europäischen Binnenmarktes bereits angemerkt, dass es in Europa in Zukunft statt der (national) erwünschten vielen kleinen „Schnellboote“ im Rahmen des (nationalen) Wettbewerbs nunmehr zur Entwicklung und Förderung „großer Schlachtschiffe“ (economics of large scale) kommen müsse, wenn Europa und die europäischen Unternehmen in der Weltkonkurrenz bestehen wollten. Der Rahmen des nun einsetzenden „global managements“ setzte neue Maßstäbe von Unternehmensgrößen, internationalen Allianzen, „Weltmarktinvestitionen“, „Weltmarktprodukte“ und Standortkonkurrenzen – auch für die Unternehmensführung („corporate governance“).

Neben der „Japan AG“ traten zunächst viele Schwellenländer, die „kleinen Tigerstaaten“ Südostasiens und dann die osteuropäischen Nachbarstaaten Deutschlands als neue Produktions-, Leistungs- und Billiglohn-Konkurrenten auf. Angesichts des neuen Wettbewerbs- und Kostendrucks entwickelten die Unternehmen in Deutschland neue flexible Produktionskonzepte wie „lean-management“, „just-in-time-Produktion“ und Konzentration auf das „Kerngeschäft“, Produktionsauslagerungen ins Ausland, Bau von Produktionsstätten vor Ort (statt Export von Deutschland aus) sowie Aufbau von „strategischen“ internationalen „Allianzen“. Neue „world-wide-sourcing“- oder neue „out-sourcing“-Modelle setzen sich durch (z. T. auch „off-shoring“ in Steuer-, Umwelt- und Sozialabgaben-„Oasen“). Viele Arbeitsplätze – vor allem einfache und mechanische – gingen in diesem Prozess in Deutschland verloren und wanderten aus.

Gleichzeitig revolutionierten die neuen IT-Techniken, Techniken der mikroelektronischen Miniaturisierung und Steuerung die Produktion und markierten einen neuen (nochmals arbeitssparenden) Fortschritt. Die Produktions- und Standortentscheidungen der im Weltmarkt global tätigen Unternehmen bedrohen seitdem die ökonomische und soziale Basis von Städten und Gemeinden, von Landkreisen und Regionen, sogar von ganzen Ländern, da sie ihnen mit (Standortschließungen und Produktionsverlagerung) auch die Steuerquellen und Arbeitsplätze entzogen. Deutschland erlitt als hochindustrialisierter, wohlfahrtsstaatlich organisierter Natio-

nalstaat in der Folgezeit erhebliche Verluste an Arbeitsplätzen, Steuereinnahmen und Sozialabgaben. Im Speziellen geriet Deutschland unter einen erheblichen Druck, auch die Steuersätze selbst zu senken und den Anstieg der Sozialabgaben/Lohnnebenkosten zu begrenzen, bzw. ebenfalls zu senken, um im Weltmarkt-Standort-Wettbewerb nicht in Rückstand zu geraten und weitere Arbeitsplätze zu gefährden. Das Gefüge der nationalstaatlich gedachten „Sozialen Marktwirtschaft“ kam dabei in noch größerem Maße unter die Räder, als es schon im Prozess der Europäisierung der Fall war.

Man sprach jetzt von der „De-Nationalisierung“ und „Ent-Souveränisierung“ des Staates. Die Globalisierung sprengte den nationalstaatlichen Rahmen noch stärker als die Europäisierung. Im Rahmen des europäischen, noch mehr im Rahmen der „global governance“ konnte bisher kein ausgleichender Zugewinn an politischer Steuerungskompetenz im globalen Kontext erzielt werden. Derzeit vollzieht sich mit hoher Dynamik eine globale Umverteilung von den reichen, hoch industrialisierten Ländern zu den neu aufstrebenden Entwicklungs- und Schwellenländern.

Die verteilungspolitische Machtfrage „who gets what when how“ (H. Lasswell) wird heute als Prozess der globalen Umverteilung neu gestellt. Ralf Dahrendorf hatte schon in den frühen 1980er Jahren vom „Ende des sozialdemokratischen Zeitalters“ gesprochen. Fritz Scharpf wiederum hatte im Jahre 1987 die These aufgestellt, dass die Umverteilung heute nicht mehr zwischen den Klassen, sondern nur noch innerhalb einer Klasse möglich sei (Scharpf 1987).

Bisher bleibt bei vielen Journalisten, Politikern und Sozialwissenschaftlern nur ein „ratloses Staunen“, wie dramatisch sich der ökonomische, soziale und politische Wandel vollzieht. Man spricht auch von einer „neuen Unverbindlichkeit“ (Schäfer 2005) oder von einer „aufgeklärten Ratlosigkeit“ (Jürgen Habermas), wie man auf diese Lage reagieren könne. Die Ökonomen haben sich bereits von der „Volks“-Wirtschaftslehre oder „National“-Ökonomie in Richtung einer „globalisierten Betriebswirtschaftslehre“ mit globalen Produktionskonzepten, globalem Marketing und global konsolidierten Bilanzen verabschiedet (Giersch 2006).

6. Welcher Kapitalismus?

Zu Beginn der 1990er Jahre stellten sich einige Ökonomen und Sozialwissenschaftler dem Blick auf das 21. Jahrhundert (Kennedy 1993, Heilbronner 1994). Zugleich setzte eine intensive Phase des Vergleichs unterschiedlicher politischer Ökonomien (comparative political economy) unter Einschluss der Entwicklung einer eigenen Disziplin der „Internationalen Politischen Ökonomie (IÖP)“ ein. Diese neue international vergleichende und sozialwissenschaft-

lich ausgerichtete „Politische Ökonomie“ knüpfte z. T. stark an die sog. „Institutionenökonomik“ in den Wirtschaftswissenschaften an, die sich von der abstrakten ökonomischen Modelltheorie gelöst hatte und sich stärker auf die spezifische Kultur, auf die Mentalitäten, Spielregeln und Geschäftspraktiken, auf die historischen Ursprünge und Traditionen sowie auf die besonderen institutionellen Verankerungen, auf die strukturellen (auch geographischen) und auf die politisch-systemischen Einbettungen der jeweiligen Ökonomien in den verschiedenen Ländern konzentrierte (.....). Nicht die abstrakte Analyse „des“ Kapitalismus steht dabei im Vordergrund, sondern die empirisch fassbaren Verschiedenheiten, Variationen und Divergenzen unter den kapitalistischen Regimen, Unternehmensstrategien und Wirtschaftsstrukturen (Amable 2000, Whitley 2001, Hall/Soskice 2001). Da inzwischen das Alternativmodell des Sozialismus entfallen war, rankte sich die Debatte nun um die Frage, welches Modell des Kapitalismus im Weltmaßstab des 21. Jahrhunderts überleben werde? Es wurden verschiedene kapitalistische Regime verglichen und festgestellt, dass die „Systemdebatte“ nun eine „innerkapitalistische“ sei. Es wurde gegenübergestellt das anglo-amerikanische Modell des kapitalmarkt-, also aktionärgesteuerten Systems der Unternehmensführung mit maximaler Gewinnorientierung, kurzfristiger Rechnungslegung und möglichst kurzfristiger Gewinnausschüttung. Dem stand das „rheinische Modell“ gegenüber, das eher sozial- und konsensorientiert, eher kreditfinanziert und hausbankengestützt auf durchschnittliche, aber stabile Gewinnausschüttungen ausgerichtet war, sich am langfristigen Wachstum und an Unternehmenssicherheit orientierte und in Kooperation mit staatlichen Agenturen optierte (Albert 1992). Einige Autoren sahen ein „Kopf-an-Kopf-Rennen“ im Wirtschafts“krieg“ zwischen Europa, den USA und Japan (Thurow 1993). Andere hatten zuvor schon den „Kapitalismus von morgen“ unter der US-amerikanischen Flagge segeln gesehen (Lepage 1979). Der Aufstieg Chinas und Indiens war zu Beginn der 1990er Jahre erst ganz am Rande mitgedacht. Nach Jörg Huffschmid geht es in Zukunft um eine Dominanz der „politischen Ökonomie der Finanzmärkte“ (Huffschmid 2002). Elmar Altvater wiederum prognostiziert das „Ende des Kapitalismus wie wir ihn kennen“ (Altvater 2006³).

7. System der „Deutschland AG“ – „Germany Incorporated“

Um den Wandel eingehender beurteilen zu können, soll anschließend das „rheinische“ System des Kapitalismus bzw. das bisherige System der „Deutschland AG“ und seine Auflösung im Prozess der Europäisierung und Globalisierung eingehender betrachtet werden (Höpner 2003a, 2003b). Schon historisch war die deutsche Wirtschaft stark durch Kartellbildungen

und Unternehmenskooperationen gekennzeichnet (Windolf/Nollert 2001, Windolf 2005). Bis 1933 gab es in Deutschland ca. 3000 solcher Kartelle. Die Alliierten schrieben sich nach 1945 – u. a. wegen der kriegswirtschaftlichen Instrumentalisierung des klassischen deutschen Kartellwesens (Kriegswirtschaftssteuerung durch Zwangskartelle) – die Dezentralisierung und Dekartellisierung der deutschen Wirtschaft auf die Fahnen. Um jedoch weitere Entflechtungsmaßnahmen zu verhindern, stimmten die hoch-konzentrierten Montan-Unternehmen (Bergbau, Stahl, Eisen) im Jahre 1951 zunächst noch einem Modell der paritätischen Mitbestimmung zu, um sowohl die Arbeitnehmer wie auch die Gewerkschaften mit in die Front der Ablehnung weiterer Entflechtungen durch die Alliierten mit einzubeziehen. Hier siegte z. T. die Realpolitik faktischer Interessen über das neo-liberale Modell der dezentralisierten Wettbewerbswirtschaft. In der Ferne schien sich sogar ein Modell der „sozialen Unternehmensverfassung“, des „Sozialkapitalismus“, anzukündigen. Doch dieser soziale Kompromiss war bereits bei der Ausarbeitung des Betriebsverfassungsgesetzes (1952) wieder verfliegen.

Die innere Konsistenz der deutschen Wirtschaft folgte in der Nachkriegszeit im Grunde weiter dem Konzept eines „organisierten Kapitalismus“, einer „koordinierten“ bzw. „verflochtenen“ Wirtschaftsorganisation (Winkler 1974). Im Mittelpunkt standen die drei großen Banken, die als Universalbanken nicht nur die Spareinlagen der „kleinen“ Leute einsammelten, die Aktiendepots der „großen“ Leute verwalteten. Sie vergaben vor allem Kredite an Unternehmen, Betriebe und Privatpersonen und hielten überaus zahlreiche Industriebeteiligungen, um ihren Einfluss und ihre Kredite abzusuchen. Ein ebenso großes Beteiligungsportfolio hielten die Großversicherungen (Allianz). Die Banken, Großversicherungen und die Großindustrie waren wiederum untereinander vielfältig verflochten. Die Großbanken verknüpften ihre Industriebeteiligungen mit zahlreichen Über-Kreuz-Aufsichtsratssitzen. Zugleich banden sie die Beteiligungsunternehmen durch die Vergabe von Mandaten in „Beiräten“ indirekt an das Bankgeschehen. Als Verstärkung ihres Einflusses konnten die Banken über das Depotstimmrecht einen weitergehenden Einfluss auf die Industrieunternehmen ausüben. Die klassische Distanz der deutschen Sparer und Anleger gegenüber einem direkten Aktienengagement einerseits und die breite Streuung der vorhandenen Publikumsaktien bei vielen Kleinaktionären („Volksaktien“, „Volkskapitalismus“) sowie deren Einlagerung in den Depots der deutschen Banken, andererseits überließ die Ausübung der Stimmrechte in aller Regel den Banken. Das versetzte die Banken in eine außerordentliche Machtposition gegenüber den Industrieunternehmen. Dieses Modell des „verflochtenen Kapitalismus“ der Deutschland AG zeichnete sich darüber hinaus durch recht intensive Regierungskontakte aus. Allzu oft ist in der Nachkriegszeit von der „Macht der Banken“ oder von der „Bankenhegemonie“ in der deut-

schen Wirtschaft gesprochen und geschrieben worden (Pfeiffer 1993). Schließlich sprach man bald von der „Deutschland AG“, parallel zu dem, was man andernorts in ähnlichen – freilich noch stärker regierungsgebundenen – Kooperationsformen als „Japan AG“ bezeichnet hat.

In das Modell der verflochtenen „Deutschland AG“ fügte sich das Modell des „gezähmten“ Tarifvertragssystems („Konfliktpartnerschaft“, „antagonistische Kooperation“) recht gut ein, ebenso das Modell der doppelten Mitbestimmung, das zahlreiche betriebliche und unternehmensspezifische Konflikte intern regulierte und damit das autonome Tarifvertragssystem von solchen Einzelkonflikten entlastete. Schließlich brachte auch die paritätische Verwaltung der Sozialversicherungen durch die Arbeitgeber und Gewerkschaften die potenziellen Konfliktparteien immer wieder zusammen, schuf Kontakte und Beziehungen („Sozialpartnerschaft“). Gleiches gilt für die Kooperation in der Arbeits- und Sozialgerichtsbarkeit, in der „dualen“ beruflichen Bildung und in den diversen Beiräten auf den verschiedensten politischen und ökonomischen Ebenen. Diese vielfältigen Kooperationsformen der Arbeitsmarktparteien waren die Grundlage des politischen „Korporatismus“ bzw. „Tri-Partismus“, das den Arbeitsmarktparteien ein gewisses Mitbestimmungsrecht in der Politik gewährte. Die Einsetzung der sog. „Konzertierten Aktion“ (1967), die auch „Orientierungsarten“ für die Lohnentwicklung festlegen sollte, kann als der Höhepunkt und zugleich als Überdehnung des Gedankens der volkswirtschaftlichen Kooperation der beteiligten Akteure angesehen werden. Sie drohte, das System der autonomen Tarifvertragsverhandlungen letztlich auszuhebeln und die Gewerkschaften allzu eng an die Regierungspolitik zu binden. Angesichts der Unnachgiebigkeit der Arbeitgeber, quasi als Kompensation für die traditionell moderate Lohnpolitik der Gewerkschaften, im Jahre 1976 eine volle, paritätische Mitbestimmung (Montan-Modell) in allen Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten zuzustimmen, verweigerten die Gewerkschaften schließlich ihre weitere Mitarbeit in der Konzertierten Aktion.

Wenden wir uns nach den Hinweisen zu den Banken und zu den Arbeitsbeziehungen ergänzend der inneren Politik der großen Industrieunternehmen in der Deutschland AG zu. Hier muss erwähnt werden, dass die großen Industrieunternehmen – über die Verflechtung mit den Großbanken hinaus – in der Nachkriegszeit meist der Philosophie von „konglomerater“ Konzernbildung folgten. Breite horizontale und vertikale Unternehmensbeteiligungen und Überkreuz-Verflechtungen in Aufsichtsräten der großen Kapitalgesellschaften waren die Folge (Liedtke 1999). Während die Verflechtungen zu den Banken der Kreditsicherheit und der gegenseitigen Stützung in schwierigen Geschäftslagen diente (was freilich nicht immer erfolgreich war), sollten die gegenseitigen Industrieverflechtungen – bei aller Konkurrenz – eine gewisse gegenseitige, gestaffelte Unternehmenssicherheit gewährleisten. Sie sollte ein breites

Wachstumspotenzial in möglichst vielen Geschäftszweigen für die beteiligten Unternehmen erschließen sowie gemeinsame Exportoffensiven ermöglichen oder ein gemeinsames Vorgehen auf Drittmärkten anbahnen helfen. Das Kartellgesetz von 1957 ließ im Übrigen für viele solcher indirekter Unternehmenskooperationen noch genügend Spielraum („Ausnahmetatbestände“). Gegenüber Verflechtungen mit anderen Unternehmen legten die konglomeraten Großunternehmen in der Nachkriegszeit oft auch großen Wert darauf, möglichst viele Zulieferer oder Teilkomponenten ihrer Produktion „im eigenen Haus“ herzustellen („in-sourcing“). Dabei wurden oft auch renditeschwache Geschäftsfelder „mitgeschleppt“. Auch die Strategie der möglichst hohen Rücklagenbildung (Selbstfinanzierung) und der Quersubventionierung unter den verschiedenen Geschäftssparten gehörte zu diesem Stil der „corporate governance“ im „rheinischen Modell“ der Deutschland AG. Ein anderer Faktor dieser Unternehmensphilosophie war, dass das Führungspersonal in den Unternehmen in aller Regel „aus den eigenen Reihen“ rekrutiert wurde und bis in den Vorstand aufrückte. Ehemalige Vorstandsvorsitzende wurden wiederum in aller Regel als Vorsitzende des Aufsichtsrates bestellt, um Kontinuität zu wahren, Risiken oder Unsicherheiten bei Innovationen zu vermindern und das System der wechselseitigen Managerkontrolle aufrecht zu erhalten.

Insgesamt kann das „rheinische“ Modell der Deutschland AG als eine informelle-institutionelle bzw. sozial-kooperative, stark auf Wachstum und Sicherheit ausgerichtete Form der Unternehmens-, Markt- und Wirtschaftsverfassung betrachtet werden („organisierter“ oder „kooperativer“ Manager-Kapitalismus). Die „offizielle“, formell-bürokratische Koordination der unterschiedlichen wirtschaftlichen Interessen fand eher im Rahmen der klassischen Interessenverbandsstrukturen von BDI, BDA und DIHT sowie in den entsprechenden industriellen Branchendachverbänden statt. Durch die benannte vielschichtige Unternehmens- und Managerverflechtung im Banken- und Industriesektor wurde im Gegenzug die „Anarchie des Marktes“ in Grenzen gehalten, Vertrauen innerhalb der Managerklasse aufgebaut bzw. gegenseitige Informationsdefizite abgebaut. Es wurden geschäftliche und personelle „Beziehungen“ geknüpft und Manager-Karrieren befördert oder behindert. Die koalitionsähnlich verschachtelten Netzwerke der Deutschland AG gewährte Sicherheit trotz aller Risiken und Erwartungsungewissheiten, ermöglichte einen einigermaßen verlässlichen Austausch von Informationen, erreichte zuweilen jedoch einen hohen Grad an „sozialer Schließung“. Die internen Kooperationsbeziehungen bewirkten aber auch, wie die „Neue Institutionenökonomie“ hervorgehoben hat (North 1990), Verantwortungsteilung, eine gewisse moralisch-geschäftliche Disziplinierung und einen weitgehend verlässlichen Außenseiterschutz („Fes-

tung Deutschland“). Andererseits zogen sie auch eine gewisse Starrheit und Verkrustung nach sich.

Das Modell der „Deutschland AG“ war also gekennzeichnet:

- durch die zentrale Stellung der Großbanken (und Großversicherungen) mit gegenseitigen Verflechtungen
- durch die Bevorzugung der Unternehmensfinanzierung durch Hausbankkredite sowie Selbstfinanzierung anstelle von offener Kapitalbeschaffung durch Aktienkapitalerhöhungen an der Börse oder Aufnahme von Anleihen am Kapitalmarkt (Investmentgesellschaften)
- durch Orientierung der Unternehmen an Sicherheit und langfristigem Wachstum
- durch langfristig stabile und moderate Dividendenpolitik
- durch Ausweitung der Geschäftsfelder in konglomerater Konzernbildung und
- durch Einbindung der Gewerkschaften und Arbeitnehmer in das komplexe Beziehungsgeflecht.

Wir erinnern uns, dass die Industrialisierung in der Gründerzeit mit dem Modell der großen Eigentümer-Unternehmer („Pionier-Unternehmer“) begann. Dieser „Eigentümer-Kapitalismus“ hatte sich mit der Expansion der Aktiengesellschaften und mit der breiten Streuung des Aktienbesitzes seit den 1920er Jahren in die Form von „Manager-Kapitalismus“ (Burnham 1949) gewandelt, in dem die untereinander durch Anteilsbesitz und Personalverflechtung vernetzten Geschäftsführer/Manager/Vorstände/Aufsichtsräte/Beiräte (wechselseitige Kooptation) weitgehend autonom die Geschicke der Unternehmen bestimmen konnten. Die Kontrolle der Manager durch außenstehende oder fremde Aktionäre war wegen der breiten Streuung der Aktien („Volkskapitalismus“) einerseits und des Depot-Stimmrechts der Banken andererseits sowie durch die vielfach geübte Praxis der Stimmrechtsbeschränkungen oder der Ausgabe von Vorzugs- oder stimmrechtslosen Aktien etc. kaum effektiv oder für die Manager „gefährlich“. Die Praxis des Mehrfachstimmrechts wiederum diente vielfach der Verteidigung gewonnener Machtposition (z. B. von großindustriellen Familien) oder von Partikular- oder politischen Regionalinteressen (Niedersachsen/VW).

Man kann sagen, dass sich die innere Verfassung des „rheinischen Kapitalismus“ in seiner durchaus erfolgreichen, moderat-kapitalistischen, disziplinierten Netzwerkform von Banken und Industrie in gewisser Weise in das Modell der Sozialen Marktwirtschaft einfügte bzw. das „Modell Deutschland“ prägte. Man kann aber auch erahnen, dass das Modell der vielfältigen Anteils- und Personalverflechtungen („Beziehungen“) eine Art des geschmeidigen „Unterlaufens“ des Kartellverbots von 1957 darstellte.

Die Deutschland AG unterschied sich in gewichtigen Punkten vom anglo-amerikanischen Modell, das zwar auch vielfältiger Über-Kreuz-Verflechtungen kennt, das jedoch stärker auf einer Kapitalmarktfinanzierung und direkte Aktionärskontrolle aufgebaut ist sowie einer eher kurzfristig orientierten Geschäftskultur folgt. Die Eigenkapitalerhöhung durch zusätzliche Aktienaussgabe oder die Aufnahme von Anleihen bei Investmentgesellschaften hatte dabei Vorrang vor der Kreditfinanzierung durch Banken. Die Rolle der Banken tritt also dort zurück. Hervor treten dafür aber die diversen großen Geldsammelstellen wie Rentenfonds und Investmentgesellschaften. Sie agieren selbst als Aktionäre oder als Kreditgeber (Anleihen) und machen ihre Anlageninteressen durchaus aktiv und direkt i. S. einer eher kurzfristigen Gewinnmaximierungslogik gegenüber den Unternehmensführungen geltend.

Im Vergleich zwischen dem rheinischen und dem anglo-amerikanischen Kapitalismus wird allerdings oft unterschlagen, dass z. B. in den USA ein recht scharfes Verbraucherrecht existiert, das dem Konsumenten z. T. höchst effektive Klagerechte gegen Unternehmerfehlverhalten, gegen Produktmängel und Missbrauch wirtschaftlicher Macht gibt und die effektive Durchsetzung von durchaus hohen Schadensersatzansprüchen vor den Gerichten ermöglicht. Ein solches effektives Mittel der Unternehmenskontrolle „von unten“ ist im deutschen Rechtssystem und in der deutschen Rechtsprechung bisher nicht in annähernder Weise entwickelt.

8. Auflösung der Deutschland AG

Wenn heute von der „Abwicklung der Deutschland AG“ gesprochen wird (Streeck/Höpner 2003), so sollte man zur Erklärung der Überlagerung des Modells der Sozialen Marktwirtschaft durch Elemente der „Shareholder-Value-Gesellschaft“ zunächst den exemplarischen Wandel im Bankensektor betrachten, der im System der Deutschland AG bisher eine so überragende Rolle spielte. Im Bankensektor haben sich in den 1990er Jahren tiefgreifende Wandlungen vollzogen, die das klassische deutsche Universalbankensystem von Grund auf umwälzten und den Kern der Deutschland AG schließlich auseinanderbrechen ließ.

Zunächst drängten in den 1990er Jahren als Folge der Liberalisierung der Kapitalmärkte internationale Banken (an ausgewählten und lukrativen Standorten) in das bis dahin – wie eine „Festung“ – ziemlich geschlossene deutsche Banksystem ein (City-Bank u. a.). Eine weitere Konkurrenz trat in Gestalt der Direktbanken auf, die ohne den Kostenblock der vielen Filialen attraktivere Konditionen im Massengeschäft bieten konnten und ihre Kundenbeziehungen anfangs sogar z. T. über das Geschäftsstellennetz der bestehenden Filialbanken

abwickelten. Hinzu traten neue Konkurrenten wie die aus der Deutschen Post ausgegliederten Postbank, die ihre Kundschaft über das Filialsystem der bestehenden Poststellen erreichte. Darüber hinaus gründeten einzelne Industrieunternehmen eigene Bankensysteme, indem sie den Produktverkauf in den örtlichen Niederlassungen mit dem Kredit- und Versicherungsgeschäft koppelten (VW-Bank). Ein anderer Druck ging von der Expansion des Bankautomatensystems und des Internet-Bankings (Home-Banking) aus. Hohe Arbeitsplatzverluste waren die Folge. Nicht zuletzt entstand den Großbanken eine neue Herausforderung durch neue spezialisierte Vermögensanlagegesellschaften, bzw. Finanzdienstleister, die sich – außerhalb des Bankensystems – über ein lokal verankertes Beratersystem Zugang zu den großen und kleinen Direktkunden verschafften und ihre oft ausländischen, höher rentierlichen Anlagenprodukte über ein gestaffeltes Provisionssystem für selbstständig tätige Anlagenberater an den Markt brachten. Außerdem drängten ausländische Investmentfonds im Rahmen der europäischen und globalen Liberalisierung der Kapitalmärkte direkt und vehement in den deutschen Markt. Die deutschen Großbanken mussten angesichts dieses mehrfachen Konkurrenzdrucks ihr Geschäftsmodell, ihr Filialsystem und ihren Personalbestand überdenken, d. h. straffen und verschlanken. Die Deutsche Bank gründete 1995 eine eigene Direktbank (N24). Doch die Planung der Deutschen Bank, sich generell aus dem kostenintensiven Filialsystem und dem (oft mühseligen und arbeitsintensiven) Kleinspar- und Kleinkreditgeschäft zu lösen und sich auf die zentrale Betreuung von sog. „Großkunden“ zu konzentrieren, wurde allerdings nach heftigen Protesten der Traditionskundschaft der Deutschen Bank bald wieder fallen gelassen. Im Hintergrund dieser Neuorientierung stand auch, dass die Betreuung der in der Nachkriegszeit inzwischen angesammelten Großvermögensbestände erheblich an Bedeutung für die Banken gewonnen hatte. Diese großen Vermögensbestände bei der Privatkundschaft drängten vom alten Sicherheits-„Sparbuch“ in neue, attraktivere Anlageformen – wie etwa Anlagen- und Investmentfonds. Die Zahl dieser Investmentfonds nahm in Deutschland in den 1980er und 1990er Jahren enorm zu. Dies blieb nicht ohne Folgen für die geschäftliche Ausrichtung der Großbanken. Die Anlagen- und Investmentabteilungen gewannen in den Banken intern einen erheblichen Bedeutungszuwachs. Doch sie folgten einer anderen Logik (Gewinnoptimierung) als die bisher dominierenden Kreditabteilungen (Sicherheit).

Es ist ein weiteres Feld zu betrachten. Die Globalisierung des Kreditmarktes veranlasste die Großbanken und viele Großindustrieunternehmen dazu, eine Zulassung des Handels ihrer Aktien an den internationalen Börsen (London, New York, Tokio) zu erreichen, um im internationalen Markt und Großkundengeschäft präsent zu sein und für internationale Allianzen der Banken selbst sowie für das weltweite Kreditgeschäft der internationalen Großindustrie

(Konsortialgeschäft) als gleichwertig anerkannt und beteiligt zu werden. Als Gegenleistung für die Zulassung an den internationalen Börsen mussten sich die Unternehmen jedoch den internationalen Gepflogenheiten und den Bilanzierungsregeln dieser Börsen sowie der dortigen Börsenaufsicht unterwerfen. Ab 1998 öffnete die Bundesregierung das deutsche System der handelsrechtlichen Bilanzierungsvorschriften, die an sich schon sehr viel „lockerer“ waren als die steuerlichen Bilanzvorschriften. Ab 1998 entließ die Bundesregierung mit dem Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz die Unternehmen aus der Pflicht, Bilanzen nach dem Handelsgesetzbuch (HGB) zu erstellen, wenn sie eine Bilanzierung nach den strengeren Regeln der „International Accounting Standards“ (bzw. USA: „General Accepted Accounting Principles“) wählten. Seit 2005 gelten in der EU neue Rechnungslegungsvorschriften („International Financial Reporting Standards“), die Rechnungslegungs- und Bilanzmanipulationen ausschließen oder doch zumindest erschweren sollen. Diese neuen, strengeren Bilanz- und Rechnungslegungsvorschriften machen die finanzielle Lage der Unternehmen nach außen hin (vor allem für die internationalen Investmentfonds) sehr viel durchsichtiger (vollständige Offenlegung, vierteljährliche Berichterstattung, Bekanntgabe von Gewinnzielen und evtl. Gewinnwarnungen etc.). Eine versteckte, langfristige und auf Sicherheit orientierte sowie vergleichsweise moderate Dividendenpolitik, wie es das deutsche Handelsbilanzrecht und der deutsche Aktienmarkt bisher erlaubte, war ab diesem Zeitpunkt nicht mehr möglich oder zu rechtfertigen. Die neuen Bilanzierungsregeln sind heute Teil einer „Internationalisierung“ des Rechts. Sie weisen den Weg in einen neuen „Aktionärskapitalismus“, in dem die Investmentgesellschaften als „neue Eigentümer“ auftreten.

Zudem muss man anmerken, dass die deutschen Banken und die konglomeraten Industrieunternehmen aufgrund ihres vielfältigen Anteilsbesitzes an anderen Unternehmen bei den internationalen Börsennotierungen mit einem „Malus“ versehen wurden. Angesichts mancher renditeschwacher Industriebeteiligungen der konglomeraten Mischkonzerne („Tausendfüßler“) wurde die Geschäftsorientierung der deutschen Unternehmen nicht eindeutig als gewinnorientiert betrachtet und niedriger bewertet, da man interne „Rücksichten“ oder Quersubventionierungen vermutete. Anfangs galten sogar die deutschen Banken z. T. als Übernahmekandidaten, da deren Anteilsbesitz bei Übernahme aufgeteilt und mit Sondergewinnen (Aufdeckung von stillen Reserven) getrennt mit hohem Gewinn wieder vermarktbar zu sein schienen.

Die Großbanken reagierten auf diesen Druck bzw. auf die angenommene Gefahr/Befürchtung von Übernahmen oder anderen Nachteilen, indem sie selbst Zug um Zug ihre Industriebeteiligungen reduzierten, verkauften oder nach gründlicher Renditeorientierung als selbstständige Aktiengesellschaften an die Börse brachten. Sie gewannen damit erhebliche Mittel, mit denen

sie neue geschäftliche Engagements finanzieren konnten. Dementsprechend gaben sie auch ihre Aufsichtsratsverflechtungen z. T. vollständig (Deutsche Bank) auf. Andere Beteiligungen flossen dagegen als „Investments“ von den Kreditabteilungen in die Investmentabteilungen der Banken und wurden dort unter ein neues Regiment gestellt. Mit den Verkaufserlösen aus Beteiligungsbesitz übernahmen oder erwarben die Großbanken (vor allem Deutsche Bank) ihrerseits Anteile an international tätigen Investmentgesellschaften (Deutsche Bank in England 1989: Morgan Grenfell, in den USA 1999: Bankers Trust), um selbst das immer wichtiger gewordene Geschäftsfeld des weltweiten Investment-Bankings zu stärken. Die Wendung hin zum Investment-Banking wurde bei der Deutschen Bank deutlich, als im Jahre 1997 erstmals Investmentbanker die Mehrheit im Vorstand erlangten (Rolf-Ernst Breuer), um fortan ihr neues internationales, stärker gewinnorientiertes Geschäftsmodell („asset-management“) durchzusetzen, das sie nun z. T. von New York oder London aus steuerten. Auf den Hauptversammlungen der deutschen Industrieunternehmen wurden die Bankeninteressen nun oft nicht mehr von den Vertretern der Kreditabteilungen, sondern von den Vertretern der Anlage- oder Investmentabteilungen der Banken vertreten. Das Geschäftsziel der Gewinn- und Anteilswertoptimierung („Shareholder-Value“) gaben die Anlagenfonds und Investmentabteilungen, die selbst im Kampf um die Anlagenkunden unter einer hohen Konkurrenz der Gewinn- und Anteilswertoptimierung standen, an die Gesamtstrategie der Großbanken weiter und diese wiederum an die Industrieunternehmen. Die Investmentgesellschaften traten das Erbe des alten Machtpotenzials des Banken-Depot-Stimmrechts an, d. h. sie füllten das Machtvakuum, das die Banken durch den teilweisen Ausstieg aus ihrem Anteilsbesitz hinterlassen hatten und das ohnehin angesichts der breiten Streuung des Kleinaktionärsbesitzes bestand. „Die neuen Eigentümer“ der großen Kapitalgesellschaften nutzen ihren Einfluss entsprechend und setzen die Vorstände unter den neuen Druck der „Shareholder-Value-Orientierung“, wenn diese dem Trend nicht bereits von sich aus folgen. Gestärkt wurde die gesteigerte Gewinnorientierung von Banken und Industrieunternehmen u. a. auch durch die teilweise Koppelung der Gehälter von Spitzenmanagern an den Geschäftserfolg (u. a. durch Bezahlung mit Aktienanteilen oder Aktienoptionen).

Das Beispiel der versuchten Übernahme der Londoner Börse durch die Deutsche Börse AG (unter Führung der Deutschen Bank) im Jahre 2005 kann – neben vielen anderen – als ein Beispiel dafür gelten, dass die autonome „Herrschaft der Bankmanager“ an Grenzen gestoßen war (vgl. Seifert 2006, Beyer schon 1998). Die Deutsche Börse AG (gegründet 1993) stand zunächst unter dem „Schutz“ der Großbanken. Doch diese verkauften Zug um Zug ihre Beteiligungen und überließen die Deutsche Börse AG den (z. T. ausländischen) Investmentgesell-

schaften (z. T. Private Equity- oder Hedge-Fonds), die im Jahre 2003/04 bereits 93 % der Anteile auf sich vereinigten. Im Jahre 2005 wurde die Deutsche Börse AG durch eine (eigentlich verbotene) konzentrierte Aktion der beteiligten Hedge-Fonds mit einem direkten Eingriff in die Unternehmenspolitik konfrontiert, begleitet durch Drohungen gegen den Vorstand und einzelner Aufsichtsratsmitglieder, durch angekündigte Anträge auf „Sonderprüfungen“ sowie durch öffentliche Medienkampagnen. Der Vorstand wurde „gezwungen“, die angesammelte „Kriegskasse“, die zum Kauf der Londoner Börse und zur weltweiten Konsolidierung und Expansion der Deutschen Börse AG in Frankfurt dienen sollte, an die Anteilseigner auszuschütten. Zugleich wurde nachdrücklich – und z. T. sehr persönlich – der Rücktritt des Vorstands- und des Aufsichtsratsvorsitzenden gefordert. An die Stelle der bisherigen Strategie des Wachstums und der Marktsicherung sowie anstelle einer europäischen Lösung des zersplitterten Börsenmarktes in Europa setzte sich die spezifische Inselstrategie der beteiligten (aggressiven) Fonds durch. Die Strategie des Wachstums und der Sicherheit wurde ersetzt durch die Strategie der kurzfristigen Gewinnrealisierung. Es war die Zeit, da man in Deutschland vom „Heuschreckenphänomen“ – als vorläufiger Höhepunkt „Casino-“, oder „Turbo-Kapitalismus“ – sprach. Der Vorsitzende der Deutschen Börse AG, Werner Seifert, musste (freiwillig) zurücktreten. Der vormalige Sprecher der Deutschen Bank, jetzt Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Börse AG (Rolf Ernst Breuer), der selbst das aktive Investmentbanking im eigenen Institut so vehement zum Durchbruch verholfen hatte, meinte, nun sei „niemand mehr sicher“. Auch Rolf Ernst Breuer musste nun – getrieben durch die Geister, die er selbst rief – im Dezember 2005 zurücktreten. Gerade dieses Beispiel zeigt – neben vielen anderen, die dem Wirtschaftsteil der Zeitungen fast täglich zu entnehmen sind – welches Spiel von den „neuen Eigentümern“ nun gespielt wird.

Für die zuvor angesprochene Charakteristik der Deutschland AG hatte die innere Dynamik des Wandels im Banksektor unter dem Druck der Investment-Engagements entscheidende Effekte. Als Folge der komplexen Neuorientierung der Geschäftspolitik scherten die großen Banken, vor allem die Deutsche Bank als Kern des Systems, aus dem kooperativen, langfristig orientierten, auf Sicherheit ausgerichteten Modell der Deutschland AG aus und verlegten ihre Geschäftsstrategie auf die Gewinnmaximierung mit dem Ziel eines möglichst hohen Aktienkurses und einer hohen Unternehmensbewertung. Zuweilen machten sich die Vorstandsvorsitzenden selbst zum vehementen Fürsprecher des Shareholder-Value und legten für alle Abteilungen ihrer Unternehmen deutlich erhöhte Vorgaben für Renditeziele. Die Strategie des „Shareholder-Value“ ersetzte damit die alte Strategie des modifizierten „Stakeholder-Value“ (Kooperation von Unternehmen, Banken, Arbeitnehmerschaft, „Hoflieferanten“, Region, Po-

litik). Nicht das Halten von Anteilsbesitz, sondern der Handel mit Anteilen oder Aktienpaketen dominierte nun das Bankgeschäft. Allerdings entwickelten sich die verschiedenen großen Banken in Deutschland sehr unterschiedlich. Hier gilt es, die auseinanderlaufenden Einzelstrategien zu verfolgen. Dem großen geschäftlichen Erfolg der Deutschen Bank stand die Krise der Commerz- und Dresdner-Bank gegenüber, die den Schwenk zum Investment-Banking nicht in gleicher Weise (oder weniger erfolgreich) wie die Deutsche Bank mit vollzogen hatten. Anschließend folgten Übernahmen und Zusammenschlüsse: Dresdner Bank/Allianz 2001, Hypovereinsbank/Uni-Credit, Italien, Kooperation Commerzbank/Euro-Hypobank. Freilich steht das hart umkämpfte Filialgeschäft inzwischen wieder hoch im Kurs (Deutsche Bank 2006: Erwerb der Noris-Bank und der Berliner Bank). Doch die bisher gemeinsamen Interessen und Verflechtungen der deutschen Großbanken zerstreuten sich. Inzwischen bestehen in Deutschland ca. 300 verschiedene private Vermögensverwaltungsgesellschaften mit steigendem Zulauf und zum Teil Einsatzhöhen von bis zu 1 Mio. Euro.

Betrachtet man nun den Sektor der industriellen Kapitalgesellschaften, so betritt man ein ebenso dynamisches Feld der Neuorientierungen. Seit etwa 1995 rotiert auch dieser Markt. Die Kapitalertragssteuerbefreiung von Gewinnen aus Anteilsverkäufen (Aufdeckung stiller Reserven) im Rahmen der Steuerreform des Jahres 2002 brachte den bereits laufenden Ringtausch von Anteilskäufen und -verkäufen i. S. einer europäischen und globalen Re-Strukturierung der deutschen Wirtschaft nochmals nachdrücklich in Schwung. Es folgt im gleichen Jahr das Wertpapier- und Übernahmegesetz (WpÜG), das Firmenübernahmen unter Begünstigung der Investmentgesellschaften neu regelte. Auch viele deutsche konglomerate Industrieunternehmen galten als potenzielle Übernahmekandidaten u. a. deshalb, weil sie mit ihrem Anteilsbesitz in aller Regel „unterkapitalisiert“ (weil vorwiegend kreditfinanziert) waren, d. h. dass der Marktwert den bilanzierten Buchwert um ein Vielfaches überstieg. So wurden im Beteiligungsbesitz dieser Unternehmen wohl nicht zu Unrecht erhebliche „stille Reserven“ vermutet. Auf der anderen Seite waren bereits mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) im Jahre 1998 zahlreiche Möglichkeiten, fremde Einflussnahmen auf die Unternehmenspolitik der Manager durch Stimmrechtsbeschränkungen, Höchst- und Mehrfachstimmrechte auf der Aktionärsseite der Anteilseigner abzuwehren, erschwert worden. Dies war eines der Mittel, durch das bis dahin die „Herrschaft der Manager“ über das Unternehmen und die Geschäftspolitik weitgehend abgesichert werden konnten. Solche Regelungen wurden jedoch 1998 als ein Verstoß gegen das EU-Wettbewerbsrecht und den freien Kapitalverkehr eingeschränkt bzw. verboten, so dass die Steuerung des Kreises der Anteilseigner durch Satzung der Unternehmen stark eingeschränkt wurde. Für ausländische Fondsge-

sellschaften gestaltete sich gerade ab diesem Zeitpunkt das Engagement in deutschen Unternehmen und Aktien desto offener und attraktiver.

Die horizontal-konglomeraten Unternehmen („Verbundunternehmen“) sahen sich im europäischen und globalen Maßstab auf der anderen Seite angesichts entsprechend spezialisierter Großkonkurrenz realwirtschaftlich aber auch kaum mehr in der Lage, auf den vielfältigen Geschäftsfeldern, in denen sie bisher tätig waren, in gleicher Weise weltmarktfähig, d. h. auf allen Feldern in gleicher Weise forschungs- und entwicklungsintensiv, produktiv und absatzstark zu sein. So trennten sich viele Großunternehmen von Geschäftsfeldern außerhalb des „Kerngeschäfts“ und auch von weniger ertragreichen Geschäftszweigen. Es vollzog sich auch aus diesem Grunde eine grundlegende Restrukturierung der deutschen Wirtschafts- und Unternehmenslandschaft.

Auch die Geschäftspolitik der großen Industrieunternehmen wurde damit bald von den Strategien dominiert wie: konsequentes Kostenmanagement, Controlling, Verschlinkung, Gewinnmaximierung, Abwehr von befürchteten Übernahmen, Trennung von nicht zum „Kerngeschäft“ gehörigen Geschäftszweigen oder Beteiligungen, Eingehen von Fusionen zur Stärkung der eigenen Marktposition oder Erwerb von Beteiligungen oder Übernahmen im eigenen, jetzt international orientierten „Kerngeschäft“. In allen Industrieunternehmen setzte intern eine verschärfte Kostenkontrolle in allen Geschäftszweigen ein, die zur Durchorganisation in „profit-centers“, auch zur Abspaltung von einzelnen Produktions- und Fertigungsteilen, zur Verselbstständigung von Geschäftszweigen als eigenständige Aktiengesellschaften (Börsengang), zur Standortkonzentration oder zu Produktionsverlagerungen ins Ausland führte. Der Zusammenschluss von Daimler-Benz AG mit der Chrysler AG zu einer Automobil-Welt-AG oder der Hoechst AG mit der Rhone-Poulenc AG zur neuen deutsch-französischen Aventis AG im Jahre 2000 (mit Sitz in Straßburg), die selbst aber wiederum im Jahre 2004 durch den kleineren Konkurrenten Sanofi „feindlich“ übernommen wurde, mögen hier als Beispiele der neuen Internationalisierungsstrategien und des neuen „Finanzmarktkapitalismus“ (Windolf 2005) dienen (vgl. auch Mannesmann/Vodafone im Jahre 2000 etc.). Der Versuch einer „feindlichen Übernahme“ war in Deutschland bis zur versuchten Übernahme der Berliner Schering AG durch die Darmstädter Merck AG im Jahre 2006 noch vergleichsweise unbekannt. Die Schering AG flüchtete sich angesichts dieses „feindlichen“ Angriffs unter das Dach des „Weißen Ritters“ in Gestalt der Bayer AG, Leverkusen.

Würdigt man die höchst dynamische Entwicklung in verschiedenen Bereichen der Wirtschaft, so zeigt sich, dass sich neben dem Bankensektor auch die industriepolitische Basis und die

Geschäftskultur der bisherigen Deutschland AG weitgehend auflöste. Die Soziale Marktwirtschaft verlor damit eine wichtige Basis ihrer eigenen konsensualen Politikfähigkeit.

Anzumerken bleibt, dass sich einige der immer wichtiger gewordenen internationalen Investmentfonds z. T. betont auf die Übernahme von kleineren oder mittelgroßen Familienunternehmen konzentrieren. Diese Unternehmen sind in aller Regel ertragreich, aber eben meist auch unterkapitalisiert. Es sind oft Unternehmen, die noch in der Hand eines Eigentümer-Unternehmers befinden und durchaus profitabel sind, die aber z. T. Nachfolgeprobleme in der eigenen Familie haben oder deren Familienerben wegen Unternehmensstrategien oder Gewinnverwendung unter sich zerstritten sind. Es sind Unternehmen, deren Familien oft den tatsächlichen „Verwertungswert“ ihrer Unternehmen (aus der Sicht der Investmentfonds) nicht wirklich einschätzen können. Diese Unternehmen erscheinen leicht weiter verkauft oder aufgeteilt oder durch Schulden-Übernahme-Verträge „geplündert“ werden zu können (vgl. das klassische Fallbeispiel im Anhang: Grohe-Amaturen, FR 12.6.2005).

Auf der anderen Seite muss man auch hinzufügen, dass die immer bedeutungsvoller gewordene Landschaft der Investmentfonds höchst differenziert zu beurteilen ist (Heusinger 2006). Neben langfristig orientierten Renten-Fonds bestehen z. T. höchst aggressive und sehr kurzfristig interessierte Private-Equity-Fonds bzw. Privat-Großvermögens-Fonds, die ihre Geschäfte oft über „off-shore“ Steuer- und Sozialabgabe-Oasen abwickeln. Doch auch die „normalen“ Pensionsfonds, die sonst die ihnen anvertrauten Gelder in sicheren Anleihen oder Staatspapieren anlegen, geben diese Gelder inzwischen z. T. auch an Hedge-Fonds, um an der „Maschine“ der Shareholder-Value-Maximierung teilzunehmen und ihre Bilanzen aufzubessern. Viele Versicherungen (Allianz) und Banken (Deutsche Bank) folgen ihnen. Die Banken geben diesen Fonds aber auch Kredite in stolzen Größenordnungen, mit denen die Private-Equity-Fonds ihren Eigenanteil bei Unternehmensübernahme aufstocken und desto größere Transaktionen „in Angriff“ nehmen können.

Die durchschlagende Bedeutung der Investmentgesellschaften als neue Eigentümer von Banken und großen Industrieunternehmen hat sich auf der anderen Seite darin niedergeschlagen, dass die Unternehmen auf Vorstandsebene – über die klassische PR-Abteilung hinaus – eigene IR-Abteilungen (Investor-Relations-Abteilungen) eingerichtet haben, die einen ständigen Kontakt zu den Investoren halten sollen (regelmäßige Investorengespräche). Sie sollen die Zusammensetzung des Investorenkreises im Auge behalten, deren Anlagestrategien intensiver kennen lernen und die eigene Strategie der Unternehmensführung auf die Interessen der Investoren abstimmen helfen. So finden periodisch neben den eigentlichen Jahreshauptversammlungen und neben der Unternehmenskontrolle durch die gestellten Aufsichtsräte geson-

derte „Investorengespräche“ statt. Auch diese Vorgänge bestätigen die besondere Bedeutung, die die Unternehmensleitungen den großen Investmentgesellschaften beimessen.

Letztlich sollte die Rolle der neuen, international ausgerichteten Groß-Anwaltskanzleien, der „Rating-Agenturen“, der „Analysten-Vereinigungen“ sowie der ebenfalls inzwischen viel stärker global agierenden Steuerberatungs-, Prüfungs- und Unternehmensberatungsgesellschaften (McKinsey etc.) eine höhere Aufmerksamkeit verdienen (Leicht 2006). Diese neuen international operierenden Service-Unternehmen bündeln ein bisher nicht gekanntes Weltmarkt-Wissens-Potential, oft höchst differenziert nach einzelnen Märkten und Marktsegmenten einschließlich der unterschiedlichen Rechtssysteme und Politikregime in den verschiedenen Staaten der Welt (KPMG mit 104.000 Beschäftigten in 144 Ländern). Diese Dienstleistungsunternehmen spielen im gesamten Komplex der Re-Strukturierung und „Governance“ der Weltökonomie eine zentrale Informations- und Vermittlerrolle (boundary-values). Sie sind zugleich wesentliche Akteure des Institutionentransfers, der sich derzeit unter dem hegemonialen Druck des neo-liberalen Denkens (Amerikanisierung des internationale Wirtschaftsrechts) vollzieht. In den Kommunikationsprozessen der internationalen Akteursnetzwerke werden auch bestimmte Überzeugungen, Ziele und Spielregeln des gegenseitigen Geschäftsverkehrs – eben die Shareholder-Value-Orientierung – übertragen.

Um detaillierter Einblick in die globale Dynamik von Banken, Industriekonzernen und der internationalen Beratungsindustrie zu nehmen, müsste – aus deutscher Sicht – schließlich die Entwicklung der einzelnen Unternehmen, der einzelnen Branchen und Sektoren, des Bergbaus, des Anlagenbaus, der Synthetik- und Textilindustrie (Konflikt mit China), des Energie-, Pharma- oder Wohnungsmarktes sowie die internationalisierte Forschung und Entwicklung genauer unter die Lupe genommen werden (vgl. Streeck/Hoepner 2003). Einen wichtigen Aspekt der Internationalisierung markierte seit dem Jahre 2005 zudem die Umwandlung verschiedener Unternehmen in die neue Rechtsform einer „Europäischen Aktiengesellschaft“.

Man sollte aber auch regionale Besonderheiten untersuchen oder fragen, ob die Strategie des „Shareholder-Value“ nicht inzwischen einen Nachahmereffekt in der Breite unserer Wirtschaft ausgelöst hat und zur generellen Wirtschaftsphilosophie geworden ist – jenseits aller Rhetorik über Wirtschaftsethik und „Soziale“ Marktwirtschaft. Die Initiative „Neue Soziale Marktwirtschaft“ mag hier als Beispiel dienen, wie sehr einseitige Interessen die öffentliche Meinung zu durchdringen suchen (Hamann 2005).

Die neue Politik der „Re-Strukturierung“ der deutschen Wirtschaft zeigt sich schließlich auch in der Politik der Bundesregierung, der Bundesländer und vor allem auch der Kommunen, die ihre Finanzprobleme durch die ganz oder teilweise Übertragung (Verkauf) von öffentlichen

Unternehmen, Betriebsteilen und Verwaltungen an Private oder durch Modelle von „public-private-partnership“ zu bewältigen hoffen (bei den Kommunen: Wohnungsbestand, Ver- und Entsorgung, Stadtreinigung, Krankenhäuser, Immobilienbesitz, einschl. Rathäuser etc., vgl. Fallbeispiel 2 „Heuschrecken ante portas“).

Fragt man wiederum nach der „Hoheit“ von Demokratie und Politik über diese Prozesse, so müssten die Tätigkeit und die Kontrolleffektivität der vielen neuen Regulierungsbehörden in den liberalisierten und privatisierten Märkten in die Analyse einbezogen werden (Liberalisierung ohne Wettbewerb). Insgesamt fragt sich heute, wer im Umkehr des Pendels hier wen „einbettet“? Betrachtet man die sozialen Effekte der so nachhaltigen Re-Strukturierung der deutschen Wirtschaft, so drängt sich der Eindruck auf, dass zu Zeiten der sozial gedachten Marktwirtschaft die normativen Prinzipien von Politik und Demokratie zur sozialen Einbettung des Ökonomischen führte, während heute die ökonomischen Prinzipien zur ökonomischen Einbettung von Politik und Demokratie führt. Der Wandel von der „vorsorgenden“ zur „aktivierenden“ Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik (Hartz I bis IV) legt hier ein deutliches Zeugnis ab.

Eine andere Frage, die in diesem Zusammenhang auftritt, betrifft u. a. ganz konkret die VW AG, d. h. die Frage, ob das VW-Gesetz, das dem Land Niedersachsen aus regionalwirtschaftlichen Gründen eine privilegierte Stimmrechtsstellung mit erhöhtem Gewicht im Aufsichtsrat einräumt, vor dem EU-Wettbewerbsrecht Bestand haben wird?

Das Themenspektrum ist also weit gespannt und kann in seiner politisch-gesellschaftlichen Dynamik an dieser Stelle nicht einmal im Ansatz angedeutet werden. Doch mögen einige Schlussfolgerungen erlaubt sein.

9. Schlussfolgerungen

Ich komme damit auf den Ausgangspunkt meiner Überlegungen zurück. Das Bild der „Sozialen Marktwirtschaft“, das Müller-Armack und viele Anhänger der plakativen „irenischen Kompromissformel“ noch als Lösung der „sozialen Frage“ ihrer Zeit ins Spiel gebracht haben, bedarf einer neuen Betrachtung. Es ist ein Bild, das viele Autoren von Einführungs- und Lehrwerken noch gleichsam „naiv“ oder doch oft höchst „verkürzt“ präsentieren und das oft noch dem historisch überholten Gegenmodell der „Zentralverwaltungswirtschaft“ gegenüber gestellt wird, um desto glänzender zu strahlen. Hier wirken die ideologischen Koordinaten des Kalten Krieges und der alten Systemdebatte „Kapitalismus versus Sozialismus“ noch nach. Ein solcher, die heutigen Realitäten außer Acht lassender abstrakter „Modell-Platonismus“ (H. Albert) führt gewiss in die Irre. Denn die Frage ist heute, wie steht es mit den „varieties of capitalism“ (Hall/Soskice 2001 auch Whitley 2001, Amable 2003). Wie wird soziale Inklusion und soziale Integration, wie wird Fairness und Gerechtigkeit unter den neuen Bedingungen hergestellt? Was ist noch „Sozial“ in der Sozialen Marktwirtschaft? Die politologische und gleichermaßen demokratie- wie politikdidaktische Frage ist die Frage nach der Macht, nach Interessen- und Konfliktstrukturen in der Gesellschaft. Die Fragen nach Macht, Interessen und Konflikten sowie nach möglichen neuen Regulierungsmechanismen oder Regulierungsinstitutionen müssen neu gestellt und untersucht werden. Dazu tritt die normative Frage: Was ist im Weltmaßstab fair, gerecht und angemessen? Kann die Bundesrepublik ihren eigenständigen „Pfad“ der Sozial- und Wirtschaftsordnungspolitik in Zukunft noch beibehalten?

Wer sich jedoch besonders mit den Fragen der Demokratie und des Demokratie-Lernens auseinandersetzt, muss sich möglicherweise ernsthaft mit der Frage befassen, ob und inwieweit sich die Demokratie heute nicht vor allem im „plebiscite de tous les jours“ an der Börse oder in der „Aktionärsdemokratie“ der „neuen Eigentümer“ materialisiert und realisiert.

Insgesamt geht es um den wirtschafts- und gesellschaftstypologischen Gehalt des Sozialen im alten Begriff der „Sozialen Marktwirtschaft“ und im neuen Begriff der „Shareholder-Value-Gesellschaft“. Betrachtet man die o. g. neun konstitutiven und regulativen Eckpunkte des alten Systems der Sozialen Marktwirtschaft bzw. des Modells Deutschland, so stellen sich die Dinge strukturell wie folgt dar:

1. Das ehemals nationale System der privaten Wettbewerbswirtschaft hat sich europäisiert und globalisiert und ist weitgehend der Hoheit von nationalstaatlich organisierter Demokratie und Politik entzogen (beachte aber: die Funktionen der Kartell- und Regulie-

rungsbehörden sowie der unabhängigen Zentralbank). Gleichwohl ist der Nationalstaat noch nicht funktionslos geworden.

2. Das autonome Tarifvertragssystem und die deutsche Form der Mitbestimmung haben ihre sozial-moderierende Funktion z. T. verloren (Tarifflucht der Arbeitgeber, Ausgliederung ganzer Personalabteilungen, Teilung der Belegschaft in Stammbesellschaften und niedrigtariflichen Zeitarbeits- oder Randbelegschaften, neue „Haustarife“, Verbetrieblichung der Tarifpolitik durch betriebliche Bündnisse für Arbeit, Abbau von über- oder nebetariflichen Leistungen und Erhöhung der Arbeitszeit).
3. Die Sozialversicherungen stehen unter hohem Druck und werden – durch die Politik – zu Teilprivatisierungen oder Kürzungen der Leistungskataloge in allen ihren Zweigen gezwungen (Alter, Gesundheit, Arbeitslosigkeit), um die Beiträge zu senken bzw. weltmarktfähig zu halten.
4. Der Staat „reformiert“ in der Arbeits-, Sozial- und Steuerpolitik derzeit auf vielen Feldern „rückwärts“. Er steht unter dem Druck der europäischen Konvergenzkriterien und wird dadurch vielfach handlungsunfähig.
5. Die ehemals starke öffentliche Wirtschaft von Bund, Ländern und Gemeinden ist bereits zum Großteil privatisiert und liberalisierten Märkten unterworfen worden.
6. Die Infrastruktur-(und Subventions-)Politik von Bund, Ländern und Gemeinden ist durch die Finanzklemme des Staates auf allen Ebenen stark begrenzt und steht zudem unter der Aufsicht der EU und der WTO (Verbot von Beihilfen und Subventionen).
7. Das ehemals starke Genossenschaftssystem in Deutschland steht ebenfalls unter Druck (Konzentration), ebenso die Landesbanken/Sparkassen (Abbau der Gewährträgerhaftung, Kreditregulation durch Basel I- und Basel-II-Abkommen).
8. Die gewerkschaftliche Gemeinwirtschaft ist durch eklatantes Selbstverschulden, Missmanagement und mangelhafter Managerkontrolle praktisch vom Markt verschwunden.
9. Das alte soziale Kompromissmodell des Korporatismus ist durch die Schwächung der Gewerkschaften, des Tarifvertragssystems und der Mitbestimmung sowie der strukturellen Stärkung der Arbeitgeberseite ebenfalls erheblichen Belastungen ausgesetzt.

Wir halten fest: Die alten Modelle, wie wir sie auch bezeichnen wollen: „Soziale Marktwirtschaft“, „Modell Deutschland“, „Sozial- oder Wohlfahrtsstaat“ bzw. „Deutschland AG“ etc. können heute kaum mehr als empirisch bestätigte Modelle der Gesellschaftstypologie verwendet werden. Eher gilt dies für das neue Modell der „Shareholder-Gesellschaft“ – mit all seinen gesellschaftlich und individuell-mental wirksamen Folgen. Es handelt sich bei Weitem

nicht nur um ein neues „Produktionsregime“ (Corporate Governance), sondern es hat gesamtgesellschaftliche und auch die individuellen Dispositionen der Menschen betreffende Auswirkungen. Der historisch-typologische Ansatz der Sozialen Marktwirtschaft, d. h. der sozialpolitischen Ermöglichung von Freiheit und Selbstverwirklichung, kehrt unter den „stummen Zwang der Verhältnisse“ bzw. unter dem „Druck von außen und oben“ individual- und sozialpsychologisch als elementarer Zwang zur Selbstvorsorge, Selbstorganisation und Selbstdisziplinierung zurück. Die Herausforderungen, Anforderungen und Belastungen des Individuums, sich selbst zu verwalten und zu organisieren, sind enorm gewachsen. Zugleich ist inzwischen viel an Halt, Verlässlichkeit und Sicherheit, die das Modell der Sozialen Marktwirtschaft noch in vielfacher Weise geboten hatte, verloren gegangen. Wer nicht hat, dem wird auch nicht mehr so solidarisch wie bisher gegeben. Er muss sich als „flexibler Mensch“ (P. Sennet 1998) im Prozess der postmodernen Individualisierung und Flexibilisierung um seine Angelegenheiten, Sorgen und Nöte selbst „kümmern“. Dies scheint die neue deutsche Leitkultur zu sein.

Auf der anderen Seite gibt es eine starke Tendenz der „Internationalisierung des Rechts“ – angefangen vom Unternehmens- und Handelsrecht bis hin zum Kapitalmarktrecht.

Im neuen System der „Shareholder-Value-Gesellschaft“ gibt es Gewinner und Verlierer. Zunächst sollte betont und nicht aus den Augen verloren werden, dass in erster Linie die heimischen Verbraucher zu den Gewinnern der Globalisierung gehören (Produktvariationen, hoher Konkurrenz- und Preisdruck). Die Verbraucher erscheinen sogar als die heftigsten Befürworter der Globalisierung. Im „plebiscite de tout le jour“ in ihren alltäglichen Kaufentscheidungen zeichnen sie den Weg der internationalen Währung vor. Sie sind weniger denn je bereit für heimische Produkte den geforderten „Sozialstaatsaufschlag“ zu zahlen. Sie verhalten sich genauso wenig „vaterländisch“ oder „patriotisch“ wie die Unternehmen im internationalen Wettbewerb. Zu den Gewinnern des neuen Systems gehören sicherlich auch die Vermögenden in unserer Gesellschaft (Senkung der Einkommenssteuer, Abschaffung der Vermögenssteuer). Zu den Gewinnern zählen in gewisser Hinsicht ebenso die Arbeitnehmer im Ausland, soweit sie vom „out-sourcing“ profitieren (weltweite Umverteilung). Gewinner sind nicht zuletzt die Unternehmen selbst, die hochdotierten Manager und die Wertpapier- und Fondsannteilbesitzer. Selbst Deutschland als Ganzes gehört als „Exportweltmeister“ (noch) zu den Gewinnern. Doch andere Länder holen mächtig auf.

Verlierer ist zunächst die nationalstaatliche Hoheit der autonomen politisch-sozialen Gestaltungsmacht des Sozialen in der globalisierten Marktwirtschaft. Die Politik steht auf ganzer Linie im Schlepptau der Globalisierungsprozesse. Verlierer sind in Deutschland im Einzelnen

aber die Arbeitnehmer: in Gestalt eines neuen Niedriglohnssektors, einer sinkenden Lohnquote, längere Arbeitszeiten, des Abbaus von tariflichen und übertariflichen Leistungen sowie Abschmelzung sozialer Sicherheit. Verlierer sind die Langzeitarbeitslosen, die gering Qualifizierten, die Bildungsbenachteiligten, die Schüler ohne Ausbildungsverträge, die ausgebildeten Jugendlichen ohne anschließende Übernahme, die „Generation Praktikum“, auch die arbeitslosen älteren Arbeitnehmer, die „Geringverdiener“, „Mini-Jobber“ bzw. die neuen Mehrfachjobber und Gelegenheitsarbeiter u. v. a. m.

Man mag sich abschließend der Meinung der Neuen Frankfurter Schule (Honneth 2002) anschließen: Die Probleme des Verhältnisses von Politik/Demokratie und Wirtschaft lassen sich im kritischen Sinne nicht mehr mit den alten Kategorien umschreiben. Allerdings birgt auch der neue „Finanzmarktkapitalismus“ (...) enorme Risiken in sich. Lange und riskante Kreditketten und bisher nicht gekannte Einsatzgrößen in den Finanztransaktionen machen weiterhin sektorale oder regionale Krisen, auch Währungskrisen möglich, können zumindest nicht ausgeschlossen werden. Konkrete Zukunftsprognosen über die Anfälligkeit des neuen Systems lassen sich kaum erstellen. Schließlich handelt es sich bei der Restrukturierung der Wirtschaft unter dem Leitbild der Shareholder-Value-Optimierung nicht nur um ein rein ökonomisches Phänomen. Es handelt sich vielmehr auch um eine Restrukturierung von Politik und Gesellschaft mit einschneidenden sozialen Folgewirkungen.

Man mag sich darüber streiten, wie eng oder wie weit das „Soziale“ im Begriff der heute noch Soziale Marktwirtschaft genannter Wirtschaftsordnung zu interpretieren ist. Deutet man den Begriff zu weit, dann passt er schließlich zu den verschiedensten Wirtschaftsordnungen, zu den verschiedensten Zeiten, in den verschiedensten Ländern in der Welt und verliert damit seine gesellschaftstypologische Aussagekraft. Beschränkt man ihn auf seine Bedeutung, die er bis in die 1980er Jahre hatte, so muss er gewiss neu definiert werden. Man mag sich auch darüber streiten, ob es jenseits der ökonomischen Modelltheorie nicht eines erneuerten, übergreifenden Ansatzes der politischen Ökonomie oder der politischen Wirtschafts- und Gesellschaftslehre bedarf, um für die heutige Zeit einen aussagekräftigen, fächerübergreifenden Analyseansatz zu realisieren. Immerhin trägt der Begriff der politischen Ökonomie noch die Tradition einer nicht-apologetischen, kritischen Sichtweise des Verhältnisses von Politik und Ökonomie in sich. Ein Gleiches trifft für den Begriff des Kapitalismus zu, der im Übrigen selbst von neo-liberalen Autoren inzwischen als typologischer Begriff i. S. einer Selbstcharakterisierung gebraucht wird.

Bedeutsam bleibt, dass es inzwischen nach vielen Irritationen in der Bundesrepublik eine neue Grundsatzdebatte (zumindest in der CDU) gibt, wie das heutige Wirtschafts- und Gesell-

schaftsmodell definiert oder umschrieben werden könnte. Es gibt viele offene Fragen. Sicherlich gilt: Wir werden uns in Zukunft aber noch mehr als bisher mit den vielfältigen „Widersprüchen“, „Dilemmata“ oder „Paradoxien“ in unserer Gesellschaft – im Verhältnis von Politik/Wirtschaft – auseinandersetzen müssen sowie mit den Fragen von Solidarität, Fairness und Sozialer Gerechtigkeit in der Gesellschaft.

Im Übrigen meine ich: Wer in der Schule das Fach Politik/Wirtschaft unterrichtet, der sollte von Macht und sozialer (Un-)Gerechtigkeit nicht schweigen.

Literatur

- Abelshauer, Werner 2006: Der „Rheinische Kapitalismus“. Im Kampf der Wirtschaftskulturen. In: Berghahn, Volker R./Vietolz, Sigurd (Hrsg.): Gibt es einen deutschen Kapitalismus? Frankfurt/New York, S. ...
- Albert, Michel 1992: Kapitalismus contra Kapitalismus. Frankfurt/New York.
- Altvater, Elmar 2006³: Das Ende des Kapitalismus. Wie wir ihn kennen. Eine radikale Kapitalismuskritik. Münster.
- Amable, Bruno 2003: The diversity of Modern Capitalism. Oxford.
- Becker, Gary, S. 1982: Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens. Tübingen.
- Behlke, Reinhard 1961: Der Neoliberalismus und die Gestaltung der Wirtschaftsverfassung in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin.
- Behrends, Sylke 2001: Neue politische Ökonomie. München.
- Bell, David/Kristol, Irving 1981 (Hrsg.): Die Krise der Wirtschaftstheorie. Heidelberg, New York, Tokyo.
- Berghahn, Volker R./Vitolz, Sigurd 2006 (Hrsg.): Gibt es einen deutschen Kapitalismus? Tradition und globale Perspektiven der Sozialen Marktwirtschaft. Frankfurt/New York.
- Berry, Brian M. 1970: Neue Politische Ökonomie. Frankfurt/New York 1970.
- Beyer, Jürgen 1998: Manager-Herrschaft in Deutschland? „Corporate Governance“ unter Verflechtungsbedingungen. Opladen.
- Blätter für Deutsche und Internationale Politik 2006 (Hrsg.): Der Sound des Sachzwangs. Der Globalisierungsreader. Bonn/Berlin.
- Blum, Reinhard 1969: Soziale Marktwirtschaft. Wirtschaftspolitik zwischen Neoliberalismus und Ordoliberalismus. Tübingen.
- Böhm, Franz 1937: Die Ordnung der Wirtschaft als geschichtliche Aufgabe und rechtschöpferische Leistung. Stuttgart.
- Böttger, Christian 2006: Strukturen und Strategien von Finanzinvestoren. Düsseldorf.
- Boltanski, Lüc/Chiapello, Eve 2003: Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz.
- Braun, Gerald 1976: Politische Ökonomie für den Sozialkundeunterricht. Hamburg.
- Bürgin, Alfred 1993: Zur Soziogenese der Politischen Ökonomie. Marburg.
- Burnham, James 1949: Die Revolution der Manager. Wien.
- Cioffi, John W./Hoepner, Martin 2006: Das parteipolitische Paradox des Finanzkapitalismus. Aktionärsorientierte Reformen in Deutschland, Frankreich, Italien und den USA. In: Politische Vierteljahresschrift, 47. Jg., H. 3, S. 419-440.
- Cox, Helmut/Jens, Uwe/Markert, Kurt 1981 (Hrsg.): Handbuch des Wettbewerbs. München.
- Downs, Antony 1968: Ökonomische Theorie der Demokratie. Tübingen.
- Ehrhardt, Ludwig 1957: Wohlstand für alle. Düsseldorf.
- Eucken, Walter 1952: Grundsätze der Wirtschaftspolitik. Bern/Tübingen.
- Faber, Oliver 2006: Finanzinvestoren in Deutschland – Porträts und Investitionsbeispiele. Düsseldorf.
- Frevel, Bernhard/Dietz, Berthold 2004: Sozialpolitik kompakt. Wiesbaden.
- Frey, Bruno S. 1977: Moderne Politische Ökonomie. München/Zürich.
- Gilder, George 1982²: Reichtum und Armut. Berlin.
- Girsch, Herbert 2006: Die offene Gesellschaft und ihre Wirtschaft. Hamburg.
- Gretschmann, Klaus 1981: Steuerungsprobleme der Staatswirtschaft. Berlin.
- Hall, Peter A./Soskice, David 2001: Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage, New York.
- Hamann, Götz 2005: Lautsprecher des Kapitals. In: DIE ZEIT, Nr. 19 v. 4.5., S. 23/24.
- Hartwich, Hans-Hermann 2006: Ludwig Erhards ordolibérale Marktwirtschaft – ein Vorbild? In: Gesellschaft-Wirtschaft-Politik, Jg. 55, H. 2, S. 151-164.
- Hayek, Friedrich A. 1968: Wettbewerb als Entdeckungsverfahren. Kieler Vorträge Folge 56. Kiel
- Hayek, Friedrich A. 1972: Die Verfassung der Freiheit. Tübingen.
- Heilbronner, Robert 1995: Kapitalismus im 21. Jahrhundert. München – Wien.
- Held, Michael 1982: Sozialdemokratie und Keynesianismus. Von der Weltwirtschaftskrise zum Godesberger Programm. Frankfurt/New York.
- Herdzina, Klaus 1975 (Hrsg.): Wettbewerbstheorie. Köln.
- Heusinger, Robert v. 2006: Das 20-Billionen-Dollar Risiko. In: DIE ZEIT, Nr. 36 v. 31. August 2006, S. 20.
- Hickel, Rudolph 2006: Kassensturz. Sieben Gründe für eine andere Wirtschaftspolitik. Reinbek b. Hamburg.
- Himmelman, Gerhard 2006: Profilbildung im Problemfeld Politik/Wirtschaft. In: politische Bildung (Themenheft: Politische Ökonomie), H. 1, S. 8-28.
- Höpner, Martin 2003a: Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland. Frankfurt/New York.

- Höpner, Martin 2003b: Organisierter Kapitalismus in Deutschland und sein Niedergang. Unternehmenskontrolle und Arbeitsbeziehungen im Wandel. In: Czada, Roland/Zintl, Reinhard (Hrsg.): Politik und Markt. PVS-Sonderheft 34, S. 300-324.
- Huffschmid, Jörg 2002: Politische Ökonomie der Finanzmärkte. Hamburg.
- Kennedy, Paul 1993²: In Vorbereitung auf das 21. Jahrhundert. Frankfurt/M.
- Kohler-Koch, Beate 1998 (Hrsg.): Regieren in entgrenzten Räumen. Politische Vierteljahresschrift. Sonderheft 29. Opladen/Wiesbaden.
- Lange, Elmar 1989: Marktwirtschaft. Eine soziologische Analyse ihrer Entwicklung und Strukturen in Deutschland. Opladen.
- Legnaro, Aldo/Birenheide, Almut/Fischer, Michael 2005: Kapitalismus für alle. Aktien, Freiheit und Kontrolle. Münster.
- Lepage, Henri 1979: Der Kapitalismus von morgen. Frankfurt/New York.
- Liedtke, Rüdiger 1999: Wem gehört die Republik? Die Konzerne und ihre Verflechtung. Frankfurt/M.
- Lutz, Burkhard 1984: Der kurze Traum der immerwährenden Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriekapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts. Frankfurt/New York.
- McKenzie, Richard B./Tullock, Jordan 1984: Homo Oeconomicus. Ökonomische Dimensionen des Alltags. Frankfurt/New York.
- Miller, Max 2005 (Hrsg.): Welten des Kapitalismus. Institutionelle Alternativen in der globalisierten Ökonomie. Frankfurt/New York.
- Müller-Armack, Alfred 1948: Die Wirtschaftsordnungen sozial gesehen. Nachdruck. In ders. 1976: Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik. Bern und Stuttgart, S. 171-200.
- Müller-Armack, Alfred 1950: Soziale Irenik. In: Weltwirtschaftliches Archiv, Bd. 64.
- North, Douglas C. 1992: Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung. Tübingen.
- Nozick, Robert 1974: Anarchie, Staat, Utopia. München.
- O'Connor, James 1974: Die Finanzkrise des Staates. Frankfurt/M.
- Olson, Mancur 1968: Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen. Tübingen.
- Olson, Mancur 1985: Aufstieg und Niedergang von Nationen. Ökonomisches Wachstum, Stagflation und Soziale Starrheit. Tübingen.
- Pfeiffer, Hermann 1993: Macht der Banken. Die personellen Verflechtungen der Commerzbank, der Deutschen Bank und der Dresdner Bank. Frankfurt/M.
- Rappaport, Alfred 1999²: Shareholder Value. Ein Handbuch für Manager und Investoren. Stuttgart.
- Rode, Reinhard 2006: Kluge Handelsmacht. Gezähmte Liberalisierung als Governanceleistung im Welthandelsregime GATT/WTO. Münster.
- Rosa, Hartmut 2006: Wettbewerb als Interaktionsmechanismus. In: Leviathan, H. 1, S. 82-104.
- Schäfer, Armin 2005: Die neue Unverbindlichkeit. Wirtschaftspolitische Koordinierung in Europa. Frankfurt/New York.
- Scharpf, Fritz W. 1987: Sozialdemokratische Krisenpolitik in Europa. Frankfurt/New York.
- Schirm, Stefan A. 2006 (Hrsg.): Globalisierung. Forschungsstand und Perspektiven. Baden-Baden.
- Schmid, Josef 2002²: Wohlfahrtsstaaten im Vergleich. Opladen
- Schumpeter, Joseph 1950: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 1. Aufl. 1942, 3. Aufl. 1950/UTB. München
- Seifert, Werner 2006: Invasion der Heuschrecken. In Kriegen, Machtkämpfe, Marktmanipulation. Berlin.
- Sennet, Richard 1998: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- Siegel, Nico A./Jochem, Sven 2003: Staat und Markt im internationalen Vergleich – Empirische Mosaiksteine einer facettenreichen Arbeitsverschränkung. In: Czada, Roland/Zintl, Reinhard (Hrsg.): Politik und Markt. PVS-Sonderheft 34, S. 351-388.
- Stieglitz, Joseph 2002: Die Schatten der Globalisierung. Berlin.
- Storn, Arne 2006: In der Hand der Jongleure. In: DIE ZEIT, Nr. 36 v. 31.8., S. 19/20.
- Streek, Wolfgang/Höpner, Martin 2003 (Hrsg.): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG. Frankfurt/New York.
- Swedberg, Richard 1987: Ökonomische Macht und wirtschaftliches Handeln. In: Heinemann, Klaus (Hrsg.): Soziologie des wirtschaftlichen Handelns. KZSS-Sonderheft 28. Opladen, S. 150-168.
- Thurow, Lester 1993: Kopf um Kopf. Wer siegt im Wirtschaftskrieg zwischen Europa, Japan und den USA? Düsseldorf/Wien/New York/Moskau.
- Utterwedde, Henrick 1988: Die Wirtschaftspolitik der Linken in Frankreich. Frankfurt/New York.
- Vetter, Georg 2005: Die neue Macht der Aktionäre. Der Weg zur Aktionärsdemokratie.
- Voigt, Stefan 2002: Institutionenökonomik. München.
- Weiss, Hans/Schmiederer, Ernst 2006: Asoziale Marktwirtschaft. 1. Aufl. 2004, 5. Aufl. 2006. Köln.
- Welsch, Johann 1980: Globalsteuerung in der Bundesrepublik. Köln.

- Whitley, Richard 2001: *Divergent Capitalisms: the social structuring and change of business systems*. London.
- Whitley, Richard 2002: *Compating Capitalisms: institutions and economycs*. Cheltenham.
- Williamson, Oliver W. 1990: *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen*. Tübingen.
- Windolf, Paul 2005 (Hrsg.): *Finanzmarktkapitalismus*. Wiesbaden.
- Windolf, Paul/Nollert, Michael 2001: *Institutionen, Interessen, Netzwerke. Unternehmensverflechtungen im internationalen Vergleich*. In: *Politische Vierteljahresschrift*, Jg. 42, S. 51-78.
- Winkler, Heinrich August 1974 (Hrsg.): *Organisierter Kapitalismus. Voraussetzungen und Anfänge*. Göttingen.
- Woll, Helmut 1988: *Die Wirtschaftslehre des deutschen Faschismus*. München/Wien.

Fallbeispiel 1

Heuschrecken in Herzberg

Katrin Schulze montiert Armaturen für Grohe. Bald nicht mehr. Denn das Werk in Brandenburg wird geschlossen. Die Montiererin fühlt sich im Stich gelassen.

Inge Kloepfer

Es ist wieder Ruhe eingkehrt im Grohe-Werk in Herzberg im Süden Brandenburgs. Demonstrationen gegen Arbeitsplatzverlust; Betriebsversammlungen, Fragen über Fragen – das alles hat sich gelegt. In einer der flachen Fabrikhallen stehen die Frauen an ihren Arbeitsplätzen und montieren Duschsyste, schrauben Küchenarmaturen zusammen und legen die fertigen Produkte in Kartons. Gesprochen wird kaum, das Radio plärrt – wie jeden Tag eben. Alltag in Herzberg. Und doch ist nichts mehr, wie es einmal war.

„Jetzt haben wir Klarheit“, sagt Katrin Schulze, eine große mittelblonde Montiererin von 40 Jahren. Hager ist sie und schaut mit wasserblauen Augen resigniert in die Halle. „Aber begriffen haben wir das noch nicht richtig. Das kommt erst mit den Kündigungen.“ Die Kündigung kriegen sie alle, das wissen die 299 Kollegen von Katrin Schulze seit vergangenem Mittwoch. Das Werk des sauerländischen Armaturenherstellers Grohe in Herzberg wird zum 31. Dezember geschlossen, die Hallen leergeräumt. 300 Arbeitsplätze weniger in dem kleinen Städtchen mit 10.000 Einwohnern – das ist viel.

Kaufkraft wird fehlen, Gewerbesteuerinnahmen auch, andere Arbeitsplätze zum Beispiel in der Kläranlage können wegfallen. Bürgermeister Michael Oecknig, ein im Grunde optimistischer Mann der eher lockeren Worte, stöhnt: „Für Herzberg ist das eine Katastrophe“, sagt er, „für jeden einzelnen mit seiner Familie und seinem kleinen Häuschen auch.“ Wie für Katrin Schulze. Sie sagt nichts, zuckt mit den Schultern. Wie es wohl weitergeht?

Brutal hat der Strukturwandel in Herzberg zugeschlagen. Die arbeitsintensive Produktion ist nicht zu halten. Im Hochlohnland Deutschland müssten eigentlich Maschinen die Handgriffe erledigen, die die Frauen in der Montage jeden Tag verrichten. Werksleiter Udo Otrzonsek, 43 Jahre alt, redet bedächtig. Er hat schließlich Führungsfunktionen, und die nicht nur für das Werk in Herzberg, sondern auch für die größere Produktionsstätte von Grohe in Porta Westfa-

lica. „Die Mitarbeiter sind enttäuscht. Verständlich. Sie haben viel getan.“ Letztlich aber sei die Produktion zu teuer geblieben, der Weltmarkt biete bessere Konditionen.

Otrzonsek spricht ihn aus, den klassischen Fall so vieler mittelständischer Unternehmen: Produzieren in Deutschland ist zu teuer, der internationale Wettbewerbsdruck hoch. Der Zwang der Unternehmen, sich daran anzupassen, ist enorm. Genau das ist es, was der traditionsreiche Grohe-Konzern mit rund 900 Millionen Euro Umsatz und weltweit insgesamt 5800 Mitarbeitern im Jahr derzeit ereilt. Das ist die eine Seite.

Doch der Fall Grohe ist pikanter. Denn Grohe wird seit fünf Jahren von Private-Equity-Unternehmen beherrscht, jenen geschmeidigen Finanzinvestoren, die keiner wirklich kennt und an denen sich hierzulande die emotional aufgeladene Kapitalismus-Debatte festmacht. Sie sind es, die das Unternehmen in den harten Restrukturierungskurs treiben, durch den fast 1000 Menschen ihren Job verlieren. Und genau sie sind es, denen die derzeitige Malaise von Grohe zugeschrieben wird.

Zurück zur anderen Seite: Im Vergleich zu seinen internationalen Wettbewerbern wie etwa den amerikanischen Milliardenkonzernen American Standard oder Masco produziert Grohe auf einem Kostenniveau, das es langfristig schwierig macht, seinen Weltmarktanteil von zehn Prozent zu halten. Vier Fünftel seiner Produkte verkauft Grohe im Ausland und nicht mehr in Deutschland, wo die Nachfrage seit Jahren sinkt. Allerdings liegen noch immer 80 Prozent der Fertigung in Deutschland – ein eklatantes Missverhältnis, durch das dem Unternehmen allein aufgrund des starken Euro Gewinne von 25 Millionen Euro entgehen.

Die Welt dreht sich in atemberaubendem Tempo. Doch in den Köpfen der Herzberger steht sie still. Seit zwei Monaten zeichnet sich ab, dass das Werk nicht zu halten ist. Unternehmensberater hatten schon vor Jahren die Schließung empfohlen. Doch war es nicht dazu gekommen. Dann kam – im Auftrag der Private-Equity-Unternehmen – im vergangenen Herbst McKinsey. Eine Rosskur schlugen die Berater vor, 3000 der 4300 Mitarbeiter in Deutschland müssten entlassen werden, Produktion sei ins Ausland zu verlagern – und wieder ein Todesurteil über Herzberg. Die Mitarbeiter bewegten sich nicht, sie warteten. Und noch immer sind sie aus ihrer Starre nicht erwacht – so wie Katrin Schulze eben, die noch keinen Gedanken daran verschwendet hat, was aus ihr werden soll.

An einer Maschine in einer weiteren Halle, in der Rohrelemente aus Messing gefertigt werden, stehen zwei ihrer Kollegen. Einer ist erst 36 Jahre alt, der andere deutlich über 40. Beide zucken mit den Schultern. „Ich habe ein Haus und eine pflegebedürftige Mutter“, sagt der ältere. „Was soll ich denn machen?“ Er werde erst einmal in die Transfergesellschaft gehen, die Grohe einrichtet, um den bald betriebsbedingt gekündigten Mitarbeitern für ein knappes

Jahr die Möglichkeit zur Weiterqualifizierung zu geben. Und dann: „Mal sehen.“ Der andere hat auch noch keine Perspektive.

Oft schon hat Otrzonsek für sich den Kopf geschüttelt. Diese Immobilität seiner Mitarbeiter – er versteht sie nicht. Er selbst ist ein wandelndes Beispiel für Anpassung an eine sich rapide ändernde Arbeitswelt mit immer mehr Arbeitsnomaden, wie er es nennt: „In den letzten drei Jahren habe ich an unterschiedlichen Standorten gearbeitet – auch im Ausland.“ Familie, Otrzonsek hat drei Kinder, Freunde? „Natürlich wirkt sich das aus“, sagt er. Aber anders geht es eben nicht, sonst wäre auch er bald seinen Job bei Grohe los.

Die Globalisierung hat Grohe fest im Griff. 150 Millionen Euro muss der neue britische Vorstandsvorsitzende des Konzerns, David Haines, bis 2007 sparen und wird dafür das Sortiment um 11.000 auf 6.000 Artikel zusammenstreichen, den Einkauf internationalisieren und im Gesamtkonzern 943 Mitarbeiter entlassen. Das ist das Ergebnis zäher Verhandlungen mit dem Betriebsrat, der ein eigenes unabhängiges Gutachten zur Lage bei Grohe in Auftrag gegeben hatte.

Anders aber als die Herzberger hat es Haines eilig, sehr eilig. Und seine Eile hat einen Grund. Das Tempo der Restrukturierung diktieren ihm nicht nur der Weltmarkt, sondern auch die neuen Eigentümer, die beiden Finanzinvestoren Texas Pacific Group und seine Tochtergesellschaft der Investmentbank Credit Suisse First Boston. Sie haben das Unternehmen für 1,5 Milliarden Euro 2004 von der britischen Private-Equity-Gesellschaft BC Partners übernommen. Die wiederum hatte der verkaufsbereiten Familie Grohe im Sommer 1999 das börsennotierte Unternehmen abgekauft – für 1,2 Milliarden Euro. Den Kaufpreis finanzierten sie damals zu 35 Prozent aus den Geldern ihrer Anleger, den Rest liehen die Banken. Die Ausschüttungen des Unternehmens flossen in den Kapitaldienst, den Rest der Schulden tilgte BC Partners nach Eingang des Verkaufserlöses. Die heutigen Eigentümer gingen aggressiver vor. Sie finanzierten 25 Prozent selbst und 75 Prozent über Bankkredite, für die Grohe jetzt einen höheren Schuldendienst aufbringen muss. Nicht mehr 60, sondern 80 Millionen Euro beträgt die Zinslast im Jahr. Das Modell ist riskanter, der Restrukturierungsdruck noch größer.

Früher, in der vermeintlich noch so heilen Welt war es anders – da war das Unternehmen fast schuldenfrei und zahlte an die Familie Dividende. Für Haines ist das Geschäftsmodell der Investoren nicht ungewöhnlich und hat mit der operativen Lage des Unternehmens nichts zu tun. Warum auch? „Wir wissen, dass wir in vier, fünf oder sechs Jahren wieder auf dem Prüfstand stehen werden. Dann geht es den Investoren nicht nur darum, wie viele Schulden wir noch haben, sondern, ob wir im operativen Geschäft ein gesundes Unternehmen sind.“ Eine

ungesunde Firma könnten die Investoren nicht verkaufen, sondern nur eine, die mit ihren Produkten langfristig verdient.

Für die Mitarbeiter ist alles auf andere Art und Weise einfach: Die neuen Eigentümer sind Verursacher des Übels, weil sie das Unternehmen in eine immense Verschuldung trieben. Leute wie Otrzonsek oder Haines sind deren Handlanger. „Sie haben uns im Stich gelassen“, sagt Katrin Schulze unumwunden zu ihrem Werksleiter. „Meine Wut ist immer noch da.“ Und die der anderen auch. Das weiß sie. Otrzonsek war ursprünglich nur für Herzberg zuständig, ging täglich durch die Hallen, redete mit den Mitarbeitern. Dann stieg er auf, war oft in Porta Westfalica und weniger in Brandenburg. „Sie sind einfach weggegangen“, sagt sie ihm noch, dreht sich um und montiert weiter – wie jeden Tag in Herzberg.

Fallbeispiel 2

Hier Bild einfügen „Protest gegen den Verkauf von städtischen Wohnungen in Freiburg“.

„Heuschrecken“ ante portas

Baden-Württemberg: Kampf um Wohnungsverkauf in Freiburg

Karl-Otto Sattler

Noch ist nichts entschieden, doch die Interessenten stehen schon Schlange. Natürlich darf eine „Heuschrecke“ nicht fehlen: Der US-Investmentfonds Fortress, der die 48.000 städtischen Wohnungen in Dresden gekauft hat, will jetzt auch die Freiburger Wohnungsgesellschaft Stadtbau mit ihren 7.900 Wohnungen erwerben. „Freiburg ist eine Wachstumsregion“, so Matthias Moser, Geschäftsführer von Fortress Deutschland. Mitmischen bei diesem Rennen will auch die Landesentwicklungsgesellschaft (LEG), eine Immobilientochter der Landesbank Baden-Württemberg – faktisch im öffentlichen Besitz, gilt die LEG als „Heuschrecke“. Einsteigen im Breisgau möchten zudem die baden-württembergischen Baugenossenschaften. Im Rathaus bekundeten überdies mehrere namentlich nicht bekannte Bewerber ihr Interesse. Doch noch ist nichts klar: Erst einmal müssen die Freiburger am 12. November bei einem Bürgerentscheid über die im Gemeinderat vom grünen Oberbürgermeister Dieter Salomon, CDU, Grünen und Freien Wählern mit 30 Stimmen gegen 17 Nein-Voten der SPD, Linker Liste, von zwei CDU-Stadträten sowie der FDP beschlossene Veräußerung der Stadtbau befinden. So soll der überschuldete Etat saniert werden. Durchgesetzt hat das Referendum die Bürgerinitiative „Wohnen ist Menschenrecht“, die einen Ausverkauf der Mieterinteressen fürchtet. Wie der Volksentscheid ausgeht, ist offen. Mit 24.000 Unterschriften erzwangen die Gegner die Abstimmung: Für einen Erfolg an der Urne benötigten sie nach der Gemeindeord-

nung 38.000 Unterstützer und natürlich eine Mehrheit – das sind nur 14.000 Befürworter mehr als bei der Unterschriftensammlung.

In Südbaden tobt seit dem Sommer ein aufgeladener politischer Krieg, der jetzt in einen heißen Herbst mündet und landes- wie bundespolitisch Wellen schlägt: Freiburg ist die erste westdeutsche Stadt, die nach Dresdner Vorbild ihre Gesellschaft fast vollständig privatisieren will – nur 5,1 Prozent sollen im kommunalen Besitz bleiben. Setzt sich Salomon durch, könnte der Breisgau republikweit für viele unter Finanznot stöhnende Gemeinden zum Präzedenzfall werden.

Salomon wollte ursprünglich über die Stadtbau hinaus auch die 1.000 Wohnungen verkaufen, die sich direkt im städtischen Eigentum befinden. Angesichts der massiven Proteste nahmen aber CDU, Grüne und Freie Wähler von diesem Plan Abstand – für die Bürgerinitiative und die SPD ein erster Erfolg des Widerstands. Eine durchgestrichene Heuschrecke im Kreis ist momentan das vorherrschende Symbol im öffentlichen Leben – zu sehen auf Transparenten bei Demonstrationen oder an Balkonen in Sozialsiedlungen. Der Rathauschef, einst kumpelhaft „Dieter“ gerufen, muss sich neuerdings auf turbulenten Bürgerversammlungen von Mietern als „Lügner“ beschimpfen lassen: Erboste Widersacher kreiden dem Grünen an, ehemals einen Wohnungsverkauf ausgeschlossen zu haben. Der OB wiederum ortet bei seinen Kritikern einen „hoch aufgeladenen ideologischen Kern, der aber keine Substanz mehr hat“.

Salomon erhofft sich von der Privatisierung der Stadtbau einen Erlös von 510 Millionen Euro. Fortress hat sogar signalisiert, mehr zu bieten. Mit der Veräußerung will die Gemeinderatsmehrheit die Schulden der Stadt – 340 Millionen Euro – und die Kreditbelastung der Stadtbau – 170 Millionen Euro – auf einen Schlag tilgen: Nu mit einem solchen Befreiungsschlag sei der Etat nachhaltig zu konsolidieren, so der OB. Losschlagen will Salomon die Stadtbau nur, wenn der Erwerber eine Sozialcharta zum weitreichenden Schutz der Bewohner akzeptiert: Luxussanierungen sollen etwa ausgeschlossen sein, auch bei einem Weiterverkauf von Wohnungen müssten sich die Mieten am örtlichen Mietspiegel orientieren.

Die Bürgerinitiative sieht in der Sozialcharta ein „Trostpflaster“, den Leuten werde Sand in die Augen gestreut. Über kurz oder lang werde es zu einem Mietanstieg wie auch zu teuren Modernisierungen kommen. Zudem sei zu befürchten, dass bei Neuvermietungen Einkommensschwache und „Problemhaushalte“ außen vor bleiben. Die SPD-Fraktionsvorsitzende Renate Buchen warnt vor einem „Ausverkauf der kommunalen Selbstverwaltung“. SPD und FDP wollen für 70 Millionen Euro städtische Anteile an einem regionalen Energieversorger veräußern, um so den Etat bis 2008 genehmigungsfähig zu machen und Zeit für eine gründliche Debatte über die Finanzpolitik zu gewinnen.

Pünktlich zum Freiburger Abstimmungskampf hat der Deutsche Mieterbund an die Bundesregierung appelliert, Rathäuser bei Wohnungsverkäufen zu bremsen: Gemeinden, die ihre Immobilien Finanzinvestoren übereignen, sollen keine Gelder mehr aus Programmen wie etwa Soziale Stadt oder Stadtumbau erhalten. In Baden-Württemberg unterstützt FDP-Wirtschaftsminister Ernst Pfister OB Salomons Privatisierungskonzept – wobei bemerkenswerterweise die örtlichen Freien Demokraten diese Pläne ablehnen. Zur Unterstützung ihrer lokalen Parteifreunde reiste eigens eine Delegation der SPD-Landtagsfraktion in die Stadt: Sollte in Freiburg die Wohnungsveräußerung über die Bühne gehen, befürchten die SPD-Landespolitiker einen „Dominoeffekt“ in Baden-Württemberg. Im Übrigen hat Rot-Grün im Breisgau keine Konjunktur mehr: Schwarz-Grün und die SPD bekriegen sich offen. 2002 hatte sich bei der OB-Wahl Salomon noch mit SPD-Hilfe gegen die Union durchgesetzt. Die politischen Fronten geraten gehörig durcheinander.

Fallbeispiel 3

Finanzinvestoren zetteln neuen Machtkampf an

Europas größter Fotoentwickler Cewe Color sieht sich von Hedge-Fonds erpresst /
Sonderdividende trotz Stellenabbau gefordert

Erneut kommt es bei einem bekannten deutschen Unternehmen zu einer Auseinandersetzung zwischen Finanzinvestoren und Management. Der größte europäische Fotoentwickler, Cewe Color, teilte am Dienstag mit, die Hedge-Fonds M2 Capital Management und K Capital Partners wollten Management und Aufsichtsrat stürzen und eine Sonderausschüttung erzwingen. Vorstandschef Rolf Hollander warf den Finanzinvestoren Erpressung vor. Die beiden amerikanischen Hedge-Fonds waren für Stellungnahmen am Dienstag nicht zu erreichen.

Finanzinvestoren haben sich in den vergangenen Jahren verstärkt in deutsche Unternehmen eingekauft. Während Private-Equity-Gesellschaften wie die Texas Pacific Group, die nach dem Kauf des Armaturenherstellers Grohe in die Kritik geriet, Firmen meist ganz übernehmen und außerhalb der Börse führen, gehen Hedge-Fonds wie M2 Capital oder TCI meist nur Minderheitsbeteiligungen ein. In der Regel kaufen sie Aktien, die sie für unterbewertet halten, und warten passiv auf eine bessere Entwicklung. Zuletzt gewannen jedoch auch in Deutschland so genannte Shareholder Activists an Einfluss. Sie üben über ihre Beteiligung Druck auf Management und Aufsichtsrat aus, um ihre Ziele zu erreichen. So gelang es vor knapp zwei Jahren einer Gruppe von Hedge-Fonds um TCI, Vorstandschef und Aufsichtsratschef der Deutschen Börse zu stürzen und die Übernahme der Londoner Börse zugunsten einer hohen Ausschüttung abzuwenden.

Ähnliches führen nun offenbar die Hedge-Fonds M2 Capital mit Sitz in New York und K Capital aus Boston bei Cewe Color im Schilde. Nach Angaben des Unternehmens drängen die Hedge-Fonds auf eine Sonderdividende von 37 bis 120 Millionen Euro, obwohl bei Cewe Color Umsatz und Gewinn schrumpfen. Das Eigenkapital beläuft sich auf 113 Millionen Euro. Um die Ausschüttung finanzieren zu können, soll Cewe neue Schulden machen. Diese bei Finanzinvestoren verbreitete Praxis hatte SPD-Chef Franz Müntefering im Jahr 2005 dazu veranlasst, Hedge-Fonds und Beteiligungsfirmen mit Heuschrecken zu vergleichen, die Firmen ausnehmen und geschwächt zurücklassen. Die Finanzinvestoren argumentieren, wenn Fremdkapital billig sei und Unternehmen genügend finanzielle Reserven hätten, sei es legitim, die Verschuldung zu erhöhen und Geld an die Eigentümer auszuschütten.

Cewe Color leidet unter dem Erfolg der Digitalfotografie und dem rückläufigen Geschäft mit klassischen Bildern. Cewe-Color-Chef Rolf Hollander sagte, vergangenes Jahr seien 700 von 3700 Stellen abgebaut worden, 2007 solle das Werk in Berlin mit 70 Beschäftigten geschlossen werden. Cewe Color benötige Kapital für Investitionen und die Sicherung der verbleibenden Arbeitsplätze. „Mit mir wird es keine Sonderausschüttung geben, wenn zugleich Mitarbeiter entlassen und Sozialplanverhandlungen geführt werden“, sagte Hollander.

Familie stützt Vorstand

M2 Capital hält nach Angaben von Cewe Color als zweitgrößter Einzelaktionär 8,97 Prozent an dem Unternehmen und hat sich mit K Capital verbündet, die 7,6 Prozent hält. Beide wollen in einer außerordentlichen Hauptversammlung vier von sechs Aufsichtsratsmitgliedern abwählen, dem Vorstand das Misstrauen aussprechen und eine Sonderdividende erzwingen. Verhindern soll dies der größte Aktionär bei Cewe Color: Die Erbgemeinschaft des Gründers Heinz Neumüller hält 27,1 Prozent am Grundkapital und steht laut Hollander hinter dem Management.

Nach Einschätzung von Beobachtern kommt es nun darauf an, ob es dem Management gelingt, die übrigen Aktionäre von den Wachstumschancen und dem Kurspotenzial Cewe Colors zu überzeugen. „Wenn das Management dies nicht schafft, könnten andere Anteilseigner auf die Idee kommen, sich den Hedge-Fonds anzuschließen und auf eine kurzfristige Ausschüttung zu drängen“, sagt Jürgen Kurz, Sprecher der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz. 70 Prozent der Aktionäre sind institutionelle Anleger.

Unterstützung bekam das Cewe-Management am Dienstag von Analysten. „Die Zurückweisung der Forderung einer kreditfinanzierten Sonderausschüttung halten wir für sinnvoll“, sagte Martina Noss, die Cewe Color für die Nord/LB analysiert. Um notwendige Investitionen zu finanzieren, sei ausreichendes Kapital unbedingt erforderlich. Die Cewe-Color-Aktie stieg bis Dienstagnachmittag um gut zwei Prozent auf 35,20 Euro.