ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Härtel, Hans-Hagen

Article — Digitized Version

Mißglückte Industriepolitik

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Härtel, Hans-Hagen (1996) : Mißglückte Industriepolitik, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Nomos, Baden-Baden, Vol. 76, Iss. 3, pp. 108-

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/137329

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Hans-Hagen Härtel

Mißglückte Industriepolitik

Kaum hatte der Daimler-Benz-Konzern für 1995 einen Verlust von 6 Mrd. DM angekündigt und der Bremer Vulkan sich sogar als zahlungsunfähig erklärt, wurde mehrfach der Ruf laut, daß die Aufsichtsgremien gegenüber dem Management mehr Kontrollmacht erhalten müßten. Wer die Vorgeschichte der beiden Fälle kennt, der wird jedoch viel grundsätzlicher die Frage stellen müssen, ob die in Deutschland praktizierten Formen der Entscheidungsfindung und Kontrolle noch tragfähig sind.

Beide Konzerne verfolgten ein Konzept, dem die Vorstellung zugrunde lag, die deutsche Wirtschaft müsse, um im weltweiten Konkurrenzkampf zu bestehen, ihre Ressourcen konzentrieren und bündeln. Die Vorteile eines diversifizierten Konzerns liegen in der Möglichkeit, sogenannte Synergieeffekte und damit Kostenvorteile durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen zum Beispiel im Forschungs- und Entwicklungsbereich zu realisieren. Die dadurch bedingte Zunahme der Komplexität bürdet dem Konzern aber auch Kostennachteile aufgrund eines höheren Koordinations- und Kontrollaufwandes auf. Besonders zweischneidig sind Synergieeffekte, die durch eine konzerninterne Finanzierungs- und Liquiditätssteuerung angestrebt werden. Unverbundene Unternehmen würden Liquiditätsüberschüsse an den Finanzmärkten anlegen und dort auch ihren Finanzbedarf befriedigen. Gehen diese Unternehmen einen Verbund ein, so können sie die Kosten der Kreditvermittlung sparen und entgehen überdies der Gefahr, daß der Kapitalmarkt aufgrund unbegründeter Zweifel an der Bonität Liquidität verweigert.

In der Ausschaltung der Kontrollfunktion der Finanzmärkte liegen aber auch die Risiken der Konzernbildung. Der Konzern muß gewährleisten, daß an die Stelle der Kontrollfunktion des externen Kapitalmarktes ein mindestens ebenso guter konzerninterner Kontrollmechanismus tritt. Ein verbundenes Unternehmen, das Liquiditätsüberschüsse einem anderen Konzernunternehmen zur Verfügung stellt, muß davon ausgehen können, daß es die Liquidität im Bedarfsfall im Konzern ebenso leicht zurückerhält wie vom Finanzmarkt. Leidet die Kreditwürdigkeit des Konzerns Schaden, dann riskieren die Konzerntöchter, ihre konzernintern angelegte Liquidität zu verlieren. Noch gravierender ist die Fehlentwicklung, wenn der Verbund zum Ausgleich von Gewinnen und Verlusten genutzt wird. Dies begünstigt eine Quersubventionierung, die bei den notleidenden Töchtern die Sanierung zu verschleppen droht und bei den gesunden Töchtern zu Liquiditäts- oder auch zu Solvenzproblemen führen kann.

Für Außenstehende hat es den Anschein, daß sowohl bei Daimler-Benz als auch beim Bremer Vulkan der Verbund in erster Linie ein Finanzierungsverbund war. In beiden Konzernen scheint die konzerninterne Kontrolle versagt zu haben, so daß das Management aus den Gewinnen oder gar aus dem Vermögen von gesunden Töchtern riskante Expansionprogramme finanzieren oder mit ihnen Verluste an anderer Stelle stopfen konnte.

Versucht man, die Ursachen des Kontrollversagens zu ergründen, muß man berücksichtigen, daß die Konzernbildung in beiden Fällen von außen stark gefördert wurde. Wurde die Eingliederung der AEG in den Daimler-Benz-Konzern vor allem von den Banken betrieben, stand bei der Integration des Luft- und Raumfahrzeugbaus der Wunsch der Bundesregierung und einiger Landesregierungen Pate, die mit erheblichen Subventionen aufgebaute deutsche Flugzeugindustrie in die Verantwortung eines starken industriellen Partners zu geben und damit auch die finanziellen Risiken für den Staat zu begrenzen.

Der Bremer Vulkan verfolgte seit 1987 einen ehrgeizigen Expansionskurs und war nach der deutschen Vereinigung bereit, den gesamten ostdeutschen Schiffbau einschließlich des Schiffsmotorenwerkes zu übernehmen. War der Vulkan bis dahin durch den Bremer Senat auf vielfältige Weise gestützt worden, so erhielt er nun zur Modernisierung der ostdeutschen Werften Hilfen der Treuhandanstalt. Darüber hinaus gewährten ihm die Gewerkschaften und die damals in Opposition stehende SPD im Schweriner Landtag Flankenschutz. Nur mit großer Anstrengung gelang es, wenigstens eine ostdeutsche Werft an den norwegischen Schiffbaukonzern Kvearner zu übertragen.

Sowohl bei Daimler-Benz als auch beim Bremer Vulkan hat ein expansionsfreudiges Management das die Fortführung von Unternehmen und die Sicherung von gefährdeten Arbeitsplätzen in Aussicht stellte, die bereitwillige Unterstützung von Regierungen, Gewerkschaften und Banken gefunden. Heute würde man von Bündnissen für Arbeit sprechen. Da die Mitglieder der Aufsichtsgremien zum Teil Partner dieser Bündnisse waren und andere auf die höhere Einsicht des Konsenses vertraut haben mögen, braucht es nicht zu verwundern, daß die konzerninterne Kontrolle geschwächt wurde. Beide Beispiele lehren, daß eine Verbesserung der Kontrollfunktion nicht lediglich von einer Stärkung der Aufsicht zu erwarten ist, sondern die Stärkung der Aktionäre in den Aufsichtsgremien voraussetzt.