

Freye, Saskia

Book

Führungswechsel: Die Wirtschaftselite und das Ende der Deutschland AG

Schriften aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln, No. 67

Provided in Cooperation with:

Max Planck Institute for the Study of Societies (MPIfG), Cologne

Suggested Citation: Freye, Saskia (2009) : Führungswechsel: Die Wirtschaftselite und das Ende der Deutschland AG, Schriften aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln, No. 67, ISBN 978-3-593-39019-2, Campus Verlag, Frankfurt a. M.

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/69270>

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.

Saskia Freye

Führungswechsel

Die Wirtschaftselite
und das Ende der
Deutschland AG

Schriften aus dem Max-Planck-Institut
für Gesellschaftsforschung

campus

MAX-PLANCK-INSTITUT FÜR GESELLSCHAFTSFORSCHUNG
MAX PLANCK INSTITUTE FOR THE STUDY OF SOCIETIES



Saskia Freye, Dr. rer. pol., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln.

Saskia Freye

Führungswechsel

Die Wirtschaftselite und das Ende der Deutschland AG

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-593-39019-2

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2009 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlagmotiv: Gebäude des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung, Köln

Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).

Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

Inhalt

Danksagung	9
Kapitel 1	
Einleitung	11
1.1 Der deutsche Fall in der vergleichenden Kapitalismusforschung	13
1.1.1 Die Deutschland AG: Finanz- und Personalverflechtungen	14
1.1.2 Das Modell Deutschland: Staatlicher Einfluss und Sozialpartnerschaft	18
1.1.3 »Deutschland AG« und »Modell Deutschland«	19
1.2 Veränderungen in der deutschen Wirtschaftsordnung	21
1.2.1 Die Stabilitätsthese	23
1.2.2 Die Wandelthese	26
1.2.3 Stabilität oder Wandel? Die Forschungsfrage	28
1.3 Wirtschaftseliten in der Deutschland AG: Eine elitensoziologische Perspektive	30
1.3.1 Eliten, Legitimation und gesellschaftlicher Wandel	31
1.3.2 Die horizontale Elitenintegration in Deutschland	36
1.3.3 Die soziologische Managementliteratur	38
1.3.4 Karrieremuster und nationale Kontexte	41
1.3.5 Karrierewege aus der Deutschland AG?	44
1.4 Forschungsdesign der Studie	47
1.4.1 Sample und Datensammlung	48
1.4.2 Die Fallstudie zum Daimler-Konzern	53

Kapitel 2

Karrieremuster zwischen Stabilität und Wandel	55
2.1 Ein deutscher Managertyp: Gibt es ihn, hat er Bestand?	57
2.1.1 Fachliche Qualifikation	58
2.1.2 Hauskarrieren	60
2.1.3 Berufungsalter und Amtsdauer	62
2.2 Wandel auf den zweiten Blick	66

Kapitel 3

Die deutsche Wirtschaftselite im Wandel	68
3.1 Entsteht ein Markt für Unternehmensleiter?	70
3.1.1 Merkmale der Berufung	71
3.1.2 Fluktuation	76
3.1.3 Klimaverschlechterung für Führungskräfte	80
3.1.4 Mehr Konkurrenz, mehr Markt?	83
3.2 Von der Produkt- zur Finanzmarktorientierung deutscher Manager?	90
3.2.1 Ausbildungshintergründe	93
3.2.2 Fachbereiche	96
3.2.3 Keine Verdrängung der technischen Fachkompetenz	100
3.2.4 Die Etablierung der Finanzmarktlogik	102
3.2.5 Finanzmarktlogik und technische Kompetenz	110
3.3 Differenzierung der Laufbahnen	112
3.3.1 Neue Tätigkeitsfelder, neue Erfahrungskontexte	114
3.3.2 Vom Fachspezialisten zum allgemeinen Manager	118
3.3.3 Management und Belegschaft: Das Ende der Gemeinsamkeiten	122
3.4 Die neuen deutschen Manager: Vermarktlichung, Finanzmarktorientierung, Laufbahndifferenzierung	124

Kapitel 4

Führungs- und Kurswechsel bei Daimler: Vom integrierten Technologiekonzern zur Welt AG	129
4.1 Die Entwicklung Daimlers zwischen 1985 und 2005	131
4.2 Reuters Amtszeit: Der integrierte Technologiekonzern	133
4.2.1 Expansion	136
4.2.2 Internationalisierung	139
4.2.3 Öffentlichkeit und Politik	143
4.3 Schrempps Amtszeit: Die Welt AG	147
4.3.1 Internationale Expansion	148
4.3.2 Daimlers kritische Öffentlichkeit	153
4.4 Führungswechsel bei Daimler: Herausforderungen, Strategien und Erfahrungskontexte	158
4.4.1 Herausforderungen und Strategien	159
4.4.2 Strategien und Erfahrungskontexte	162

Kapitel 5

Was setzt den Wandel in Gang?	167
5.1 Generationenwechsel in der Wirtschaftselite	168
5.2 Internationalisierung der Wirtschaftselite	173
5.3 Die abnehmende Prägekraft des deutschen Modells	176

Kapitel 6

Die Wirtschaftselite und das Ende der Deutschland AG	181
6.1 Veränderungen im deutschen Kapitalismus	182
6.2 Die deutsche Wirtschaftselite im Wandel	185
6.2.1 Karrieremuster zwischen Kontinuität und Wandel	186
6.2.2 Neue Ansprüche, neue Leitbilder	188

6.3 Weniger Kooperation, mehr Konkurrenz	196
6.4 Flexible Strukturen und aktive Akteure	201
Abbildungen und Tabellen	204
Literatur und Quellen	207

Danksagung

Das vorliegende Buch ist das Ergebnis meines Promotionsprojektes am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (MPIfG) in Köln. Mein Dank gilt allen, die mich während des Entstehungsprozesses fachlich, organisatorisch und moralisch unterstützt haben.

Ausgangspunkt meines Projektes war der Eindruck, dass die Wirtschaftspresse mit jedem prominenten Wechsel in den Führungsetagen der deutschen Wirtschaft euphorisch von einer sich durchsetzenden neuen Managergeneration sprach. Findet ein solcher Wechsel tatsächlich statt? Wer löst wen ab? Und welche Auswirkungen hat dies für die deutsche Wirtschaft? Wolfgang Streeck hat mir die Möglichkeit gegeben, diesen Fragen in meiner Dissertation am Institut nachzugehen. Er hat mich darüber hinaus mit seinen Denkanstößen und kritischen Einwänden bei der Konkretisierung, Durchführung und dem Abschluss des Forschungsprojektes unterstützt. Auch Martin Höpner hat das Projekt von Beginn an begleitet, mir bei kleinen und großen Fragen stets mit Rat und Tat zur Seite gestanden, immer wieder neue Impulse gegeben und wesentliche Teile der Arbeit – auch kurzfristig – gelesen und kommentiert. Jens Beckert hat mir bei verschiedenen Gelegenheiten wichtige Hinweise und Anregungen gegeben und neue Blickwinkel auf meine Ergebnisse eröffnet. Für ihren kompetenten und engagierten Beistand danke ich allen dreien herzlich.

Viele andere Personen haben mit ihrer Unterstützung zum vorliegenden Buch beigetragen. Für praktische Tipps und zahlreiche anregende Diskussionen im Kolloquium, im Lesekreis und beim Mittagessen danke ich vor allem den damaligen Doktorandinnen und Doktoranden am Institut. Als studentische Hilfskraft habe ich viel von Christine Trampusch gelernt, mein Forschungsprojekt ist deutlich von ihrer Studie zu den Biografien deutscher Sozialpolitiker inspiriert. Birgit Apitzsch, Holger Döring, Robert Plachta, Britta Rehder und Armin Schäfer haben Teile der Arbeit gelesen und mir mit ihren wertvollen Kommentaren geholfen. Stefanie Hiß hat nicht nur fast die gesamte Arbeit gelesen und kommentiert, sondern mich in der Endphase auch besonders unterstützt. Frauke Gissel und Rebecca Vakalopoulos haben Teile der Dissertationsschrift Korrektur gelesen. Auf diversen Forschungsreisen haben mich Corinna Poth, Rebekka

Rademacher und Britta Weller bei sich aufgenommen. Joost Meyer, Michaela Schröder und Eva Ziemer haben mir durch ihren Blick von außen geholfen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Servicegruppen am MPIfG sorgen für einen reibungslosen Arbeitsalltag und eine großartige Infrastruktur. Ihnen danke ich unter anderem für ihre unbürokratische Hilfe bei allen administrativen Vorgängen sowie dafür, dass ich jegliche Literatur hatte, die ich benötigte, mein Rechner stets funktionierte und meine Dissertation nun in Buchform vorliegt. Michael Hartmann und Ursula Hoffmann-Lange haben das Buchmanuskript begutachtet und Anregungen für Verbesserungen gegeben.

Bedanken möchte ich mich auch bei meinen Interviewpartnern, die sich Zeit genommen haben, die Entwicklung Daimlers über zwei Jahrzehnte mit mir zu diskutieren und meine Fragen zu beantworten. Die Gespräche waren spannend, erhellend und hilfreich für ein besseres Verständnis der Unternehmensentwicklung.

Schließlich danke ich meiner Familie und meinen Freunden, die mich in den vergangenen Jahren begleitet und unterstützt haben und die trotz meines chronischen Zeitmangels weiterhin für mich da sind. Mein größter Dank gilt denen, deren Beistand ich mir immer gewiss sein kann: meinen Eltern, Horst Freye und Christel Zeisler, und meinem Mann Lutz Gissel.

Düsseldorf, im August 2009

Saskia Freye

Kapitel 1

Einleitung

Immer häufiger stehen Manager im Zentrum der öffentlichen Kritik. In den vergangenen Jahren haben die Diskussionen um die Höhe ihrer Gehälter und Abfindungen, um ihre fachliche Kompetenz, ihre unternehmerischen Fähigkeiten und um ihre gesellschaftspolitische Verantwortung das Interesse an den Führungskräften der deutschen Wirtschaft stets wieder neu entfacht. Beklagt werden strategische Fehler, die Fokussierung auf kurzfristige Unternehmensgewinne, mangelndes gesellschaftliches und soziales Engagement und die Aufkündigung bisheriger Vertrauensbeziehungen zu den Beschäftigten. Die so kritisierten Manager verweisen ihrerseits auf veränderte Umweltbedingungen und -anforderungen, welche den Druck erhöhen, stärker die Interessen der Aktionäre zu berücksichtigen und Strategien zur Kostenreduzierung zu entwickeln. Die Debatte um die Manager geht einher mit der öffentlichen Wahrnehmung tief greifender Umwälzungen im wirtschaftlichen Bereich. Selbst wirtschaftsliberale Kritiker meinen in der Aufwertung der Kapital- und Finanzmärkte, der Stärkung der Rechte von Minderheitsaktionären, dem Abbau der für Deutschland typischen Kapitalverflechtungen zwischen Finanz- und Industrieunternehmen und der Zunahme von Öffnungsklauseln und Härtefallregelungen in Tarifvereinbarungen deutliche Veränderungen der deutschen Wirtschaftsordnung zu erkennen – auch wenn diese ihnen nicht weit genug gehen.

In der wissenschaftlichen Diskussion fällt das Urteil weit weniger einheitlich aus. Während die Entwicklungen für einige Autoren mit einem fundamentalen Wandel in den Interaktionen der Wirtschaftsakteure einhergehen (Streeck 2009), bleibt die Funktionslogik der deutschen Wirtschaft nach Einschätzung einer zweiten Gruppe weitgehend unverändert (Hall/Soskice 2001). Anhaltspunkte lassen sich für beide beschriebenen Positionen finden. Die Aufnahme von Härtefall- und Öffnungsklauseln in die Tarifverträge und in die betrieblichen Bündnisse für Arbeit kann sowohl als Beleg für die Flexibilität als auch für eine Einschränkung des Flächentarifvertrags interpretiert werden (Rehder 2003a). Die Kooperation zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern bleibt zwar grundsätzlich gewahrt, wird aber auf eine andere Ebene verlagert (Streeck/Rehder 2003). Die typischen Kapitalverflechtungen der deutschen Wirtschaft

wurden weitgehend aufgelöst (Höpner/Krempel 2003, 2006), die nicht weniger typischen Personalverflechtungen hingegen blieben bestehen (Heinze 2003) und eine Welle feindlicher Übernahmen hat noch nicht stattgefunden.

Viele Studien zum Ausmaß der Veränderungen in der deutschen Wirtschaft konzentrieren sich auf formelle Aspekte in den Bereichen industrielle Beziehungen (Dörre 2001; Hall/Gingerich 2004; Vitols 2003a) sowie Unternehmenskontrolle und Unternehmensfinanzierung (Beyer 2003a; Deeg 2005a; Fromm/Aretz 2006). Sie diskutieren, inwieweit sich rechtliche und formale Regelungen überhaupt verändert haben und ob sich damit ein faktischer Wandel von Merkmalen vollzieht, die bislang als typisch für die deutsche Wirtschaft galten.

Parallel zu den institutionentheoretisch geprägten Ansätzen hat auch das Forschungsinteresse an den Führungskräften der deutschen Wirtschaft wieder zugenommen. Basierend auf Studien aus den 1950er- bis frühen 1980er-Jahren hat sich in der Literatur ein klares Profil deutscher Manager etabliert, das den Referenzpunkt der neueren Studien darstellt. Vor dem Hintergrund der Diskussion um einen Wandel – spezifischer: eine Amerikanisierung – der deutschen Wirtschaft wird diskutiert, inwieweit eine Verbindung zu veränderten Karriereverläufen deutscher Manager im Verlauf der 1990er-Jahre festzustellen ist (Kädtler/Sperling 2001; Münch/Guenther 2005; Windolf 2003). Aus den Untersuchungen lassen sich keine klaren Schlussfolgerungen ziehen, kommen sie doch zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Diese mangelnde Eindeutigkeit hängt nicht zuletzt mit den mitunter deutlich voneinander abweichenden empirischen Vorgehensweisen zusammen, was die Vergleichbarkeit der Ergebnisse jüngerer Studien untereinander, aber auch mit denen der älteren Untersuchungen einschränkt.

Das vorliegende Buch trägt aus einer neuen, elitensoziologischen Perspektive zur Diskussion über die Entwicklung des deutschen Kapitalismus bei. Die Arbeit baut auf den Erkenntnissen der Elitenliteratur und der vergleichenden Managementforschung auf. Ihr liegt der Kerngedanke zugrunde, dass ein wesensmäßiger Wandel des deutschen Kapitalismus mit einer veränderten Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite einhergehen sollte. Mit einer Längsschnittstudie zur Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite über einen Zeitraum von 45 Jahren wird die Diskussion um veränderte Karriereverläufe deutscher Manager aufgegriffen und die Vergleichbarkeitslücke der neueren und älteren Analysen geschlossen. Die Studie zeigt, dass die Karrieremuster deutscher Manager ab den späten 1980er-Jahren stärker den aus den angelsächsischen Ländern bekannten Karriereverläufen entsprechen und dass ein neues Unternehmensverständnis Verbreitung findet. Beide Entwicklungen legen den Schluss eines inkrementellen, aber substanziellen und nachhaltigen Wandels des deutschen Kapitalismus nahe.

1.1 Der deutsche Fall in der vergleichenden Kapitalismusforschung

Die vergleichende Kapitalismusforschung betont die (grundsätzlich mögliche) Gleichrangigkeit unterschiedlicher Typen von Marktwirtschaften und bestreitet die Existenz eines *best way*, einer einzigen, überlegenen Wirtschaftsform (Boyer 2005; Crouch/Streeck 1997; Jackson/Deeg 2006). Sie bewertet Volkswirtschaften nicht anhand des Abweichungsgrads vom liberalen Referenzmodell – ein in den Wirtschaftswissenschaften verbreitetes Vorgehen (Boyer 2005: 522). Vielmehr untersucht diese Forschungsrichtung, wie sich in nationalen institutionellen Gefügen unterschiedliche Funktionslogiken herausbilden und wie sich diese auf die Produktion von Gütern und Dienstleistungen auswirken.

Die vergleichende Kapitalismusliteratur stellt keinen homogenen Forschungsansatz dar. Sie speist sich vielmehr aus unterschiedlichen Forschungstraditionen, theoretischen Ansätzen und Modellen.¹ Dieser Umstand zeigt sich unter anderem im Fehlen einer einheitlichen Typisierung nationaler Ökonomien. Die Ansätze unterscheiden sich hinsichtlich der Anzahl von identifizierten Kapitalismustypen (vgl. Jackson/Deeg 2006: 31), aber auch bezüglich der als wesentlich für die Charakterisierung der einzelnen Volkswirtschaften verstandenen Merkmale (Höpner 2007a). Unabhängig von weiteren Ausdifferenzierungen liegt den Ansätzen implizit die Unterscheidung in liberale und nichtliberale Marktwirtschaften (Streeck 2001) zugrunde. In liberalen Ökonomien werden die Koordinationsprobleme der Wirtschaftsakteure in einem weit höheren Maße über reine Marktbeziehungen geregelt (Boyer 2005; Hall/Soskice 2001; Jackson/Deeg 2006). In der Regel werden die angelsächsischen Länder der Gruppe der liberalen Marktwirtschaften zugerechnet, insbesondere die USA und Großbritannien. Je stärker die Interaktionen der Akteure durch den Marktmechanismus strukturiert werden, desto mehr ähneln die liberalen Marktwirtschaften angelsächsischer Prägung dem Referenzmodell der Ökonomie. Kennzeichnend für nichtliberale Ökonomien ist hingegen, dass die Interaktionen der Wirtschaftsakteure stärker durch alternative, nicht marktliche Beziehungen strukturiert werden (Höpner 2007b; Jackson/Deeg 2006: 32; Streeck 2001).

Die deutsche Nachkriegswirtschaft wird ganz allgemein der Gruppe der nichtliberalen Marktwirtschaften zugerechnet. Konkreter wird sie in dieser Literatur als *organisierter Kapitalismus* (Höpner 2007b; Kocka 1974), *koordinierte Marktwirtschaft* (Hall/Gingerich 2004), *kooperativer Kapitalismus* (Windolf/Beyer 1995), *Deutschland AG* (Beyer 2006a: 94), *rheinischer Kapitalismus* (Albert 1992) oder als *Modell Deutschland* (Beyer 2003b; Streeck/Hassel 2004) bezeichnet. Alle Begriffe ent-

1 Für eine gute Übersicht siehe Boyer (2005) und Jackson/Deeg (2006).

halten einen Grundstock gemeinsamer Aussagen und Beobachtungen über die Merkmale der deutschen Wirtschaftsordnung.² Sie verweisen auf ein soziales Produktionsregime, in dem »Unternehmen einen Großteil ihrer Beziehungen nicht über Märkte organisieren, der Staat ordnungspolitische Vorgaben setzt und die Arbeitnehmer in ein System des wirtschaftlichen Interessensausgleichs« (Beyer 2003a: 118) eingebunden sind. In diesem Sinne werden die Bezeichnungen in der wissenschaftlichen und öffentlichen Debatte oftmals synonym verwendet.

In den 1970er- und 1980er-Jahren galt die deutsche Wirtschaftsordnung international als vorbildlich, da sie die Herstellung qualitativ hochwertiger und wettbewerbsfähiger Produkte mit einem hohen Maß sozialen Friedens in Einklang zu bringen vermochte (Beyer 2003b; Crouch/Streeck 1997; Höpner 2007b: 7–8). Bereits in den späten 1980er-Jahren kamen allerdings erste Zweifel an der Zukunftsfähigkeit des deutschen Modells auf. Die Rezession von 1993 wurde als Beleg für seine schwindende Wettbewerbsfähigkeit interpretiert. Die fortschreitende globale Integration von Kapital- und Warenmärkten wurde gerade für die deutsche Wirtschaftsordnung als Herausforderung gesehen (Beyer 2003b: 7–9; Beyer/Hassel 2003: 155; Crouch/Streeck 1997; Streeck 1997b: 53).

Im Folgenden werden zunächst die typischen Merkmale des deutschen Kapitalismus erläutert. Anschließend werden wichtige Veränderungen der vergangenen zwanzig Jahre dargelegt. Die Implikationen dieser Entwicklung für das deutsche Kapitalismusmodell sind in der Literatur umstritten. Aus den zwei grundsätzlich unterschiedlichen Positionen wird schließlich die Forschungsfrage abgeleitet.

1.1.1 Die Deutschland AG: Finanz- und Personalverflechtungen

Bis zur weitgehenden Auflösung des Netzwerks der *Deutschland AG* um die Jahrtausendwende galten die finanziellen und personellen Verflechtungen zwischen Finanz- und Industriesektor als wichtigste Merkmale der deutschen Wirtschaft (Beyer 1998, 2003a, 2006a; Windolf/Beyer 1995). Es sind vor allem diese engen Finanz- und Personalverflechtungen deutscher Großunternehmen, die als Deutschland AG bezeichnet werden (Beyer 2006a: 94; Streeck 2006: 153).

Banken und Versicherungen nehmen bis in die späten 1990er-Jahre eine zentrale und gestaltende Rolle in der deutschen Wirtschaft ein, allen voran die Deutsche Bank und die Allianz (Beyer 2006a: 96). Nicht nur über Kredite (im Falle der Banken), auch über ihre hohen Beteiligungen sind sie finanziell direkt mit den Industrieunternehmen verbunden. Die Unternehmensanteile werden langfristig

² Von Interesse ist in dieser Arbeit ausschließlich die Bundesrepublik Deutschland. Die Merkmale selbst lassen sich allerdings historisch weiter zurückverfolgen (Abelshausen 2001, 2003).

gehalten und nicht für kurzfristige Spekulationsgewinne eingesetzt. Über die jährlichen Gewinnausschüttungen partizipiert der Finanzsektor so kontinuierlich am wirtschaftlichen Erfolg der Industrie (Beyer 2006a: 108). Das industriepolitische Engagement der Banken hat eine zusätzliche Bedeutung. Anders als ihre angelsächsische Konkurrenz, finanzieren deutsche Unternehmen ihre Aktivitäten kaum über die Kapitalmärkte, sondern über langfristige Kredite ihrer Hausbanken (Beyer 2003a; Beyer/Hassel 2003; de Jong 1997). Mit ihren Beteiligungen tragen die Geschäftsbanken so zu einem moderaten Strukturwandel bei, was im Gegenzug ihr Risiko bei der Vergabe von Krediten an kleine und mittlere, aber auch an große Unternehmen mindert (Beyer 2006a: 101; Streeck 2006: 154).

Private Großunternehmen sind im Kontext der Deutschland AG keine reinen Konstrukte privater Verträge. Vielmehr werden sie als soziale Institutionen mit einem Quasi-Auftrag zur Berücksichtigung gemeinschaftlich definierter Ziele verstanden (Hall/Soskice 2001: 24; Streeck 1997b: 37). Aus der Perspektive der einzelnen Unternehmen begrenzt das Verflechtungsnetzwerk die unternehmerische Entscheidungsfreiheit. Die Kapitalbeteiligungen sowie die korporatistischen Strukturen in den Kontrollgremien der Großunternehmen nötigen die Firmen zu einer Ausrichtung ihrer Politik, die weit über einzelwirtschaftliche Ziele hinausgeht: »Die hier beteiligten Akteure agieren nicht mehr allein aus einzelwirtschaftlichem Interesse, sondern sie berücksichtigen auch übergeordnete gesamtwirtschaftliche Interessen« (Beyer 2006a: 95).

Die Verfolgung unternehmensexterner Ziele wird auch durch die stabile Aktionärsstruktur und den fehlenden Markt für Unternehmenskontrolle ermöglicht (Streeck/Höpner 2003: 27). Das Beteiligungsnetzwerk der Industrieunternehmen untereinander sowie ihre finanziellen Verflechtungen mit dem Finanzsektor erlaubt es deutschen Firmen, der Profitabilität eine niedrigere Priorität einzuräumen. Über die Hausbanken ist ihre Liquidität langfristig gesichert. Neue Anleger müssen sie daher nicht mit der Aussicht auf hohe Renditen locken. Darüber hinaus verhindert die stabile Aktionärsstruktur der Unternehmen, dass sie selbst zur handelbaren Ware werden. Mit dem fehlenden Markt für Unternehmenskontrolle sind sie auch bei niedriger Profitabilität vor feindlichen Übernahmen geschützt (Hall/Soskice 2001; Jackson 2001: 166–167). Henk Wouter de Jong weist darauf hin, dass deutsche Unternehmen lediglich im Hinblick auf die Profitabilität schlechter abschneiden als angelsächsische Firmen. Legt man hingegen eine stärker volkswirtschaftliche Betrachtung³ bei der Bewertung zu

3 »For many economists too, the conclusion sounds queer: is not profitability the lodestar of business performance? The answer is that it is not! It is the creation of net added value that measures the economic performance of a firm: the distribution of such a surplus is an altogether different matter, depending on several factors and circumstances. [...] It should also

grunde und vergleicht die Nettowertschöpfung der Unternehmen, so erweisen sich die deutschen Unternehmen im Schnitt als erfolgreicher (de Jong 1997). Die hohe Leistungsfähigkeit der deutschen Industrie – insbesondere in den 1970er- und 1980er-Jahren – verdeutlicht, dass diese Strukturen nicht notwendigerweise zulasten der Unternehmen gehen.

Die finanziellen Verbindungen zwischen den Unternehmen sind aber nur *ein* Merkmal der Deutschland AG. Darüber hinaus ist die deutsche Wirtschaft personell vernetzt, das heißt, Vorstandsmitglieder eines Unternehmens sitzen in den Aufsichtsräten anderer Firmen. Nicht zufällig treten diese beiden Merkmale oftmals gemeinsam auf (Heinze 2003; Windolf/Beyer 1995). Das Zusammenfallen von Finanz- und Personalverflechtung folgt aus zwei Funktionslogiken, die sich auf die spezifischen deutschen Regelungen zur Unternehmenskontrolle zurückführen lassen. Die auf den Schutz der Gläubiger ausgerichteten Regeln des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) zur Unternehmensberichterstattung führen zu Informationsasymmetrien. Interne Unternehmenskenner sind externen Beobachtern gegenüber im Vorteil, da sie den Wert und das Potenzial des entsprechenden Unternehmens besser beurteilen können. Dies ist ein weiterer Schutz gegen feindliche Übernahmen, schließlich fehlt es externen Interessenten an einer zuverlässigen Bewertungsgrundlage. Großaktionäre können dagegen ihre Investitionen trotz der intransparenten Unternehmensberichtslege sichern, indem sie Vertreter in die entsprechenden Aufsichtsräte entsenden, die dort ihre Interessen vertreten.

Neben den beteiligten Unternehmen sind auch Lieferanten, Konkurrenten, Kunden, Kreditgeber und Repräsentanten aus der Politik in den Aufsichtsräten der Unternehmen vertreten. In Firmen, die unter die gesetzlichen Regeln zur Mitbestimmung fallen, setzt sich das Kontrollgremium paritätisch aus Vertretern der Kapitaleseite und der Arbeitnehmerseite zusammen. Gerade die Aufsichtsräte der Großunternehmen werden damit zum Treffpunkt unterschiedlichster Interessen und ihrer Vertreter. Die Anliegen der Umwelt werden so in das Unternehmen hineingetragen und wirken sich auf dessen Zielsetzung aus (Beyer 2006a: 94–95; Höpner 2007b: 25; Jackson 2000: 283). Die Arbeitnehmerseite der Aufsichtsräte setzt sich nicht nur aus den Belegschaftsvertretern der jeweiligen Unternehmen zusammen. Die überbetrieblichen Arbeitnehmerinteressen sollen durch die gesetzlich garantierte Beteiligung von Gewerkschaftsfunktionären gewahrt werden (Streeck/Höpner 2003: 24). Mit diesem Aspekt der Unternehmenskontrolle wird eine (maßvolle) Sozialisierung des Unternehmens-

be clear that dividends, rates of return on capital, market capitalization and similar standards do not measure firm performance from the point of view of economic theory» (de Jong 1997: 23–24).

verständnisses und der Unternehmensziele auch von Arbeitnehmerseite gefördert. Die Aufsichtsräte sind nicht nur »meeting places for capitalist interests« (Scott 1987: 215), sie etablieren auch »a positive-sum relation between capital and labour« (Jackson 2000: 285). Die Berücksichtigung von Interessen jenseits der betriebswirtschaftlichen Grenzen bei der Unternehmenszielsetzung und Strategiewahl kann weder auf altruistische noch hyperrationale Intentionen zurückgeführt werden.⁴ In diesem Sinne entwickeln die unterschiedlichen Gruppen in den Aufsichtsräten der Deutschland AG nicht einen Masterplan zur effizientesten Unternehmenspolitik. Vielmehr verändert sich durch ihre heterogene Zusammensetzung die Unternehmenszielsetzung selbst, nicht als Plan, sondern als Prozess.

Die Annahme der ökonomischen Theorie, Ziel jedes Unternehmens sei die Gewinnmaximierung, ist auch außerhalb der Wirtschaftswissenschaften zu einem Allgemeinplatz geworden. Dabei wird außer Acht gelassen, dass soziale und politische Einflüsse die Ziele, Handlungsalternativen und Umweltbeziehungen der Unternehmen mitprägen. Das Erzielen möglichst hoher Überschüsse ist nur *ein* Unternehmensziel unter vielen (de Jong 1997; Jackson 2000). Hier soll nicht der Eindruck entstehen, private Unternehmen kapitalistischer Marktwirtschaften könnten über einen längeren Zeitraum ohne Gewinne überleben.⁵ Auch wird nicht argumentiert, deutsche Unternehmen seien grundsätzlich nicht

4 Hier liegt ein wesentlicher Unterschied zwischen dem Konzept der *beneficial constraints* (Streeck 1997a) und den Ansätzen der vergleichenden Kapitalismusforschung, welche die unterschiedlichen nationalen Institutionengefüge vorrangig vor dem Hintergrund ihrer wirtschaftlichen Funktionalität erklären, wie beispielsweise das Varieties-of-Capitalism-Modell (Hall/Soskice 2001). Beide Ansätze teilen die Überzeugung, die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit ergebe sich (auch) aus den beschränkenden Institutionen. Im Unterschied zum Konzept von Peter Hall und David Soskice betont Wolfgang Streeck, die Grundlage von Institutionen könne nicht allein ihre ökonomische Vorteilhaftigkeit sein. Vielmehr müssten diese auf die allgemeinen Grundsätze einer Gesellschaft aufbauen, die auch gegen (kurzfristige) wirtschaftliche Interessen verteidigt werden. Mit der Resozialisierung der Akteurpräferenzen entlang dieser allgemeinen Grundsätze nähern sich die Interessen der Unternehmen und der Gesellschaft an: »In this case as in others, the contribution of social institutions to economic performance is not intended and manifest, but unintended and latent« (Streeck 1997a: 210).

5 Dies bezieht sich nicht auf das Verständnis von Gewinnen, welches der ökonomischen Theorie zugrunde liegt. Da die Reinvestitionen und Zahlungen an die Anteilseigner dort auch als Kosten verstanden werden, erwirtschaften Unternehmen in Märkten mit vollkommener Konkurrenz Nullgewinne. Positive Gewinne können in solchen Märkten höchstens kurzfristig erzielt werden. Andere Unternehmen reagieren auf das Signal und treten in den Markt ein; das Güterangebot steigt bei konstanter Nachfrage, woraufhin der Preis sinkt, bis letztlich der Preis den Grenzkosten entspricht und die Gewinne aller Unternehmen null betragen. Langfristige positive Gewinne deuten auf Marktzutrittsschranken hin. Schumpeter zufolge sind genau diese Marktunvollkommenheiten die Basis von ökonomischem Wandel und Fortschritt (Schumpeter 1954: 963–972, 1975[1942]: 81–83).

daran interessiert, Überschüsse zu erwirtschaften. Für die konkrete Unternehmenspolitik macht es indes sowohl kurz- als auch langfristig einen Unterschied, ob der Gewinn als Ziel oder als Nebenbedingung definiert wird.

1.1.2 Das Modell Deutschland: Staatlicher Einfluss und Sozialpartnerschaft

Die Kooperation von Vertretern von Arbeit und Kapital ist nicht nur in den Kontrollgremien deutscher Großunternehmen, sondern auch auf Branchenebene fester Bestandteil der deutschen Wirtschaftsordnung. Die konstruktive Zusammenarbeit der Sozialpartner in Fragen der Tarif- und betrieblichen Sozialpolitik wie auch der Ausbildung und Qualitätssicherung gilt als ein Grund für die im internationalen Vergleich hohe Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft bis Mitte der 1980er-Jahre (Sorge 1999; Streeck 1997b). Über einen langen Zeitraum gestattete die Umwandlung vertikaler Herrschaftsin horizontale Verhandlungsbeziehungen (Streeck 2006: 149) eine weitgehende Befriedung des Klassenkonfliktes. Ermöglicht wurde dies durch die Fähigkeit der Verbände beider Seiten, ihre Anhängerschaft zu organisieren und verbindliche Absprachen mit der Gegenseite zu schließen (ebd.). Dabei wurden sie von einem grundsätzlich interventionsfähigen Staat unterstützt (Streeck/Hassel 2004: 102–104).

Offensichtlich ist die Eingriffs- und Gestaltungsmöglichkeit des Staates durch seine gesetzgebenden Kompetenzen. Öffentliche Unternehmen (oftmals staatliche Monopole), Landesbanken, Beteiligungen an Privatunternehmen sowie die Vergabe von Subventionen und steuerfinanzierten Forschungsmitteln gestatten es der Politik darüber hinaus, strukturpolitischen Einfluss auszuüben (Streeck/Höpner 2003: 23). Dabei nimmt der Staat nicht die Rolle eines zentralen Planers ein. Die Struktur des deutschen Föderalismus beschränkt Versuche direkter staatlicher Kontrolle und Eingriffe (Streeck/Hassel 2004). Mit Bezug auf die Wirtschaftsordnung ist der deutsche Staat zugleich stark und schwach. Im Hinblick auf eine direkte Lenkung der Wirtschaft ist er schwach genug, den Marktakteuren einen großen Spielraum zur eigenen Entwicklung einzuräumen. Kann er ihnen auch keine konkreten Zielvorgaben machen, so ist er doch stark genug, sie für allgemeine Ziele in die Pflicht zu nehmen (Beyer/Hassel 2003: 160–161).

So mischt sich der Staat beispielsweise in die Fragen der Tarifpolitik nicht ein. Er gewährt Tarifautonomie und überlässt damit dieses Feld vollkommen den Verbänden der Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Indem die Politik den Ergebnissen der Tarifverhandlungen oftmals einen rechtlich bindenden Status zuschreibt, unterstützt sie die Verbände allerdings bei der internen Organisation und Disziplinierung ihrer Mitglieder (Rehder 2003a: 48–50). Im Gegenzug für

diese selbst verwaltenden Freiheiten erwartet der Staat auch hier die Berücksichtigung allgemeiner Ziele (Streeck/Hassel 2004: 102–104).

Eine der wesentlichen Stützen für das *Modell Deutschland* ist der Flächentarifvertrag. Über die Komprimierung der Lohnstruktur auf gehobenem Niveau trägt er gesamtgesellschaftlich über einen langen Zeitraum zur Verringerung sozialer Ungleichheit bei (Bispinck/Schulten 1999). Zugleich sichert er branchenweite Mindeststandards für Arbeitnehmer unabhängig von der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen oder der konkreten Verhandlungsstärke der Arbeitnehmervertretungen im Einzelfall. Durch seine branchenweite Gültigkeit fördert er die langfristige Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten. Auf Arbeitgeberseite schaltet der Flächentarifvertrag den Lohn als variablen Wettbewerbsparameter aus, sichert ein branchenweites Produktivitätsminimum und fördert damit auf Qualitätswettbewerb zielende Strategien (Bispinck/Schulten 1999; Hall/Soskice 2001).

Die Aufsichtsräte sind die Arenen für den persönlichen Kontakt zwischen Unternehmensvertretern und Vertretern von Kapital und Arbeit. Oberhalb der Betriebsebene fördern die Verbände den kontinuierlichen persönlichen Austausch, der die Diffusion technischer Innovationen über die gesamte Wirtschaft und die Etablierung allgemein anerkannter technischer und ausbildungsbezogener Standards erleichtert (Boyer/Hollingsworth 1997; Faust 2000). Innerhalb eines grob abgesteckten Bereichs sind die Sozial- beziehungsweise Konfliktpartner (Müller-Jentsch 1999: 8) in Fragen der Tarifpolitik auf sich selbst gestellt (Bispinck/Schulten 1999; Hassel 2006: 205). Ihre spezifische Art der Interaktion sichert über einen langen Zeitraum ein hohes Maß sozialen Friedens, was sich etwa in der im internationalen Vergleich geringen Anzahl von Streiktagen niederschlägt (Bispinck/Schulten 1999: 190). Dieser Umstand spiegelt sich aber auch in der Themen- und Bandbreite der Kooperations- und Verhandlungsbeziehungen, die weit über die Aushandlung von Tarifverträgen hinausgeht, wider. Die grundsätzlichen Interessengegensätze zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern sind damit nicht aufgehoben. Aber die interne wie externe Organisationsfähigkeit beider Seiten, auch mit Unterstützung der Politik, ermöglicht lange Zeit eine konstruktive und vertrauensvolle Basis für Kooperationsbeziehungen (Müller-Jentsch 1999: 8).

1.1.3 »Deutschland AG« und »Modell Deutschland«

Die beschriebenen Merkmale verdeutlichen, warum die deutsche Wirtschaft in der vergleichenden Kapitalismusforschung als typische Vertreterin einer nicht-liberalen Marktwirtschaft gilt. Die wirtschaftlichen Beziehungen beruhen vorwiegend auf langfristigen und strategischen Beziehungen. Anders als in den liberalen Marktwirtschaften ist der Marktmechanismus in der Interaktion zwi-

schen Unternehmen und ihrer Umwelt von geringerer Bedeutung. Einige der prägenden Institutionen gehen direkt auf staatliche Interventionen zurück, wie beispielsweise der Kündigungsschutz oder die Regeln zur Unternehmensbilanzierung. Andere, wie zum Beispiel die spezifische Art der industriellen Beziehungen, werden nur indirekt durch den politisch festgelegten Rahmen gefördert.

Der Begriff Deutschland AG verweist auf die Netzwerkstruktur der deutschen Unternehmenslandschaft und die damit verbundenen Implikationen. Diese Struktur wird nicht erst auf der Makroebene zu einem kennzeichnenden Phänomen der deutschen Wirtschaftsordnung. In seinem Zentrum befinden sich die Aufsichtsräte als Treffpunkte der unterschiedlichen Interessen. Die Deutschland AG beschreibt eine Ordnung, in der unterschiedliche Marktakteure direkt auf die Zielsetzung jedes einzelnen Unternehmens einwirken. Über die Zusammensetzung der Aufsichtsräte werden gesamtwirtschaftliche Aspekte in die Unternehmen getragen und dort verhandelt. Mit dem Begriff Modell Deutschland wird in erster Linie die neokorporatistische Organisation der deutschen Wirtschaft beschrieben, das heißt die Beziehungen zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Staat auf der Meso- beziehungsweise Makroebene. Zwar wirken sich die Ergebnisse dieser Beziehungen auf der Betriebsebene aus, die Diskussion und Verhandlung findet indes weitgehend außerhalb der Unternehmensgrenzen statt.

Im ersten Fall findet der Diskussionsprozess also innerhalb des Unternehmens auf der Ebene der Unternehmensleitung statt, im zweiten Fall müssen die Ergebnisse des Verhandlungsprozesses auf der Meso- beziehungsweise Makroebene auf Unternehmensebene internalisiert und integriert werden. Beide Ebenen sind allerdings eng miteinander verknüpft. Für eine konstruktive Konfliktpartnerschaft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf Verbandsebene (Modell Deutschland) müssen beide Seiten auf die Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen vertrauen können. Die weitgehende Unabhängigkeit von den Finanzmärkten und der damit gegebene Schutz vor feindlichen Übernahmen (Deutschland AG) verschaffen den deutschen Unternehmen genügend Spielräume, diese Vereinbarungen einhalten zu können. Andererseits sichert das Modell Deutschland, etwa über ein hohes Ausbildungsniveau und lange Betriebszugehörigkeiten, die diversifizierte Qualitätsproduktion (Streeck 1991: 49–55) und trägt damit erheblich zum wirtschaftlichen Erfolg deutscher Unternehmen im internationalen Wettbewerb bei. Über die daraus resultierenden moderaten, aber verlässlichen Jahresdividenden zahlt sich das Festhalten an den Anteilspaketen langfristig aus.

Ein Teil der Literatur attestiert dem deutschen Kapitalismus seine hohe Leistungsfähigkeit gerade aufgrund des spezifischen institutionellen Gefüges (Abelshauser 2001, 2003; Hall/Gingerich 2004). Vor allem in der öffentlichen

Tabelle 1-1 Merkmale der Deutschland AG und des Modells Deutschland

	Deutschland AG (Internalisierung der Diskussion)	Modell Deutschland (Internalisierung von Ergebnissen)
<i>Industrielle Beziehungen</i>	Mitbestimmung (Aufsichtsrat)	Flächentarifvertrag; Betriebsräte
<i>Ausbildung und Bildung</i>		Ausbildung; Qualifikations- und Qualitätssicherung
<i>Unternehmenskontrolle und Finanzierung</i>	Finanzierung durch Hausbanken; langfristig stabile Aktionärsstruktur; Schutz vor feindlichen Übernahmen	
<i>Beziehungen zwischen Unternehmen</i>	Aufsichtsrat; Finanz- und Personalverfechtungen	Verbände; Diffusion/Etablie- rung technischer und ausbil- dungsbezogener Standards
<i>Eigene Mitarbeiter</i>	Mitbestimmung (Aufsichtsrat)	Betriebsräte

Diskussion mehrten sich seit den 1980er-Jahren allerdings Zweifel an der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit der spezifischen deutschen Wirtschaftsordnung. Vor dem Hintergrund der fortschreitenden wirtschaftlichen Integration europäischer und globaler Märkte wird eine allgemeine Stärkung der Marktlogik konstatiert, mit nachhaltigen Folgen für die Funktionslogik der deutschen Wirtschaft (Beyer 2003b: 7; Streeck 1997b).

1.2 Veränderungen in der deutschen Wirtschaftsordnung

Die beschriebenen Merkmale galten über einen langen Zeitraum als kennzeichnend für die deutsche Wirtschaft. Ab den späten 1980er-Jahren setzt allerdings ein Prozess der Liberalisierung der deutschen Wirtschaft ein (Streeck 2009), der zu grundlegenden Umbrüchen führt. Einige dieser Entwicklungen werden in den folgenden Abschnitten kurz dargestellt.

Bereits in den späten 1980er-, frühen 1990er-Jahren sind Neuerungen in der deutschen Wirtschaft zu beobachten. Besonders offensichtlich sind diese im Finanzsektor. Der Umbau dieses Bereichs und das Bestreben der Finanzunternehmen, sukzessive ihre Bindungen mit der Industrie aufzulösen, verändern das deutsche Modell der Unternehmensfinanzierung und -kontrolle. Neben der *logic of voice*, die sich mit dem alten Hausbankensystem verband, gewinnt mit der

logic of exit ein Kennzeichen liberaler Marktwirtschaften zunehmend an Einfluss (Deeg 2005a). Die Entwicklungen finden nicht unabhängig voneinander statt, sie bedingen sich weitgehend. Flankiert werden sie zudem von einer Reihe gesetzlicher Änderungen, die auf eine Liberalisierung der deutschen Finanzmärkte abzielen (Beyer 2006a: 166–167; Beyer/Hassel 2003: 78; Lütz 2000: 163–166, 2005).

Im Ergebnis dieser Umgestaltung gewinnen die heimischen Finanzmärkte im nationalen und internationalen Kontext an Bedeutung und liberale Marktprinzipien bei der Finanzierung und Kontrolle von Unternehmen werden gestärkt (Beyer 2006a: 137; Beyer/Höpner 2004; Deeg 2005a; Höpner 2007b; Höpner/Krempel 2003, 2006: 13). Es setzt ein Prozess der Entflechtung des Unternehmensnetzwerks ein (Beyer 2006a: 120–122; Heinze 2003; Höpner/Krempel 2003, 2006), internationale Bilanzierungsstandards werden eingeführt (Beyer/Hassel 2003; Deeg 2005a; Lütz 2005), die Unternehmenspolitik wird verstärkt am eigenen Börsenwert ausgerichtet (Beyer/Höpner 2004; Höpner 2001, 2003b) und es finden (erfolgreiche und misslungene⁶) feindliche Übernahmerversuche statt (Höpner/Jackson 2003; Lütz 2000). Auch bei der Zielsetzung der Unternehmen findet eine Neuausrichtung statt: Die Gewinnmaximierung erhält eine höhere Priorität, wodurch sich die Profitabilitätsschwelle nach oben verschiebt (Beyer/Hassel 2003).

Aber nicht nur bei der Unternehmensfinanzierung und -kontrolle haben sich Verschiebungen ergeben. Im Bereich der industriellen Beziehungen haben die Interessengruppen von Kapital und Arbeit mit einem Rückgang der Organisierbarkeit ihrer Mitglieder zu kämpfen (Ebbinghaus 2002; Haipeter/Schilling 2006; Hassel 2007a, 2007b; Trampusch 2004: 665–666, 2005: 213–214). Auf Verbandsebene gibt es Hinweise auf eine Abkühlung im Umgang beider Seiten miteinander (Haipeter/Schilling 2006; Hassel/Rehder 2001; Streeck 2006). Während sich der Gegenstand der Tarifverhandlungen wandelt und verstärkt sozialpolitische Themen aufgenommen werden (Streeck/Rehder 2003), ermöglichen es Öffnungsklauseln und Härtefallregelungen immer öfter, die Vereinbarungen der Flächentarifverträge zu unterschreiten (Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2005; Rehder 2003a: 199–224; Schmierl 2003).

Dass die deutsche Wirtschaft wie andere westliche Ökonomien seit den frühen 1990er-Jahren einen Prozess der Liberalisierung und Privatisierung durchlaufen hat, wird in der Literatur weitgehend anerkannt. Sehr unterschiedlich fällt hingegen die Einschätzung der damit verbundenen Implikationen aus. Zwei Positionen stehen sich dabei gegenüber. Vertreter der Stabilitätsthese, wie Peter

6 2006 scheiterte Merck mit seinem Bemühen, Schering feindlich zu übernehmen. Der Versuch führte dazu, dass Bayer als *weißer Ritter* den Schering-Konzern übernahm. Geglückt ist die feindliche Übernahme Mannesmanns durch Vodafone zur Jahrtausendwende.

Hall und Daniel W. Gingerich (2004: 24), argumentieren, »dass trotz gewisser Liberalisierungstendenzen in den koordinierten Marktwirtschaften die [...] als zentral angesehen Unterschiede bedeutsam bleiben«. Dagegen bemerken Vertreter der Wandelthese, wie Jürgen Beyer und Anke Hassel (2003: 155), »dass insbesondere die koordinierten Ökonomien im Begriff sind, ihre spezifischen nationalen Charakteristika [...] zu verlieren«. Im Zentrum der Debatte steht die Frage, ob sich die deutsche Wirtschaft in ihrer grundlegenden Funktionslogik substantiell verändert: Lösen sich die kooperativ-konsensual geprägten Beziehungen der Marktakteure auf und werden sie durch die aus den liberalen Ökonomien bekannten Marktbeziehungen ersetzt?

1.2.1 Die Stabilitätsthese

Vertreter der Stabilitätsthese bestreiten die Entwicklungen der vergangenen zwanzig Jahre nicht, sie sehen darin allerdings kaum Auswirkungen auf die Funktionslogik des deutschen Kapitalismus (Hall/Thelen 2006: 29). Vor allem im Varieties-of-Capitalism-Ansatz, dem aktuell meistdiskutierten Ansatz der vergleichenden Kapitalismusforschung (Deeg/Jackson 2007: 151; Höpner 2007b: 8), wird die These einer Angleichung der deutschen Wirtschaft an das angelsächsische Modell zurückgewiesen. Auch die Liberalisierung der 1990er-Jahre verkürze nicht den Abstand beider Kapitalismustypen. Die Entwicklungen hätten parallel zu deutlich weitergehenden und schneller voranschreitenden Prozessen in den liberalen Marktwirtschaften angelsächsischer Prägung stattgefunden (Hall/Gingerich 2004: 24). Zur theoretischen Begründung greifen die Vertreter dieser These auf zwei stabilisierende Elemente institutioneller Gefüge zurück: Intern wird die Stabilität nationaler Ökonomien durch die institutionelle Komplementarität gewährleistet, extern durch die komparativen institutionellen Vorteile.

Aufgrund des engen Zusammenhangs zwischen den unterschiedlichen Merkmalen der Deutschland AG und des Modells Deutschland wird die deutsche Wirtschaftsordnung in der vergleichenden Kapitalismusforschung auch als Beispiel für die aus der institutionellen Komplementarität resultierende hohe Leistungsfähigkeit nationaler Ökonomien interpretiert. Als komplementär gelten Institutionen, wenn erst die Existenz der einen die Wirkung einer anderen verbessert: »The interactions between these institutions suggest that the effects or viability of an institution may depend upon a particular combination of other institutions present within the same political-economic system« (Deeg/Jackson 2007: 152). Die einzelnen Institutionen nationaler Ökonomien stehen in einem komplexen Interaktionsverhältnis zueinander. Dabei müssen die institutionellen Gefüge keineswegs Pareto-optimal – also im ökonomischen Sinn effizient – sein (Aoki 2007: 17–18; Deeg/Jackson 2007: 152).

Folgt man dem Varieties-of-Capitalism-Modell (Hall/Thelen 2006), sorgen die institutionellen Komplementaritäten für die systeminterne Stabilisierung und dauerhafte Reproduktion der unterschiedlichen Wirtschaftsordnungen. Über die positiven Wechselwirkungen zwischen den Institutionen befindet sich das institutionelle Gefüge in einer Art Gleichgewicht (Aoki 2007: 17–18; Deeg/Jackson 2007: 152–153). Aus sich heraus ist eine Veränderung des Systems daher unwahrscheinlich. Änderungen sind in diesen Systemen zwar nicht unmöglich, müssen aber von exogenen Schocks initiiert werden (Boyer 2005: 539; Höpner 2003b: 217; Jackson/Deeg 2006: 24). Die Auswirkungen eines solchen Schocks sind keinesfalls eindeutig. Entweder passen sich die anderen Institutionen an die Veränderung an und bewirken damit eine Transformation des Systems oder sie erzwingen eine Wiederherstellung des alten Institutionengefüges (Deeg/Jackson 2007: 153). Nationale Ökonomien werden somit als bedingt geschlossene Systeme verstanden.

Extern sorgen die komparativen institutionellen Vorteile für die Stabilisierung und den Erhalt der nationalen Spielarten. Die nationalen Institutionen einer Volkswirtschaft erhöhen nicht nur gegenseitig ihre Funktionalität, auf internationaler Ebene stellen sie sich als Vorteile bei der Produktion bestimmter Güter heraus. An David Ricardo⁷ anknüpfend verweist die vergleichende Kapitalismusforschung auf die komparativen institutionellen Vorteile unterschiedlicher Kapitalismustypen bei der Produktion spezifischer Güter (Crouch/Streeck 1997: 3; Deeg/Jackson 2007: 152; Hall/Soskice 2001: 36–44; Höpner 2007b: 14). Die institutionellen Gefüge wirken sich demnach auf die Produktivität und die Kostenstruktur bei der Herstellung unterschiedlicher Güter und damit auf die internationale Arbeitsteilung aus. Nationale Volkswirtschaften mit ähnlichen institutionellen Gefügen konkurrieren stärker hinsichtlich der von ihnen angebotenen Produkte und Dienstleistungen, während sich Ökonomien mit sehr unterschiedlichen Institutionengefügen hinsichtlich ihrer Angebotspaletten eher ergänzen.

Nach dieser Auffassung führen die unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen auf internationaler Ebene zu einer Spezialisierung der Länder auf die Herstellung von Gütern, bei denen die nationalen Volkswirtschaften über komparative Produktivitätsvorteile verfügen (Rose/Sauernheimer 1999: 409–412). Im Zuge einer fortschreitenden internationalen Integration ist

7 Dem Theorem der komparativen Kostenvorteile von Ricardo zufolge spezialisiert sich jedes Land »auf die Erzeugung jenes Gutes, bei dem es einen komparativen Vorteil besitzt und tauscht die nicht selbst verbrauchten »Überschüsse« gegen andere Güter, die es nur mit komparativen Nachteilen erzeugen könnte« (Rose/Sauernheimer 1999: 381).

demzufolge mit einer Festigung der Spezialisierungen zu rechnen (Hall/Soskice 2001: 60; Sorge 1996). Im internationalen Wettbewerb konzentrieren sich die Unternehmen auf die Produkte und Güter, bei deren Herstellung sie Vorteile gegenüber anderen Unternehmen haben. Auch die Internationalisierung der globalen Konkurrenz führt nicht dazu, dass sich nationale Unterschiede reduzieren. Diese werden vielmehr spezifischer, da die Unternehmen verstärkt auf ihre jeweiligen komparativen institutionellen Vorteile setzen, diese nutzen und pflegen (Abelshauer 2001; Hall/Gingerich 2004: 20–25; Höpner 2007b: 14). Wie bei den institutionellen Komplementaritäten sprechen also auch die komparativen Vorteile gegen eine Übernahme systemfremder Institutionen. In dem von Hall/Soskice (2001) dargelegten Modellrahmen mindert die Vermischung institutioneller Logiken die ökonomische Leistungsfähigkeit eines Landes und die Produktivitätsvorteile bei der Herstellung bestimmter Güter und Dienstleistungen. Endogen induzierter Wandel ist demzufolge nicht zu erwarten.

Die beiden theoretischen Konzepte, so die Vertreter der Stabilitätsthese, werden durch empirische Vergleiche zwischen den Wirtschaftsordnungen Deutschlands und den USA bestätigt. Studien verweisen darauf, dass sich die Differenzen im Verlauf des 20. Jahrhunderts verfestigt und ausgeweitet haben:

After all, world trade has been increasing for fifty years without enforcing convergence. Because of comparative institutional advantage, nations often prosper, not by becoming more similar, but by building on their institutional differences. (Hall/Soskice 2001: 60)

Trotz massiver Kritik an den gesetzlichen Regeln zur Mitbestimmung und zum Kündigungsschutz sind beide Elemente weiterhin zentraler Bestandteil des deutschen Modells (Abelshauer 2001, 2003). Auch die gesetzlichen Rahmenregelungen zu Tarifvertrag und Betriebsverfassung haben sich kaum verändert oder sie wurden zugunsten der Arbeitnehmer ausgeweitet (Streeck/Rehder 2003). Im internationalen Wettbewerb kann sich die deutsche Wirtschaft mit ihren Gütern und Leistungen noch immer behaupten (Deeg 2005b: 345–346; Höpner 2007a: 5).

Den Vertretern der Stabilitätsthese zufolge bleibt vor allem der kooperative Charakter der Interaktionsbeziehungen zwischen den Marktakteuren bestehen. Die Veränderungen im Bereich der Unternehmensfinanzierung und -kontrolle seien lediglich oberflächlich. Die Auswirkungen der Unternehmensentflechtungen erwiesen sich bei näherer Betrachtung als weit weniger substanziell, »[d]er *Markt*-Mechanismus hat sich auf der Unternehmenskontroll-Systemebene nicht soviel Platz verschaffen können, dass damit die Funktion des strukturell nach wie vor intakten Netzwerks nachhaltig geschwächt worden wäre« (Heinze 2003: 129; vgl. auch: Busch 2005: 135–136; Hall/Soskice 2001: 62). Nach wie vor werden deutsche Unternehmen in der Regel von wenigen Großaktionären kontrolliert (Culpepper 2005: 189–190).

Gerade angesichts neuer Herausforderungen griffen die Marktakteure auf die bekannten Beziehungsmuster zurück und vertieften ihre kooperativen und auf Langfristigkeit angelegten Beziehungen. Besonders deutlich zeichne sich diese Entwicklung im Bereich der industriellen Beziehungen ab. Der Druck der internationalen Kapitalmärkte habe in vielen Unternehmen zu einer Vertiefung der Kooperation mit den Betriebsräten geführt, »simply because employee cooperation becomes more, not less, important in such contexts« (Hall/Soskice 2001: 61; vgl. auch: Busch 2005: 136; Heinze 2003: 129; Hall/Gingerich 2004: 24; Kogut/Walker 2001).

Vor diesem Hintergrund, so die Argumentation, erweise sich das deutsche Modell in seiner Funktionslogik als ausgesprochen stabil. Die Interaktionen der Marktakteure deuteten ebenso wenig auf eine Konvergenz des deutschen auf den liberalen Kapitalismus wie auf eine substantielle Veränderung der deutschen Funktionslogik hin. Vielmehr bestätige der deutsche Fall die Existenz institutioneller Komplementaritäten und ihrer Auswirkungen auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit nationaler Ökonomien.

1.2.2 Die Wandelthese

Anders schätzt die Literatur zur Auflösung der Deutschland AG den Prozess der Internationalisierung und der Liberalisierung ein. Sie sieht darin eine Herausforderung für die Funktionslogik der deutschen Wirtschaftsordnung. Mit den Veränderungen, die sich seit den späten 1980er-Jahren beobachten lassen, erhielten Elemente liberaler Marktwirtschaften Einzug in die deutsche Wirtschaft. Die strategische und operative Ausrichtung der Unternehmen orientiere sich immer stärker an betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien. Finanzmärkte gewannen bei der Unternehmensfinanzierung und -kontrolle zunehmend an Bedeutung. Insgesamt sei ein Trend zu stärker marktbetonten Beziehungen zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt zu beobachten. Vertreter der Wandelthese weisen darauf hin, dass diese Entwicklungen wichtige Grundlagen der vormals eher kooperativ-konsensualen Interaktionen der Marktakteure untergraben und so eine substantielle Veränderung des deutschen Wirtschaftsmodells als Ganzes oder in Teilen bewirkten.

Vor allem die Veränderungen in den Bereichen der Unternehmenskontrolle und -finanzierung werden als so gravierend interpretiert, dass sie die interne Funktionslogik des deutschen Systems im Kern betreffen und eine »Transformation in Richtung auf das liberale Marktmodell« in Gang setzen (Streeck/Höpner 2003: 28; vgl. auch: Höpner 2007b: 24–26, 33–36; Plumpe 2005: 22; Streeck

1997b, 2006: 28, 2009).⁸ Dem Verständnis der deutschen Wirtschaftsordnung als organisierter Kapitalismus folgend sind nicht in erster Linie allgemeine Kooperationsbeziehungen zwischen den Marktakteuren für die spezifisch deutsche Funktionslogik charakteristisch. Vielmehr zeichne sich die deutsche Wirtschaft durch die Möglichkeit aus, Unternehmen der Privatwirtschaft auf Ziele jenseits ihrer betrieblichen Grenzen zu verpflichten (Höpner 2007b: 36–39, 2007a; Streeck/Höpner 2003). Im Verlauf der vergangenen zwei Jahrzehnte träten verstärkt einzelwirtschaftliche Ziele in den Vordergrund und verdrängten damit die Unternehmensstrategien, die über die Betriebsgrenzen hinausgehende Interessen inkorporieren. In den Unternehmen setze sich ein neues, an betriebswirtschaftlichen Finanzkennzahlen orientiertes und auf die Interessen der Anleger zugeschnittenes Unternehmensverständnis durch.

Diese neue Unternehmensausrichtung und der an Einfluss gewinnende Marktmechanismus konfigurierten auch mit den traditionell vertrauensvollen, auf Langfristigkeit und Kooperation angelegten Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Akteuren. Wachsende Spannungen zwischen den Marktakteuren seien ein Zeichen dieser Entwicklung. Dabei verlaufen die Konfliktlinien sowohl zwischen den drei gesellschaftlichen Bereichen Arbeit, Kapital und Staat wie auch innerhalb der Bereiche (Streeck 2006; Streeck/Hassel 2004; Trampusch 2004). Im Lager des Kapitals zeigen sich Auseinandersetzungen beispielsweise verstärkt entlang der Kunden-Lieferanten-Beziehungen sowie zwischen Großkonzernen und mittleren und kleinen Unternehmen (Deeg 2005b: 344; Trampusch 2005: 213–214).

Eine andere, abgeschwächte Position geht nicht von einer Konvergenz der deutschen Wirtschaft auf das liberale Marktmodell aus, bewertet die Veränderungen der vergangenen zwei Jahrzehnte aber durchaus als bedeutsam. Zumindest kurz- bis mittelfristig sollten sich einige Merkmale des deutschen Modells indes weiterhin als stabil erweisen. Zwar erhielten aus dem angelsächsischen Raum bekannte Merkmale Einzug, diese könnten die deutschen Eigenheiten aber nur teilweise verdrängen und noch seltener vollkommen ersetzen. So bewirke der Liberalisierungsprozess eine Hybridisierung des deutschen Kapitalismus (Beyer 2003b, 2006a; Beyer/Hassel 2003; Deeg 2005a; Höpner/Jackson 2003; Jackson 2005; Lütz 2000; Rehder 2003a; Schmierl 2003; Vitols 2003a).

8 Die Begriffe Annäherung, Konvergenz oder Angleichung werden im Folgenden nicht als Verkürzung des Abstandes zwischen zwei realen historischen Ökonomien verstanden. Vielmehr beziehen sich diese Begriffe auf eine Veränderung der Funktionslogik des deutschen Modells in Richtung eines idealtypischen liberalen Wirtschaftsmodells. Eine Annäherung an das liberale Marktmodell bedeutet nach dieser Auffassung eine zunehmende Bedeutung des Marktmechanismus bei der Koordination von Marktakteuren und ein stärker betriebs- und finanzwirtschaftlich orientiertes Unternehmensverständnis.

Die häufig beklagten Reformblockaden konnten weit reichende institutionelle Veränderungen nicht verhindern, ein durchgängiger und umfassender Strukturbruch ist aber nicht eingetreten. Vielmehr kam es zu Re-Kombinationen, Amalgamierungen, hybriden Zuständen und institutionellen Überlagerungen. (Beyer 2003b: 32)

Obwohl innerhalb der Wandelthese unterschiedliche Ansichten über das Ausmaß der Veränderung bestehen, stellen alle ihre Vertreter das Eindringen von Elementen aus liberalen Marktwirtschaften angelsächsischer Prägung fest. Sie beschreiben einen funktionalen Wandel der Institutionen, der durchaus mit formeller Stabilität einhergehen kann. Was verschiedene Autoren als die *Auflösung der Deutschland AG* darstellen, betrifft Veränderungen des Verhältnisses von Unternehmen und Gesellschaft. Im Sinne der Wandelthese führt die »Aufwertung des Unternehmens gegenüber unternehmensübergreifenden Bindungen« (Höpner 2007b: 37) zu einer fundamentalen Änderung der Funktionslogik des deutschen Kapitalismus. Auch wenn die alten Akteure und Treffpunkte erhalten bleiben, grenzten die Unternehmen ihren Verantwortungsbereich bei der Re-Definierung ihrer Ziele und Strategien zunehmend auf den eigenen betriebswirtschaftlichen Rahmen ein (Beyer 2003a; Streeck 2006; Streeck/Höpner 2003). Zwar seien die kooperativen Interaktionsbeziehungen nicht vollständig aufgehoben, ihre Verschiebung auf die Unternehmensebene stelle aber eine wesentliche Veränderung in der Funktionslogik des deutschen Modells dar.

1.2.3 Stabilität oder Wandel? Die Forschungsfrage

Obwohl die aus den beschriebenen Entwicklungen resultierenden Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft in der vergleichenden Kapitalismusforschung grundsätzlich anerkannt werden, sind das Ausmaß der Veränderungen und ihre Wirkung auf die Funktionslogik der deutschen Wirtschaftsordnung umstritten: »it remains unclear whether the changes that undoubtedly take place in Germany really hit the core of the systemic functionality of the German economic model and will ultimately cause it to fail« (Busch 2005: 133). Vertreter der Stabilitätsthese erkennen lediglich Anzeichen für graduelle Modifikationen des institutionellen Gefüges und konstatieren den Fortbestand des deutschen Kapitalismustyps. Andere Autoren deuten die Veränderungen als substanzieller und sehen die spezifische deutsche Wirtschaftsordnung als dadurch gefährdet an (Wandelthese). Diese Diskussion bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit.

Die empirische Frage, ob der deutsche Kapitalismus im Zuge einer fortschreitenden Integration der Weltwirtschaft seine Kennzeichen verliert, ist für die vergleichende Kapitalismusforschung von besonderem Interesse (Howell 2003: 109). In der Literatur gilt die deutsche Wirtschaftsordnung als paradigmatischer Fall einer nichtliberalen Marktwirtschaft, die sich in ihrem institutio-

nellen Gefüge und ihrer internen Funktionslogik deutlich von dem liberalen Kapitalismus angelsächsischer Prägung unterscheidet (Boyer 2005; Crouch/Streeck 1997; Hall/Soskice 2001; Hall/Gingerich 2004; Höpner 2007a; Jackson/Deeg 2006; Soskice 1999; Streeck 1997b). Sollte der deutsche Kapitalismus tatsächlich Merkmale und Funktionsweisen adaptieren, die eher dem liberalen Marktmodell entsprechen, hätte dies weitreichende Folgen für das theoretische Verständnis nationaler Ökonomien in Zeiten der Internationalisierung. Die empirische Kernfrage lautet daher: Findet ein substanzieller Wandel des deutschen Kapitalismus statt?

Auch aus theoretischer Sicht ist die Beantwortung dieser Frage von Interesse. Eine profunde Kenntnis über die Entwicklung des deutschen Falles ermöglicht eine bessere Konzeptionalisierung institutionellen und gesellschaftlichen Wandels. Gerade aufgrund seiner zentralen Stellung in der vergleichenden Kapitalismusforschung ist der deutsche Fall geeignet, das Zusammenspiel von institutionellem Wandel und Stabilität besser zu verstehen. Die Tatsache, dass sich die Diskussion um den deutschen Fall nicht um die Frage dreht, ob Veränderungen stattfinden oder nicht, sondern über die Implikationen dieser Entwicklungen, deutet auf unterschiedliche theoretische Institutionenkonzepte hin (Höpner 2007b: 26–33). Einem stärker soziologisch geprägten Verständnis folgend, wird in der Kapitalismusforschung zunehmend die Auffassung vertreten, institutioneller Wandel fände selten als »collapse and replacement by a new institution« (Jackson 2005: 250) statt. Oberflächlich betrachtet erscheint das institutionelle Gefüge dadurch stabiler, als es tatsächlich ist. Die Auswirkungen eines endogenen, sich graduell vollziehenden Wandels müssen dadurch indes nicht minder drastisch sein.

In fact, an essential and defining characteristic of the ongoing worldwide liberalization of advanced political economies is that it evolves in the form of gradual change that takes place within, and is conditioned and constrained by, the very postwar institutions that it is reforming or even dissolving. [...] But ongoing change and its accumulating results increasingly suggest that the current process of liberalization involves a major recasting of the system of democratic capitalism as we know it [...] (Streeck/Thelen 2005: 4–5)

Handelt es sich bei den zu beobachtenden Veränderungen der deutschen Wirtschaft lediglich um graduelle Veränderungen, die die Funktionslogik des deutschen Kapitalismus keinesfalls gefährden, wie Vertreter der Stabilitätsthese behaupten? Oder erweist sich die Wandelthese als korrekt, wonach wirtschaftspolitische Reformen und wirtschaftliche Internationalisierung die deutsche Wirtschaftsordnung in wesentlichen Bereichen verändern? Diese Fragen werden in der vorliegenden Studie aus einer elitensoziologischen Perspektive untersucht. Mit den Managern werden dabei zentrale Akteure der deutschen Wirt-

schaft ins Zentrum der Analyse gerückt, die im bisherigen Verlauf der Debatte nur wenig beachtet wurden. In Anlehnung an die Erkenntnisse der Elitenforschung und der soziologischen Managementliteratur werden die Karrierewege der deutschen Manager als Indikator für Veränderungen in der Funktionsweise der deutschen Wirtschaft herangezogen und analysiert. Die Zusammensetzung und Rekrutierung der Wirtschaftselite, so die grundlegende Annahme, gibt Aufschluss über die Entwicklungen in der deutschen Wirtschaftsordnung. Sollte sich auf der Elitenebene kein Wandel beobachten lassen, wäre dies ein Hinweis auf die Stabilität des deutschen Kapitalismus. Ein substanzieller Wandel in der internen Logik der deutschen Marktwirtschaft sollte sich hingegen auch in einer veränderten Zusammensetzung der Wirtschaftselite ausdrücken. Im Folgenden wird die Wahl der elitensoziologischen Perspektive näher erläutert.

1.3 Wirtschaftseliten in der Deutschland AG: Eine elitensoziologische Perspektive

Mit der Elitenforschung existiert in den Sozialwissenschaften ein etabliertes Forschungsgebiet, das gesellschaftlichen Wandel auch in scheinbar stabilen Strukturen erkennbar macht. Sie geht davon aus, dass die Zusammensetzung der Elite, deren Existenz sie in jeder Gesellschaft als gegeben postuliert, Rückschlüsse auf die Struktur und Funktionsweise einer Gesellschaft erlaubt. Im Mittelpunkt der Analyse stehen die Zusammensetzung der Elite sowie die Muster ihrer Rekrutierung und Interaktion. Modifikationen in diesen Bereichen deutet die Elitenforschung als Indiz für gesellschaftliche Veränderungen. Da es im Rahmen dieser Arbeit um Veränderungen in der Wirtschaft geht, sind die Eliten dieses gesellschaftlichen Teilbereichs von besonderem Interesse. Die soziologische Managementliteratur stellt zudem die enge Beziehung zwischen nationalen institutionellen Gefügen und der Rekrutierung und Zusammensetzung der Wirtschaftselite heraus. Sie weist nach, dass die Karrierewege von Managern national spezifisch sind und Rückschlüsse auf die Funktionslogik einer nationalen Ökonomie zulassen.

Im Folgenden wird zunächst die Wahl einer elitensoziologischen Perspektive zur Analyse des deutschen Falles begründet. Auch die spezifischen Merkmale der deutschen Wirtschaftselite werden angesprochen. Aus den Thesen zum Einfluss des Liberalisierungsprozesses auf das deutsche Modell lassen sich allgemeine Hypothesen darüber ableiten, wie sich die Zusammensetzung der Wirtschaftselite im Zeitverlauf entwickeln sollte.

1.3.1 Eliten, Legitimation und gesellschaftlicher Wandel

Die moderne Elitenforschung entwickelte sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts als Reaktion auf die marxische Klassentheorie (Etzioni-Halevy 2001: 4421; Kraiss 2001: 24; Münkler 2006: 35). Wie Marx gehen Gaetano Mosca, Vilfredo Pareto und Robert Michels, die Begründer dieser Forschungsrichtung, von einer dichotomen Gesellschaftsstruktur aus, in der sich Herrschende und Beherrschte gegenüberstehen. Dabei sehen die Elitentheoretiker die asymmetrische Zweiteilung der Gesellschaft als eine Art Naturgesetz. Diese Teilung ergibt sich nicht (allein) aus den ökonomischen, materiellen Machtverhältnissen, sondern lässt sich vor allem auf die bessere Organisationsfähigkeit kleiner Gruppen (Mosca 1950[1922]: 55) und die einer Organisation inhärente »Tendenz zur Oligarchie« (Michels 1989[1925]: 24) zurückführen.⁹ Was historische und territoriale Gesellschaften voneinander unterscheidet, ist demnach nicht, ob sie über eine dichotome Struktur (Herrscher und Beherrschte) verfügen oder nicht, sondern wie sich die *herrschende Klasse*¹⁰ zusammensetzt. Mosca, Michels und Pareto verstehen gesellschaftlichen Wandel nicht als Folge von Klassenkämpfen, sondern als ständigen Wettbewerb um die hervorgehobenen Positionen innerhalb einer Gesellschaft, die Elitenpositionen.

Auf diesem Grundverständnis aufbauend, beschäftigt sich die moderne Elitenliteratur mit der unterschiedlichen Zusammensetzung gesellschaftlicher Eliten. Die in der Elite vertretenen Gruppen, ihr Kräfteverhältnis zueinander und die Abgrenzungsmerkmale zwischen Elite und Nicht-Elite lassen Rückschlüsse auf den Aufbau und die (meist impliziten) sozialen Regeln der betreffenden Gesellschaft zu.

[...] one of the most characteristic features of any society's structure is the structure of the élite, that is, the relationship between the groups exercising power, the degree of unity or division between these groups, the system of recruiting the elite and the ease or difficulty of entering it. (Aron 1950b: 141; vgl. auch: Stammer 1975[1951]: 222–224)

Trotz eines hohen Maßes an Uneinheitlichkeit¹¹ über Begriffsdefinitionen, theoretische Konzepte, Modellannahmen und Forschungsansätze herrscht in der

⁹ Michels verweist darauf, dass sich diese Tendenz zur Oligarchie auch dort einstellt, wo eine Führungsposition zunächst aus demokratischem Idealismus übernommen wurde. Dass er die Bündelung der Macht in den Händen weniger Funktionäre bei Sozialdemokraten, Sozialisten und Gewerkschaftern nachweisen kann, sieht er als Beleg für die Existenz des Gesetzes der Oligarchie (Michels 1989[1925]: 12–13).

¹⁰ Den Begriff *Elite* verwendet explizit nur Pareto. Mosca spricht von *herrschender/politischer Klasse*, Michels von *politischer Führung* (Michels 1989[1925]; Mosca 1950[1922]; Pareto 1942[1916]).

¹¹ Eine allgemeine Kategorisierung der bestehenden Theorien ist bislang nicht gelungen (zu unterschiedlichen Typologisierungen vgl. M. Hartmann 2004b; Hoffmann-Lange 1992; Imbusch 2003: 15–16; Jaeggi 1967: 97–117; Kraiss 2003: 37; Wasner 2004: 15–18).

modernen Elitenliteratur (mittlerweile) Einigkeit über zwei Punkte. Erstens wird Elite nicht als homogene Einheit verstanden. Vielmehr wird darauf hingewiesen, dass sich eine übergeordnete Elite aus vielen Sub-Eliten zusammensetzt (vgl. dazu bereits: Pareto 1942[1916]: 1423–1424, §§ 2031, 2034). Zweitens unterscheiden sich Eliten untereinander, zwischen Gesellschaften und im Zeitverlauf. Kennzeichnend für die Struktur einer (Teil-)Elite ist ihre Zusammensetzung, also das Kräfteverhältnis der vertretenen Mitglieder und Gruppen sowie ihre Rekrutierungsmuster (Aron 1950a: 10; Mosca 1975[1903]: 36). Indem sich die spezifischen Strukturen von Gesellschaften auch in der Zusammensetzung ihrer jeweiligen Eliten reproduzieren, ermöglicht die Analyse gesellschaftlicher Elitenstrukturen Vergleiche mehrerer Gesellschaften. Dabei kann es sich um mindestens zwei unterschiedliche Gesellschaften zu einem gegebenen Zeitpunkt oder eine Gesellschaft zu mehreren Zeitpunkten handeln.

Als soziale und relationale Kategorie verweist Elite gleichermaßen auf »einen (wie auch immer gearteten) Ausleseprozess« (Wasner 2004: 16) und auf soziale Ungleichheit (Imbusch 2003: 18). Der Begriff ist daher untrennbar mit dem Element der Legitimation verbunden. Legitimität bedeutet die Anerkennung eines die Verhältnisse erklärenden und zugleich sichernden Prinzips auch durch Akteure, die davon nicht bessergestellt sind (Ansell 2001: 8706; Badie 2001: 8706–8707). Elite beruht stets auf einem Prozess der doppelten Anerkennung. Zum einen müssen Mitglieder der Elite sich als solche gegenseitig anerkennen (Streeck 2006: 150). Da Elite aber auch eine Hierarchisierung, eine asymmetrische Über- und Unterordnung einer Gesellschaft impliziert, muss die zahlenmäßig kleinere Gruppe der herrschenden Klasse zum anderen auch von der Masse, der Gruppe der Nicht-Elite, anerkannt werden. Eliten besetzen gesellschaftliche Positionen, in denen sie Herrschaftsentscheidungen fällen, die auch die Masse betreffen (Dahrendorf 1965: 295; Mills 2000[1956]: 3–4). Mit der Besetzung exklusiver Positionen sind Rechte und Pflichten verbunden; diese strukturieren sowohl die Beziehungen der Positionsinhaber untereinander wie auch die Beziehungen zwischen ihnen und der Masse in einer bestimmten Weise (Weber 2005[1922]: 701).

Was nach Max Weber Herrschaft von Macht unterscheidet, ist der Grad, zu dem Gehorsam auch auf der Freiwilligkeit von Untergebenen basiert (Jaeggi 1967: 61–62). Der Mächtige vermag »den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen« (Weber 2005[1922]: 38). Der Herrscher hingegen ist auf den Gehorsam, die Fügsamkeit einer Gruppe von Personen angewiesen (ebd.). Diese Bereitschaft der Masse, sich zu fügen, kann unterschiedliche Ursprünge haben. So zeigt Michels in seiner Studie, dass die Hierarchisierung einer Organisation nicht nur durch den »Vorteil der kleinen Zahl« (Weber 2005[1922]: 700) zustande kommt. Die Masse selbst hat ein Interesse daran, geführt zu werden,

Entscheidungskompetenzen, Autorität, Verantwortung und Einfluss zu delegieren (Michels 1989[1925]: 46–64).

Die Anerkennung der Elite resultiert nicht zuletzt aus der Bereitschaft einer Masse, sich unterzuordnen. Grundlage der gesellschaftlichen Hierarchisierung ist dabei auch die Art und Weise, wie die herrschende Klasse ihre Position rechtfertigt. Die Sicherung der Herrschaft kann aber Weber zufolge nicht nur auf zweckrationalen, affektuellen oder wertrationalen Motiven der Untergebenen basieren, sondern letztere müssen auch an die Legitimität der Herrschaft glauben (Weber 2005[1922]: 158). Zur dauerhaften Untermauerung der Legitimität ihrer herausgehobenen Stellung in der Gesellschaft greift die Elite dabei auf gesellschaftlich anerkannte Grundsätze zurück. Mosca bezeichnet diese Legitimität als *politische Formel*:

In allen größeren Staaten von einer gewissen Kulturhöhe rechtfertigt die politische Klasse ihre Macht [...] nicht einfach durch deren faktischen Besitz, sondern durch gewisse in der betreffenden Gesellschaft allgemein anerkannte Lehren und Glaubenssätze. [...] Wir haben diese gesetzliche und moralische Grundlage, dieses Prinzip, auf dem die Macht der politischen Klasse jeweils beruht, in einem früheren Werk die »politische Formel« genannt [...]. (Mosca 1950[1922]: 68)

Die politische Formel sichert die Herrschaft weniger über viele, indem sie allgemein anerkannte Erklärungen für die unterschiedliche hierarchische Positionierung der Individuen in der Gesellschaft gibt. Die politische Formel bildet gewissermaßen die Selbstbeschreibung einer Gesellschaft. Sie fasst zusammen, welche Ziele zu verfolgen, welche Mittel zu nutzen und welche Argumente zu wählen als rechtmäßig anerkannt werden.

Weber unterscheidet zwischen drei reinen Arten von Legitimitätsgeltung: der charismatischen, der traditionellen und der rationalen (Weber 2005[1922]: 159). Hinsichtlich der natürlichen Personen, die exklusive Positionen in einer Gesellschaft besetzen, geht mit dieser Differenzierung eine stärkere Gewichtung von Akteur- zu Strukturmerkmalen einher. Bei der charismatischen Herrschaft wird der hierarchische Unterschied durch die innere Befähigung einer Person beziehungsweise die Person an sich legitimiert; die traditionale Herrschaft begründet diesen durch die Verbindung zwischen den Traditionen einer Gesellschaft und den dazu passenden Merkmalen einer Person, die die Elitenposition besetzt. Die rationale Herrschaft schließlich beruht auf dem Vertrauen in die Rechtmäßigkeit der gesellschaftlichen Struktur.

Die Art der Herrschaft und die Art der Legitimation unterscheiden sich in historischen und territorialen Gesellschaften. Die von Weber vorgeschlagene idealtypische Differenzierung legitimer Herrschaft bietet einen analytischen Rahmen zum Vergleich der politischen Formeln von Gesellschaften. Welche Elemente bilden die Grundlagen der Herrschaft? Wird stärker auf die Person

selbst oder eher auf die Geltung der Ordnung verwiesen? So gibt der Legitimitätsanspruch der herrschenden Klasse Auskunft über die gesetzlichen und moralischen Grundlagen einer Gesellschaft. Mit dieser Unterscheidung legitimer Herrschaft treten zwei weitere Kennzeichen der Elite, Superiorität und Selektionskriterien, in den Vordergrund des Interesses. Hinsichtlich welcher Kriterien gelten Mitglieder der Elite als überlegen? Sind diese Kriterien stärker an Merkmale der externen Ordnung gebunden oder liegen sie eher in der Person selbst begründet?

Die Legitimation der Eliteposition kann sich aus der Superiorität und den Selektionskriterien ableiten und sie dadurch wiederum bekräftigen. Deskriptive und normative Aspekte der Elitenposition verweisen damit wechselseitig aufeinander. Der normative Aspekt gibt an, welche Merkmale zum Vergleich von Akteuren zulässig und erwünscht sind und wie die Rangfolge ihrer Ausprägungen strukturiert ist. Über die Besetzung der Elitenposition werden die faktisch bestehenden Überlegenheitskonzepte und Auswahlkriterien angezeigt. Solange die Art der Superiorität und die Auswahlkriterien anerkannt werden und sofern ein Akteur in einer Eliteposition nicht offensichtlich dagegen verstößt, wird seine Stellung kaum infrage gestellt werden.

Indem die Zusammensetzung der Eliten, ihre Rekrutierungsmuster und Kräfteverhältnisse von diesen Selektions- und Legitimationsprozessen geprägt werden, verweist sie auf das allgemeine Selbstverständnis der Gesellschaft als Ganzes und ihrer unterschiedlichen Sektoren. Die Struktur der Elite lässt Rückschlüsse auf die Struktur der Gesellschaft, ihre Funktionsweisen und ihre politische Formel zu.¹² Gesellschaftlicher Wandel schlägt sich auch dann in den Rekrutierungsmustern und Kräfteverhältnissen nieder, wenn die restliche institutionelle Struktur einer Gesellschaft stabil erscheint (Aron 1950b: 141).

Neue Zusammensetzungen von Eliten deuten darauf hin, dass sich die Selektionskriterien und die Verständnisse darüber, wie sich Überlegenheit ausdrückt, verändert haben. Normativ lässt sich daraus auf einen Wandel in dem moralischen Selbstverständnis einer Gesellschaft schließen. Vor allem Mosca und Pareto deuten den Machtkampf um die hervorgehobenen Positionen einer Gesellschaft als eine wichtige Quelle gesellschaftlichen Wandels. Während

12 In der ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts und bis in die 1960er-Jahre hinein beschäftigte sich die Elitenforschung vor allem mit der unterschiedlichen Elitenzusammensetzung in westlichen Demokratien und den sozialistischen Staaten (Aron 1950a; Röhrich 1975b: vii; Stammer 1975[1951]). Deutliche Unterschiede in der Rekrutierung der Teileliten und unterschiedliche politische Formeln in den gesellschaftlichen Sektoren wurden vor diesem Hintergrund als Zeichen für eine heterogene Zusammensetzung im Sinne demokratischer Prinzipien gedeutet: »What makes democracy distinctive is the attempt to set them up as watchdogs for each other, through their relative autonomy, particularly that of the nongovernmental elites from the government« (Etzioni-Halevy 2001: 422).

die herrschende Klasse stets darum bemüht sei, ihre eigene Machtposition zu festigen, arbeiteten Teile der Masse fortwährend daran, selbst in diese Position zu gelangen. Eine veränderte Auffassung über legitime Kriterien zur Bewertung und Auslese fördere eine neue Zusammensetzung der Elite. Dies bezieht sich gleichermaßen auf die Teileliten wie auch auf die gesellschaftliche Elite:

Ganz allgemein begünstigen Religionswechsel, neue philosophische und politische Lehren, die Erfindung neuer Waffen und Kriegsmittel, die Anwendung neuer Erfindungen auf die Produktion und überhaupt deren Steigerung sowie lange Kriege einen schnellen Wechsel in der molekularen Zusammensetzung der verschiedenen Schichten der Gesellschaft.

(Mosca 1950[1922]: 337; vgl. auch: Pareto 1942[1916]: 1431, §§ 2056–2057)

In diesem Sinne lassen sich strukturelle Veränderungen einer gesellschaftlichen Elite als »typical sign of social evolution« (Aron 1950b: 142) werten: »The substitution of one élite for another [...] can be explained to a large extent by phenomena of economic and social change« (ebd., vgl. auch: Mosca 1950[1922]: 58).

Von dem heterogenen Elitenverständnis ausgehend sind bei der Analyse gesellschaftlicher Eliten zwei Ebenen zu unterscheiden: die der gesellschaftlichen Elite und die der diversen Teileliten. Die Interaktionsmuster der Teileliten auf der Ebene der gesellschaftlichen Elite werden auch als horizontale Elitenintegration bezeichnet (Münkler/Bohlender/Straßenberger 2006: 16). In der Regel wird angenommen, ein hohes Maß an Homogenität wirke sich förderlich auf die horizontale Integration der Eliten aus (Schnapp 1997: 101). Aber auch das Kräfteverhältnis der Teileliten zueinander und die Häufigkeit sowie die Anlässe der Begegnungen wirken sich auf ihre Integration und damit auf die politische Formel der gesellschaftlichen Elite aus. Innerhalb der gesellschaftlichen Sektoren drückt sich die politische Formel in den Rekrutierungsmustern der Teileliten aus. Diese vertikale Elitenintegration stellt die Verbindung zwischen den gesellschaftlichen Sektoren und ihrer entsprechenden Teileliten dar. Da es sich hierbei um die Präzisierung allgemeiner Grundsätze handelt, unterscheiden sich die konkreten Selektionsmuster der Teileliten in dem Maße, wie ihr Selbstverständnis voneinander abweicht. Die Elitenmitgliedschaft bedarf stets dieser doppelten Integration, horizontal und vertikal, und erreicht diese über die (scheinbare) Erfüllung der als legitim erachteten Merkmale und Selektionskriterien.¹³

Modifikationen im gesellschaftlichen Selbstverständnis spiegeln sich in der Elitenstruktur auf mindestens eine von zwei Weisen wider (Aron 1950a: 9): In der horizontalen Dimension bewirken sie eine Verschiebung des relativen

13 Vielfach mag es sich um eine tatsächliche Erfüllung der Merkmale handeln, wichtiger ist allerdings, dass dies von außen so wahrgenommen wird. Tapferkeit, Reichtum, göttliche Abstammung, Berufung, Vererbung und persönliche Leistung sind Beispiele für solche Merkmale und Selektionskriterien.

Kräfteverhältnisses der verschiedenen Teileliten und in der vertikalen Dimension bilden sich neue Rekrutierungsmuster heraus. Von einer Umgestaltung der gesellschaftlichen Bewertungsmaßstäbe sind dann auch die Selektions- und Superioritätskriterien betroffen. Davon müssen allerdings nicht alle Teileliten gleichermaßen betroffen sein.

1.3.2 Die horizontale Elitenintegration in Deutschland

Die Merkmale der deutschen Wirtschaftsordnung verweisen auf ein spezifisches Verhältnis der Teileliten zueinander. Auf der horizontalen Ebene gibt es ein hohes Maß an Kooperation. Die gegenseitige Anerkennung der anderen Seite als legitimer Verhandlungs- und Kooperationspartner ist integraler Bestandteil der deutschen Nachkriegsordnung. Trotz einer gesellschaftlich hohen Differenzierung (Rebenstorf 1997b, 1997a) gilt die »*horizontale Elitenintegration* der Führungsschicht« als »eines der charakteristischen Merkmale der alten Bundesrepublik« (Bürklin 1997b: 12; vgl. auch: M. Hartmann 2006; Münkler/Bohlender/Straßenberger 2006). Diese basierte weniger auf einer horizontalen Zirkulation, wie sie beispielsweise für die Bereiche Staat und Wirtschaft für Frankreich als typisch gilt (M. Hartmann 1997), sondern wurde institutionell gestützt (Rebenstorf 1997a: 154–155; Schnapp 1997: 120–121). Wichtige Treffpunkte für die Teileliten von Kapital und Arbeit sind und waren die Aufsichtsräte der Großunternehmen, die Verhandlungsgespräche in Fragen der Tarifpolitik und zum Teil die Selbstverwaltungsgremien der sozialen Sicherungssysteme, wie beispielsweise der Verwaltungsrat der Bundesagentur für Arbeit (Streeck 2006: 154).

Damit ist nicht gesagt, dass sich die grundsätzlichen Interessengegensätze entlang des Spannungsverhältnisses von Kapital und Arbeit im Kontext der deutschen Wirtschaftsordnung aufgelöst hätten (Müller-Jentsch 1999). Die gegenseitige Anerkennung resultierte auch aus der hohen Organisationsfähigkeit beider Seiten (Streeck 2006: 155–156; Traxler 1999: 72–75). Hohe Wachstumsraten und eine im internationalen Vergleich ausgeprägte Wettbewerbsfähigkeit wirkten lange Zeit stabilisierend auf die Kooperation. Zugleich entstand ein »Konsens über grundlegende Werte und Verfahrensregeln« (Bürklin 1997b: 23), der die Integration der verschiedenen Teileliten förderte. Ihren Ausdruck fand dieser in den besonderen Kooperationsbeziehungen zwischen den Vertretern von Kapital und Arbeit. Im Sinne der neokorporatistischen Nachkriegsordnung Deutschlands konzentrierten sich diese Gruppen nicht auf die reine Vertretung der Partikularinteressen ihrer Mitglieder. Vielmehr basierten die Verhandlungen auf der grundsätzlichen Anerkennung der Interessen, Ziele und Probleme des jeweiligen Gegenübers. Die Beteiligten waren bemüht, Nullsummenspiele in Positivsummenspiele zu verwandeln, also gemeinsam (gesellschafts-)politische

Kompromisse zu erreichen. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen erfüllte insofern eine öffentliche Funktion, als die Legitimität der ausgehandelten politischen Kompromisse dadurch erhöht wurde.

Die heterogene Besetzung der Aufsichtsräte und das Hausbankensystem zur Unternehmensfinanzierung sind ebenfalls Ausdruck des spezifisch deutschen Verständnisses der Beziehungen von Privatwirtschaft und Gesellschaft, wonach unterschiedlichen Interessen im Unternehmen Raum gewährt wird. Während der Verweis auf rein betriebswirtschaftliche Argumente für Unternehmen im angelsächsischen Kontext als legitim erachtet wird, gilt dies für Unternehmen der deutschen Wirtschaft nicht im selben Maße. Die Herausstellung der Interessen der Anteilseigner ist in der deutschen Wirtschaftsordnung eine recht junge Entwicklung, die sich verstärkt seit den 1990er-Jahren abzeichnet (Becker 2003; Beyer/Höpner 2004: 180–183; Höpner 2003b: 15, 201–202; Zugehör 2003).

In der deutschen Tradition [...] waren große Kapitalgesellschaften niemals nur Veranstaltungen ihrer Eigentümer zur Mehrung ihres Privatvermögens, sondern immer auch quasi-öffentliche Einrichtungen, die einem politisch definierten – nationalen – Gesamtinteresse zu dienen hatten. (Streeck/Höpner 2003: 10)

Unterschiedliche Autoren beobachten seit den 1990er-Jahren deutliche Veränderungen in der horizontalen Integration der deutschen Elite (M. Hartmann 2006; Hassel 2006; Münkler/Bohlender/Straßenberger 2006; Streeck 2006). Die Europäisierung und Internationalisierung der Handels- und Finanzmärkte führe zu einer Neujustierung der nationalen Kräfteverhältnisse von Kapital, Arbeit und Politik zugunsten der ersten Gruppe. Die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit, Diskussionen um Standortverlagerungen deutscher Firmen ins Ausland, die sich zuspitzende Finanznot des Staates wie der Sozialsysteme und die sinkenden Mitgliederzahlen der Gewerkschaften setzten Arbeitnehmervertreter und Politiker zunehmend unter Druck. Die wirtschaftliche Teilelite nutze hingegen ihren Einflussgewinn auch dafür, institutionelle Merkmale der deutschen Wirtschaftsordnung offen infrage zu stellen (Höpner 2004a) und den Arbeitnehmervertretern die Anerkennung der »Zugehörigkeit zur Führungselite der deutschen Wirtschaft« (Streeck 2006: 151) einseitig aufzukündigen. Dabei werden auch vermeintliche *beneficial constraints*, wie beispielsweise die betriebliche Mitbestimmung und der gesetzliche Kündigungsschutz, zur Disposition gestellt.¹⁴ Die neuen Spielräume der Wirtschaftselite indizieren eine andere Stellung der Großunternehmen in der Gesellschaft und damit auch einen Wandel der politischen Formel. Beide Entwicklungen sollten sich auch in der Rekrutierung der Teilelite

14 Für die Konzepte der vergleichenden Kapitalismusforschung, welche die unterschiedlichen nationalen Institutionengefüge durch die daraus resultierende Funktionalität erklären, stellt diese Entwicklung eine Herausforderung dar.

dieses gesellschaftlichen Sektors abzeichnen, insbesondere da die Karrierewege der Führungskräfte der soziologischen Managementliteratur zufolge eng mit dem gesellschaftlichen Gefüge verbunden sind.

1.3.3 Die soziologische Managementliteratur

Die Elitenliteratur stellt eine allgemeine Verbindung zwischen den Strukturen einer Gesellschaft und der Zusammensetzung ihrer Elite her. Für den Bereich der Wirtschaft und ihrer Führungskräfte präzisiert die soziologische Managementliteratur diese Beziehung. Die folgenden Abschnitte erläutern den Zusammenhang zwischen den Karrieremustern von Führungskräften und den typischen Merkmalen nationaler Ökonomien, zunächst allgemein und im anschließenden Kapitel für die deutsche Wirtschaftsordnung.

Die vergleichende Managementliteratur hebt hervor, dass sich die beruflichen Werdegänge von Managern entlang nationaler Kontexte unterscheiden (Bleicher 1983; Byrkjeflot 1998; Glover 1976; Lane 1989; Maurice/Sellier/Silvestre 1979: 314; Maurice/Sorge/Warner 1980; Walgenbach/Kieser 1995). Nicht nur das Verhältnis der Wirtschaftselite zu den restlichen Teileliten ist für eine Gesellschaft charakteristisch. Auch in den national spezifischen Karrieremustern der Manager finden sich Hinweise auf die Kennzeichen nationaler Ökonomien (vgl. Maurice/Sellier/Silvestre 1979: 325).

Die beruflichen Werdegänge werden sowohl direkt als auch indirekt von den jeweiligen nationalen Kontexten geprägt und reproduziert. Ein direkter Einfluss nationaler Institutionen auf die Karriereverläufe findet sich im Bildungs- und Ausbildungsbereich, denn der Aufbau der schulischen und beruflichen Ausbildung mit seinen diversen Qualifikationsnachweisen und -erfordernissen ist für jedes Land spezifisch (Rose 1985: 71). So strukturiert bereits das Ausbildungssystem die Arbeitsmärkte und wirkt sich unmittelbar auf den Berufseinstieg sowie erste berufliche Stationen aus. Darüber hinaus gibt es aber auch deutliche Unterschiede in der inhaltlichen Ausrichtung grundsätzlich gleicher Disziplinen zwischen Nationen (Sorge 1978, 1979). Dies betrifft beispielsweise den Praxisbezug der Ausbildung und die Übertragbarkeit beziehungsweise Spezifität der vermittelten Qualifikationen.

Nationale Merkmale, wie beispielsweise gesetzliche Regelungen und Institutionen, wirken sich auch über die Organisationsstrukturen der Unternehmen auf die Karrieremuster aus. Diese Strukturen von Unternehmen bilden sich in der Interaktion mit den sie umgebenden Umwelten heraus. Da die Umwelten stärker zwischen unterschiedlichen Ländern variieren als innerhalb eines Landes, lassen sich national spezifische Unternehmensstrukturen identifizieren.

Organizational processes of differentiation and integration can be seen to consistently interact with processes of education, training and recruiting, and promoting manpower, so that both develop within an institutional logic that is particular to a society, and bring about nationally different shapes of organization. (Maurice/Sorge/Warner 1980: 59; vgl. auch: Lane 1989: 39)

Nach außen vereinfachen die Organisationsstrukturen die Lösung der Koordinationsprobleme mit der Umwelt. Unternehmensintern übertragen sie die Funktionslogik einer Wirtschaftsordnung durch die Arbeits- und Aufgabenteilung sowie durch die Kriterien für Erfolg, Aufstieg und Beförderung (Sorge 1981: 76–77; Sorge/Warner 1980: 332). Wie bei den Ausbildungsinhalten variieren auch die Inhalte und Aufgabenbeschreibungen einzelner Positionen zwischen den Ländern (Egan 1997; Walgenbach/Kieser 1995: 292–295). Im Hinblick auf das Ausmaß der Kontinuität von Statusorganisation und Qualifikation sowie bezüglich der unternehmensinternen Bedeutung der einzelnen Fachressorts lassen sich nationale Muster feststellen, die jeweils spezifische Beförderungskriterien implizieren (Lane 1989: 48; Maurice/Sellier/Silvestre 1979; Sorge/Warner 1981). So beeinflusst und reproduziert der nationale Kontext die Berufsverläufe durch die unternehmerischen Organisationsstrukturen auch über die Ausbildungssysteme hinaus.

Nationale Institutionen prägen nicht nur die Karriereverläufe der Führungskräfte.¹⁵ Als Teil der gesellschaftlichen und unternehmerischen Elite lassen die beruflichen Werdegänge der Unternehmensleiter aber Rückschlüsse auf die Strukturen der Gesellschaft und der Unternehmen gleichermaßen zu. Für die Analyse der Entwicklung der deutschen Wirtschaftsordnung bieten sie sich an, da sie die gesellschaftliche und unternehmerische Ebene in besonderer Weise miteinander verbinden. Organisationsstrukturen geben Karrierewege vor, indem sie bestimmte Verläufe fördern und zugleich andere ausschließen. Da die Anzahl der Führungspositionen in einem Unternehmen begrenzt ist, lassen die Karrieremuster jener Manager, die es bis an die Spitze des Unternehmens geschafft haben, auch auf die als gültig anerkannten Selektionskriterien schließen. In diesem Sinne verweisen die Karriereverläufe der Manager auf die politische Formel der Unternehmen:

In other words, ideas about effective management – about what the »right« kind of manager is – play a central part in underpinning the renewal process which managerial careers represent because they legitimate the selection of particular people for promotion to senior positions. (Gunz 1989: 233)

15 Unter dem Stichwort *asset specificity* wurde in jüngerer Zeit der Zusammenhang zwischen Institutionengefüge und Art der Qualifikation von Arbeitnehmern unterschiedlicher Länder diskutiert. Dabei werden allgemeine, industriespezifische und firmenspezifische Qualifikationen differenziert (Estévez-Abe/Iversen/Soskice 2001).

Die Karriereverläufe der Führungskräfte haben einen deskriptiven und einen normativen Charakter. Rückblickend beschreiben sie, welche Berufsverläufe sich als erfolgreich herausstellen. Sie haben auch eine Signalwirkung, indem sie auf Auswahlkriterien verweisen und damit auf die Frage, welche fachlichen Fähigkeiten, welche beruflichen Erfahrungen als besonders geeignet für Führungspositionen in Unternehmen gelten.

Zusätzlich haben die Berufsverläufe der Manager einen normativen Charakter. Sie geben an, wem zugetraut wird, das Unternehmen zu einem gegebenen Zeitpunkt erfolgreich zu führen. Die Bewertung von Erfolg unterliegt Kriterien, welche die Aufgaben, Ziele und Handlungsräume der Unternehmen abstecken (Beyer 2006a: 117–118). Diese Einschätzung bezieht sich auf die jeweils aktuelle Gegenwart und die Zukunft und ist somit weitaus anfälliger für Veränderungen. Neue Herausforderungen, seien sie unternehmensintern oder -extern bedingt, können die Bewertung von Karrieremerkmalen verändern. In seiner Untersuchung über die Transformation unternehmerischer Kontrolle in den USA zeigt Neil Fligstein (1987, 1990), wie sich unterschiedliche Auffassungen erfolgreicher Firmenstrategien im Verlauf des 20. Jahrhunderts herausgebildet und abgelöst haben. Er führt diesen Prozess auf das Zusammenspiel von unternehmensexternen und -internen Faktoren zurück. Mit Fligstein kann das strategische Selbstverständnis der Wirtschaft, ihre politische Formel, daher auch *conception of control* genannt werden.

The perspective that managers and entrepreneurs must develop can be called conception of control. This term refers to the fact that these actors want to control their internal and external environments. The way in which they try to achieve and exercise control is dependent upon their perspective of what constitutes appropriate behaviour. Conceptions of control are totalizing world views that cause actors to interpret every situation from a given perspective. They are forms of analysis used by actors to find solutions to the current problems of the organization. At the center of conceptions of control are simplifying assumptions about how the world is to be analyzed. (Fligstein 1990: 10)

Fligsteins Argumentation zufolge lassen sich Veränderungen im Unternehmensverständnis auf interne Machtkämpfe in Organisationen über geeignete Strategien zurückführen. Der Kampf um Macht und Positionen in Organisationen wird wie bei den Klassikern der Elitenliteratur als Wettbewerb um die legitime Deutungshoheit geführt. Besonders dann, wenn Strategien angesichts veränderter Umweltaforderungen nicht länger als geeignet erscheinen, kommt es zu einem Wandel im Unternehmensverständnis und zu einem Austausch des Führungspersonals (Beyer 2006a; Gunz 1989: 244; Fligstein 1990). Es besteht ein wechselseitiger Einfluss zwischen Unternehmensumwelt, Organisationsstruktur und Managerkarrieren. Infolgedessen verändern sich nicht nur die Selektionskriterien, sondern auch das Verständnis über Erfolg und Unternehmensziele.

Kurzfristig kann dieses Leitbild von dem in der jeweiligen Gesellschaft vorherrschenden Verständnis abweichen. Mittel- bis langfristig wird hingegen die neue Realitätsdeutung im Unternehmen mit der Umwelt wieder in Einklang stehen.

1.3.4 Karrieremuster und nationale Kontexte

Die Unternehmensleitung setzt sich aus unterschiedlichen Einzelpersonen zusammen, die gemeinsam über die Ausrichtung der Firmenpolitik entscheiden. Die Führungskräfte werden nach Auffassung der soziologischen Managementliteratur nicht zufällig rekrutiert. Ihre Rekrutierungsmerkmale verweisen auf die Organisationsstrukturen und das vorherrschende Unternehmensverständnis (Fligstein 1990; Sorge 1979; Sorge/Warner 1981). In international vergleichenden Studien hat die soziologische Managementliteratur den engen Zusammenhang zwischen den Karrieremustern von Führungskräften der Wirtschaft, den Unternehmensstrukturen und den Funktionslogiken nationaler Ökonomien herausgearbeitet. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Merkmale deutscher Führungskräfte dargestellt und in Beziehung zur Wirtschaftsordnung gesetzt. Die vergleichende Kapitalismusforschung grenzt die deutsche Marktwirtschaft hauptsächlich gegen die liberalen Marktwirtschaften ab (Boyer 2005; Hall/Soskice 2001; Streeck 2001). Als liberale Wirtschaftsordnungen gelten vor allem die angelsächsischen Länder, insbesondere die Vereinigten Staaten und Großbritannien. Zum Vergleich werden daher die Karrieremuster angelsächsischer Führungskräfte herangezogen.

Die vergleichende Managementliteratur hat die spezifischen Merkmale deutscher Manager herausgearbeitet und sie mit dem Erfolg des deutschen Kapitalismus in Verbindung gebracht (Bleicher 1983; Sorge 1978, 1979; Swinyard 1980). Mit ihren auf Langfristigkeit und Kooperation angelegten Beziehungen zwischen den Marktakteuren und der Ausrichtung auf die Herstellung technisch hochwertiger Produkte erfordert und reproduziert die deutsche Wirtschaftsordnung demnach ein anderes Führungspersonal als der stärker kompetitiv und marktorientierte liberale Kapitalismus angelsächsischer Prägung.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen deutschen und angelsächsischen Unternehmen liegt in der Ausrichtung der Unternehmensziele. US-amerikanische und britische Unternehmen sind stärker nach betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien strukturiert und ihre Firmenstrategie ist in höherem Maße auf den Finanzmarkt ausgerichtet (de Jong 1997). Deutsche Unternehmen stellen hingegen die (Weiter-)Entwicklung, Herstellung und Qualität ihrer Produkte in den Mittelpunkt (Sorge 1999: 67). Gestützt werden diese Strategien auch durch das spezifisch deutsche Modell der Unternehmensfinanzierung. Über das Hausbankensystem und die geringere Abhängigkeit von den Finanz- und Kapitalmärkten

haben die Unternehmen mehr Raum zur Verfolgung langfristiger Ziele. Die soziologische Managementliteratur zeigt, dass sich diese Ausrichtung der Unternehmen auch in den Karrieremerkmalen der Führungskräfte niederschlägt.

Zum einen haben erheblich mehr deutsche Manager eine technisch-naturwissenschaftliche Ausbildung absolviert als ihre angelsächsischen Kollegen (Egan 1997: 6; Glover 1976: 7; Lane 1989: 92–93; Sorge 1979, 1999; Swinyard 1980). Sie sind über ihre fachliche Qualifikation sowohl mit den Produkten als auch mit den technischen Abläufen ihres Unternehmens in der Regel besser vertraut als die Führungskräfte in den USA und Großbritannien. Dieser stärkere Produktionsbezug resultiert auch aus einer weiteren Besonderheit der deutschen Karrierewege: die über ein Fachressort verlaufenden »Kaminkarrieren«. Seltener als ihre Kollegen aus angelsächsischen Ländern wechseln deutsche Führungskräfte zwischen unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Ihr beruflicher Aufstieg findet im Allgemeinen innerhalb eines Fachbereichs statt, in dem sie über fundiertes Spezial- und Erfahrungswissen verfügen (Faust 2002: 75; Walgenbach/Kieser 1995: 280, 291). Ihre Kollegen aus dem angelsächsischen Raum weisen dagegen weniger spezifische als vielmehr allgemeine Kompetenzen auf (Lane 1989: 95; Sorge 1978; Walgenbach/Kieser 1995: 279–282). Ihre Ausbildung ist eher allgemein als spezialisiert angelegt und in ihren Karriereverläufen erweisen sie sich als sehr viel mobiler, sowohl fachlich wie auch regional. Wechsel zwischen Ressorts, Unternehmen und Ländern sind im angelsächsischen Kontext verbreiteter als im deutschen (Glover 1976; Walgenbach/Kieser 1995).

Die Produktionsorientierung der deutschen Wirtschaftselite zeigt sich auch in der prominenten Stellung des Produktionsressorts in den Unternehmen: »the production department is central, and the other departments are considered to be at its service« (Lane 1989: 48). Erst die Unterordnung der kaufmännischen unter die produktionstechnische Perspektive ermöglicht die für Deutschland erfolgreiche und kennzeichnende Strategie der diversifizierten Qualitätsproduktion (Sorge 1999: 67; Streeck 1991: 33–36). Unterstützt wird dies durch den hohen Stellenwert der technischen Ausbildung. Die Unterschiede in den Zielsetzungen deutscher und angelsächsischer Unternehmen folgen demnach auch aus dem Umstand, dass in Deutschland weiterhin die Ingenieure und Naturwissenschaftler das strategische Selbstverständnis der Firmen prägen, während sich in den angelsächsischen Ländern andere Akteure in den Unternehmen durchsetzen konnten (Fligstein 1987; Glover 1976).

Auch korrespondiert die Langfristorientierung deutscher Unternehmen mit den im internationalen Vergleich langen Amtszeiten deutscher Unternehmensleiter (Bleicher 1983: 143; Egan 1997: 5). Zwar erreichen die angelsächsischen Manager in der Regel alle Karrierestationen in jüngerem Alter als ihre deutschen Kollegen (Lane 1989: 95), die Fluktuation ist allerdings in deutschen Vorständen

geringer. Mit dem im angelsächsischen Raum verbreiteten Markt für Unternehmenskontrolle besteht auch ein Markt für Unternehmensleiter. Von den Unternehmensleitern wird in Großbritannien beispielsweise ein wesentlich höherer Teil extern berufen (Windolf 2003), während die Hauskarriere in Deutschland eine hohe Bedeutung hat (Egan 1997). Der Wechsel zwischen Unternehmen ist bereits auf der Ebene des mittleren Managements in Großbritannien deutlicher ausgeprägt als in Deutschland (Walgenbach/Kieser 1995: 279). Dies weist auf einen wichtigen Unterschied im Rollen- und Selbstverständnis deutscher und angelsächsischer Manager hin. In Deutschland gilt *Manager* zu allererst als eine Position in der Organisationshierarchie, nicht aber als ein eigener Beruf (Faust 2002: 71; Fores/Sorge 1981: 36–38; Lane 1989: 92; Sorge 1978: 88, 101). In Großbritannien und den USA hingegen gilt *Manager* als *unified profession*, als anerkannter Beruf mit eigener Ausbildung und klaren Aufgabenprofilen (Fores/Sorge 1981; Sorge 1978). Sind deutsche Manager eher mit der Herstellung eines Produktes beschäftigt, geht es bei ihren angelsächsischen Kollegen mehr um die rentable Strukturierung der Unternehmen. Diese Aufgabenbeschreibung entspricht dem gesellschaftlichen Verständnis eines Unternehmens, das von Firmen in Deutschland keine alleinige Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Ziele erwartet. Im Rahmen der deutschen Wirtschaftsordnung sind die fachliche Qualifikation und die fachbezogenen Erfahrungen bei der Besetzung von Führungspositionen somit von größerer Bedeutung als allgemeine Leitungs- und Verwaltungsfähigkeiten.

Die Eigenschaften deutscher Führungskräfte wirken sich auch auf die industriellen Beziehungen aus. Während sich die Manager in den angelsächsischen Ländern stärker über ihre formelle Führungsposition in der Unternehmenshierarchie identifizieren, ist es bei den deutschen vor allem die berufliche Ausbildung (Faust 2002: 75; Walgenbach/Kieser 1995). Bei einer kontinuierlichen Statusorganisation bauen die fachlichen Qualifikationen und Tätigkeitsbereiche höherer Hierarchiestufen auf denen der darunter liegenden Positionen auf (Offe 1970). In diesem Sinne sind Vorgesetzte und Beschäftigte in Deutschland über ihre beruflichen Tätigkeiten enger und intensiver miteinander verbunden als in angelsächsischen Ländern. Deutsche Führungskräfte bleiben Fachleute auf ihrem Gebiet und Ansprechpartner auch für konkrete Probleme. Die berufsständische Prägung, die engere fachliche Nähe zwischen den Laufbahnen von Vorgesetzten und Untergebenen und die längeren Verweildauern der Manager auf Positionen und in Ressorts schaffen gemeinsame qualifikatorische und soziale Räume (Maurice/Sellier/Silvestre 1979; Sorge 1999: 37). Die Hierarchieunterschiede werden damit nicht beseitigt, sie werden aber zumindest überbrückt, was die Kommunikation und Kooperation auf unterschiedlichen Ebenen erleichtert. Die formellen Regelungen zur betrieblichen Mitbestimmung werden durch eine höhere Bereitschaft beider Seiten zum Verständnis des jeweiligen Gegenübers ergänzt (Sorge 1999: 37). Die

gemeinsame fachliche Basis fördert zudem die Kooperation zwischen Unternehmen, beispielsweise bei der Festlegung sektoraler Standards (Faust 2000: 66–68), und die horizontale Elitenintegration, etwa in den Aufsichtsräten.

Diese integrative Wirkung wird in der Regel den technischen und naturwissenschaftlichen Ausbildungen unterstellt, weil die berufsständische Prägung hier als sehr stark gilt und die gemeinsame fachliche Basis über das praktische Aufgabenprofil der Führungskräfte erhalten bleibt (Fores/Sorge 1981: 47–48; Sorge 1999: 49–53). Gleiches gilt allerdings für den kaufmännischen Bereich, da »[a]uch der ›Kaufmann‹ [...] erst einmal Fachmann unter anderen Fachleuten« (Faust 2002: 74) ist. Wie im produktionstechnischen Bereich wird auch von Führungskräften aus dem kaufmännischen Unternehmensbereich praktisches Erfahrungswissen erwartet (Fores/Sorge 1981; Sorge 1978: 101). Ein betriebswirtschaftliches Studium ist in Deutschland, anders als in den USA und Großbritannien, nicht als Ausbildung zum Manager anerkannt.

1.3.5 Karrierewege aus der Deutschland AG?

Im Sinne der Organisationsforschung begreift die soziologische Managementliteratur das Unternehmen nicht als konfliktfreien Raum, sondern stellt die inhärenten Konkurrenz- und Konfliktbeziehungen heraus. Im Zentrum stehen nicht Akteure als Einzelpersonen, sondern als Träger bestimmter Merkmale, in denen sich die Organisationskultur, die Machtverhältnisse und das Selbstverständnis eines Unternehmens ausdrücken.

Choosing a president in an organization is an important political decision. The choice reflects who controls the organization and the basis for control. It is also a symbolic decision that affirms organizational strategy and structure and the contingencies in the environments. (Fligstein 1987: 44)

Die soziologische Managementliteratur stellt eine Brücke zwischen vergleichender Kapitalismus- und Elitenforschung her. Sie betont die enge Wechselwirkung zwischen der Umwelt, den Organisationsstrukturen und den Rekrutierungsmustern des Führungspersonals von Unternehmen. Dieses Verständnis hat zwei wesentliche Implikationen. Erstens geht die soziologische Managementliteratur wie die vergleichende Kapitalismusforschung von einer Komplementarität dieser Bereiche aus (Jackson/Deeg 2006). Kein Bereich kann sich ändern, ohne dass davon nicht auch die anderen betroffen sind.¹⁶ Daraus folgt zweitens, dass die Zusammensetzung der Elite nicht nur allgemeine Rückschlüsse auf die

16 Dabei ist die Richtung des Einflusses nicht einseitig. Veränderungen im System der Unternehmensfinanzierung wirken sich auf die Maßstäbe für unternehmerischen Erfolg und damit auf die Kriterien zur Beförderung aus. Ein Wandel in der unternehmensinternen Arbeitsteilung

Struktur einer Gesellschaft zulässt. In den Karrieremustern der Führungskräfte werden auch bestimmte Kennzeichen und Funktionsweisen nationaler Ökonomien erkennbar.

[...] specific patterns of work organization and enterprise structure are linked with specific patterns of human resource generation, of industrial and sectoral structures, and of industrial relations. What happens on one dimension has implications for what happens on the other dimensions. [...] The implication is that such characteristics are specific for a society, and the identity of society is constituted through the reproduction of such characteristics.
(Sorge 1996: 76)

Aus der Perspektive der Elitenforschung und der soziologischen Managementliteratur sollte ein Wandel im institutionellen Gefüge und in der internen Logik einer nationalen Ökonomie auch mit einer veränderten Zusammensetzung der Wirtschaftselite einhergehen. Mit den von der vergleichenden Managementforschung identifizierten länderspezifischen Merkmalen von Managern erlauben die Karriereverläufe der Führungskräfte zudem Rückschlüsse auf die Art und Richtung der Veränderung. Für die Diskussion um die Implikationen des Liberalisierungsprozesses auf die interne Funktionslogik der deutschen Wirtschaft bietet eine elitensoziologische Perspektive daher neue Erkenntnisse und Einblicke. Aus den zwei geschilderten Positionen – Stabilitäts- und Wandelthese – zur Entwicklung der deutschen Wirtschaftsordnung lassen sich Hypothesen über die Entwicklung der beruflichen Werdegänge von Führungskräften der deutschen Wirtschaft im Zeitverlauf ableiten.

Nach der Stabilitätsthese verändern Liberalisierung und Internationalisierung nicht den Charakter und die Funktionsweise der deutschen Wirtschaft. Vertreter dieses Ansatzes erwarten im Zuge dieser Prozesse vielmehr eine Festigung ihrer typischen Merkmale (stellvertretend für andere: Abelshäuser 2001; Hall/Gingrich 2004; Hall/Soskice 2001). Sofern die Funktionslogik der deutschen Wirtschaft von den Veränderungen der 1990er-Jahre unberührt geblieben ist, sind keine wesentlichen Veränderungen in der Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite zu erwarten. Aus elitensoziologischer Sicht würden im Zeitverlauf konstante Berufskarrieren deutscher Manager diese These unterstützen. Gerade die Karrieremuster, die mit den komparativen Vorteilen der deutschen Wirtschaft assoziiert werden, müssten sich über die 1990er-Jahre hinaus behaupten können. Hinsichtlich der langfristigen Produktionsorientierung sollten vor allem die hohe technische Qualifikation deutscher Führungskräfte, ihre Hauskarrieren und ihre im Zeitverlauf längeren Amtszeiten erhalten bleiben. Die kooperativen Beziehungen zwischen Vertretern von Kapital und Arbeit würden durch die weiterhin

und der Aufgabenbeschreibung der Positionen beeinflusst das Ausbildungssystem ebenso wie umgekehrt eine Veränderung in letzterem einen Wandel in ersterem auslösen kann.

geringe fachliche und regionale Mobilität der Führungskräfte sowie die fachliche Nähe ihrer Laufbahnen zu denen der restlichen Beschäftigten gestützt werden.

Vertreter der Wandelthese hingegen konstatieren eine deutliche Veränderung in der Art und Gestaltung der wirtschaftlichen Beziehungen in Deutschland. Mit der wachsenden Bedeutung der Finanzmärkte, dem nachlassenden Schutz der Unternehmen gegen feindliche Übernahmen und dem Übergang vom Gläubiger- zum Anlegerschutz in den Bilanzierungsregeln nehme der Warencharakter der Unternehmen zu (Höpner/Jackson 2003; Windolf 2005). Die Ausrichtung der Unternehmenspolitik an betriebswirtschaftlichen Finanzkennzahlen und den Interessen der Anteilseigner deute auf eine grundlegende Veränderung des Unternehmensverständnisses hin (Beyer 2006b; Streeck/Höpner 2003). Insgesamt wiesen die Veränderungen darauf hin, dass die Interaktionen der Marktakteure in zunehmendem Maße wie in den liberalen Marktwirtschaften über den Marktmechanismus gesteuert würden. Wenn der Marktmechanismus in der deutschen Wirtschaftsordnung an Bedeutung gewinnt und die typischen Kooperations- und Koordinationsmuster in den Beziehungen der Marktakteure ablöst, ist auch ein entsprechender Wandel der Rekrutierungsmuster von Managern zu erwarten. Entsprechend den von der soziologischen Managementliteratur identifizierten Unterschieden zwischen deutschen und angelsächsischen Managern sind spätestens ab den 1990er-Jahren spezifische Entwicklungen zu erwarten.

Das Entstehen eines Marktes für Führungskräfte würde auf eine stärker angelsächsisch geprägte Rekrutierungspraxis hindeuten. Eine höhere Fluktuation in den Führungsgremien der Wirtschaft und verkürzte Arbeitszeiten sprächen dafür, dass auch bei der Besetzung der Vorstandsvorsitze Marktkriterien an Bedeutung gewinnen, und ließen sich als Hinweise auf eine Übernahme von Elementen liberaler Marktwirtschaften interpretieren. Mit einer stärkeren Finanzmarktorientierung wäre ein Wandel in der fachlichen Kompetenz der deutschen Manager zu erwarten. Es sollte sich ein betriebs- und finanzwirtschaftliches Unternehmensverständnis herausbilden. Betriebs- und Volkswirte sowie Finanzexperten sollten die produktionstechnisch orientierten Ingenieure und Naturwissenschaftler in der Leitung der Unternehmen ersetzen. Auch bezüglich der Qualifikationsbreite und -tiefe könnte man mit einem Wandel rechnen. Hier sollten sich die deutschen Manager vermehrt durch allgemeine statt spezifische Qualifikationen auszeichnen. Ein Hinweis darauf wäre eine erhöhte fachliche und regionale Mobilität. Eine zunehmende Trennung der Laufbahnen von Vorgesetzten und Untergebenen sowie eine abnehmende Kontinuität der Statusorganisation wären Hinweise darauf, dass sich die gemeinsamen qualifikatorischen Räume auflösen und Manager als eigener Beruf verstanden wird.

Bei der Analyse der Karriereverläufe deutscher Manager dienen die von der soziologischen Managementliteratur identifizierten Karrieremuster deutscher und angelsächsischer Führungskräfte als idealtypische Referenzpunkte. Untersucht wird, inwieweit sich die Manager im Zeitverlauf eher dem einen oder dem anderen Referenzpunkt zuordnen lassen. Insofern im Weiteren verkürzt von einer »Annäherung an die angelsächsischen Karrieremuster« die Rede ist, meint dies, dass sich in den Karriereverläufen deutscher Manager verstärkt Muster dieses angelsächsischen Referenzpunktes finden. Wie sich die Karrierewege deutscher im Vergleich zu den tatsächlichen Karrierewegen angelsächsischer Manager verändern, ist eine empirische Frage, die im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt wird.

1.4 Forschungsdesign der Studie

Die vorliegende Studie kombiniert quantitative und qualitative Forschungsmethoden. Anhand der Karriereverläufe deutscher Unternehmensleiter wird untersucht, wie sich die Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite verändert. Das Interesse an den Merkmalen der deutschen Wirtschaftselite ist nicht grundsätzlich neu, wie die Ergebnisse der soziologischen Managementliteratur zeigen. Insofern reiht sich diese Arbeit in die einschlägige Forschung ein. Alle bisherigen Studien zur deutschen Wirtschaftselite vergleichen indes nur wenige Zeitpunkte miteinander. Hinzu kommt, dass es sich zumeist um Einzelanalysen handelt, die kaum vergleichbar sind. Obwohl sich für etwa jedes Jahrzehnt seit den 1950er-Jahren eine Studie findet (vgl. etwa: H. Hartmann 1959; H. Hartmann/Wienold 1967; M. Hartmann 1996; Hoffmann-Lange 1992; Kruk 1972; Poensgen 1982; Poensgen/Lukas 1982; Zapf 1965a, 1965b), lassen sich daraus keine Entwicklungen und Trends ablesen. Die Zusammensetzungen der Samples variieren ebenso wie die jeweiligen Methoden. Die vorliegende Studie untersucht die Zusammensetzung der Wirtschaftselite erstmals über einen Zeitraum von 45 Jahren.

Eine Fallstudie zum Daimler-Konzern, einem der wichtigsten Unternehmen der deutschen Wirtschaft, ergänzt die Ergebnisse dieser Längsschnittuntersuchung. Am Beispiel Daimlers wird verdeutlicht, wie sich der Wandel sowohl im Management und im dominierenden Leitverständnis unternehmerischer Aufgaben als auch in den Zielen auf der Ebene des einzelnen Unternehmens vollzieht.

1.4.1 Sample und Datensammlung

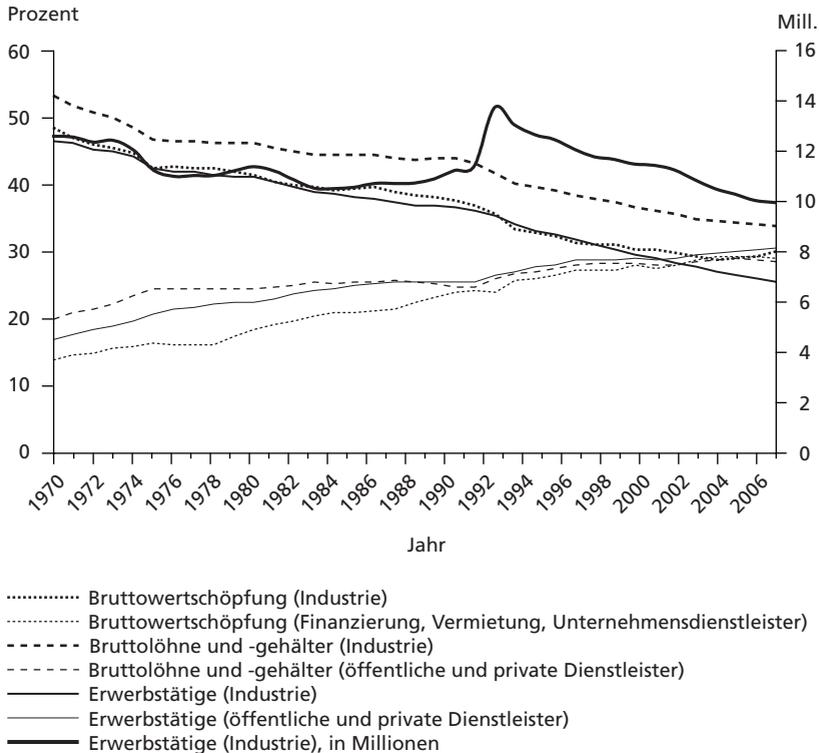
Zur Analyse ihrer Karriereverläufe wurden die Biografien der Wirtschaftselite gesammelt und in einer Datenbank zusammengefasst. Die Wirtschaftselite besteht in dieser Studie aus den Unternehmensleitern der jeweils fünfzig größten Industrieunternehmen in Deutschland. Unternehmensleiter können Vorstandsvorsitzende, Geschäftsführer und Generaldirektoren sein.¹⁷ In Fünfjahresabständen werden zehn Zeitpunkte zwischen 1960 und 2005 untersucht.

Die Konzentration auf den Industriesektor ergibt sich aus zwei Gründen. Erstens hat die Industrie in Deutschland noch immer eine wichtige gesamtwirtschaftliche Bedeutung. Zwar reduziert sich ihr Anteil an der Wertschöpfung, der Zahl der Beschäftigten und der Bruttolöhne und -gehälter seit den 1970er-Jahren (von etwa 50 Prozent auf 25 bis 35 Prozent), sie weist aber in den drei Bereichen weiterhin die höchsten Einzelanteile auf. Bei den Bruttolöhnen und -gehältern hat die Industrie noch einen Vorsprung vor dem Anteil der öffentlichen und privaten Dienstleistungen. Bezüglich der Bruttowertschöpfung liegt die Industrie anteilmäßig auf einem Niveau mit dem Sektor Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleistungen. In absoluten Zahlen hat sich die preisbereinigte Bruttowertschöpfung im Zeitverlauf erhöht (Statistisches Bundesamt 2007: Tabelle 2.2). Lediglich bei den Erwerbstätigen liegt ihr Anteil ab 2000 geringfügig unter dem der öffentlichen und privaten Dienstleistungen. Die Zahl der Erwerbstätigen hat sich seit Anfang der 1970er-Jahre zwar verringert, allerdings in weitaus geringerem Maße, als es die Anteilsentwicklung nahelegen würde. Hinzu kommt, dass die sinkenden Anteile der Industrie an der Gesamtwirtschaft nicht notwendigerweise auch auf eine sinkende gesamtwirtschaftliche Bedeutung hinweisen. Nicht berücksichtigt werden bei einer solchen Betrachtung die Beziehungen zwischen Industrie und Dienstleistungssektor beziehungsweise die Bedeutung der Industrie für den wachsenden Dienstleistungssektor. Eine vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit in Auftrag gegebene Studie zeigt, dass die Industrie erhebliche Effekte auf Umsatz und Beschäftigung im Dienstleistungssektor hat (Kalmbach et al. 2003: 256–257).

Zweitens gelten die von der vergleichenden Kapitalismusforschung beschriebenen Merkmale des deutschen Kapitalismus besonders für den Bereich der Industrie. Mit der diversifizierten Qualitätsproduktion macht sich der komparative institutionelle Vorteil vor allem hier bemerkbar. Auch die Beschreibungen deutscher Führungskräfte in der soziologischen Managementliteratur beziehen sich auf den industriellen Bereich. Die Produktions- und Technikorientierung sollte

17 Im weiteren Text werden diese Bezeichnungen synonym für einander gebraucht. Wo eine Unterscheidung notwendig ist, wird explizit darauf hingewiesen.

Abbildung 1-1 Anteil des produzierenden Gewerbes inklusive Baugewerbe an Bruttowertschöpfung, Zahl der Erwerbstätigen und Bruttolöhnen und -gehältern^a, in Prozent



a Zum Vergleich sind die Anteilsverläufe des heute (zweit-)wichtigsten Bereichs abgetragen.

Quelle: Statistisches Bundesamt (2007: Tabellen 2.1, 2.4, 2.5), eigene Darstellung.

in den Unternehmen der Industrie stärker ausgeprägt sein als im Dienstleistungssektor oder der Finanz- und Versicherungsbranche, denn es besteht ein direkter Zusammenhang zum Kerngeschäft. Hinweise auf eine veränderte Zusammensetzung der industriellen Wirtschaftselite können daher als wichtigere Indizien für Veränderungen in der Funktionslogik des deutschen Kapitalismus gelten.

Die Beschränkung auf die fünfzig größten Unternehmen hat vor allem forschungspraktische Gründe. Erstens ermöglicht diese Anzahl mehr Zeitpunktbetrachtungen für die Analyse der Entwicklung im Zeitverlauf als eine höhere Zahl von Unternehmen. Die Wirtschaftselite wird in Abständen von fünf Jah-

ren, beginnend mit 1960, zu zehn Zeitpunkten untersucht. Die Gesamtzahl der Beobachtungspunkte bleibt mit 500 noch überschaubar. Zweitens erhöht diese Auswahl die Verfügbarkeitswahrscheinlichkeit für die erforderlichen Materialien.¹⁸ Da die größten fünfzig Unternehmen dabei etwa ein Drittel des Gesamtumsatzes dieses Wirtschaftsbereichs auf sich vereinen, scheint diese Beschränkung vertretbar (Monopolkommission 2006: 191).

In der vorliegenden Studie besteht die deutsche Wirtschaftselite nicht nur aus Vertretern deutscher Unternehmen. Unter den fünfzig umsatzstärksten Unternehmen finden sich auch Tochterunternehmen ausländischer Konzerne. Gegen diese Auswahl mag eingewendet werden, dass die Unternehmensstrategien dieser Töchter nicht selbst bestimmt werden, sondern oftmals von den Konzernzentralen mitgestaltet, wenn nicht gar vorgegeben werden. So könnte die veränderte Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite durch Strategieänderungen und Personalentscheidungen in den ausländischen Konzernen verzerrt werden. Kann aus substanziellen Veränderungen in den Karrieremustern dann noch immer auf eine veränderte Funktionslogik geschlossen werden?

Aus mehreren Gründen ist es gerechtfertigt, ausländische Unternehmen einzubeziehen. Zum einen operieren die Töchter ausländischer Unternehmen in demselben institutionellen Umfeld wie die deutschen Unternehmen. Insofern die von der vergleichenden Kapitalismus- und Managementforschung dargestellten Wechselbeziehungen zwischen institutionellem Rahmen, Unternehmensorganisation und Unternehmensstrategien bestehen, sollten sich diese auch auf die Tochterfirmen ausländischer Konzerne auswirken. Ihr Führungspersonal muss sich einerseits den nationalen gesetzlichen und regulativen Beschränkungen fügen und kann zugleich von den damit verbundenen Vorteilen profitieren. Die Entscheidung der ausländischen Mutterkonzerne für einen Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführer in den deutschen Tochterfirmen zeigt daher zumindest auch, wem sie es zutrauen, in dem spezifischen Umfeld erfolgreich zu agieren. Neue Rekrutierungsmuster bei den Führungskräften dieser Unternehmen können dann ebenso als Zeichen für Veränderungen in der allgemeinen Funktionslogik interpretiert werden.

Zum anderen ist über den gesamten Zeitraum kein steigender Anteil von Töchtern ausländischer Konzerne im Unternehmenssample festzustellen (vgl. dazu Tabelle 1-2). Zwischen 1970 und 1990 schwankt der Anteil zwischen einem Viertel und einem Drittel. Dennoch bestätigen sich die Merkmale deutscher Manager für die 1970er- und frühen 1980er-Jahre, wie im empirischen

18 Eine Vorstudie zu den hundert größten Unternehmen ergab, dass die Geschäftsberichte bis Rang 50 deutlich leichter verfügbar sind. Dies gilt insbesondere für die 1960er- und 1970er-Jahre.

Teil der Arbeit deutlich wird. Ab Mitte der 1990er-Jahre fällt der Anteil der Tochterunternehmen ausländischer Konzerne wieder. Der über den gesamten Beobachtungszeitraum geringe Anteil ausländischer Unternehmensleiter lässt zudem darauf schließen, dass viele der ausländisch kontrollierten Firmen von deutschen Managern geleitet werden. Kontrollanalysen, in denen nach deutschen und ausländischen Unternehmen differenziert wurde, zeigten außerdem, dass sich die Unterschiede in der Regel auf die Höhe der Anteilswerte, nicht aber auf die Verlaufsmuster beziehen.¹⁹

Letztlich geht es bei der Auswahl der fünfzig umsatzstärksten Unternehmen um die Bestimmung besonders einflussreicher Firmen beziehungsweise ihrer obersten Vertreter. Ob es sich um ein deutsches oder ausländisch kontrolliertes Unternehmen handelt, ist dabei weniger relevant. Auch die Töchter ausländischer Konzerne sind in deutschen Branchenverbänden vertreten. Bei der Vertretung ihrer Interessen gegenüber der Politik wie auch anderen Verhandlungspartnern hat ihre Wertschöpfung, ihre Beschäftigtenzahl und ihre Bedeutung für die lokale und überregionale Wirtschaft ebenso Gewicht wie die deutscher Unternehmen. Eine Analyse der rein deutschen Unternehmen würde bedeuten, dass wichtige und einflussreiche Unternehmen, die oftmals in der Öffentlichkeit als deutsche Firmen wahrgenommen werden (zum Beispiel Opel, Ford und Deutsche Nestlé), gegen weniger einflussreiche und kleinere Unternehmen ersetzt würden. Dieses Vorgehen wäre gegenüber der hier gewählten Methode weit weniger plausibel – zumal Einfluss hier als Auswahlkriterium gewählt wird.

Das Kriterium des Einflusses ist auch hinsichtlich eines weiteren Merkmals der Studie wichtig: Das Unternehmenssample ist kein Panel. Die Zusammensetzung der fünfzig umsatzstärksten Unternehmen wechselt über den Beobachtungszeitraum. Dies ist unproblematisch, solange die Wirtschaftselite jedes Zeitpunktes für sich untersucht wird. Ziel der Analyse ist nicht, den Wandel in bestimmten Unternehmen zu beschreiben, sondern die sich verändernde Zusammensetzung der Wirtschaftselite. Eine alternative Vorgehensweise wäre die Untersuchung eines Unternehmenspanels gewesen. Dafür hätten allerdings lediglich Unternehmen ausgewählt werden können, die sowohl 1960 als auch 2005 existierten, was dem Wandel in der deutschen Industrie nicht gerecht geworden wäre.

Die Datenbank wurde in mehreren Schritten erstellt. Grundlage zur Auswahl der Unternehmen ist die seit den späten 1950er-Jahren jährlich veröffentlichte Liste »Die hundert größten Unternehmen« in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (FAZ div.). Die Namen der jeweiligen Unternehmensleiter wurden über die

19 Die Einzelauswertungen für die deutschen Unternehmen entsprechen zudem weitgehend den Gesamtauswertungen.

Tabelle 1-2 Berücksichtigte Fälle pro Beobachtungszeitpunkt

	Anzahl der Fälle pro Jahr, die in den Analysen berück- sichtigt werden	Anzahl der Töchter ausländischer Konzerne
1960	38	7
1965	42	8
1970	40	11
1975	43	13
1980	42	12
1985	45	14
1990	50	14
1995	48	11
2000	47	9
2005	48	9
Gesamt	443	108

entsprechenden Unternehmens- und Geschäftsberichte identifiziert.²⁰ Anhand der in der FAZ veröffentlichten Umsatz- und Beschäftigungszahlen wurde kontrolliert, dass es sich um die richtigen Unternehmen handelte. Unternehmen, für die kein Geschäftsbericht oder Ähnliches verfügbar war, wurden aus der Analyse ausgeschlossen. Hierfür rückte das nächste Unternehmen in der Rangfolge nach. Ebenso wurde mit Unternehmen verfahren, für die kein einzelner Unternehmensleiter identifiziert werden konnte.

Im nächsten Schritt wurde das biografische Material für die identifizierten Vorstandsvorsitzenden (insgesamt 338 Einzelpersonen) zusammengetragen und in einer Datenbank erfasst. Die Hauptquellen der Biografien bilden das Munzinger-Archiv, die *Wer-ist-Wer?*-Reihe (Habel div.), die in Lexis-Nexis verfügbaren Datenbanken, Unternehmenspublikationen und Pressemitteilungen sowie das Internet.

Die 500 Beobachtungspunkte (Unternehmen i im Jahr j), also die 500 Vorstandsvorsitze, stellen die Fälle der Matrix dar. Diesen Fällen werden die 338 Einzelpersonen zugeordnet, letztere stellen damit in der Regel eine untergeordnete Analyseeinheit dar. Eine Einzelperson kann aus diesem Grund mehreren Fällen zugeordnet werden. Dieser Aufbau ermöglicht eine präzisere Auswertung der Biografien und ihrer Veränderung im Zeitverlauf.

²⁰ Ein Teil wurde den jährlich vom Hoppenstedt-Verlag veröffentlichten verkürzten Unternehmensberichten entnommen. Für andere lagen die Berichte im Original vor.

Biografien stellen im Zeitverlauf bewegliche Untersuchungsobjekte dar. Eine Einzelperson kann beispielsweise als Vorstandsvorsitzender²¹ des Unternehmens A intern rekrutiert worden sein und über keine Auslandserfahrung verfügen. Einige Jahre später kann sie als Geschäftsführer der Firma B extern rekrutiert werden und zwischenzeitlich im Ausland tätig gewesen sein. Soweit die Auswertungen für jedes Jahr einzeln durchgeführt werden, stellt dies kein Problem dar. Eine Einzelperson zählt dann in mehreren Jahren jeweils einfach zur entsprechenden Wirtschaftselite. Fünf der 338 Einzelpersonen sind als Vorstandsvorsitzende zweier verschiedener Unternehmen in dem Sample vertreten. Damit finden sich im Sample 343 unterschiedliche Kombinationen von Einzelpersonen und Unternehmen. Diesen 343 Fällen liegen Auswertungen zugrunde, die sich nicht auf die einzelnen Beobachtungsjahre beziehen.²²

Aufgrund der unterschiedlichen Verfügbarkeit des biografischen Materials variiert die Informationsdichte der Datenbank für die Einzelpersonen. Für einige Unternehmensleiter liegt sehr detailliertes Material vor, für andere ist es knapp oder fehlt gänzlich. Die Datenbank wird daher als im Rahmen des Projekts bestmögliche Annäherung an die Realität verstanden. Fälle, für die keine Informationen vorliegen, sind von der nachfolgenden Analyse ausgeschlossen. Damit variiert die Grundgesamtheit für jedes Jahr. Tabelle 1-2 gibt die Grundgesamtheit der berücksichtigten Fälle pro Beobachtungsjahr an.

Die Auswertungen werden auf der Basis dieser 443 Beobachtungspunkte vorgenommen. Auch innerhalb dieses Grundstocks unterscheidet sich die Informationsdichte der Fälle. Den konkreten Berechnungen liegt daher eine variiierende Anzahl von Fällen zugrunde, in der Regel werden für die einzelnen Auswertungen die in die Analyse eingegangenen Fälle pro Beobachtungsjahr angegeben.

1.4.2 Die Fallstudie zum Daimler-Konzern

In der Fallstudie wird die Unternehmensentwicklung des Daimler-Konzerns zwischen 1985 und 2005 dargestellt, analysiert und in einen Zusammenhang mit den Ergebnissen zur veränderten Zusammensetzung der Wirtschaftselite gesetzt. Über mehrere Jahre war Daimler das größte deutsche Unternehmen, das

21 Die hier definierte Wirtschaftselite ist rein männlich, keiner der 500 Vorstandsvorsitze ist mit einer Frau besetzt.

22 Bedeutsam ist dies beispielsweise, wenn über den gesamten Zeitverlauf analysiert werden soll, in welchen Jahren die meisten Amtszeiten beginnen und enden. Um Verzerrungen durch doppelte Zählungen zu vermeiden, gehen nicht die 443 validen Beobachtungspunkte (siehe unten) in die Analyse ein. Hier wird auf die 343 Fälle zurückgegriffen, in denen jede Person jeweils nur einmal demselben Unternehmen zugeordnet wurde.

auch weltweit bekannt und erfolgreich war. Während der vergangenen zwanzig Jahre richtete sich das Unternehmen zweimal vollkommen neu aus, erst unter Edzard Reuter (1985 bis 1995), dann unter Jürgen E. Schrempp (1995 bis 2005).²³ Wie bei kaum einem anderen Unternehmen stand Daimlers Unternehmenspolitik im Mittelpunkt des Interesses. Als führendes Unternehmen der deutschen Wirtschaft hat es entscheidenden Einfluss auf die unternehmerischen Leitvorstellungen und das Verhältnis zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt.

Die Fallstudie basiert hauptsächlich auf zwei Arten von Quellen. Zum einen wurden für den gesamten Untersuchungszeitraum sämtliche im Hamburger Weltwirtschaftsarchiv (HWWA) verfügbaren Artikel vom Handelsblatt (HB) und bis Ende der 1990er-Jahre alle Artikel der FAZ zu Daimler gesammelt und thematisch ausgewertet. Vereinzelt gingen auch Artikel anderer deutscher sowie internationaler Zeitungen und Magazine in die Analyse ein. An die thematische Analyse der Zeitungsartikel schlossen sich, zweitens, persönliche Gespräche mit drei Vertretern des Daimler-Konzerns und vier Wirtschaftsjournalisten an. Diese leitfadengestützten Gespräche dienten einerseits der Überprüfung der Thesen und Einschätzungen, die aus der thematischen Analyse der Zeitungsartikel abgeleitet wurden. Andererseits sollten sie grundlegende Erkenntnisse zur Entwicklung Daimlers liefern. Die Gespräche fanden im Oktober und November 2006 statt. Den Gesprächspartnern wurde Anonymität zugesichert. Wo der Text sich auf die Interviews bezieht, wird lediglich kenntlich gemacht, ob es sich um Konzernvertreter oder Wirtschaftsjournalisten handelt. Die Nummerierung der Interviews erfolgte nach dem Zufallsprinzip. Alle Zeitungs- und Magazinartikel sind im Quellenverzeichnis aufgelistet.

23 Reuter wurde erst 1987 zum Vorstandsvorsitzenden ernannt, prägte aber bereits zuvor die Strategie des Konzerns erheblich mit. Nähere Erläuterungen dazu finden sich zu Beginn der Fallstudie.

Kapitel 2

Karrieremuster zwischen Stabilität und Wandel

Studien zur Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite sind nicht neu; bisher bezogen sie sich allerdings auf unterschiedliche Zeitpunkte und sie gingen von verschiedenen Samples und Methoden aus. Ihre Ergebnisse sind daher kaum miteinander vergleichbar. Obwohl diese Arbeiten den Zeitraum von den 1950er-Jahren bis heute abdecken, sind Rückschlüsse auf Veränderungen im Zeitverlauf kaum möglich. Eine Ausnahme ist die Studie von Michael Hartmann, in der er die deutsche Wirtschaftselite zu drei Zeitpunkten zwischen 1970 und 2004 vergleicht (M. Hartmann 2006). Auch in der aktuellen Diskussion um die Veränderungen in der deutschen Wirtschaft geraten die Manager wiederholt ins Zentrum des Interesses. Eine systematische Analyse über die Entwicklung ihrer Karriereverläufe und den Bezug zu den aktuellen Entwicklungen in der deutschen Wirtschaftsordnung fehlt aber bislang. Die vorliegende Studie schließt diese Lücke.

In der aktuellen Debatte ist die Bedeutung der Rekrutierungsmuster deutscher Manager beziehungsweise der Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite unklar. Einerseits ist umstritten, ob sich die Rekrutierungsmuster verändert haben. Zum anderen gibt es widersprüchliche Analysen zum Zusammenhang zwischen den Rekrutierungsmustern und dem Wandel der deutschen Wirtschaft. Martin Höpner (2003b) erkennt in seiner Analyse bestimmter Karrieremerkmale der Vorstandsvorsitzenden der vierzig größten börsennotierten Nicht-Finanzunternehmen für die 1990er-Jahre einen Trend zur Vermarktlichung und Professionalisierung. Diese veränderten Karrieremuster drücken sich in kürzeren durchschnittlichen Amtszeiten, der zunehmenden Finanzkompetenz deutscher Vorstandsvorsitzender und dem wachsenden Anteil von Managern mit beruflicher Tätigkeit in unterschiedlichen Unternehmen aus (Höpner 2003b: 126–131). Beyer sieht in seiner Untersuchung der hundert größten Unternehmen von 2003 einen Zusammenhang zwischen dem Grad ihrer Verflechtung im Netzwerk der Deutschland AG und den Ausbildungs- und Karriereintergründen ihrer Vorstandsvorsitzenden (Beyer 2006a). Demzufolge besteht eine positive Beziehung zwischen der Finanzkompetenz der Führungskräfte und dem Grad der Entflechtung des Unternehmens aus dem charakteristischen Unternehmensnetzwerk der Deutschland AG (Beyer 2006a: 133).

Andere Autoren heben dagegen die Stabilität der Karrieremuster deutscher Manager hervor und weisen die These einer Vermarktlichung oder Professionalisierung zurück. In einer aktuellen Studie vergleicht M. Hartmann (2006) die Vorstandsvorsitzenden der hundert größten Unternehmen zu drei Zeitpunkten (1970, 1995 und 2004). Während er Veränderungen in der Wirtschaftsordnung durchaus anerkennt, sieht er keinen Zusammenhang zu einer Veränderung der Rekrutierungsmuster. Er betont vor allem die weiterhin hohe Bedeutung der Hauskarrieren und die geringe Veränderung der Ausbildungshintergründe. Einzig über die Beobachtung, dass Juristen unter den Vorstandsvorsitzenden an Bedeutung verlieren und dass damit die Staatsorientierung zurückgeht, stellt sich ihm zufolge ein Bezug zur »offensichtliche[n] Krise der Deutschland AG« (M. Hartmann 2006: 452) her. Vor allem aber erkläre sich diese Krise durch ein verändertes Machtverhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern (und ihrer Vertreter) zugunsten der letzten Gruppe (M. Hartmann 2006: 454).

Auch Markus Pohlmann (2003) sowie Hans-Joachim Gergs und Rudi Schmidt (2002) betonen die stabilen Rekrutierungsmuster der Manager. Dennoch erkennen auch sie Hinweise für einen Wandel in den Unternehmensstrategien und der Positions- und Aufgabenbeschreibung der Manager in der deutschen Wirtschaft. Diese Veränderungen werden, so die Autoren, von einem Generationenwechsel initiiert und gefördert. Im Sinne des Mannheim'schen Generationenkonzepts lässt sich gesellschaftlicher Wandel auf die unterschiedliche generationale Lagerung¹ der Manager zurückführen. Eine zentrale Rolle spielt bei Mannheim die Prägung der Individuen durch die Geburt in unterschiedliche historische Kontexte. Sein Ansatz reiht sich damit in die Gruppe der Prägungs-Hypothesen ein, denen zufolge »historische Generationen sekundäre Erscheinungen, nämlich Hervorbringungen der geschichtlichen Entwicklung im ganzen und allgemeinen« (Jaeger 1977: 433) sind. Ausgangspunkt ist die Prämisse, dass jede Generation von den jeweils vorherrschenden historischen sozioökonomischen und politischen Kontexten geprägt wird. Die Positionierung einer Person im gesellschaftlichen Gefüge (ob in erster Linie historisch oder, wie bei Marx ökonomisch betrachtet) ist grob mit einer bestimmten Lebenswelt verbunden. Ähnlich gelagerte Personen haben ähnliche, Personen mit unterschiedlicher Stellung haben divergente (oder auch konkurrierende) Lebenswelten. Die soziale Lagerung hat demnach konkrete soziale Folgen: »A cohort reflects the interplay of objective life conditions and socialization« (Rosow 1978: 69). Jede Generation ist dadurch für bestimmte

¹ »In Mannheims Begriffen ist es die gemeinsame generationale Lagerung im sozialen Raum, die zu einem Generationszusammenhang und zu Generationseinheiten führen kann, deren Angehörige sich nicht nur als ein Bewusstseinskollektiv identifizieren, sondern sich unter bestimmten (zu analysierenden) Bedingungen auch zu einem wirkungsmächtigen kollektiven Akteur formieren« (Kohli 2003: 6–7).

Themen und Entwicklungen sensibilisiert, die sich auch auf ihre Weltanschauung auswirken (Mannheim 1928a, 1928b). Auch ohne veränderte Rekrutierungsmuster unterscheiden sich die Führungskräfte im Zeitverlauf hinsichtlich ihrer generationalen Lagerung. Neue Auffassungen von Wirtschaft, Management und Unternehmen folgen, so die Argumentation von Pohlmann und Gergs/Schmidt, aus der generationentheoretischen Perspektive auf die natürliche Abfolge einer Managergeneration durch die ihr nachfolgende.

Ausgehend von diesen sehr unterschiedlichen Befunden über die Entwicklung der Karriereverläufe von Managern in Deutschland und den jeweils konstatierten Verbindungen zu den Veränderungen in der deutschen Wirtschaft werden im Folgenden die als typisch geltenden Merkmale deutscher Manager untersucht. Der Beobachtungszeitraum erstreckt sich über fünfundvierzig Jahre und erlaubt fundierte Erkenntnisse zur Frage, ob die Karrieremuster deutscher Vorstandsvorsitzender stabil oder im Wandel begriffen sind.

2.1 Ein deutscher Managertyp: Gibt es ihn, hat er Bestand?

Im internationalen Vergleich gelten vor allem vier Merkmale als kennzeichnend für deutsche Unternehmensleiter: technische Fachkompetenz, die Hauskarriere, das höhere Berufungsalter und eine längere Amtszeit. In den Führungsetagen der deutschen Wirtschaft dominieren die (studierten und meist promovierten) Techniker, Ingenieure und Naturwissenschaftler und nicht, wie in den angelsächsischen Ländern, die Betriebs- oder Volkswirte (Lane 1989: 93–95; Poensgen 1982: 23–24; Swinyard 1980). Die hohe technische Qualität deutscher Produkte wird häufig mit der fachspezifischen Ausbildung der Führungskräfte in Verbindung gebracht (Bleicher 1983: 143; Egan 1997: 6; Marr 1996: 2865; Sorge 1999: 67; Warner/Campbell 1993: 97). Unterschiedliche Studien zur deutschen Wirtschaftselite der 1950er-, 1960er- und 1970er-Jahre stützen dieses Bild. Technisch-naturwissenschaftliche Fächer verzeichnen durchweg die höchsten Anteile unter den Ausbildungen deutscher Manager. Betriebs- und volkswirtschaftliche Studiengänge liegen anteilmäßig deutlich darunter (H. Hartmann 1956: 158–159; Kruk 1972: Tabelle 21; Poensgen 1982: 16–20; Pross/Boetticher 1971: 65; Zapf 1965a: 139).²

² Die in den verschiedenen Studien ermittelten Anteilswerte schwanken bei den technisch-naturwissenschaftlichen Fächern zwischen 27 und 60 Prozent und bei den wirtschaftswissenschaftlichen Fächern zwischen 11 und 26 Prozent. Zurückführen lassen sich diese deutlichen Abweichungen wahrscheinlich auf Unterschiede in den Beobachtungszeitpunkten sowie in den Zusammensetzungen der Samples. In allen Studien weisen die technisch-naturwissenschaftlichen Fächer indes die höchsten Anteile auf.

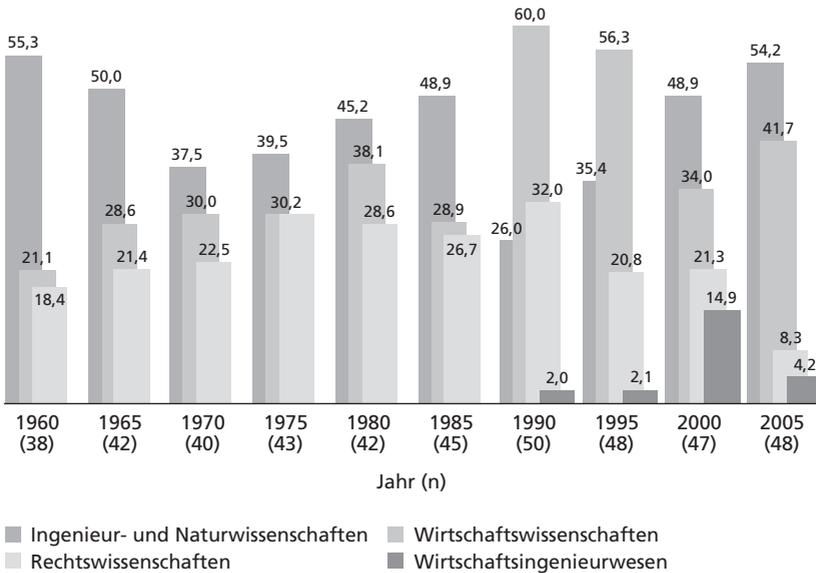
Ein weiteres Merkmal deutscher Vorstandsvorsitzender ist die Hauskarriere, also ihr kontinuierlicher Aufstieg im selben Unternehmen. Anders als in den angelsächsischen Ländern fehlt ein Markt für Führungskräfte. Loyalität und Leistung gegenüber dem Unternehmen sind im deutschen Kontext von wesentlicher Bedeutung bei der Besetzung von Führungspositionen. Dieser Umstand drückt sich auch in dem höheren Berufungsalter deutscher Vorstandsvorsitzender aus (Egan 1997: 6; Glover 1976: 7; Lane 1989: 95; Warner/Campbell 1993: 97). In den 1960er- und 1970er-Jahren übernehmen sie im Durchschnitt im Alter von Anfang fünfzig die Unternehmensleitung, ihre amerikanischen Kollegen dagegen bereits mit Mitte vierzig (Kruk 1972: Tabelle 28; Poensgen 1982: 22; Swinyard 1980). Im internationalen Vergleich, vor allem mit ihren angelsächsischen Kollegen, sind für die deutschen Manager längere Wartezeiten von Vorteil: Sie sind weniger leicht zu ersetzen und weisen folglich auch längere Amtszeiten auf (Bleicher 1983: 143; Egan 1997: 5).

Anhand der genannten vier Merkmale wird in den folgenden Kapiteln untersucht, ob und gegebenenfalls wie sich die Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite verändert hat. Weil diese vier Merkmale als charakteristisch für deutsche Unternehmensleiter gelten, wären Veränderungen hier besonders bedeutsam. Wie entwickeln sich fachliche Qualifikationen, Hauskarrieren, Berufungsalter und Amtszeiten im gesamten Zeitverlauf (und vor allem in den vergangenen zwanzig Jahren)? Zunächst erweist sich das Bild der deutschen Manager scheinbar als weitgehend stabil. Bei näherer Analyse der Merkmale zeigen sich aber durchaus Hinweise auf eine veränderte Zusammensetzung der Wirtschaftselite.

2.1.1 Fachliche Qualifikation

Die Analyse der Ausbildungswege der Wirtschaftselite bestätigt die Dominanz technisch-naturwissenschaftlicher Fächer über den beobachteten Zeitverlauf. Eine Ausnahme stellen die Jahre 1990 und 1995 dar, in denen der Anteil der Betriebs- und Volkswirte nicht nur deutlich über 50 Prozent liegt, sondern auch weit über dem Anteil der Ingenieure und Naturwissenschaftler. In den letzten beiden beobachteten Jahren, 2000 und 2005, haben wiederum deutlich weniger als die Hälfte der Unternehmensleiter ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert. Der Anteil der Ingenieure und Naturwissenschaftler liegt also mit Ausnahme der 1990er-Jahre klar über dem Anteil der Volks- und Betriebswirte. Zum Ende des Beobachtungszeitraums dominieren die technisch-naturwissenschaftlichen die wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge mit mehr als zehn Prozentpunkten sogar noch deutlicher als während der 1970er-Jahre, der Hochzeit des deutschen Modells. Auffällig ist, dass die technische Ausbildung in den 1970er-Jahren nicht in dem Maße überwiegt wie nach der Jahrtausendwende.

Abbildung 2-1 Ausgewählte Studiengänge, Anteile in Prozent
(Mehrfachnennungen möglich; N = 443)



Die hohen Anteile der Ingenieure und Naturwissenschaftler in der Wirtschaftselite sollten aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich der Anteil der Unternehmensleiter mit wirtschaftswissenschaftlichem Studium über den gesamten Beobachtungszeitraum verdoppelt, von 21 Prozent (1960) auf 42 Prozent (2005). Hat 1960 nur jeder fünfte Vorstandsvorsitzende Betriebs- oder Volkswirtschaft studiert, ist es 2005 deutlich mehr als jeder dritte. Nach den 1990er-Jahren fällt ihr Anteil wieder deutlich unter 50 Prozent (sowie unter den Anteil der Techniker und Naturwissenschaftler). Betriebs- und volkswirtschaftliche Qualifikationen ersetzen die technische nicht, dennoch gewinnen sie an Bedeutung. Vollkommen anders verhält es sich dagegen mit dem juristischen Studium. Zwischen 1975 und 1990 beträgt der Anteil der Juristen in den Unternehmensleitungen mindestens 25 Prozent. Ab Mitte der 1990er-Jahre reduziert sich ihr Anteil, 2005 hat nicht einmal mehr jeder zehnte Vorstandsvorsitzende Jura studiert. Hinsichtlich der fachlichen Qualifikation erweisen sich technisch-naturwissenschaftliche Qualifikationen auch weiterhin als bedeutsam. In den Anteilsentwicklungen der Betriebs- und Volkswirte sowie der Juristen unter den Vorstandsvorsitzenden deuten sich allerdings auch Veränderungen in den Rekrutierungsmustern der Wirtschaftselite an.

2.1.2 Hauskarrieren

Vorstandsvorsitzende mit Hauskarriere werden nicht aus einem anderen Unternehmen berufen, sondern arbeiten sich kontinuierlich in einem Unternehmen bis in die Führungsspitze hoch. In dieser Studie sind Hauskarrieren als Werdegänge definiert, die zu zwei Dritteln innerhalb desselben Konzerns stattfinden. Ihre Bedeutung bei der Besetzung der Führungspositionen nimmt im Zeitverlauf nicht ab. 1960 und 2005 liegen die Anteile der Vorstandsvorsitzenden mit einem solchen Karriereverlauf auf dem gleichen Niveau, jeweils über 50 Prozent. Zwischen 1980 und 2000 liegt der Anteil mit mindestens 60 Prozent sogar noch höher. Die niedrigsten Anteile finden sich zu Beginn des Beobachtungszeitraums, insbesondere 1965 und 1970. Zwar reduziert sich der Anteil der Unternehmensleiter mit einer Hauskarriere zwischen 1995 und 2005 um gerundete 15 Prozentpunkte; ob es sich bei dieser Entwicklung indes um einen anhaltenden Trend handelt, ist derzeit noch nicht bestimmbar.

Die über den gesamten Beobachtungszeitraum hohe Bedeutung der Hauskarrieren lässt sich auf den ersten Blick als Zeichen für eine Kontinuität in der Zusammensetzung und Rekrutierung der Wirtschaftselite interpretieren. Besonders stark sind Vorstandsvorsitzende mit Hauskarrieren zwischen 1980 und 2000 vertreten. In diesem Zeitraum sind etwa zwei von drei Managern in dem Unternehmen aufgestiegen, das sie später leiten. Diese Beobachtung deutet nicht auf die Entstehung eines Marktes für Unternehmensleiter hin. Vielmehr scheint sich ein typisches Merkmal deutscher Manager im Zeitverlauf stärker herauszubilden. Studien, die von der weiterhin hohen Zahl der Hauskarrieren auf stabile Karrieremuster schließen, verkennen allerdings, dass diese Karrieren

Abbildung 2-2 Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit Hauskarriere, in Prozent (N=443)

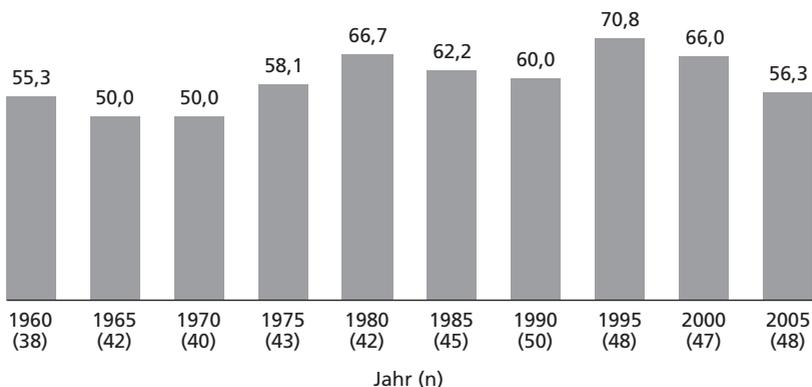
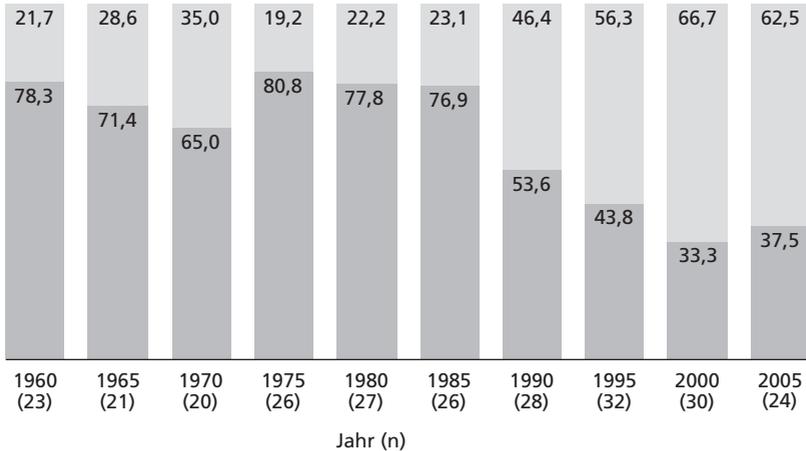


Abbildung 2-3 Anteil der Rekrutierungen aus dem Unternehmen (eng) bzw. dem Konzern (weit) an allen Vorstandsvorsitzenden mit Hauskarrieren, in Prozent (N = 207)



- Rekrutierung aus dem Konzern (weit)
- Rekrutierung aus dem Unternehmen (eng)

sowohl unternehmensintern wie konzernweit verlaufen können. Unterscheidet man die Vorstandsvorsitzenden mit Hauskarriere danach, ob sie in ihre Position aus dem Unternehmen (eng) oder aus dem Konzern (weit) rekrutiert wurden, lassen sich erhebliche Veränderungen im Beobachtungszeitraum ablesen. Bei der Rekrutierung im engen Sinn war die Person mindestens fünf Jahre vor dem als relevant definierten Amtsantritt im entsprechenden Unternehmen tätig. Eine Berufung im weiteren Sinn liegt vor, wenn sie in diesem Zeitraum zwar nicht im entsprechenden Unternehmen, aber im gleichen Konzern tätig war.

Zu Beginn des Beobachtungszeitraums stammen vier von fünf Unternehmensleitern mit Hauskarrieren aus dem Unternehmen, an dessen Spitze sie später stehen. Lediglich ein gutes Fünftel wurde aus dem Konzern rekrutiert. Von kleineren Abweichungen (1965, 1970) abgesehen bleibt dieses Verhältnis bis Mitte der 1980er-Jahre konstant. Ein Wandel macht sich ab den 1990er-Jahren bemerkbar. Zunächst liegen beide Rekrutierungsarten weitgehend gleichauf. Mit dem Jahrtausendwechsel hat sich das Verhältnis aber zugunsten der konzernweiten Karrieren verschoben. Mehr als 60 Prozent der Vorstandsvorsitzenden mit Hauskarriere waren außerhalb des Stammhauses tätig. Die Hausberufungen im engen Sinn verlieren ab den 1990er-Jahren an Relevanz. Während die Hauskar-

riere auf den ersten Blick als ein konstantes Kennzeichen der deutschen Wirtschaftselite erscheint, verändert sich die Struktur dieses Merkmals bei genauerer Betrachtung sehr deutlich. Die Häufung der konzernweiten Karrieren lässt auf die Herausbildung eines neuen Karrieremusters schließen.

2.1.3 Berufungsalter und Amtsdauer

Neben der fachlichen Qualifikation und der Hauskarriere gelten ein hohes Berufungsalter und eine lange Amtsdauer als kennzeichnend für die deutschen Unternehmensleiter. Wie entwickeln sich diese beiden Merkmale im Zeitverlauf? Gibt es hier eindeutiger Hinweise auf eine veränderte beziehungsweise stabile Zusammensetzung der Wirtschaftselite als bei den zuvor diskutierten Merkmalen? Zunächst scheint das Berufungsalter ab den 1980er-Jahren konstant zu verlaufen, bei näherer Analyse kann auch hier eine strukturelle Veränderung bemerkt werden. Deutlich verändert sich dagegen die durchschnittliche Amtsdauer der Vorstandsvorsitzenden.

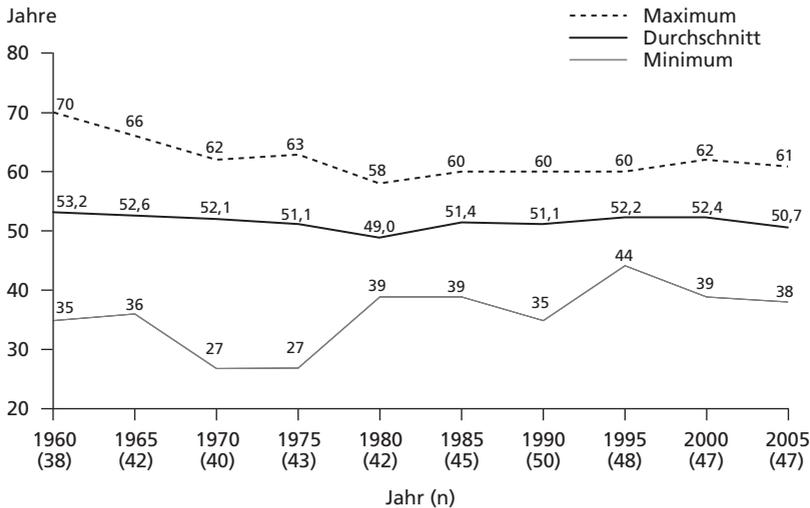
Die Vorstandsvorsitzenden der deutschen Industrie übernehmen die Leitung der Unternehmen im Durchschnitt mit Anfang fünfzig. Das Jahr 1980 stellt eine Ausnahme dar.³ Das durchschnittliche Berufungsalter erweist sich im Zeitverlauf also als ausgesprochen konstant. Dieses Sample bestätigt auch die Befunde früherer Studien. Fielen bei den beiden zuvor analysierten Merkmalen durchaus Schwankungen in der zweiten Hälfte des Beobachtungszeitraums auf, so überrascht die weitgehende Konstanz des durchschnittlichen Berufungsalters.

Bezieht man die jüngsten und ältesten Antrittsalter in die Analyse mit ein, so zeigt sich eine Verengung des Alterskorridors. Diese Verengung geschieht in einer Weise, die den Durchschnittswert konstant hält. Die höchsten Werte beim Berufungsalter reduzieren sich zwischen 1960 und 1970 um acht Jahre. Das höchste Berufungsalter pendelt sich nach dem hohen Alter von 70 Jahren zu Beginn des Analysezeitraums schnell (1970) auf Anfang 60 ein, wo es weitgehend verharret.⁴ Bei einem gängigen Fünfjahresvertrag entspricht dies einer einperiodigen Amtsdauer bis zur Pensionierung. Aufgrund des üblichen Pensionierungsalters von 65 Jahren ist gerade die Entwicklung der jüngsten Alterswerte von besonderem Interesse. Im Beobachtungszeitraum erhöhen sich diese geringfügig von Mitte auf Ende 30. Bei den Werten der 1970er-Jahre handelt es sich lediglich um Ausreißer, wie auch deren geringer Einfluss auf den Mittelwert nahe-

3 Auf die kleine, aber deutliche Abweichung 1980 wird an späterer Stelle ausführlicher eingegangen (vgl. dazu Kapitel 5.1).

4 Die höchsten Alterswerte in den 1960er-Jahren sind möglicherweise noch eine Folge der Führungskräfteknappheit in der Nachkriegszeit.

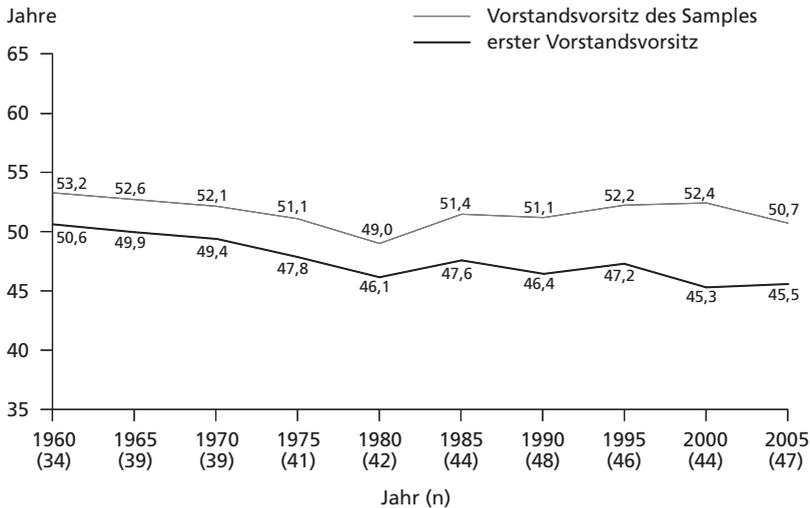
Abbildung 2-4 Alter zu Beginn des Vorstandsvorsitzes des Samples



legt. Die Chancen, in sehr jungem Alter die Führung eines der größten fünfzig Unternehmen Deutschlands zu übernehmen, verschlechtern sich im Zeitverlauf eher. Der Alterskorridor der Berufung in den Vorstandsvorsitz verringert sich also von beiden Seiten. Für einen Trend zur Berufung jüngerer scheint es zunächst keine Anzeichen zu geben. Das Durchschnittsalter, in dem die Manager die Unternehmensleitung übernehmen, bleibt weitgehend gleich, was wiederum für eine stabile Zusammensetzung der Wirtschaftselite spricht. Abrupte Generationenwechsel oder ein Trend zur Verjüngung zeichnen sich hier nicht ab. Dabei übersieht man allerdings, dass die erste Unternehmensleitung nicht mit dem Vorstandsvorsitz in einem der fünfzig umsatzstärksten Industrieunternehmen übereinstimmen muss. Bezieht man das durchschnittliche Berufungsalter für den biografisch ersten Vorstandsvorsitz mit in die Analyse ein, so ist durchaus ein Trend zur Verjüngung von Unternehmensleitern zu erkennen.

Eine Analyse der durchschnittlichen Alterswerte zum Zeitpunkt der ersten Übernahme einer Führungsposition zeigt eine interessante Entwicklung. Die Differenz zwischen dem durchschnittlichen Berufungsalter in den ersten und den für das Sample relevanten Vorstandsvorsitz im Zeitverlauf nimmt zu. Insbesondere gilt dies ab Mitte der 1980er-Jahre. Beträgt die Differenz während der ersten zwanzig Jahre im Mittel etwa drei Jahre, liegt sie 2005 bei fünf Jahren. Zu Beginn des neuen Jahrtausends sind es sogar sieben Jahre. Die ab Mitte der 1980er-Jahre ansteigende Differenz weist darauf hin, dass die Wirtschaftselite

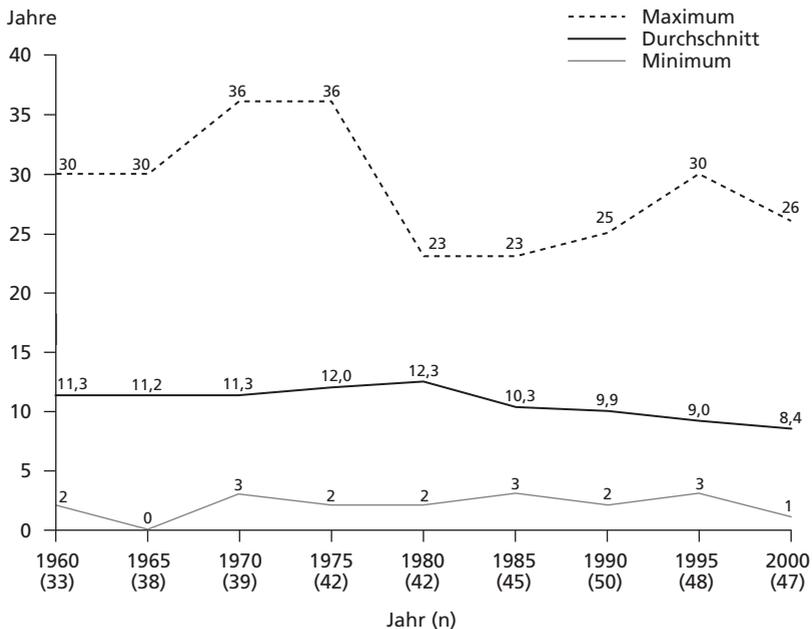
Abbildung 2-5 Durchschnittsalter zu Beginn des ersten Vorstandsvorsitzes und des Vorstandsvorsitzes des Samples in Jahren



sich im zunehmenden Maße aus Managern zusammensetzt, die bei ihrer Berufung in eines der umsatzstärksten Unternehmen der deutschen Industrie bereits Erfahrungen als Unternehmensleiter gesammelt haben. Diese Entwicklung resultiert aus dem sinkenden Trend beim durchschnittlichen Berufungsalter in den ersten Vorstandsvorsitz. Zu Beginn des Beobachtungszeitraums erreichten die Unternehmensleiter mit Ende vierzig, zum Ende hin mit Mitte vierzig ihren ersten Vorstandsvorsitz. Die Differenz, die zwischen dem mittleren Berufungsalter in den ersten Vorstandsvorsitz von 1960 und 2005 liegt, beträgt fünf Jahre und entspricht so einer regulären Vertragslaufzeit. Bei konstanten Alterswerten zum Berufungszeitpunkt kann kaum von einer Verjüngung der Wirtschaftselite gesprochen werden. In den Karriereverläufen der Unternehmensleiter zeigt sich hingegen, dass diese in immer jüngeren Jahren bereits die Verantwortung für ein Unternehmen übertragen bekommen.

Anders als bei den bislang diskutierten Merkmalen zeigt die Entwicklung der durchschnittlichen Amtszeiten unmittelbar eine dauerhafte Veränderung: Im Beobachtungszeitraum sinkt die durchschnittliche Amtsdauer um etwa drei Jahre. Zwei Phasen lassen sich unterscheiden. Während der ersten zwanzig Jahre steigt die durchschnittliche Amtsdauer der Unternehmensleiter geringfügig um etwa ein Jahr. Der Wert von zwölf Jahren entspricht 1980 etwa dem Zweieinhalbfachen der üblichen Vertragslaufzeiten für Vorstandsvorsitzende. In den letzten

Abbildung 2-6 Amtszeit des Vorstandsvorsitzes des Samples in Jahren



Nicht alle Amtszeiten der Jahre 1995 und 2000 waren zum Zeitpunkt der Erhebung beendet. In diesen Fällen wurden die erwarteten Amtszeiten berechnet. Dabei wurde angenommen, dass die betroffenen Vorstandsvorsitzenden ihre Position bis zur Pensionsgrenze von 65 Jahren besetzen. Für das Jahr 1995 betrifft dies einen Fall, für das Jahr 2000 sieben. Unter der Annahme, die noch nicht beendeten Amtszeiten würden im Jahr der Studie, 2007, enden, liegt der Durchschnittswert für das Jahr 2000 bei 7,9 Jahren, für das Jahr 1995 ebenfalls bei 9 Jahren. Verglichen mit den Werten, die sich aus den tatsächlich beendeten Amtszeiten ergeben, erhöht sich die Durchschnittsdauer 1995 um 0,1 und 2000 um 1,2 Jahre.

zwanzig Jahren des analysierten Zeitraums reduziert sich die durchschnittliche Dauer der Unternehmensleiter im Amt um fast vier Jahre, also nahezu um eine Vertragslaufzeit. Die Amtszeit der Vorstandsvorsitzenden von 2000 endet im Schnitt bereits nach acht Jahren und damit deutlich vor Vollendung ihres zweiten Fünfjahresvertrags. Auch die längste Amtsdauer verschiebt sich ab 1980 auf ein niedrigeres Niveau. Diese Entwicklungen deuten darauf hin, dass die Fluktuation in den Führungspositionen zunimmt. Die Vorstandsvorsitzenden der deutschen Industrie verlassen ihren Posten früher als noch in den 1960er-Jahren.

2.2 Wandel auf den zweiten Blick

Die Untersuchung der als typisch geltenden Karrieremerkmale deutscher Manager führt zu zwei unterschiedlichen Ergebnissen. Für die erste Hälfte des Beobachtungszeitraums bestätigt sich das in der Literatur vorherrschende Bild deutscher Manager. Die Ingenieure und Naturwissenschaftler unter den Vorstandsvorsitzenden liegen anteilmäßig vor den Betriebs- und Volkswirten sowie den Juristen. Zwischen 1970 und 1980 dominieren die technisch-naturwissenschaftlich ausgebildeten Manager allerdings nicht in dem Maße, wie es die soziologische Managementliteratur vermuten ließe, eine Beobachtung, die bereits M. Hartmann hervorgehoben hat (2006). Auch der hohe Stellenwert der Hauskarriere ist über den gesamten Zeitraum ungebrochen. Mindestens jeder zweite Vorstandsvorsitzende hat den größten Teil seiner Karriere in dem Unternehmen verbracht, dessen Leitung er übernimmt. Die Beobachtung, dass die deutschen Unternehmensleiter ihr Amt mit Anfang fünfzig übernehmen, bestätigt ebenfalls die Ergebnisse früherer Studien. Im Durchschnitt haben die Manager den Vorsitz mehr als zwei Regelvertragslaufzeiten inne.

Dieses Bild scheint sich zunächst auch für die zweite Hälfte des beobachteten Zeitraums zu bestätigen. Mit Ausnahme der durchschnittlichen Amtszeiten erweisen sich die untersuchten Merkmale als weitgehend stabil. Abweichungen, wie der enorme Bedeutungsverlust des technisch-naturwissenschaftlichen Studiums in den 1990er-Jahren, können auch als kurzfristige Abweichungen von diesem Muster gewertet werden. Gegenüber den Betriebs- und Volkswirten bauen die Ingenieure und Naturwissenschaftler ihren Anteil nach dem Einbruch der 1990er-Jahre wieder deutlich aus. Die Bedeutung der Hauskarrieren nimmt im Zeitverlauf sogar zu. Die Charakteristika der deutschen Wirtschaftselite erscheinen als sehr konstant, mitunter werden sie noch verstärkt. Dies bestätigt vermeintlich die Position, wonach sich die Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite hinsichtlich ihrer Karriereverläufe in den vergangenen Jahren nicht wesentlich verändert hat (Gergs/Schmidt 2002; M. Hartmann 2006; Pohlmann 2003). Lediglich die Verkürzung der durchschnittlichen Amtszeiten ab Mitte der 1980er-Jahre deckt sich nicht vollständig mit dieser Lesart.

Wie eine differenzierte Analyse der Hauskarrieren und durchschnittlichen Alterswerte zum Berufungszeitpunkt zeigt, bleiben aber auch diese Muster nur oberflächlich unverändert. Bei den Hauskarrieren lässt sich ein Trend von der engen Unternehmenskarriere hin zur konzernweiten Karriere feststellen. Das durchschnittliche Berufungsalter bleibt nur für die Besetzung des Vorstandsvorsitzes in einem der fünfzig größten Industrieunternehmen konstant. Tatsächlich aber reduziert sich das durchschnittliche Alter bei Übernahme der ersten Unternehmensleitung seit Mitte der 1980er-Jahre. Immer früher haben die Mitglieder

der deutschen Wirtschaftselite die erste Leitung eines Unternehmens und damit die Verantwortung für die strategische Ausrichtung und die Bilanz übertragen bekommen. Die Zusammensetzung der Wirtschaftselite nach Studienhintergründen weist zunächst keinen klaren Trend auf. Nach ihren Anteilsverlusten in den 1990er-Jahren dominieren die Ingenieure und Naturwissenschaftler in den Vorstandsvorsitzen ab 2000 sogar klarer als je zuvor. Zugleich können die Betriebs- und Volkswirte ihren Einfluss in den Führungspositionen der deutschen Industrie über den gesamten Zeitraum ausbauen. Ungeachtet ihres Anteilsverlustes nach den 1990er-Jahren verdoppelt sich ihr Anteil zwischen 1960 und 2005. Neben der technischen Kompetenz der Führungskräfte gewinnt offenbar auch die betriebswirtschaftliche Perspektive an Bedeutung, während Juristen an der Konzernspitze immer seltener werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die typischen Merkmale deutscher Führungskräfte sich im Zeitverlauf als weniger stabil erweisen. Die Veränderungen in den Karrieren entsprechen den von Höpner (2004b) und Beyer (2006b) konstatierten Trends, wonach die Unternehmensleiter heute über andere Ausbildungs- und Erfahrungshintergründe verfügen als ihre Vorgänger der 1960er- und 1970er-Jahre und sie darüber hinaus weniger sicher in ihren Positionen sitzen. Laufen diese Entwicklungen aber tatsächlich auf eine Professionalisierung und Vermarktlichung in der Rekrutierung deutscher Manager hinaus? Bildet sich ein Markt für Unternehmensleiter heraus? Wird die Produktionsorientierung deutscher Unternehmensleiter von einer Finanzmarktorientierung abgelöst? Entsprechen die deutschen Führungskräfte immer mehr dem angelsächsischen Managertyp? Diese Fragen sind Gegenstand des folgenden Kapitels.

Kapitel 3

Die deutsche Wirtschaftselite im Wandel

Ausgangspunkt des vorherigen Kapitels waren unterschiedliche Befunde zum Wandel der Berufsverläufe von Führungskräften in Deutschland. Eine Längsschnittanalyse der vier typischen Karrieremerkmale deutscher Manager zeigte deutliche Veränderungen, die zum Teil aber erst bei einer differenzierteren Betrachtung erkennbar wurden. Besonders auffällig ist die Zweiteilung des Beobachtungszeitraums. Bis Mitte der 1980er-Jahre bleiben die Karrieremuster weitgehend konstant, erst danach zeichnet sich ein Wandel in den Karriereverläufen ab. In den Vorstandsvorsitzen gewinnen Betriebs- und Volkswirte kontinuierlich an Einfluss, auch wenn die Absolventen technisch-naturwissenschaftlicher Studiengänge nach dem Jahrtausendwechsel deutlicher als zuvor in den Leitungspositionen der deutschen Industrie dominieren. Auch die Bedeutung der Hauskarriere ist weiterhin ungebrochen. Mit dem wachsenden Anteil konzernweiter Hauskarrieren werden allerdings Karrieren in Tochterunternehmen oder in von der Zentrale entfernten Produktionsstätten gängiger. In immer jüngerem Alter wird den Managern die erste Leitung eines Unternehmens übertragen. Zugleich reduziert sich ihre Amtszeit auf im Durchschnitt nicht einmal mehr zwei übliche Vertragslaufzeiten.

Der Befund eines Ende der 1980er-Jahre einsetzenden Wandels in der Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite lässt sich aus elitentheoretischer Perspektive als Hinweis auf gesellschaftlichen Wandel interpretieren (Aron 1950a: 9–10, 1950b: 142; Mosca 1950[1922]; Pareto 1942[1916]). Neue Rekrutierungsmuster deuten auf Veränderungen in den Auswahlkriterien hin. Diese können sehr unterschiedliche Ursachen haben, wie etwa veränderte Umwelthanforderungen und Umweltbedingungen, neue Machtverhältnisse, neue Handlungs- und Interaktionslogiken oder veränderte Wertesysteme. Für sich betrachtet deuten die sich wandelnden Karrieremuster auf Veränderungen ab den späten 1980er-Jahren hin. Auf die Frage, ob sich die Funktionslogik des deutschen Kapitalismus in den vergangenen zwanzig Jahren wesentlich verändert hat oder im Kern stabil geblieben ist, erlauben die einzelnen Ergebnisse indes noch keine Antworten.

Im Folgenden wird daher untersucht, ob es Hinweise auf eine veränderte, stärker marktorientierte Funktionslogik in der deutschen Wirtschaft gibt. In der vergleichenden Kapitalismusforschung gelten die angelsächsischen Länder typischerweise als liberale Ökonomien, in denen wirtschaftliche Beziehungen mehr durch Märkte als durch Kooperationen strukturiert werden. Die Merkmale deutscher und angelsächsischer Manager werden daher als Referenzpunkte für die Analyse der Karriereverläufe deutscher Führungskräfte herangezogen. Gemäß den Erkenntnissen der vergleichenden Managementforschung sind diese Referenzpunkte Idealtypen deutscher und angelsächsischer Manager. Es geht nicht um einen Vergleich von tatsächlichen Merkmalen deutscher und angelsächsischer Führungskräfte zu einem bestimmten Zeitpunkt. Untersucht wird vielmehr, inwieweit die deutsche Wirtschaftselite hinsichtlich ihrer Karrieremuster zu unterschiedlichen Zeitpunkten eher dem einen oder anderen Referenzpunkt entspricht. Eine stärkere Ausprägung angelsächsischer Rekrutierungsmuster bei deutschen Unternehmensleitern könnte man aus Sicht der soziologischen Managementliteratur als Angleichung an den Managertyp liberaler Marktwirtschaften interpretieren. Aufgrund der Wechselbeziehung zwischen den Karrieremustern der Führungskräfte und der Struktur einer nationalen Ökonomie würde sich diese Entwicklung als Hinweis auf einen Wandel des deutschen Kapitalismus in Richtung der liberalen Marktwirtschaften angelsächsischer Prägung deuten lassen.

In Abgrenzung zu den typischen Merkmalen deutscher Manager fallen bei den angelsächsischen Führungskräften vor allem zwei Aspekte auf. Erstens gelten Manager beispielsweise in den USA und Großbritannien als eigene Berufsgruppe (Lane 1989; Sorge 1978). Ihre Laufbahnen und fachlichen Tätigkeitsfelder unterscheiden sich von denen der Beschäftigten, sie wechseln weit häufiger als ihre deutschen Kollegen die Fachbereiche wie auch die Unternehmen und sind stärker mit betriebswirtschaftlichen denn produktionstechnischen Aspekten beschäftigt. Zweitens ist das Merkmal der Konkurrenz in ihren Karrieren ausgeprägter als das der Kooperation, allgemeine Führungsqualifikationen haben bei ihrem Aufstieg eine höhere Bedeutung als Loyalität und Erfahrungswissen (Egan 1997: 13–16; Lane 1989: 95–99; Walgenbach/Kieser 1995: 279–282).

Die veränderten Karrieren der Wirtschaftselite sind für die Ausgangsfrage vor allem insofern bedeutsam, als sich eine Beziehung zu den Merkmalen der deutschen Wirtschaftsordnung herstellen lässt. Anhand der beruflichen Werdegänge deutscher Manager wird im Folgenden untersucht, ob sich in drei wichtigen Bereichen substantielle Veränderungen ergeben haben. Zunächst wird analysiert, ob sich neben dem Markt für Unternehmenskontrolle auch ein Markt für Führungskräfte herausbildet, wie es die Agency-Theorie nahelegen würde. Dies wäre im deutschen Kontext neu und ließe sich als Hinweis für mehr marktschaffende Elemente bei der Rekrutierung deutscher Unternehmensleiter inter-

pretieren. Anschließend geht es um die Frage, ob eine Finanzmarktorientierung in den deutschen Großunternehmen die traditionelle Produktionsorientierung ablöst. Eine stärkere Ausrichtung an Finanzkennzahlen würde auf eine wichtige Veränderung im Unternehmensverständnis hinweisen. Ein weiteres wichtiges Kennzeichen für das deutsche soziale Produktionsregime ist der soziologischen Managementliteratur zufolge die Möglichkeit, durch Ausbildung hierarchische Grenzen zu überbrücken. Als Drittes wird daher untersucht, ob sich die Laufbahnen von Führungskräften und Untergebenen zunehmend auseinanderbewegen. Abschließend wird diskutiert, inwiefern sich ein neuer Managertyp herausbildet.

3.1 Entsteht ein Markt für Unternehmensleiter?

Die kreditbasierte Unternehmensfinanzierung, das Hausbankensystem und eine geringe Bedeutung von Kapital- und Finanzmärkten galten lange Zeit als Kennzeichen der deutschen Wirtschaft. Wie in anderen Bereichen war auch die Unternehmenskontrolle weniger durch anonyme Marktbeziehungen und nach außen transparente Unternehmensberichterstattung geprägt, sondern durch die Verhandlung zwischen unterschiedlichen Interessenvertretern in einem vor externen Beobachtern geschützten Raum. Kritischen und unbefriedigenden Unternehmensentwicklungen folgte nicht ein direkter Verkauf von Unternehmensanteilen. Die beteiligten Akteure nutzten vielmehr die entsprechenden Kontroll- und Führungsgremien, um ihre Interessen zu vertreten. Die Unternehmenskontrolle ist ein Bereich, in dem das Ausmaß und die Auswirkungen von Veränderungen in den vergangenen zwei Jahrzehnten besonders umstritten sind. Diskutiert wird dabei unter anderem, ob sich im Zuge von Reformbemühungen der 1990er-Jahre in Deutschland ein Markt für Unternehmenskontrolle entwickelt (Höpner/Jackson 2003). Die Entstehung eines solchen würde einen wesentlichen Schritt von der *Voice-* zur *Exit-*Strategie (Deeg 2005a) und hin zu einem Finanzmarktkapitalismus darstellen (Windolf 2005).

Ein Markt für Unternehmenskontrolle bedeutet, dass Unternehmen – gestützt durch entsprechende rechtliche Regelungen – zu einer grundsätzlich handelbaren Ware werden (Streeck/Höpner 2003; Windolf 2005). Gehandelt werden Unternehmensanteile, zum Beispiel Aktien, wodurch die Interessen der Anteilseigner in den Vordergrund treten. Aktionäre, die von der Strategie und Entwicklung eines Unternehmens nicht überzeugt sind, verkaufen ihre Anteile, Akteure, welche die Lage des Unternehmens positiv bewerten, kaufen Anteile. Aus Sicht der Agency-Theorie wird mit diesem einfachen Marktmechanismus Druck auf die Führungsgremien der Unternehmen ausgeübt. In der Agency-

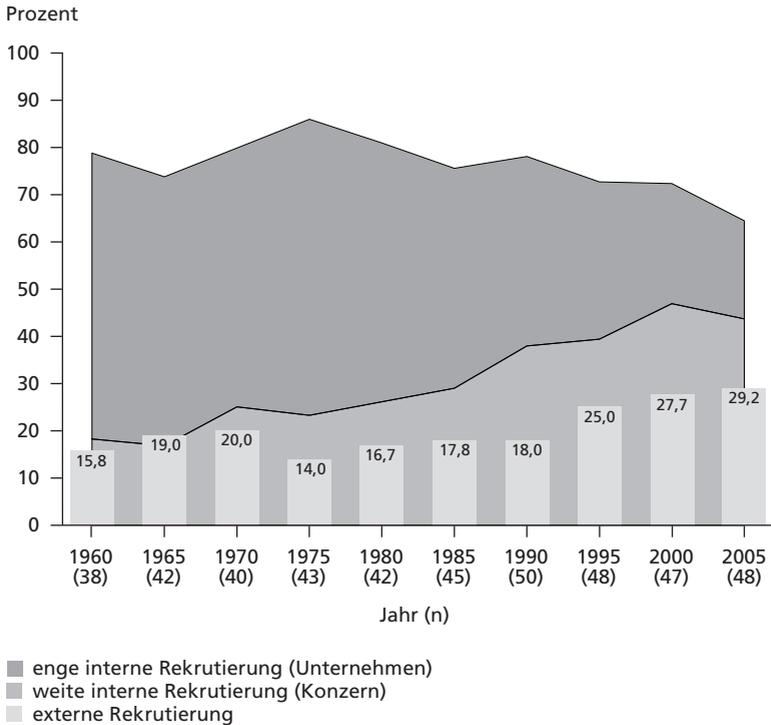
Literatur entspricht der Markt für Unternehmenskontrolle daher einer ständigen und indirekten Bewertung der Leistung der Unternehmensleiter und hängt so mit einem Markt für Manager zusammen. Der Wettbewerb um die Führungspositionen in einem Unternehmen und die Gefahr des Positionsverlustes durch eine negative Geschäftsentwicklung disziplinieren die Manager, die Interessen der Anteilseigner in den Vordergrund zu stellen, und tragen so zu einer effizienten Lösung des grundsätzlichen Prinzipal-Agent-Problems bei (Fama 1980; Jensen/Meckling 1976).

Zu erwarten wäre daher, dass sich im Zuge eines entstehenden Marktes für Unternehmenskontrolle auch ein Markt für Unternehmensleiter herausbildet. Die in Kapitel 2 präsentierten Entwicklungen sind bezüglich einer Vermarktlichung der Rekrutierung von Unternehmensleitern nicht eindeutig. Die weiterhin hohe Relevanz der Hauskarrieren bei der Besetzung der Führungsposition spricht eher gegen eine Vermarktlichung (M. Hartmann 2006: 445). In der Reduzierung der durchschnittlichen Amtszeiten deutet sich hingegen eine zunehmende Fluktuation des Führungspersonals an, was sich als Indiz für eine stärkere Betonung des Marktmechanismus werten lässt (Höpner 2003b: 131). Ob sich in Deutschland ein Markt für Führungskräfte herausbildet oder nicht, ist daher fraglich. Die Merkmale Hauskarriere und Amtszeit beziehen sich auf unterschiedliche Karriereabschnitte, die im Folgenden jeweils näher untersucht werden. Die Frage der Vermarktlichung wird zunächst im Hinblick auf die Rekrutierung ins Amt erörtert. Danach steht die Beendigung der Amtszeit im Zentrum.

3.1.1 Merkmale der Berufung

Bei der Berufung der Vorstandsvorsitzenden ist das Merkmal der Hauskarriere weiterhin relevant. Ein Rückgang der Hauskarrieren kann über den gesamten Zeitraum nicht beobachtet werden. Zwar sinkt der Anteil für den Zeitraum 1995 bis 2005 um etwa 15 Prozentpunkte. Mit 56 Prozent erreicht der Anteil damit den niedrigsten Wert seit 1975, liegt aber weiterhin über den Werten zu Beginn des Beobachtungszeitraums (Abbildung 2-2). Die langfristige Konzernzugehörigkeit ist aber nur ein Hinweis auf eine hohe Bedeutung von Loyalität und Verbundenheit mit dem Konzern. Ein Indikator für die Offenheit der Konzerne bei der Besetzung ihrer Führungspositionen ist die vorwiegend externe Rekrutierung. Anders als die Hauskarriere bezieht sich dieses Merkmal nicht auf den gesamten beruflichen Werdegang. Als extern rekrutiert gelten diejenigen Vorstandsvorsitzenden, die vor Amtsantritt *keine* fünf Jahre in dem entsprechenden Konzern tätig waren. Bei Hauskarrieren lohnt sich eine Differenzierung danach, ob die Unternehmensleiter fünf Jahre vor ihrer Berufung im Konzern (weit) oder im Unternehmen (eng) tätig waren (Abbildung 2-3).

Abbildung 3-1 Externe und interne Rekrutierung, (kumulierte) Anteile in Prozent (N=443)



Im Beobachtungszeitraum verdoppelt sich der Anteil extern berufener Vorstandsvorsitzender nahezu. Dennoch scheint sich damit (noch) *kein* Markt für Führungskräfte etabliert zu haben. Nicht einmal ein Drittel der Amtsinhaber von 2005 wurde extern berufen. Die interne Rekrutierung hat weiterhin einen hohen Stellenwert, auch wenn sie zwischen 1960 und 2005 um 14 Prozentpunkte sinkt. Angesichts der gleichbleibend großen Bedeutung der Hauskarrieren bei der Berufung ist dies nicht überraschend. Zwei Entwicklungen sind dennoch auffällig.

Zum einen findet der Anteilsanstieg der externen Berufungen vor allem ab 1995 statt. Bis Anfang der 1990er-Jahre bleibt der Anteil der Externen relativ konstant. Noch 1990 war nicht einmal jeder fünfte Unternehmensleiter vor seiner Rekrutierung außerhalb des entsprechenden Konzerns tätig, 1995 ist es immerhin schon jeder vierte. Zwischen 1990 und 2005 steigt der Anteil der Externen um 11 Prozentpunkte, von 18 auf 29 Prozent. Auch wenn mit mehr als zwei Dritteln der überwiegende Teil der Wirtschaftselite 2005 weiterhin intern

Tabelle 3-1 Art der Rekrutierung in den Vorstandsvorsitz, Anteile in Prozent (N = 443)

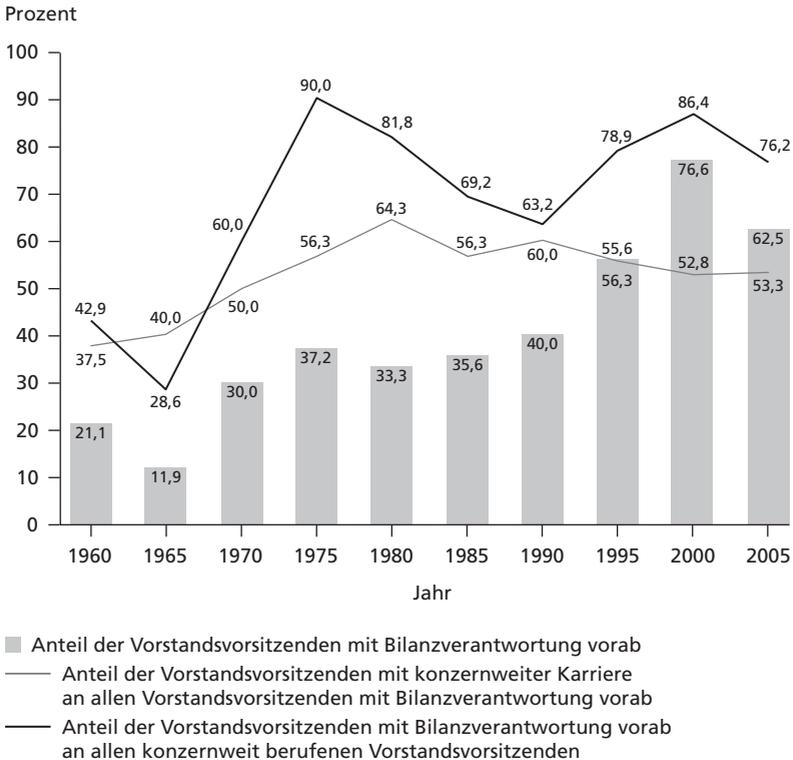
Jahr (n)	Interne Rekrutierung		Externe Rekrutierung	Ohne Angabe
	weit: Konzern	eng: Unternehmen		
1960 (38)	18,4	60,5	15,8	5,3
1965 (42)	16,7	57,1	19,0	7,1
1970 (40)	25,0	55,0	20,0	0,0
1975 (43)	23,3	62,8	14,0	0,0
1980 (42)	26,2	54,8	16,7	2,4
1985 (45)	28,9	46,7	17,8	6,7
1990 (50)	38,0	40,0	18,0	4,0
1995 (48)	39,6	33,3	25,0	2,1
2000 (47)	46,8	25,5	27,7	0,0
2005 (48)	43,8	20,8	29,2	6,3
Gesamt	31,4	44,7	20,5	3,4

rekrutiert wurde, lässt sich lediglich als Zeitpunktbetrachtung feststellen, dass von einem nach außen offenen Markt für Führungskräfte keine Rede sein kann. Die Anteilszuwächse der letzten drei Beobachtungszeitpunkte deuten einen Trend zu einer höheren Relevanz konzernexterner Rekrutierungen an. Ob diese Entwicklung von Dauer ist, wird sich allerdings erst noch zeigen.

Eine sehr deutliche Verschiebung der Anteilsstruktur zeigt sich dafür bei den internen Rekrutierungen. Während sich die Anteile der engen internen Rekrutierung, also der Berufung aus den Reihen des Unternehmens, im Verlauf dritteln, können sich die der weiten internen Berufung mehr als verdoppeln. Im Jahr 1960 waren noch drei Viertel aller intern Berufenen mindestens fünf Jahre vor ihrer Amtsübernahme im jeweiligen Unternehmen beschäftigt. 1990 sind Vorstandsvorsitzende mit interner Rekrutierung im engen und im weiten Sinn anteilmäßig gleichauf. Zum letzten Beobachtungszeitpunkt stammen zwei Drittel aller intern berufenen Unternehmensleiter aus dem Konzern, nicht aber aus dem entsprechenden Unternehmen. In den ersten fünfundzwanzig Jahren steigen die Anteile der konzernweit berufenen Vorstandsvorsitzenden weitgehend moderat an, von 18 Prozent (1960) auf 29 Prozent (1985) – eine Ausnahme stellt das Jahr 1970 dar. Vor allem 1990 steigen die Anteile deutlich an, zwischen 1985 und 2005 um insgesamt 15 Prozentpunkte. Spätestens Mitte der 1980er-Jahre¹ beginnt der Anteilsverlust der Vorstandsvorsitzenden mit interner Rekrutierung im engen Sinn um 7 bis 8 Prozentpunkte pro Beobachtungsjahr.

¹ Im Vergleich mit den Anteilen der ersten drei Beobachtungsjahre erscheint der Anteilsrückgang von 63 Prozent auf 55 Prozent zwischen 1975 und 1980 als Normalisierung auf das alte Niveau.

Abbildung 3-2 Konzernweite Rekrutierung und Bilanzverantwortung vorab, Anteile in Prozent



Wie bei der Differenzierung nach konzernweiten und unternehmensbezogenen Hauskarrieren in Kapitel 2.1.2 deuten sich Veränderungen in der Struktur der internen Rekrutierungen vor allem ab Mitte der 1980er-Jahre an.

Statt eines sich deutlich entwickelnden, nach außen offenen Marktes für Führungskräfte legt die veränderte Struktur der Rekrutierungsarten den Schluss nahe, dass sich ein solcher Markt konzernintern herausbildet. Konzernweite Rekrutierungen und Hauskarrieren setzen eine bestimmte Organisationsstruktur der Konzerne voraus. Die beobachtete Entwicklung lässt auf eine strukturelle Umbildung der Unternehmen zu Mutter- und Tochtergesellschaften schließen. Der wachsende Anteil der Unternehmensleiter mit vorheriger Erfahrung als Vorstandsvorsitzender stützt diese Interpretation. Ihr Anteil verdreifacht sich von 21 Prozent (1960) auf 63 Prozent (2005). Besonders hohe Zuwächse von über 15 Prozentpunkte zum Wert des vorherigen Beobachtungsjahres fin-

den sich 1970, 1995 und 2000. Ab Mitte der 1990er-Jahre hat deutlich mehr als die Hälfte der Wirtschaftselite vor der Berufung in einen Vorstandsvorsitz des Samples ein Unternehmen geleitet. Mit Ausnahme der 1960er-Jahre wurde mindestens die Hälfte der leitungserprobten Vorstandsvorsitzenden aus dem Konzern rekrutiert. Auch aus einer anderen Perspektive bestätigt sich der enge Zusammenhang zwischen konzernweiter Rekrutierung und Erfahrung als Vorstandsvorsitzender. Ab Mitte der 1970er-Jahre haben mehr als drei Viertel aller konzernweit rekrutierten Vorstandsvorsitzenden vor ihrer Berufung ein Unternehmen geleitet. Eine Ausnahme bilden die beiden Jahre 1985 und 1990.

Diese Ergebnisse sprechen für einen Wandel in der Unternehmensstruktur. Je mehr sich als Struktur die Einteilung von Konzernober- und Tochtergesellschaften durchsetzt, desto weniger wahrscheinlich ist eine interne Rekrutierung im engen Sinn noch möglich. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Konzernobergesellschaft eine Finanzholding oder der strategische und nicht produktive Konzernkopf ist. Diese These wird auch durch die steigende Bedeutung der Berufung von Vorstandsvorsitzenden mit Erfahrungen in der Bilanzverantwortung bei gleichzeitig konstant hoher Relevanz der Hauskarrieren unterstützt.

Die Hausrekrutierung im weiteren Sinne ist aber nicht nur eine Folge neuer Konzernstrukturen. Sie ist auch ein Mittelweg zwischen interner und externer Berufung. Die Vorteile beider Rekrutierungsarten können so gewahrt werden. Für die interne Rekrutierung spricht, dass die Führungskräfte eine gute Kenntnis des Unternehmens und der Firmentradition haben sowie im Unternehmen verankert sind (Lane 1989: 95). Eine gewisse Betriebsblindheit für die problematischen Bereiche sowie eine Scheu vor Traditionsbrüchen sind mögliche, mit der internen Rekrutierung verbundene Nachteile. Für innovative Maßnahmen können extern berufene Unternehmensleiter geeigneter sein, andererseits sind sie mit dem Unternehmen aber weniger vertraut. Die konzernweite Rekrutierung der Führungskräfte bietet sich an, um das Spannungsverhältnis von Unternehmenskenntnis und Betriebsblindheit zu überbrücken.

In jedem Fall deutet sich eine Veränderung bei den Rekrutierungsmustern an. Seit Beginn der 1990er-Jahre werden die Vorstandsvorsitzenden seltener aus dem Unternehmen selbst rekrutiert. Sie haben häufiger in unterschiedlichen Tochterunternehmen des Konzerns gearbeitet und waren für die Bilanz verantwortlich. Wenngleich die Bedeutung extern rekrutierter Vorstandsvorsitzender noch überschaubar ist, so haben sich doch die internen Rekrutierungsmuster deutlich verschoben.

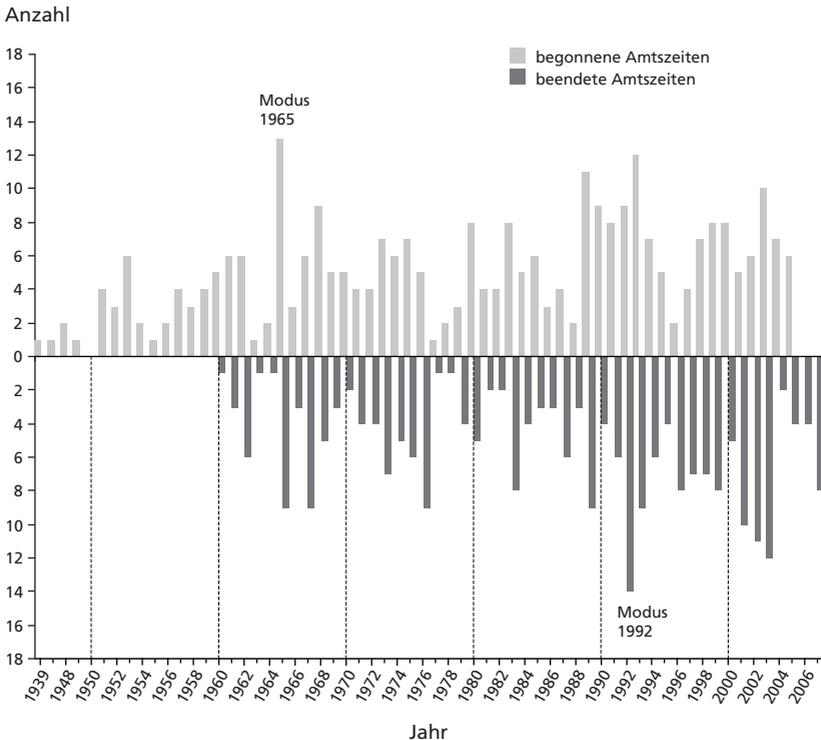
3.1.2 Fluktuation

Ein Markt für Führungskräfte bezieht sich nicht allein auf die Berufung zum Unternehmensleiter, vielmehr muss auch die erbrachte Leistung des Vorstandsvorsitzenden in die Analyse einbezogen werden. Ein Indiz dafür ist die durchschnittliche Amtszeit der Manager. Hier zeigten sich bereits wichtige Veränderungen (vgl. Abbildung 2-6). Im beobachteten Zeitraum sinkt sie um insgesamt drei Jahre, von im Schnitt elf (1960) auf acht Jahre (2000). Die Fluktuation in den Unternehmensspitzen nimmt im Zeitverlauf zu.

Auch eine Analyse der Jahre, in denen die untersuchten Amtszeiten beginnen und enden, veranschaulicht die zunehmende Umschlagsgeschwindigkeit in den Vorstandsvorsitzen. Für die Amtsantritte wie für die Amtsenden zeigt sich ein ähnlicher Trend. Über den gesamten Zeitraum lässt sich eine steigende Tendenz der jährlichen Amtsbeginne und Amtsenden konstatieren. Die höchste Anzahl begonnener Amtszeiten findet sich mit 13 im Jahr 1965, gefolgt von 1993 mit 12, 1989 mit 11 und 2003 mit 10 Amtsantritten. Auch die jährliche Zahl der beendeten Amtszeiten erhöht sich tendenziell. 1992 enden 14 der untersuchten Amtszeiten, die höchste Anzahl im beobachteten Zeitraum. Zwischen 10 und 12 Amtszeiten werden jeweils in den Jahren 2001, 2002 und 2003 beendet. Die erhöhte Anzahl jährlicher Amtsbeginne und -enden belegt den Trend zu einer erhöhten Fluktuation in den untersuchten Positionen und in der Wirtschaftselite.

Bei der Analyse begonnener Amtszeiten treten drei Fünfjahresintervalle (vgl. Tabelle 3-2) besonders hervor: die zweite Hälfte der 1960er-Jahre, die erste Hälfte der 1990er-Jahre und die Zeit nach dem Jahrtausendwechsel. Mit Ausnahme der späten 1960er-Jahre liegt die durchschnittliche Anzahl der Amtsbeginne bis in die späten 1970er-Jahre deutlich unter 5 pro Jahr. Danach schwankt der Mittelwert der jährlichen Amtsantritte zwischen 5 und 9. Die letzten 6 Amtszeiten beginnen 2005, dem letzten Jahr des Beobachtungszeitraums. Insgesamt 45 Amtszeiten beginnen in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre, jeweils 35 Amtsantritte gibt es zwischen 1965 und 1969 sowie zwischen 2000 und 2004. Diese Zahlen deuten auf drei Perioden eines Generationenwechsels hin, mit denen sich Kapitel 5.1 ausführlich beschäftigt. Während sich die drei Intervalle mit den meisten begonnenen Amtszeiten auf einen Zeitraum von vierzig Jahren zwischen 1965 und 2004 verteilen, liegen die drei Intervalle mit den meisten Amtsaustritten zeitlich direkt hintereinander. Die meisten Amtszeiten werden zwischen 2000 und 2004 beendet (40), gefolgt von 39 in der ersten Hälfte und 34 in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre. Hier erhöht sich die Zahl der durchschnittlichen Amtsenden pro Jahr eindeutig von mehr als 4 in den 1970er und frühen 1980er-Jahren auf 7 bis 8 nach 1990.

Abbildung 3-3 Anzahl begonnener (N=302) und beendeter Amtszeiten (bis 2007; N=258)



Das Sample bezieht sich auf die größten fünfzig Industrieunternehmen zu zehn Zeitpunkten. Einige Amtszeiten erstrecken sich über mehrere Beobachtungspunkte, sodass die Anzahl der validen Amtszeiten (302) geringer ist als die Anzahl der validen Beobachtungspunkte (443). Nicht alle Amtszeiten waren zum Zeitpunkt der Analyse beendet, sodass sich die Anzahl der beendeten (validen) Amtszeiten auf 258 reduzierte. Da sich das Sample nicht aus einer festen Gruppe von Unternehmen zusammensetzt, die über einen Zeitraum analysiert werden, steht hier nicht jedem Amtsaustritt auch ein Amtsbeginn gegenüber.

Die zunehmende Fluktuation, die sich gleichermaßen in häufigeren Amtsantritten und -enden wie in den verkürzten Amtszeiten zeigt, lässt sich als Indiz einer Vermarktlichung der Rekrutierung werten. Mit der erhöhten Umschlagsgeschwindigkeit stehen zu einem gegebenen Zeitpunkt mehr Vorstandsvorsitze zur Disposition. Während in den ersten dreißig Jahren im Schnitt über 4 Positionen pro Jahr neu besetzt werden, sind es in den letzten fünfzehn Jahren des Beobachtungszeitraumes durchschnittlich mehr als 7 jährlich. Die er-

Tabelle 3-2 Begonnene und beendete Amtszeiten nach Fünfjahresintervallen (bis Mitte 2007)

	Amtsantritte		Amtsenden	
	Anzahl	Durchschnittliche Anzahl pro Jahr	Anzahl	Durchschnittliche Anzahl pro Jahr
1939	1	1,0		
1940–1944	1	0,2		
1945–1949	6	1,2		
1950–1954	15	3,0		
1955–1959	14	2,8		
1960–1964	20	4,0	12	2,4
1965–1969	35	7,0	29	5,8
1970–1974	24	4,8	22	4,4
1975–1979	19	3,8	21	4,2
1980–1984	29	5,8	21	4,2
1985–1989	26	5,2	24	4,8
1990–1994	45	9,0	39	7,8
1995–1999	26	5,2	34	6,8
2000–2004	35	7,0	40	8,0
2005 – Mitte 2007	6	6,0	16	6,4

höhte Fluktuation hat zwei unterschiedliche Effekte. Die Anwärter auf den Vorstandsvorsitz haben größere Chancen, diese Position zu erreichen. Zugleich verringert sich die zu erwartende Amtsdauer der gegenwärtigen und zukünftigen Positionsinhaber. Zwischen Position und Positionsinhaber wird also stärker differenziert.

Es ist kein Widerspruch, dass diese Differenzierung mit einem Bedeutungsgewinn der Position des Vorstandsvorsitzenden einhergeht. Vielmehr ist es gerade diese Positionsstärkung, die einerseits das traditionelle Kollegialprinzip im Vorstand (Scheuch/Scheuch 2003: 318; Streeck 2006: 165) ersetzt und andererseits die Amtsdauer des Positionsinhabers reduziert. Mit der internen Machtverschiebung konzentriert sich nicht nur die unternehmensstrategische und unternehmenspolitische Entscheidungskompetenz auf eine Person im Leitungsgremium; entsprechend werden auch die Entwicklung und der Ertrag des Unternehmens dem Vorstandsvorsitzenden allein zugerechnet. Die Hervorhebung des Vorsitzenden aus der Reihe der Vorstandsmitglieder gilt als ein Merkmal angelsächsischer Firmen (Jackson 2000: 284) und war für deutsche Unternehmen untypisch. Mit dem internen Bedeutungszuwachs verändern sich sukzessive auch die Erwartungen an den Vorstandsvorsitzenden. Ein Vorstand, der als Einheit gemeinsam entscheidet, bremst nicht nur »[s]ehr eigenwillige Persönlichkeiten« (Scheuch/Scheuch 2003: 318) aus, er verteilt auch die Verantwortung auf alle

Mitglieder. Wo der Vorsitzende lediglich als Sprecher des Vorstandes gilt, wie beim Kollegialprinzip üblich, können unternehmerische Fehlentscheidungen nur selten einer einzelnen Person zugerechnet werden.² Wo hingegen die Vorstandsvorsitzenden mehr sind als »Erste unter Gleichen« (Streeck 2006: 165), verantworten sie in höherem Maße die gesamte unternehmerische Entwicklung und damit auch die Fehleinschätzungen anderer Vorstandsmitglieder.³

Die im Durchschnitt sinkende Amtsdauer deutet darauf hin, dass sich die Erwartungen an die Unternehmensleiter verändert haben. Obwohl ihr Einfluss innerhalb des Vorstandes – und damit verbunden auch innerhalb des Unternehmens und der Unternehmensumwelt – gestiegen ist, sehen sich die Vorstandsvorsitzenden zunehmend einer potenziellen Konkurrenz ausgesetzt. Anders als zu früheren Zeitpunkten ist der Wettbewerb um den Vorstandsvorsitz nicht mit der Benennung eines Positionsinhabers beendet. Die Berufung sichert den Vorstandsvorsitzenden nicht mehr über einen längeren Zeitraum gegen den Verlust dieser Position ab. Er muss ständig beweisen, dass er den an ihn gerichteten Erwartungen gerecht wird. Diese vorstandsinterne Machtverschiebung fördert das Entstehen eines Marktes für Unternehmensleiter. Ein Markt für Manager und Unternehmensleiter kann nur in einem Kontext funktionieren, wo Verantwortung den einzelnen Entscheidungsträgern zugeordnet werden kann.

Verkürzte Amtszeiten können grundsätzlich unterschiedliche Ursachen haben. Der seit Mitte der 1980er-Jahre anhaltende Trend spricht gegen eine Anhäufung zufälliger Amtszeitverkürzungen. Er legt vielmehr den Schluss nahe, dass die im Durchschnitt gesunkene Amtszeit vor allem auf nicht verlängerte und vorzeitig aufgelöste Verträge zurückgeht (Höpner 2003b: 130). Da es keinen Hinweis darauf gibt, dass die Unternehmensleiter ab Mitte der 1980er-Jahre grundsätzlich schlechter für ihre Positionen qualifiziert sind als ihre Vorgänger, deuten die verkürzten Amtszeiten eher darauf hin, dass sich neben der vorstandsinternen Machkonzentration auch wesentliche Veränderungen in der unternehmerischen Umwelt vollzogen haben.

2 Kritisch kann dies auch als mangelnde Transparenz ausgelegt werden. Hier geht es aber nicht um eine Wertung, ob das Kollegialprinzip im Vorstand einer hierarchischen Struktur über- oder unterlegen ist.

3 Ein Beispiel dafür ist die Entscheidung der Daimler-Führung, 1996 bei der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall die neuen gesetzlichen Regelungen auszuschöpfen. Während der Vorstoß zur Kürzung intern auf die Initiative des Personal- und Finanzvorstandes Gentz zurückgeführt wird, schreiben Öffentlichkeit und Belegschaft dies dem Vorstandsvorsitzenden Schrempf zu (vgl. dazu auch Kapitel 4.3.2).

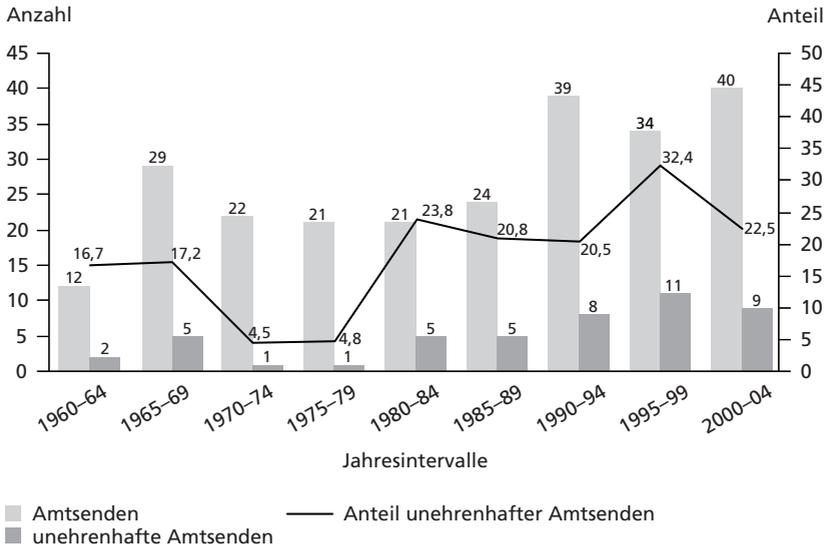
3.1.3 Klimaverschlechterung für Führungskräfte

Bereits die erhöhte Fluktuation in den Vorstandsvorsitzen belegt, dass sich die Bedingungen für Unternehmensleiter verschlechtert haben. Die im internationalen Vergleich überdurchschnittlich langen Amtszeiten waren mehr als nur ein Merkmal deutscher Manager: Sie waren zugleich Ausdruck der auf Langfristigkeit und Kooperation basierenden Strategien deutscher Unternehmen (Bleicher 1983: 141–143). Im Vergleich mit ihren angelsächsischen Kollegen verfügten die deutschen Führungskräfte zwar nur über ein eingeschränktes Maß an Handlungsautonomie (Hall/Soskice 2001: 24), dafür saßen sie allerdings weitaus sicherer in ihren Ämtern. Durchschnittlich kürzere Amtszeiten weisen darauf hin, dass es für die Unternehmensleiter im Zeitverlauf schwieriger wird, die an ihre Position gestellten Erwartungen zu erfüllen. Für unternehmensinterne Differenzen sprechen insbesondere vorzeitig aufgelöste Verträge. Probleme mit der Justiz könnten als kriminelle Energien gedeutet werden. Gerade wenn es vermehrt zu juristischen Schwierigkeiten kommt, liegt der Schluss nahe, dass sich die Eindeutigkeit des unternehmerisch Erlaubten auch innerhalb und außerhalb der Firmengrenzen auflöst.

Fälle, in denen der Vorstandsvorsitzende vorzeitig aus seinem Amt ausscheidet oder in juristische Probleme verwickelt ist, wurden im Sample als unehrenhaft beendete Amtszeiten klassifiziert. Dabei wird nicht unterschieden, ob die Vertragsauflösung auf Betreiben des Aufsichtsrates oder des Vorstandsvorsitzenden selbst zustande kommt. Auch muss die Auseinandersetzung mit der Justiz nicht in die Amtszeit fallen, sie muss aber mit ihr im Zusammenhang stehen. Keine Berücksichtigung finden die Fälle, in denen sich Missstimmungen in oder zwischen den Führungsgremien dadurch ausdrücken, dass auslaufende Verträge nicht verlängert werden. Von den 302 analysierten Amtszeiten enden insgesamt 52 unehrenhaft, 47 davon zwischen 1960 und 2004, 4 seit 2005, ein weiterer Fall kann keinem Jahresintervall zugeordnet werden. Es zeigt sich, dass das Umfeld, in dem sich die Vorstandsvorsitzenden bewegen, unternehmensintern wie -extern diffiziler wird.

Abbildung 3-4 bildet die Anzahl der gesamten und der unehrenhaften Ausritte aus den untersuchten Vorstandsvorsitzen pro Zeitintervall sowie den jeweiligen Anteil der unehrenhaften an den gesamten Amtsenden pro Fünfjahresintervall ab. In der zweiten Hälfte des Beobachtungszeitraumes liegt sowohl die Anzahl als auch der Anteil der unehrenhaften an allen Amtsenden auf deutlich höherem Niveau als in der ersten Hälfte. Verlassen bis Ende der 1980er-Jahre maximal 5 Vorstandsvorsitzende pro Fünfjahresintervall ihr Amt ohne Ehren, sind es ab Anfang der 1990er-Jahre 8 bis 11 pro Intervall. Allein in den fünf Jahren der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre beenden ebenso viele Unternehmens-

Abbildung 3-4 Unehrenhafte Amtsenden (N = 302)



leiter ihre Amtszeit unehrenhaft (11) wie in den fünfzehn Jahren zwischen 1975 und 1989. Während der ersten fünfzehn Jahre beendet etwa alle zwei Jahre ein Vorstandsvorsitzender sein Amt auf diese Weise. In den darauf folgenden fünfzehn Jahren erhöht sich die Zahl zwar, noch immer liegt der Schnitt aber unter einer unehrenhaft beendeten Amtszeit pro Jahr. In den letzten fünfzehn Jahren sind es hingegen jährlich nahezu zwei Vorstandsvorsitzende. Im Schnitt wird zwischen 1990 und 2004 alle sechs Monate eine Amtszeit unehrenhaft beendet.

Setzt man die Anzahl der unehrenhaft beendeten Amtszeiten ins Verhältnis zu allen beendeten Amtszeiten des jeweiligen Fünfjahresintervalls, macht sich die ab Mitte der 1980er-Jahre allgemein steigende Anzahl beendeter Amtszeiten bemerkbar. Die Anzahl der beendeten Amtszeiten nimmt in den 1990er-Jahren stärker zu als die Anzahl der Amtszeiten mit unehrenhaftem Ende. Entsprechend setzen sich die letzten drei Intervalle weniger deutlich von den davor liegenden ab. Während im ersten Jahrzehnt des Beobachtungszeitraums jedes sechste Amtsende als unehrenhaft klassifiziert ist, trifft dies bei den ab 1980 beendeten Amtszeiten nur auf mindestens jede fünfte zu. Mit einem Drittel ist der Anteil der unehrenhaften an allen beendeten Amtszeiten in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre besonders hoch. Dass der Anteil in dem folgenden Intervall wieder so deutlich sinkt, hängt vor allem mit der erhöhten Zahl beendeter Amts-

Tabelle 3-3 Beginn und Ende unehrenhaft beendeter Amtszeiten nach Fünfjahresintervallen (N = 52)

	Amtsantritte		Amtsenden	
	Anteil (%)	Kumulierter Anteil (%)	Anteil (%)	Kumulierter Anteil (%)
an allen unehrenhaft beendeten Amtszeiten				
1939	0,0	0,0		
1940–1944	0,0	0,0		
1945–1949	3,8	3,8		
1950–1954	3,8	7,7		
1955–1959	1,9	9,6		
1960–1964	5,8	15,4	3,8	3,8
1965–1969	5,8	21,2	9,6	13,5
1970–1974	5,8	26,9	1,9	15,4
1975–1979	11,5	38,5	1,9	17,3
1980–1984	5,8	44,2	9,6	26,9
1985–1989	13,5	57,7	9,6	36,5
1990–1994	25,0	82,7	15,4	51,9
1995–1999	7,7	90,4	21,2	73,1
2000–2004	9,6	100,0	17,3	90,4
2005 – Mitte 2007			7,7	98,1

Die kumulierten Anteile addieren sich nicht zu hundert, da ein unehrenhaftes Amtsende keinem Intervall zugeordnet werden kann.

zeiten zusammen. So besteht zwischen der Anzahl aller und der unehrenhaft beendeten Amtszeiten kein linearer Zusammenhang.⁴ Die Häufung der unehrenhaften Amtsenden ergibt sich also nicht einfach aus dem Umstand, dass die Zahl der Amtsbeendigungen allgemein steigt.

Die Anteilsentwicklung sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die unehrenhaften Amtsenden seit den 1990er-Jahren häufiger geworden sind. Verteilt man die unehrenhaft beendeten Amtszeiten anteilig auf die Fünfjahresintervalle, in denen sie begannen beziehungsweise endeten (Tabelle 3-3), so stechen wiederum die 1990er-Jahre heraus. Jeweils mehr als ein Drittel der unehrenhaft beendeten Amtszeiten beginnen oder enden in den 1990er-Jahren. Bis Mitte der 1980er-Jahre hat nicht einmal die Hälfte aller Amtszeiten mit unehrenhaftem Ende begonnen, deutlich mehr als 50 Prozent aller unehrenhaften Amtsenden fallen in den Zeitraum ab 1990. In den zweieinhalb Jahren zwischen 2005 und Mitte 2007 enden von insgesamt 8 Amtszeiten bereits 4 unehrenhaft.

⁴ Besonders deutlich wird dies bei einem Vergleich der mittleren vier Intervalle. In den 1980er-Jahren enden lediglich zwei Vorstandsvorsitze mehr als in den 1970er-Jahren. Bezogen auf die unehrenhaften Amtsenden liegt die Differenz allerdings bei acht.

Diese Häufung der unehrenhaft beendeten Amtszeiten unterstützt den Befund, dass sich das Klima für Unternehmensleiter ab den 1990er-Jahren spürbar verschlechtert. Die Art ihrer Amtsführung wird nun offenbar nicht nur unternehmensintern wie -extern kritisiert, sie bekommen auch die Folgen unmittelbarer zu spüren. Diese Entwicklung spricht einerseits dafür, dass sich im Zusammenhang mit der vorstandsinternen Aufwertung des Vorsitzes auch die an diese Position gestellten Erwartungen und Bewertungsmaßstäbe verändern. Zudem deutet sie darauf hin, dass innerhalb und außerhalb der Unternehmen Unklarheit über angemessene und erfolgreiche Unternehmensstrategien besteht. Mit ihren unternehmerischen Konzepten stoßen Vorstandsvorsitzende immer häufiger auch in den Führungsgremien ihrer Unternehmen auf Akzeptanzgrenzen. Die Toleranz der Aufsichtsratsgremien bezüglich der Leistung der Unternehmensleiter ist zurückgegangen. In zunehmendem Maße müssen die Vorstandsvorsitzenden die Unternehmensentwicklung allein und mit dem Verlust ihrer Position verantworten. Einer Studie der Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton zufolge liegt die deutsche Entwicklung dabei im internationalen Trend. Die Autoren werten diesen als Zeichen für den weltweit wachsenden Einfluss der Anteilseigner und Börsen auf die Unternehmensleitung (Lucier/Wheeler/Habbel 2007).

Der verwendete Indikator tendiert sogar dazu, das tatsächliche Ausmaß der Klimaverschlechterung zu unterschätzen, denn er bezieht nicht verlängerte Verträge mit ein. Auch die Analyse von Höpner (2003b: 129–131) bestätigt eine Verkürzung der Amtszeiten ab Mitte der 1980er-Jahre. Diese Entwicklung lässt vermuten, dass Vertragsverlängerungen vermehrt in der zweiten Hälfte des Beobachtungsraums ausbleiben. Die tatsächliche Zahl der unehrenhaft beendeten Amtszeiten sollte in der zweiten Hälfte des Beobachtungszeitraums daher noch höher liegen als hier dargestellt.

3.1.4 Mehr Konkurrenz, mehr Markt?

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Zusammensetzung der Wirtschaftselite ab Mitte der 1980er-Jahre wandelt. Die Veränderungen betreffen sowohl die Rekrutierung als auch die Verweildauer der Führungskräfte im Vorstandsvorsitz. Immer häufiger waren die Vorstandsvorsitzenden im Verlauf ihrer Karriere außerhalb des Stammhauses tätig. Sie verfügen bereits über praktische Erfahrung als Unternehmensleiter. An der Spitze der Unternehmen nimmt die Fluktuation zu, die Anzahl begonnener und beendeter Amtszeiten erhöht sich. Hinzu kommt, dass sich die Rahmenbedingungen für die Vorstandsvorsitzenden zu verändern scheinen. Unehrenhaft beendete Amtszeiten mehren sich vor allem seit den 1990er-Jahren. Entsteht mit diesen Entwicklungen aber auch ein Markt

für Führungskräfte? Lässt sich tatsächlich eine Annäherung an die angelsächsische Managementkultur feststellen? Oder bestätigen sich nicht vielmehr die Eigenheiten des deutschen Modells in der Entwicklung?

Ein interner Markt für Führungskräfte

Vor allem in den 1990er-Jahren verändern sich sowohl die Besetzung als auch die Rollen- und Aufgabenbeschreibungen des Vorstandsvorsitzenden in der deutschen Wirtschaft. Hat sich damit aber auch ein externer Markt für Führungskräfte gebildet? Zwar verzeichnet das Jahr 2005 den niedrigsten Anteil von Hauskarrieren der letzten dreißig Jahre, mit weit über 50 Prozent bleiben diese aber auch im letzten Beobachtungsjahr von Bedeutung. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt lässt sich nicht bestimmen, ob es sich bei der Reduzierung der Anteile der Hauskarrieren nach dem Allzeithoch von 1995 um einen langfristigen Trend handelt. Ähnliches gilt für die extern Berufenen. Im Beobachtungszeitraum konnte sich ihr Anteil zwar auf ein Drittel verdoppeln, ob diese Entwicklung anhält und die internen Rekrutierungen langfristig ersetzt, muss sich ebenfalls noch zeigen. Von einem externen Markt für Führungskräfte kann daher bislang keine Rede sein.

Die weitgehende Abschottung der Märkte für Führungspersonal nach außen ist indes kein rein deutsches Phänomen. Die Studie von Booz Allen Hamilton zur Nachfolge von Unternehmensleitern dokumentiert einen globalen Rückgang externer Berufungen seit dem Höchststand von 1997 (Lucier/Wheeler/Habbel 2007: 8). Die Autoren deuten diese Entwicklung als Beleg dafür, dass die Nachfolge der Unternehmensleiter in den Firmen besser geplant wird, nachdem diese besonders in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre auf die abrupten Wechsel in der Führung nicht vorbereitet waren.

As the succession rates climbed earlier in the decade, boards turned to such expedients as hiring »outsider« CEOs, appointing interim chiefs, and opting for candidates with previous experience running a public company. But these trends have waned as boards have become better at grooming-in-house candidates. (Lucier/Wheeler/Habbel 2007: 4)

Global stellen die hohen Anteile externer Berufungen eine Besonderheit der 1990er-Jahre dar, ein Resultat der auch international erhöhten Umschlagsgeschwindigkeit in den Unternehmensleitungen. Ein externer Markt für Führungskräfte ist damit nicht nur in Deutschland unterentwickelt. Auch eine Studie über die US-amerikanische Wirtschaftselite der 1960er- und 1970er-Jahre bestätigt den hohen Stellenwert konzerninterner Berufungen (Swinyard 1980). In Frankreich und Großbritannien ist die Berufung externer Unternehmensleiter zwar deutlich stärker ausgeprägt als in Deutschland und den USA (Win-

dolf 2003: 330)⁵, ein externer Markt für Geschäftsführer ist – ob national oder global – aber auch dort nicht die Regel. Entgegen der in der Literatur vertretenen Argumentation, die sich auf die gleichbleibend hohen Anteile der Hauskarriere stützt (Gergs/Schmidt 2002: 572; M. Hartmann 2006: 445; Pohlmann 2003: 60–61), widerlegt die fehlende externe Rekrutierung der deutschen Wirtschaftselite nicht grundsätzlich eine Vermarktlichung der Führungskräfte rekrutierung. Auch die These einer Anglisierung der deutschen Rekrutierungsmuster lässt sich auf dieser Basis nicht zweifelsfrei zurückweisen.

Trotz der hohen Bedeutung interner Rekrutierungen wird die Existenz eines Marktes für Unternehmensleiter in den angelsächsischen Ländern, insbesondere in den USA, nicht bezweifelt. Vielmehr erweisen sich externe Rekrutierungen und Hauskarrieren als zu grobe Indikatoren für die Existenz oder das Fehlen eines solchen Marktes. Aussagekräftiger ist in diesem Kontext die Verschiebung von unternehmens- zu konzerninternen Berufungen. Im Jahr 2005 stammen zwei von drei intern rekrutierten Vorstandsvorsitzenden aus dem Konzern, nur einer aus dem entsprechenden Stammhaus. Außerdem nimmt der Anteil derjenigen zu, die vor ihrer Berufung bereits Bilanzverantwortung getragen haben; bei den konzernweit Rekrutierten ist dies besonders ausgeprägt. Vermarktlichung kann als Prozess verstanden werden, in dem das Konkurrenz- gegenüber dem Kooperationsprinzip gestärkt wird (Höpner 2003b: 132). Die steigende Bedeutung konzernweiter Karrieren und bilanzieller Verantwortung lässt sich damit als Hinweis auf die Entstehung eines *internen* Marktes für Unternehmensleiter deuten. Die Konkurrenz um diese Position wird auf zweifache Weise gefördert. Bei unternehmensinternen Berufungen stammt der neue Vorsitzende meist aus dem Kreis der Vorstandsmitglieder. In aller Regel ist die Konkurrenz dabei sehr begrenzt auf die Vorstände für Produktion, Entwicklung oder Finanzen. Mit der konzernweiten Rekrutierung konkurrieren potenziell mehr Kandidaten um den Vorstandsvorsitz. Gefördert wird der Wettbewerb um die Position auch durch die von den Anwärtern zu verantwortenden Bilanzen. Bilanzen bieten eine Möglichkeit, die Leistung und das Potenzial der Kandidaten zu beurteilen. Die Finanz- und Rentabilitätskennzahlen der Unternehmen dienen als (vermeintlich) objektives Maß, die einen Vergleich der internen wie externen Aspiranten ermöglichen.

5 Der Booz-Allen-Hamilton-Studie zufolge kulminieren die Anteile extern Berufener im Jahr 1997. Die von Windolf (2003) präsentierten hohen Anteile resultieren daher möglicherweise aus dem außerordentlichen Trend der 1990er-Jahre. Die Abstände zwischen den Nationen sollte das indes nicht beeinflussen, zumal auch M. Hartmann die höhere Mobilität zwischen Unternehmen und Konzernen in Frankreich und Großbritannien gegenüber Deutschland und den USA bestätigt (M. Hartmann 1997).

Ab den 1990er-Jahren werden die Unternehmensleiter aus einer größeren Anzahl potenzieller Anwärter rekrutiert, deren Leistungen weitgehend standardisiert gemessen werden. Die Herausbildung von Märkten für Unternehmensleiter wird vor allem (aber nicht nur) dort begünstigt, wo Unternehmen und Konzerne unter dem Stichwort Dezentralisierung ihre Organisationsstrukturen neu gliedern. Ziel der Dezentralisierung unternehmerischer Strukturen, beispielsweise in Form einer Holding, ist »die Förderung unternehmerischen Handelns durch rechtliche Selbständigkeit« (Bahnmüller/Fisecker 2003: 18). Marktbeziehungen werden konzernintern simuliert, indem eigenständige Unternehmenseinheiten als Kunden-Lieferanten-Verhältnis strukturiert werden (Faust 2002: 81). Die Finanz- und Rentabilitätskennzahlen dienen nicht nur zum Vergleich der Unternehmensbereiche, sie werden explizit zur Beurteilung der jeweils verantwortlichen Manager herangezogen. Da die erwünschte interne Konkurrenz der Bereiche direkte Auswirkungen auf die weiteren Karrierechancen hat, schwächt diese die konzerninterne Kooperationsbereitschaft der Verantwortlichen (Bahnmüller/Fisecker 2003: 22–23). Die Konzerne fördern die Vermarktlichung der Führungskräfte rekrutierung weniger durch die Berufung Externer als vielmehr durch die Restrukturierung ihrer Organisation.

Einmal als Maßstab für unternehmerische Fähigkeiten und Leistungen akzeptiert, sind Rentabilitätskennzahlen nicht nur bei der Rekrutierung und Beförderung von Führungskräften von Bedeutung. Bereits auf den Ebenen des mittleren Managements dienen die in der Vergangenheit erbrachten Leistungen zunehmend allein der Beförderung, nicht aber dem Erhalt einer Position. Bei der dauerhaften Sicherung der erreichten Position verdrängt das Erfolgsprinzip die Bedeutung der Erfahrung: »[...] erreichte Karrierefortschritte werden ungesicherter, weil die Kriterien, wonach Aufstieg vergeben und gesichert werden kann, leistungs- und ergebnisbezogener werden, während Loyalität und Organisationszugehörigkeit an Gewicht verlieren« (Faust 2002: 86). Von dieser Entwicklung sind auch die Vorstandsvorsitzenden betroffen. Ihre Arbeit wird verstärkt anhand von als objektiv geltenden Finanzkennzahlen bewertet, die im Verständnis der Agency-Theorie die Transparenz zugunsten der Anteilseigner erhöhen (Jensen/Meckling 1976). Eine Verschlechterung – oder hinter den Erwartungen zurückbleibende – Entwicklung spezifischer Rentabilitätskennzahlen wird als mangelnde unternehmerische Fähigkeit des entsprechenden Vorstandsvorsitzenden eingestuft. Der Vorstandsvorsitz erhält so zunehmend den Charakter einer Dienstleistung, deren Erbringer bei Missfallen ausgetauscht wird. Mit der Akzeptanz finanzwirtschaftlicher Kennziffern erhöht sich die Wahr-

scheinlichkeit einer vorzeitigen Absetzung der Unternehmensleiter;⁶ immer seltener verlängern sich die Verträge der Wirtschaftselite quasi von selbst. Die verkürzten Amtszeiten und die Häufung (unehrenhaft) beendeter Amtszeiten sind Ausdruck dieser Entwicklung. Sowohl die Eintritts- wie die Austrittsjahre der unehrenhaft aus dem Amt geschiedenen Unternehmensleiter zeigen, dass sich die Rolle der Vorstandsvorsitzenden und die Bewertung ihrer Leistung ab den frühen 1990er-Jahren verändern. Der Dienstleistungscharakter des Vorstandsvorsitzes und die akzeptierten Bewertungsmaßstäbe erbrachter Leistungen lassen daher auf eine Vermarktlichung der Führungskräfte rekrutierung schließen.

Marktumvollkommenheiten und Vermarktlichung als Prozess

Als Prozess verstanden bedeutet Vermarktlichung, dass das Prinzip der Konkurrenz gegenüber dem der Kooperation an Bedeutung gewinnt beziehungsweise dieses verdrängt. Überwindet die Rekrutierung von Vorstandsvorsitzenden die Unternehmensgrenzen, erhöht sich die Zahl der infrage kommenden Kandidaten. Ein neues Element in der deutschen Industrie ist, dass ein Vorstandsvorsitz immer schneller wieder vakant werden kann und sich der Positionsinhaber nicht nur dauerhaft, sondern auch kurzfristig bewähren muss. Die erhöhte Fluktuation der Unternehmensleiter und die gegenwartsnahe Beurteilung der Leistungen aufgrund der Finanzkennzahlen erhalten die Konkurrenzsituation auch nach der Besetzung aufrecht. Die Konkurrenz um eine Position, die in einem Unternehmen zwischen 1960 und 1985 durchschnittlich alle zehn bis zwölf Jahre stattfindet, bleibt nun dauerhaft bestehen. Die Wahl zum Vorsitzenden beendete früher den Wettbewerb, heute muss der Vorsitzende darüber hinaus um den Erhalt seiner Position kämpfen. Wengleich externe Manager bislang kaum in diesen Wettbewerb eintreten, bilden sich doch konzerninternen Märkte für Führungskräfte heraus. Für den Positionsinhaber ist es dabei irrelevant, ob er für den Erhalt seiner Position mit konzerninternen oder -externen Führungskräften konkurriert. Da die interne Konkurrenz zwischen den Bilanzverantwortlichen der Konzerneinheiten wegen der zurückgehenden Kooperations- und Koordinationsbereitschaft das Ergebnis des Gesamtkonzerns negativ beeinflussen kann (Bahnmüller/Fisecker 2003), können nach außen abgeschottete Märkte für Führungskräfte den Druck auf die Positionsinhaber sogar stärker erhöhen als offene Märkte.

⁶ Dies gilt ganz allgemein. Im konkreten Fall hängt die Absetzungswahrscheinlichkeit von unterschiedlichen Faktoren ab, vor allem wohl von der Toleranzgrenze der Anteilseigner beziehungsweise ihrer Vertreter.

Diese Entwicklungen sollen nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die heutige Wirtschaftselite in einem von der Deutschland AG geprägten Rahmen bewegt. Auch weiterhin machen die Amtsinhaber und Aufsichtsratsvorsitzenden bei der Wahl der Nachfolger ihren Einfluss geltend (Beyer 2006a: 138). Mit der zunehmenden sozialen Schließung der Wirtschaftselite, die Manager mit bürgerlicher Herkunft bei der Rekrutierung bevorzugt, erscheinen sozioökonomische Merkmale als Auswahlkriterium wichtiger als persönliche Leistung (M. Hartmann 2002: 87, 2006: 447–450). Diese Befunde weisen auf wesentliche Marktunvollkommenheiten bei der Rekrutierung hin, sie belegen aber keinesfalls das grundsätzliche Fehlen eines Marktes für Führungskräfte rekrutierung.

Der mitentscheidende Einfluss von Vorstandsvorsitzenden bei der Auswahl des nachfolgenden Unternehmensleiters setzt eine gesicherte Position der jeweiligen Amtsinhaber voraus. Mehr unehrenhaft beendete oder nicht verlängerte Verträge lassen hier allerdings den Einfluss der Vorstandsvorsitzenden schwinden. Zugleich bedeutet die Beteiligung der Vorstandsvorsitzenden am aktiven Aufbau ihrer Nachfolger nicht eine grundsätzliche Ausschaltung der Konkurrenz. Bei Daimler-Benz förderte Reuter Schrempf zunächst als seinen Nachfolger. Im Jahr 1995 wurde er von ihm schließlich früher als geplant aus dem Amt gedrängt. Der Einfluss des Aufsichtsratsvorsitzenden als Vertreter der Anteilseigner ist kein prinzipieller Einwand gegen einen Markt für Führungskräfte. Dies ändert sich lediglich, wenn er eine Politik gegen große Teile der Aktionäre betreibt. Von dem weiterhin vorhandenen Einfluss der Vorsitzenden der beiden Kontrollgremien auf die Nachfragerregelung kann nicht auf das Fehlen eines Marktes geschlossen werden. Allenfalls deutet dieser Einfluss auf mangelnde Transparenz bei der Rekrutierung und damit auf die Unvollkommenheiten des Marktes hin.

Gleiches gilt für die soziale Schließung bei der Besetzung der Führungsposition. Soziale Schließung reduziert den Wettbewerb um die Führungspositionen durch Diskriminierung entlang eines spezifischen Kriteriums. Sie kann auch ein Nebenprodukt wachsender Konkurrenz sein. So kommt M. Hartmann zu dem Ergebnis, die Bildungsexpansion und die Verschlechterung der ökonomischen Situation hätten sich zusätzlich hemmend auf die soziale Mobilität ausgewirkt (M. Hartmann 2002: 79–80). Das größere Angebot qualifizierter Kandidaten führe dazu, dass andere Merkmale als das der persönlichen Leistung noch stärker in den Vordergrund treten (M. Hartmann 2004a: 22–24).

Die Auswahl eines Vorstandsvorsitzenden aus mehreren potenziellen Kandidaten ist also weder vollkommen transparent, noch beruht sie auf persönlicher Leistung als einziges oder wichtigstes Kriterium der Rekrutierung. Entstehende oder existierende Märkte für Unternehmensleiter implizieren allerdings keine perfekte Konkurrenz im Sinne des ökonomischen Referenzmodells. Dass die

soziale Herkunft die Karrierechancen von Managern beeinflusst, verweist auf Markteintrittsschranken jenseits der persönlichen Leistung. Hier offenbaren sich die Grenzen und Probleme des Konzepts der Leistungs- oder Funktionseliten; diese Schwierigkeiten entstehen dadurch, dass von der erreichten Position auf überlegene Fähigkeiten der Positionsinhaber geschlossen wird (Röhrich 1975a; Scheuch 1966). Markteintrittsbarrieren sind aber weder eine Eigenheit der Märkte für Führungspersonal, noch verhindern sie grundlegend jedwede Konkurrenz. Die erhöhte Anzahl zu besetzender Vorstandsvorsitze und deren Anwärter, die vereinfachte Vergleichbarkeit und Beurteilung von Kandidaten sowie die zunehmend als Dienstleistung verstandene Tätigkeit der Vorstandsvorsitzenden führen zu einer Trennung von Person und Position, der Wettbewerb von Personen um die Besetzung der Positionen wird intensiviert. Diese Entwicklungen lassen sich als Indiz für das Entstehen eines Marktes für Führungskräfte interpretieren.

Die Tatsache, dass sich unvollkommene interne Märkte für Unternehmensleiter herausbilden, ist auch vor dem Hintergrund steigender Bezüge der Führungskräfte von Interesse. Seit den 1990er-Jahren ist die Entlohnung der Vorstände, auch ohne Berücksichtigung der variablen Vergütungsbestandteile, deutlich gestiegen (Höpner 2003b: 139–149). Dabei zeigt sich ein negativer Zusammenhang zwischen der Höhe der Vorstandsvergütung und dem Ausmaß, in dem die entsprechenden Unternehmen »den Kontrollmechanismen des Verflechtungsnetzwerks« (Beyer 2006a: 136) ausgesetzt sind. Zur Rechtfertigung dieser Entwicklung wird unter anderem auf den verschärften Wettbewerb um gute Führungskräfte verwiesen. Demzufolge stellen qualifizierte und geeignete Manager ein knappes Gut dar, wodurch sich der Preis auf dem Markt erhöht (Rosen 1990). Im globalen Wettlauf um die Besten und Fähigsten müssen sich die Unternehmen – so die Argumentation – den internationalen und vor allem den angelsächsischen Standards anpassen. Damit wird auch die Steigerung der fixen Vergütungsbestandteile gerechtfertigt. Obwohl mit der zunehmenden Fluktuation und der Restrukturierung der Konzerne zu Holdinggesellschaften die Nachfrage nach Führungskräften zunimmt, sich die Konkurrenz also verschärft, sind die Einkommenszuwächse der deutschen Wirtschaftselite nicht durch den Verweis auf vermeintliche Marktmechanismen zu begründen. Denn diese Argumentation geht implizit von einem perfekten Markt ohne Marktunvollkommenheiten und Eintrittsbarrieren aus und schließt, wie Plumpe (2005: 19–20) zu Recht kritisiert, von der Entlohnung der Manager auf ihre Qualität. Ein weiterer Aspekt spricht gegen diese Argumentation: Ein kompetitiver Markt für Führungskräfte besteht nicht zwischen, sondern in den Konzernen. Da dies ein internationales Muster ist, können die deutschen Führungskräfte nicht von den weitgehend abgeschotteten Märkten in Deutschland in offene Arbeitsmärkte

für Führungspersonal anderer Ökonomien wechseln. Der Anstieg der Bezüge ist also nicht Konsequenz eines internationalen Wettbewerbs um die fähigsten Köpfe, sondern ist von den Konzernführungen weitgehend hausgemacht.

3.2 Von der Produkt- zur Finanzmarktorientierung deutscher Manager?

Ein wichtiges Element des Finanzmarktkapitalismus ist der ausgeprägtere Warencharakter von Unternehmen (Windolf 1994: 81–82). Idealtypisch sorgen die Finanzmärkte nicht nur für eine effiziente Allokation des Kapitals einer Volkswirtschaft, sie tragen auch zur Lösung des grundlegenden Prinzipal-Agent-Problems zwischen Managern und Eigentümern bei (vgl. Fama 1980; Jensen/Meckling 1976). Systeme, die feindliche Übernahmen von Unternehmen ermöglichen, sollen über die Aktienkurse kontrollierend auf die Unternehmensleiter wirken: Fehler des Managements und Effizienzreserven drücken sich – diesem Verständnis zufolge – in einem Börsenkurs aus, der das (geschätzte) Potenzial des Unternehmenskurses unterbewertet. Durch die (feindliche) Übernahme und Reorganisation eines solchen Unternehmens kann ein Investor auf eine höhere Rendite hoffen. Soweit Firmen in Märkte für Unternehmenskontrolle eingebunden sind, müssen ihre Führungskräfte den Interessen ihrer Aktionäre besondere Aufmerksamkeit widmen, um ihre Position langfristig zu sichern (Höpner/Jackson 2003; Windolf 2005). Als Messinstrumente und Richtwerte haben sich vermehrt Aktienkurse und standardisierte Finanzkennzahlen durchgesetzt (Dörre 2001; Dörre/Brinkmann 2005; Kädler/Sperling 2001).

Mit dem Bedeutungsgewinn der Finanzmärkte zur Unternehmensfinanzierung seit den späten 1980er-, frühen 1990er-Jahren wird auch in Deutschland ein Wandel des Unternehmensverständnisses festgestellt. Dies zeigt sich beispielsweise in der Umstellung der Unternehmensbilanzierung von den die Interessen der Gläubiger schützenden Regeln des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) auf die, an den Anteilseignerinteressen orientierten, internationalen Bilanzierungsstandards (*IAS/IFRS*) beziehungsweise US-amerikanischen Bilanzierungsregeln (*US-GAAP*). Auch der Auf- oder Ausbau der Abteilungen für Konzern-Investoren-Beziehungen (*Investor Relations*) lässt sich als Indiz für eine stärkere Orientierung der Unternehmen am Finanzmarkt deuten. Insgesamt, so die Einschätzung, etabliert sich in den Unternehmen sukzessive eine Finanzmarktorientierung, die zugleich die bislang typische Produktionsorientierung verdrängt (Beyer 2006b; Dörre/Brinkmann 2005; Münch/Guenther 2005; Streeck/Höpner 2003).

Gefördert wird die Durchsetzung eines neuen Unternehmensverständnisses durch Veränderungen in der horizontalen und vertikalen Integration der Wirtschaftselite. Zum einen wird Vertretern der Wirtschaft ein erhöhtes Macht- und Einflusspotenzial attestiert (Dörre/Brinkmann 2005; M. Hartmann 2006; Streeck 2006). Zum anderen werden die veränderten Fachhintergründe hervorgehoben (Beyer 2006b; Höpner 2004b; Münch/Guenther 2005; Pohlmann 2003; Streeck/Höpner 2003). Einen Zusammenhang zwischen den fachlichen Hintergründen unternehmerischer Führungskräfte und der Etablierung eines neuen Unternehmensverständnisses stellen auch Studien zur Veränderung der Geschäftspolitik US-amerikanischer Unternehmen her.

In seiner Studie zur Entwicklung von Großunternehmen in den USA seit 1880 unterscheidet Fligstein (1990: 12–16, 2001: 147–166) fünf Konzepte der Unternehmenskontrolle: *direct control of competition*, *manufacturing*, *sales & marketing*, *finance* und *shareholder value conception of control*. Jedes einzelne impliziert ein eigenes Verständnis der Ziele, Aufgaben und Erfolg versprechenden Strategien eines Unternehmens und baut dabei auf jeweils unterschiedliche Fachkompetenzen und Ressorts auf. Insbesondere die ersten beiden Konzepte entstehen in der direkten Auseinandersetzung der Unternehmen mit ihren Wettbewerbern. Im Konzept der *direct control of competition* geht es vor allem um die Ausschaltung des Wettbewerbs, beispielsweise durch die Errichtung von Monopolen oder Kartellen. Mit der horizontalen und vertikalen Integration soll der Produktionsbereich durch eine Eingrenzung des Wettbewerbs mit und zwischen Zulieferern und Abnehmern gesichert werden (*production conception of control*). Dieses Produktionsverständnis der Unternehmenskontrolle wird abgelöst von der Auffassung, wichtigstes Unternehmensziel sei es, neue Absatzmärkte zu schaffen und sich auf ihnen zu behaupten (*sales & marketing conception of control*). Zwei wesentliche Strategien bei der Heterogenisierung⁷ der Produkte eines Unternehmens sind Werbung und Diversifizierung. Das Finanzverständnis der Unternehmenskontrolle (*finance conception of control*) verlagert die Konkurrenz der Unternehmen auf finanzielle Kennzahlen, die ihrerseits sowohl unternehmensintern wie unternehmensextern über Erfolg und Misserfolg, Investition und Desinvestition von Produkten und Unternehmenszweigen entscheiden. Mit dem *Shareholder-Value*-Verständnis wird das Unternehmen schließlich auf seine Eigentumsverhältnisse reduziert. Priorität hat die Erwirtschaftung hoher Gewinne, die als Rendite an ihre Anteilseigner ausgeschüttet werden können. Die hohe Bedeutung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen und die reine Ausrichtung an der Profitabilität von

7 Durch die Heterogenisierung wird Wettbewerb ausgeschaltet, da Güter und Leistungen schlechter durch andere Produkte ausgetauscht werden können.

Geschäften verbindet das Shareholder-Value-Verständnis eng mit dem Finanzverständnis eines Unternehmens.

Die Durchsetzung jedes Konzepts beruht, Fligstein zufolge, auf spezifischen Kombinationen von gesamtwirtschaftlichen, politischen und unternehmensinternen Faktoren. Zum Zeitpunkt ihres Durchbruchs stellen die *conceptions of control* überzeugende Antworten auf aktuelle Probleme dar, die von dem vorhergehenden Unternehmensverständnis nicht mehr gelöst werden können.

These conceptions of control [...] emerged from the interaction among leaders of large firms and are conditioned by the state. They become successful by helping create organizational fields and by being accepted as principles to guide action within those fields. Once they prove successful, they disseminate across organizational fields. Each conception of control make [sic] use of a small number of consistent actions, or strategies. *Strategy* implies an explicit understanding of appropriate courses of action for reaching those goals. (Fligstein 1990: 12)

Neben anderen Einflussfaktoren fördern und verweisen die beruflichen Werdegänge der Manager auf diese Konzepte. In das Unternehmen und nach außen signalisieren sie »who controls the organization and the bases for that control« (Fligstein 1987: 44). Seit den 1960er-Jahren werden die Geschäftsführer der US-amerikanischen Industrieunternehmen häufiger aus dem Finanzbereich rekrutiert (Fligstein 1987, 1990). Dieser Bedeutungszuwachs des Finanzressorts bereitet Fligstein zufolge den Boden⁸ für einen grundlegenden Wandel der Zielsetzung und der Politik US-amerikanischer Unternehmen hin zur *finance conception of control*: »The new conception of control was invented and relied on actors with finance backgrounds [...] Financial criteria alone were used to evaluate the performance of products« (Fligstein 1990: 229).

Traditionell hebt die vergleichende Managementliteratur die Versiertheit deutscher Manager in den Bereichen Technik, Entwicklung und Produktion hervor, vor allem im internationalen Vergleich (Bleicher 1983; Byrkjeflot 1998; Egan 1997; Marr 1996; Sorge/Warner 1980). Ingenieure und Naturwissenschaftler erwiesen sich in früheren Studien stets als die anteilmäßig größte Einzelgruppe, gefolgt von Betriebs- und Volkswirten und Juristen: »Wer nur auf die Industrie blickt, muß demnach notwendig zu dem Ergebnis kommen, die Techniker dominieren. Darin hat die These von der »Vorherrschaft« der Techniker einen ihrer Ursprünge« (Kruk 1972: 86, Tabelle 21; vgl. auch H. Hartmann 1956: 158–159; M. Hartmann 2006: 438; Poensgen 1982: 16–20; Pross/

8 Vier Bedingungen waren nach Fligstein zur Durchsetzung des Finanzverständnisses der Unternehmenskontrolle notwendig: 1. Wachstum durch Diversifizierung senkt das Risiko; 2. Kontrolle der unterschiedlichen Sparten durch ein Hauptbüro; 3. genügend finanzielle Ausstattung und 4. Förderung der Diversifizierungsstrategien durch die Kartellgesetzgebung (Fligstein 1990: 29–32, 227–228).

Boetticher 1971: 65; Zapf 1965a: 139). Parallel zur verstärkten Ausrichtung der Unternehmenspolitik am Börsenwert in den 1990er-Jahren konstatieren neuere Studien auch einen Wandel in der Fachkompetenz der Führungskräfte. Hinsichtlich der Studienabschlüsse waren die Ergebnisse im zweiten Kapitel nicht eindeutig. In den Vorstandsvorsitzen dominieren die Führungskräfte mit technisch-naturwissenschaftlicher Ausbildung nach dem Jahrtausendwechsel wie zu keinem anderen Zeitpunkt. Zugleich lässt sich nicht abstreiten, dass der Einfluss der Betriebs- und Volkswirte im Zeitverlauf zugenommen hat.

Im Folgenden wird detailliert überprüft, wie sich die Fachkompetenz der Wirtschaftselite im beobachteten Zeitraum entwickelt hat und ob die These einer Stärkung der Finanzkompetenz Bestätigung findet. Die Analyse der Ausbildungshintergründe schließt vor allem an die verschiedenen Studien zur deutschen Wirtschaftselite an (H. Hartmann 1956; M. Hartmann 2006; Kruk 1972; Poensgen 1982; Pross/Boetticher 1971; Zapf 1965a). Darüber hinaus werden die Fachbereiche der Unternehmensleiter untersucht. Dieses Vorgehen orientiert sich an Studien zur US-amerikanischen Wirtschaftselite (Fligstein 1987; Ocasio/Kim 1999; Zorn 2004) und aktuelleren Studien zur deutschen Wirtschaftselite (Beyer 2006b; Höpner 2004b). Anders als in diesen Arbeiten üblich, wird hier nicht nur die jeweils letzte Karrierestation vor der Berufung untersucht. Die Erfassung der gesamten Karriereverläufe ermöglicht es, alle dokumentierten Karrierestationen des Samples, vom Berufseinstieg bis zur Berufung in den Vorstandsvorsitz, in die Analyse einzubeziehen.

3.2.1 Ausbildungshintergründe

Die Analyse der Studienhintergründe bestätigt zunächst die Relevanz technisch-naturwissenschaftlicher Kompetenzen für die Karrieren deutscher Manager. Zwar verdoppelt sich im Zeitverlauf der Anteil der studierten Wirtschaftswissenschaftler; mit Ausnahme der 1990er-Jahre liegt ihr Anteil aber hinter den Anteilen der Ingenieure und Naturwissenschaftler. Anders stellt sich das Verhältnis dar, wenn auch betriebliche Ausbildungen mit in die Analyse einbezogen werden.

Wie bereits M. Hartmann (1996: 51) hervorhebt, kommt der betrieblichen Ausbildung nicht die von der soziologischen Managementliteratur zugeschriebene Bedeutung zu. Mit etwa 30 Prozent sticht der Anteil der Unternehmensleiter mit betrieblicher Ausbildung nur in den Jahren 1970 und 1990 heraus. In den restlichen Beobachtungsjahren hat nicht einmal jeder Vierte eine Lehre absolviert. Insbesondere die Relevanz der handwerklich-technischen Lehre wird in der Literatur überbewertet. Mit einem maximalen Anteil von 8 Prozent 1995 ist sie bei den Ausbildungshintergründen der Vorstandsvorsitzenden zu vernachlässigen. Verbreiteter ist die kaufmännische Lehre. Abgesehen von den letzten

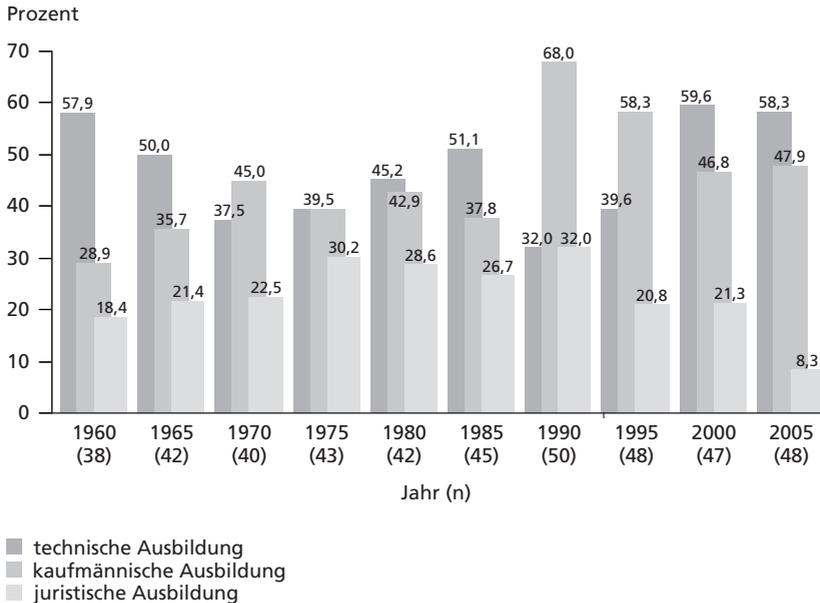
Tabelle 3-4 Betrieblicher Ausbildungshintergrund der Vorstandsvorsitzenden, in Prozent (N = 443)

Jahr (n)	Ohne betriebliche Ausbildung	Art der betrieblichen Ausbildung		
		kaufmännisch	handwerklich-technisch	Sonstiges
1960 (38)	84,2	10,5	2,6	2,6
1965 (42)	83,3	14,3	0,0	2,4
1970 (40)	70,0	25,0	0,0	5,0
1975 (43)	81,4	18,6	0,0	0,0
1980 (42)	78,6	19,0	2,4	0,0
1985 (45)	80,0	13,3	6,7	0,0
1990 (50)	68,0	26,0	4,0	2,0
1995 (48)	77,1	14,6	8,3	0,0
2000 (47)	87,2	6,4	6,4	0,0
2005 (48)	89,6	6,3	4,2	0,0

beiden Beobachtungspunkten weist mindestens jeder zehnte Unternehmensleiter, in den Jahren 1970 und 1990 sogar jeder vierte, eine solche Ausbildung auf.

Fasst man Lehre und Studium zusammen, so schlägt sich das größere Gewicht der kaufmännischen Ausbildung auch in den Ausbildungshintergründen nieder. Die technisch-naturwissenschaftlichen Studienfächer bilden dabei gemeinsam mit den handwerklichen Lehren die Kategorie *technische* Ausbildung, die wirtschaftswissenschaftlichen Studienfächer und kaufmännischen Lehren fallen in die Kategorie *kaufmännischer* Ausbildungshintergrund (Abweichungen werden explizit hervorgehoben). Ab Mitte der 1960er-Jahre verringert sich der Abstand zwischen den Anteilen der Vorstandsvorsitzenden mit technischer und denen mit kaufmännischer Ausbildung. Anders als bei den Studienfächern liegt der Anteil der kaufmännisch ausgebildeten Unternehmensleiter erstmals bereits 1970 über dem Anteil der Manager mit technischer Ausbildung, 1975 sind sie anteilmäßig gleichauf und auch 1980 unterscheiden sich die Anteile kaum. Lediglich Mitte der 1980er-Jahre liegt die Differenz zwischen den Anteilen kaufmännisch und technisch ausgebildeter Vorstandsvorsitzender auf dem Niveau von 1965. Bei näherer Betrachtung erweisen sich die Techniker gerade in den »goldenen Jahren« des deutschen Modells, den 1970er- und frühen 1980er-Jahren, als weit weniger dominierend als in der soziologischen Managementliteratur dargestellt. Dennoch kommt der technischen Ausbildung eine hohe Bedeutung zu. Auch in den 1990er-Jahren hat mindestens jeder dritte, in der Hälfte der beobachteten Jahre mindestens jeder zweite Vorstandsvorsitzende einen technischen Ausbildungshintergrund. Anteile von über 50 Prozent erreichen die kaufmännisch ausgebildeten Führungskräfte nur in den 1990er-Jahren. Der Anteil der Führungskräfte mit juristischer Ausbildung schwankt bis 2000

Abbildung 3-5 Ausgewählte Ausbildungshintergründe, Anteile in Prozent
(Mehrfachnennungen möglich; N=443)



zwischen knappen 20 und guten 30 Prozent. Im Jahr 1990 hat jeder dritte Vorstandsvorsitzende einen juristischen Ausbildungshintergrund, was dem Anteil der technisch ausgebildeten Führungskräfte im selben Jahr entspricht. Zum letzten Beobachtungszeitpunkt verliert die juristische Ausbildung in der Wirtschaftselite deutlich an Relevanz. Nicht einmal mehr jeder Zehnte hat einen solchen fachlichen Hintergrund.

Obwohl die Anteile der Vorstandsvorsitzenden mit kaufmännischer Ausbildung bei Einbeziehung der Lehren in allen Beobachtungsjahren höher liegen, ragen die 1990er-Jahre wiederum heraus. Dies gilt besonders für das Jahr 1990, in dem mehr als zwei Drittel der Unternehmensleiter einen kaufmännischen Ausbildungshintergrund, aber nur ein knappes Drittel einen technischen Hintergrund vorweist. Zwar sinkt die Bedeutung der kaufmännischen Ausbildung ab Mitte der 1990er-Jahre bereits wieder, nach dem Jahrtausendwechsel hat aber immer noch fast jeder Zweite einen solchen Hintergrund. Die kaufmännische Ausbildung ist im beobachteten Zeitraum wesentlich wichtiger geworden. Dennoch erweist sich die technische Ausbildung der Unternehmensleiter über den gesamten Zeitraum und besonders zum Ende hin als bedeutsamer. Mit knapp

60 Prozent liegt der Anteil der Techniker ab der Jahrtausendwende auf dem Niveau von 1960. Die Kaufleute konnten die Techniker zwar kurzfristig, aber nicht dauerhaft verdrängen.

3.2.2 Fachbereiche

Deutlicher als in den Ausbildungshintergründen schlägt sich die Produktionsorientierung der deutschen Manager in den Fachbereichen nieder, in denen sie im Verlauf ihrer Karriere tätig waren. Die Fachbereiche setzen sich aus dem Ressort und dem Aufgabenbereich jeder Karrierestation zusammen. Unterschieden werden acht nicht ausschließliche⁹ Fachbereiche: Produktion (inklusive Entwicklung), Finanzen (inklusive Investor Relations und Steuern), Marketing und Vertrieb, Recht, Personal- und Sozialwesen, Verwaltung (inklusive Öffentlichkeitsarbeit und EDV), Regionen und sonstige. Über den gesamten Zeitraum sind vor allem die vier Fachbereiche Produktion, Finanzen, Marketing und Verwaltung wichtig. Da bei dieser Analyse der Fachbereiche Mehrfachnennungen möglich sind, addieren sich die Anteile nicht auf einhundert, sondern können darüber liegen. Die Kategorie der »sonstigen Fachbereiche« ist die einzige, deren Anteile im Zeitverlauf sinken. Die Anteile der anderen sieben Fachbereiche bleiben weitgehend gleich oder steigen im beobachteten Zeitraum. Hier deutet sich bereits eine Verschiebung vom Spezialisten zum Generalisten an, auf die in Kapitel 3.3.2 näher eingegangen wird.

Über den gesamten Zeitraum überwiegen klar die technikbezogenen Fachbereiche Entwicklung und Produktion. Der Anteil der Unternehmensleiter, die im Verlauf ihrer Karriere in diesem Fachbereich tätig waren, liegt während der ersten Hälfte des Beobachtungszeitraums zwischen 70 und 80 Prozent, während der zweiten Hälfte bei etwa 90 Prozent. Die Erfahrung im Produktionsbereich gewinnt somit im Zeitverlauf sogar noch an Gewicht.

Mit Ausnahme der 1990er-Jahre und des Jahres 2000 schwankt der Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit Erfahrung im Tätigkeitsbereich Finanzen um die 30-Prozent-Marke. Ähnlich wie bei den Ausbildungshintergründen markiert auch hier das Jahr 1990 eine Wende: Schlagartig nimmt die Bedeutung dieses Fachbereichs zu. Der Anteil der Vorstandsvorsitzenden, die im Finanzbereich tätig waren, verdoppelt sich beinahe in den fünf Jahren zwischen 1985 und 1990

⁹ Ein kaufmännischer Leiter der Entwicklungsabteilung wird beispielsweise sowohl dem Fachbereich Produktion als auch dem Bereich Finanzen zugeordnet; ein Verkaufsleiter für Nordamerika wird entsprechend den Fachbereichen Marketing & Vertrieb und Regionen zugeordnet. Eine ausschließliche Kategorie bilden Karrierestationen, die nicht in Unternehmen liegen. Dies betrifft vor allem Positionen in Behörden, Parlamenten und Gerichten. Sie werden in der Auswertung nicht weiter berücksichtigt. Zu einem ähnlichen Aspekt vgl. Kapitel 3.2.4.

Tabelle 3-5 Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit Erfahrung in verschiedenen Fachbereichen, in Prozent (Mehrfachnennungen möglich, N = 443)

Jahr (n)	Entwicklung und Produktion	Finanzen, Steuern und Investor Relations	Marketing und Vertrieb	Verwaltung	Region	Personal- und Sozialwesen	Recht	Sonstige
1960 (38)	76,3	31,6	23,7	26,3	2,6	2,6	5,3	13,2
1965 (42)	69,0	23,8	14,3	21,4	4,8	2,4	7,1	16,7
1970 (40)	82,5	32,5	27,5	22,5	15,0	7,5	10,0	32,5
1975 (43)	69,8	30,2	23,3	25,6	11,6	4,7	14,0	7,0
1980 (42)	81,0	28,6	26,2	31,0	14,3	4,8	14,3	4,8
1985 (45)	93,3	35,6	37,8	24,4	22,2	2,2	11,1	8,9
1990 (50)	88,0	64,0	44,0	24,0	24,0	8,0	12,0	6,0
1995 (48)	91,7	52,1	37,5	33,3	18,8	6,3	12,5	10,4
2000 (47)	87,2	40,4	38,3	36,2	23,4	10,6	10,6	10,6
2005 (48)	87,5	31,3	39,6	37,5	27,1	10,4	8,3	8,3

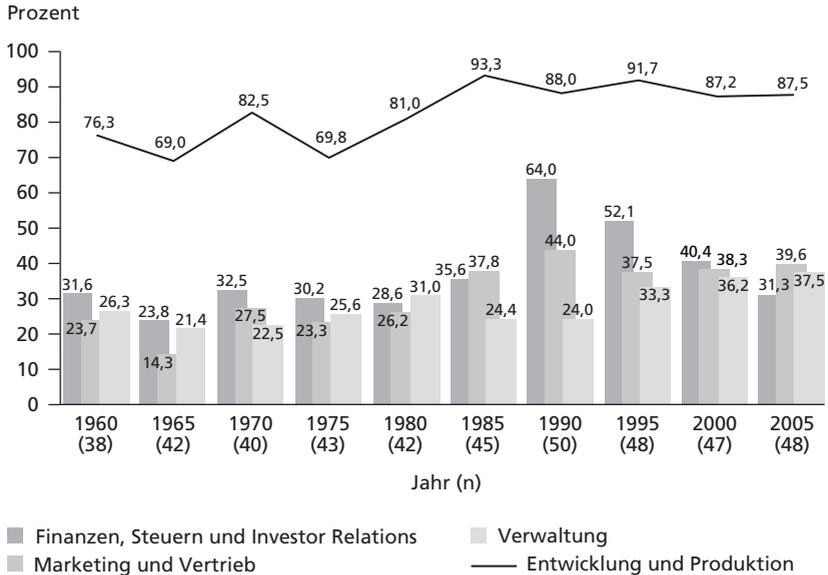
von 36 auf 64 Prozent. Zu Beginn der 1990er-Jahre schafft es gerade noch ein Drittel der Führungskräfte ohne Erfahrung im Finanzbereich an die Unternehmensspitze. In den 1990er-Jahren sinkt der Anteil der Finanzmanager bereits wieder. Zwar hat 1995 noch die Hälfte der Wirtschaftselite Erfahrung im Bereich Finanzen gesammelt, mit einem knappen Drittel entspricht ihr Anteil 2005 aber wieder dem von 1960.

Trotz der Parallelen zur Entwicklung der Anteile der kaufmännisch ausgebildeten Manager in den 1990er-Jahren gibt es wichtige Unterschiede. Anders als die Unternehmensleiter mit kaufmännischer Ausbildung, erreichen Finanzmanager nach den 1990er-Jahren wieder seltener den Vorstandsvorsitz. Zum letzten Beobachtungszeitpunkt liegen sogar die Bereiche Marketing und Verwaltung anteilmäßig knapp vor dem Bereich Finanzen. Auch ist die Vorherrschaft des Produktionsbereichs zu keiner Zeit gefährdet.

Ein kontinuierlich steigender Verlauf zeigt sich bei den Unternehmensleitern mit Marketing-Hintergrund. Während der untersuchten 45 Jahre erhöht sich der Anteil der Vorstandsvorsitzenden, die im Verlauf ihrer Karriere in diesem Bereich tätig waren, von 24 (1960) auf 40 (2005) Prozent. In den Jahren 1985 und 2005 haben mehr Vorstandsvorsitzende Erfahrung im Bereich Marketing gesammelt als im Finanzbereich. Mit 44 Prozent liegt der Anteil der Marketing-Manager 1990 am höchsten.

Gemessen an der Fachbereichserfahrung, bestätigt sich die Produktionsorientierung deutscher Manager im beobachteten Zeitraum und nimmt sogar noch

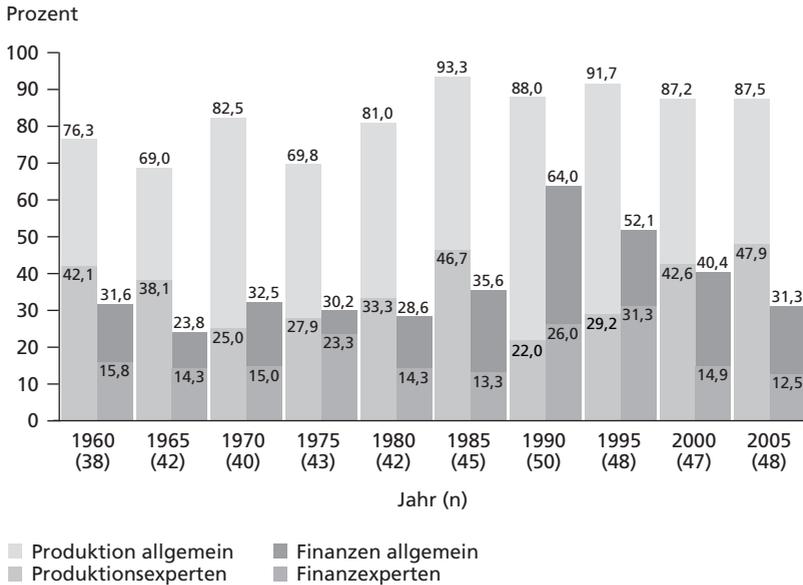
Abbildung 3-6 Ausgewählte Fachbereiche, Anteile in Prozent
(Mehrfachnennungen möglich; N=443)



zu. Ab Mitte der 1980er-Jahre hat gerade ein Vorstandsvorsitzender von zehn im Verlauf seiner Karriere keine Erfahrungen in diesem Bereich gesammelt. Die Fachbereiche Finanzen und Marketing haben bei der Besetzung der Unternehmensleitung hingegen eine wesentlich geringere Bedeutung. Eine wichtige Ausnahme bilden die 1990er-Jahre, in denen sich der Einfluss der Finanzmanager deutlich erhöht. Dass dieser Anteilswachstum nicht zulasten der Erfahrung der Wirtschaftselite im Produktionsbereich geht, unterstreicht die besondere Relevanz dieses Fachbereichs für die Führungskräfte der Industrie.

Das Bild verändert sich, grenzt man die Analyse der Fachbereiche weiter ein. Dazu wird untersucht, in welchen der beiden Bereiche, Produktion und Finanzen, die Unternehmensleiter vorwiegend, also in mindestens 50 Prozent aller dokumentierten Karrierestationen, tätig waren (Abbildung 3-7). In diesen Fällen wird im Folgenden von Finanz- beziehungsweise Produktionsexperten gesprochen. Es fällt auf, dass in den 1970er-, frühen 1980er- und 1990er-Jahren nicht einmal die Hälfte der Manager, die im Verlauf ihrer Karriere im Bereich Produktion gearbeitet haben, auch über eine fachliche Expertise in diesem Bereich verfügen. In den 1990er-Jahren liegt der Anteil der Produktionsexperten im Vergleich zu den hohen Anteilen von Managern mit Erfahrung im Bereich

Abbildung 3-7 Vorstandsvorsitzende mit Tätigkeit und Expertise in ausgewählten Fachbereichen, Anteile in Prozent (N=443)



Produktion besonders niedrig, steigt danach aber wieder an. Auch die Differenz der Anteile zwischen den Managern mit allgemeiner Tätigkeit im Bereich Finanzen und mit Finanzexpertise nimmt im Zeitverlauf zu. Sind bis Anfang der 1980er-Jahre noch etwa die Hälfte aller Manager mit Erfahrung im Finanzbereich dort auch überwiegend tätig, so reduziert sich dieser Anteil ab Mitte desselben Jahrzehnts auf etwa ein Drittel. Eine Ausnahme bildet das Jahr 1995.

Im Unterschied zu der Betrachtung der allgemeinen Fachbereichshintergründe liegt der Anteil der Finanzexperten in den 1990er-Jahren knapp über dem der Produktionsexperten. 1990 hat jeder vierte und 1995 jeder dritte Vorstandsvorsitzende den Großteil seiner Karriere im Finanzbereich verbracht. Nach der Jahrtausendwende hingegen verringert sich der Anteil der Finanzexperten wiederum deutlich auf maximal 15 Prozent. Mit mehr als 40 Prozent ist der Anteil der Produktionsexperten in den beiden letzten Beobachtungsjahren mehr als dreimal so hoch. Nicht nur der Finanzbereich, sondern vor allem auch die reinen Finanzexperten verlieren somit wieder an Bedeutung.

3.2.3 Keine Verdrängung der technischen Fachkompetenz

Die Auswertung der Ausbildungs- und Fachbereichshintergründe deutscher Manager lässt Zweifel an der These einer Herrschaft der Finanzmanager aufkommen. Die Bedeutung des Produktionsbereichs wächst im Zeitverlauf, und die technisch-naturwissenschaftlich ausgebildeten Vorstandsvorsitzenden sind zum Ende des Beobachtungszeitraums so stark vertreten wie 1960. Statt für eine Erosion der Produktionsorientierung zugunsten einer Finanzmarktorientierung spricht die Entwicklung für eine Verfestigung der technischen Ausrichtung. Zwar gewinnt die kaufmännisch-wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung über die Zeit an Relevanz und es kommt, vorsichtig formuliert, zur »zumindest teilweise[n] Ablösung der Herrschaft der naturwissenschaftlichen und technischen Experten« (Münch/Guenther 2005: 408). Eine »Herrschaft der Finanzmanager und Controller« (ebd.) ist dagegen – zumindest auf der Ebene der Vorstandsvorsitzenden – nicht auszumachen. Lediglich in den 1990er-Jahren können die Betriebs- und Volkswirte die Techniker aus ihrer dominierenden Position verdrängen. Auch der Einfluss der Manager mit finanzfachlichem Hintergrund ist in diesem Jahrzehnt besonders hoch.

Dennoch fällt auf, dass der Anteil der Manager, die auch im Produktionsbereich tätig waren, von den Anteilsgewinnen der restlichen Fachbereiche unberührt bleibt, sich in der zweiten Hälfte des Beobachtungszeitraums sogar noch erhöht. Zugleich entwickeln sich die Ausbildungsanteile dergestalt, dass nicht nur technisch, sondern vermehrt auch kaufmännisch ausgebildete Unternehmensleiter im Produktionsbereich tätig gewesen sein müssen. Eine Analyse des Zusammenhangs zwischen Fachbereich und Ausbildung bestätigt dies. Die Tabelle 3-6 stellt die Ergebnisse einer Korrelationsanalyse dar. Sie untersucht die Zusammenhänge zwischen den Fachbereichen (Produktions- und Finanzbereich) und der Ausbildung (technische und kaufmännische Ausbildung). Es handelt sich um binäre Variablen. Wenig überraschend ist zunächst ein positiver Zusammenhang zwischen kaufmännischer Ausbildung und Finanzbereich sowie für technische Ausbildung und Produktionsbereich festzustellen. Negativ hingegen korrelieren kaufmännische Ausbildung und Produktionsbereich beziehungsweise technische Ausbildung und Finanzbereich. Im Hinblick auf den Produktionsbereich verringern sich die Korrelationskoeffizienten betragsmäßig im Zeitverlauf. Die positiven beziehungsweise negativen Zusammenhänge zwischen Produktionsbereich und technischer beziehungsweise kaufmännischer Ausbildung schwächen sich im Zeitverlauf ab. Zwar besteht zum Ende des Beobachtungszeitraums noch immer ein positiver Zusammenhang zwischen technischer Ausbildung und der Tätigkeit im Produktionsbereich, insbesondere im Vergleich mit den Jahren 1965, 1975 und 1980 fällt dieser aber deutlich

Tabelle 3-6 Fachbereich und Ausbildung der Vorstandsvorsitzenden

Jahr (n)	Produktionsbereich		Finanzbereich		Produktions- und Finanz- bereich
	technische Ausbildung	kaufmänni- sche Ausbil- dung	technische Ausbildung	kaufmänni- sche Ausbil- dung	
1960 (38)	0,28	-0,33*	-0,22	0,19	-0,29
1965 (42)	0,46**	-0,47**	-0,34*	0,28	-0,23
1970 (40)	0,22	-0,11	-0,32*	0,23	0,04
1975 (43)	0,43**	-0,19	-0,43**	0,40**	-0,34*
1980 (42)	0,44**	-0,19	-0,47**	0,62**	-0,36*
1985 (45)	0,27	0,02	-0,48**	0,67**	0,01
1990 (50)	-0,01	-0,25	-0,47**	0,56**	-0,15
1995 (48)	0,09	0,05	-0,59**	0,37**	0,01
2000 (47)	0,33*	-0,02	-0,47**	0,27	0,06
2005 (48)	0,32*	-0,02	-0,25	0,25	-0,02
1960–1980 (205)	0,36**	-0,25**	-0,36**	0,35**	-0,23**
1985–2005 (238)	0,19**	-0,05	-0,48**	0,44**	-0,02

Korrelationskoeffizienten (Pearson); Signifikanzniveau: * < 0,05, ** < 0,01.

geringer aus. Noch wesentlicher ist allerdings der schwächer werdende Zusammenhang zwischen Produktionsbereich und kaufmännischer Ausbildung. Blieben die kaufmännisch ausgebildeten Vorstandsvorsitzenden der 1960er-Jahre im Verlauf ihrer Karriere dem Produktionsbereich weitgehend fern, so findet sich ein solches Muster zum Ende des beobachteten Zeitraumes kaum noch. Auch wenn Kaufleute heute eher im Finanzbereich anzutreffen sind – tendenziell sogar mehr als früher –, so ist für sie eine Tätigkeit in den Bereichen Entwicklung und Produktion im Zeitverlauf selbstverständlicher geworden. Für technisch ausgebildete Manager dagegen ist eine Tätigkeit im Unternehmensbereich Finanzen weiterhin unwahrscheinlich, der negative Zusammenhang hat sich sogar verstärkt.

Angeichts dieser Entwicklungen kann man von einer Öffnung des Unternehmensbereichs Produktion ausgehen, nicht aber des Finanzbereichs. Für eine Tätigkeit in letzterem ist die fachliche Ausbildung weiterhin bedeutsam. Die Fachbereiche selbst schließen sich hingegen immer weniger aus. Der negative Zusammenhang der ersten Hälfte des Beobachtungszeitraums ist in der zweiten Hälfte kaum noch zu beobachten. Eine Karrierestation im Fachbereich Produktion wird damit zu einer Art Mindestanforderung, um den Vorstandsvorsitz in der Industrie zu erreichen, auch für Manager ohne technische Ausbildung.

Bezüglich des Kriteriums Fachkompetenz ist die Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite überraschend stabil. Auch die Anteilsgewinne der Kaufleute und Manager mit Tätigkeiten im Unternehmensbereich Finanzen in

den 1990er-Jahren widerlegen diese Einschätzung nicht notwendigerweise. Der Grund für diese Entwicklung liegt nicht darin, dass in der Studie andere Unternehmen verwendet werden; die Entwicklung bestätigt sich auch dann, wenn nur die Unternehmen untersucht werden, die in der jeweiligen Vorperiode im Sample vertreten waren. Auch eine Differenzierung zwischen börsennotierten und nicht notierten Unternehmen hat keinen Einfluss. Angesichts des Einflussrückgangs des Finanzbereichs und des Wiedererstarkens der technisch-naturwissenschaftlichen Ausbildung mit dem Jahrtausendwechsel lassen sich die 1990er-Jahre auch als Ausreißer beurteilen.

3.2.4 Die Etablierung der Finanzmarktlogik

Was die Entwicklung der Fachkompetenzen deutscher Manager angeht, bestätigt sich M. Hartmanns Feststellung, der zufolge »von einem drastischen Bedeutungsverlust der technisch orientierten Manager« (M. Hartmann 2006: 437) zugunsten der Finanzexperten keine Rede sein kann. Die präsentierten Ergebnisse zu den Ausbildungs- und Fachbereichshintergründen der deutschen Wirtschaftselite sind allerdings in zweifacher Hinsicht interessant. Einerseits kommt die weiterhin starke Produktionsorientierung zum Ausdruck, eines der für die deutsche Wirtschaftselite typischen Merkmale. Andererseits deutet die drastische Verschiebung der Ausbildungshintergründe und der Fachbereiche in den 1990er-Jahren zumindest kurzzeitig einen Wandel in der Zusammensetzung der Wirtschaftselite an. Dieser kann sich nicht dauerhaft behaupten, stellt aber die Besonderheit dieses Jahrzehnts heraus. Bereits im Kontext der in Kapitel 3.1 diskutierten Entwicklungen erwiesen sich die 1990er-Jahre als Wendepunkt und ließen auf einen substanziellen Wandel, trotz vermeintlicher Stabilität, schließen. Insofern stellt sich die Frage, ob trotz der dauerhaften technischen Ausrichtung deutscher Manager dennoch eine Verbreitung der Finanzmarktorientierung stattfindet.

In den Vereinigten Staaten genügte eine kritische Menge von Finanzexperten, um ein neues Unternehmensverständnis durchzusetzen. Das am Finanzmarkt orientierte Leitbild des Unternehmens wurde zwar auch durch Vorstandsvorsitzende etabliert, die aus dem Finanzressort stammten (Fligstein 1987, 1990). Bereits in den 1980er-Jahren nimmt die Bedeutung der *chief executive officers* (CEOs) mit Finanzkompetenz allerdings wieder ab (Ocasio/Kim 1999: 548). Dennoch führt diese Entwicklung nicht zu einer Rückkehr des alten Unternehmensverständnisses. Vielmehr rücken in den 1980er-Jahren die Aktionärsinteressen verstärkt ins Zentrum der Politik US-amerikanischer Unternehmen und Konzerne (Fligstein 2001: 166–169). Diese Verengung der Finanzmarktorientierung auf die Interessen der Anteilseigner geschieht, obwohl sich der Einfluss des

Finanzbereichs vermeintlich verringert. Bei näherer Betrachtung erweist dieser sich tatsächlich als sehr viel dauerhafter, sofern dabei nicht allein der Fachbereichshintergrund der Unternehmensleiter untersucht wird. Veränderungen im institutionellen Umfeld der Unternehmen stärken in den späten 1970er-Jahren die Rolle der Finanzvorstände (*chief financial officer, CFO*) und ihrer Ressorts unternehmensintern (Zorn 2004). Der Anteil der Unternehmen mit einem ausgewiesenen Finanzvorstand nimmt ab 1978 deutlich zu: »Finance CEOs may indeed come and go, but CFO positions have become firmly entrenched at the top« (ebd.: 362).

Doch nicht nur Finanzvorstände in den Unternehmen, auch externe Akteure wirken auf die Verbreitung der finanzwirtschaftlichen Perspektive hin. Bei Firmen und Konzernen, in denen sich das Unternehmensverständnis nicht durch interne Prozesse anpasst, werden vor allem institutionelle Anleger aktiv und üben indirekten Druck auf die Unternehmensleitung aus. Bevorzugt kaufen Fondsmanager und institutionelle Anleger Unternehmensanteile von Firmen, die sich den neuen, anlegerorientierten Strategien verschrieben:

Fund managers encouraged firms to adopt a wide range of new strategies. They voted with their feet [...] fund managers bought shares of firms that adopted their preferred strategies. They framed these strategies as part of the shareholder value/shareholder rights movement. (Dobbin/Jung 2006: 26; siehe auch Fligstein 2001: 167–168)

Das Beispiel der USA illustriert, dass die dauerhafte Besetzung von Unternehmensleitungen mit Finanzexperten nach der Etablierung einer neuen Leitvorstellung keine notwendige Bedingung zur langfristigen Adaption eines finanzwirtschaftlichen Unternehmensverständnisses ist. Durch Änderungen der Unternehmensstruktur und Verschiebungen in der Machtkonstellation unternehmensinterner und -externer Akteure ist die Finanzmarktorientierung auch dann gesichert, wenn die Unternehmensleiter selbst nicht aus dem Finanzbereich stammen. Die in der deutschen Wirtschaft weiterhin große Bedeutung des Produktionsbereichs und der technischen Ausbildung schließt damit eine stärkere Finanzmarktorientierung der Manager nicht grundsätzlich aus. So stellt Beyer (2006a: 131–136) zwar einen Zusammenhang zwischen dem abnehmenden Verflechtungsgrad der Unternehmen und der Fachkompetenz der Unternehmensleiter fest. Betriebs- und Volkswirte sowie als Finanzexperten ausgewiesene Manager sind demzufolge eher als ihre technisch orientierten Kollegen bereit, diese traditionellen Unternehmenspraktiken zugunsten einer stärkeren Finanzmarktorientierung aufzugeben. Zugleich bemerkt er aber, dass »die Gruppe der Manager, die sich an finanzmarktorientierten Praktiken orientiert, inzwischen über den Kreis der Finanzexperten deutlich hinaus[geht]« (Beyer 2006a: 135).

Die seit Mitte der 1990er-Jahre dokumentierte fortschreitende Entflechtung des typisch deutschen Unternehmensnetzwerks (Beyer 2006a: 120–130; Höpner/Krempel 2003, 2006) verstärkt die Abhängigkeit der Unternehmen von den Finanzmärkten. Mit dem erhöhten Risiko feindlicher Übernahmen gewinnt eine stärkere Ausrichtung der Unternehmenspolitik am Finanzmarkt für Unternehmen und Management an Bedeutung (Windolf 2005: 46–48). Entgegen den Vorhersagen der Agency-Theorie können die Manager durch die Finanzmarktausrichtung ihre Handlungsspielräume außerdem in einigen Bereichen erhöhen, wie die Entwicklung ihrer Einkommen zeigt (Höpner 2003b: 141–149). Diesbezüglich gibt es keinen Hinweis auf Unterschiede zwischen Produktions- und Finanzexperten.

Darüber hinaus zeichnen sich Veränderungen in den Unternehmensstrukturen ab, wovon sowohl das interne Machtverhältnis wie auch das Unternehmensverständnis betroffen sind (Bahnmüller/Fisecker 2003; Faust 2002; Faust/Jauch/Deutschmann 1998). Von der Restrukturierung der Konzerne zu Profitcentern und der Vorgabe von Gewinnmargen bleiben auch die Entwicklungs- und Produktionsbereiche nicht verschont (Dörre/Brinkmann 2005; Kädtler/Sperling 2001). Die Umgestaltung der Unternehmen im Verlauf der 1990er-Jahre führt dazu, dass finanz- und betriebswirtschaftliche Konzepte in die unterschiedlichen Unternehmensbereiche gelangen. Im Zuge der Dezentralisierung wird Verantwortung von der Konzernzentrale sukzessive auf darunter liegende Ebenen verlagert. Die höheren Ebenen sind bemüht, sich gegenüber den darunter liegenden Ebenen durch die Vorgabe und Kontrolle bestimmter Finanzkennzahlen abzusichern (Bahnmüller/Fisecker 2003: 18–19; Dörre/Brinkmann 2005: 102). Besonders ab Mitte der 1990er-Jahre setzen sich die neuen und stärker (finanz-)marktorientierten Konzepte auch in den technischen Unternehmensbereichen durch (Dörre/Brinkmann 2005: 101–107; Kädtler/Sperling 2002: 83–90). Auf der personellen Ebene fördert die Öffnung des Produktionsbereichs für Manager mit kaufmännischer Ausbildung und Tätigkeit im Bereich Finanzen die Diffusion finanzwirtschaftlicher Konzepte und eines neuen Unternehmensverständnisses auch in diesen Unternehmensbereich. Die abnehmende Identifizierung der Manager mit ihrem Tätigkeitsbereich intensiviert diesen Effekt. Positionen werden zu vorübergehenden und austauschbaren Karrierestationen auf dem Weg an die Spitze. Unter individuellen karrierestrategischen Gesichtspunkten erscheint die Orientierung an finanzwirtschaftlichen Kennzahlen lohnenswerter.

Insofar as applicants for management posts at the factory level consider these positions as stepping stones in more ambitious career paths and thus expect these positions to have a short tenure, it is much more likely that such managers will adhere to the cost and revenue targets imposed by higher levels than they will instead devise resource-based development strategies for the local units. (Kädtler/Sperling 2002: 88)

Tabelle 3-7 Vorstandsvorsitzende mit Bilanzverantwortung vorab, Anteile in Prozent (N = 443)

Jahr (n)	Kein Vorstandsvorsitz	Ein Vorstandsvorsitz	Zwei und mehr Vorstandsvorsitze	Mittelwert	Modus
1960 (38)	78,9	21,1	0,0	0,21	0
1965 (42)	88,1	7,1	4,8	0,17	0
1970 (40)	70,0	17,5	12,5	0,45	0
1975 (43)	62,8	30,2	7,0	0,53	0
1980 (42)	66,7	26,2	7,1	0,48	0
1985 (45)	64,4	22,2	13,3	0,58	0
1990 (50)	60,0	22,0	18,0	0,60	0
1995 (48)	43,8	22,9	33,3	1,08	1
2000 (47)	23,4	40,4	36,2	1,26	1
2005 (48)	37,5	37,5	25,0	1,02	1

Eine solche Veränderung der beruflichen Stationen und die Neubewertung der einzelnen Positionen zeigen sich darin, dass die Unternehmensleiter zum Zeitpunkt ihrer Berufung bereits Bilanzverantwortung getragen haben sollen (vgl. Kapitel 3.1.1). Ab Mitte der 1990er-Jahre nimmt der Anteil der Vorstandsvorsitzenden, die vor ihrer Berufung bereits als Vorstandsvorsitzende tätig waren, signifikant zu, wie sich aus Tabelle 3-7 ablesen lässt.

Der Anteil derjenigen, die vor ihrer Berufung zum Vorstandsvorsitzenden eines der fünfzig größten Industrieunternehmen in Deutschland kein Unternehmen geleitet haben, sinkt ab Mitte der 1990er-Jahre. Liegt ihr Anteil 1990 noch bei 60 Prozent, hat 2005 noch etwa jeder Dritte vor seiner Berufung keinem Vorstand vorgesessen. Ein weiteres Drittel der Wirtschaftselite hat im letzten Beobachtungsjahr vorab ein Unternehmen geleitet und immerhin ein Viertel war zuvor in zwei oder mehr Unternehmen als Vorstandsvorsitzender tätig. Dies schlägt sich auch in der steigenden Zahl der durchschnittlichen Vorstandsvorsitze vor der Berufung und dem Modus nieder, die ab 1995 mindestens eins tragen. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Erfahrung in der Bilanzverantwortung auch die Vergleichbarkeit der Führungskräfte im Wettbewerb um einflussreichere Positionen verbessert. Die zukünftige Karriere wird damit enger an ein betriebswirtschaftliches Unternehmensverständnis gekoppelt.

Eine weitere Entwicklung spricht für eine Stärkung des betriebswirtschaftlichen Unternehmensverständnisses. Als Kennzeichen der (alten) Deutschland AG galt die Fähigkeit der Politik, »Marktteilnehmer für politische Ziele in die Verantwortung« (Streeck/Höpner 2003: 17) nehmen zu können. Ein Hinweis für diese Verbindung zwischen Privatwirtschaft und Politik findet sich auch in der Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite. Im Datensatz ist jede Karrierestation der Unternehmensleiter dem öffentlichen oder dem privaten

Sektor zugeordnet, entsprechend dem Grad an öffentlichem Einfluss auf das jeweilige Unternehmen.¹⁰ Dem öffentlichen Sektor werden Stationen aus den folgenden Bereichen zugeordnet:

- öffentlicher Dienst, Politik, Parlaments-, Regierungsmitgliedschaft,
- Unternehmen, an denen die (deutsche) öffentliche Hand *direkt* mit mindestens 20 Prozent beteiligt ist.¹¹

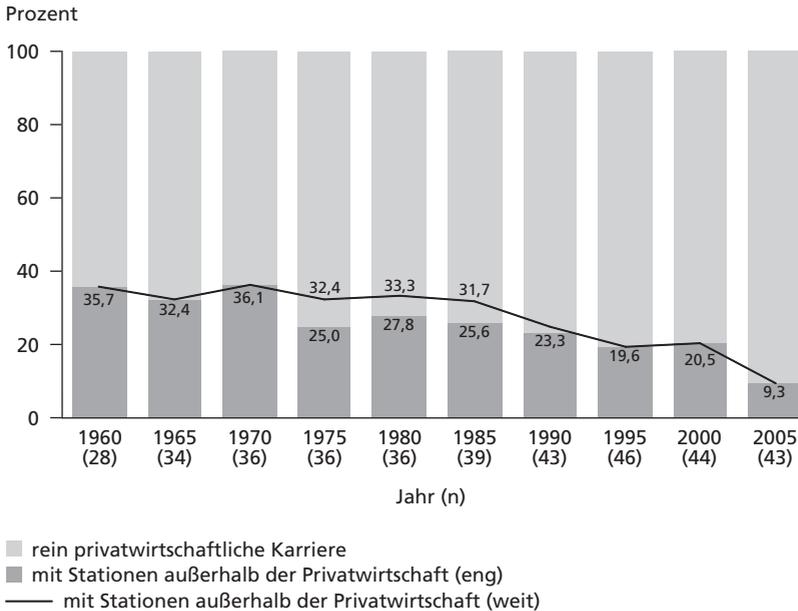
Karrierestationen im Privatsektor werden dabei mit einem betriebswirtschaftlichen Unternehmensverhältnis assoziiert. Für den öffentlichen Sektor hingegen wird unterstellt, dass Effizienz nicht oberste Priorität hat und die Verfolgung bestimmter, politisch festgelegter Ziele im Vordergrund steht. In privatwirtschaftlichen und öffentlichen Unternehmen herrschen somit unterschiedliche Auffassungen über die unternehmerischen Interessen und Ziele vor. Durch korporatistische Strukturen und die spezielle Besetzung der Aufsichtsräte werden über die Betriebsgrenzen hinausreichende Ziele und Interessen zwar auch in die Unternehmen der Deutschland AG integriert (vgl. Kapitel 1.1), in Unternehmen mit öffentlicher Beteiligung ist die politische Zielsetzung allerdings das zentrale Merkmal. Anders als im privaten Sektor geht es bei Unternehmen des öffentlichen Sektors nicht um die Erzielung von Gewinnen, sondern um die Gewährleistung der Daseinsvorsorge und der Infrastruktur. Der (weitgehende) Schutz dieser Unternehmen vor der Gefahr eines Konkurses ermöglicht es, vorrangig nicht betriebswirtschaftliche Ziele zu verfolgen. Das langfristige Überleben privatwirtschaftlicher Unternehmen dagegen hängt auch in der Deutschland AG von einem Minimum betriebswirtschaftlicher Effizienz ab.¹² Im öffentlichen

10 Die Karrierestationen beziehen sich stets auf einen bestimmten Zeitpunkt, der Grad öffentlichen Einflusses kann im Zeitverlauf allerdings variieren. Die Kodierung bezieht sich jeweils auf den Zeitpunkt der Karrierestation. Mithilfe von Unternehmensberichten, Zeitungs- und Internetrecherche wurden die Eigentümerverhältnisse zeitnah zur Besetzung der Position vorgenommen.

11 Direkt bedeutet, dass lediglich eine Beteiligungsebene betrachtet wird. Bund, Länder oder Kommunen müssen auf dieser Ebene mit dem entsprechenden Unternehmen verbunden sein. Die Mehrheitsbeteiligung eines öffentlichen Unternehmens wird nicht berücksichtigt. Da es hier um ein Merkmal der Deutschland AG geht, werden direkte öffentliche Beteiligungen aus dem Ausland nicht berücksichtigt. Karrierestationen, die in Unternehmen liegen, an denen die öffentliche Hand mit weniger als 20 Prozent beteiligt ist, werden dem Privatsektor zugerechnet. Dies schließt auch Töchter ausländischer Konzerne ein und Unternehmen, deren (absolute) Aktienmehrheit in ausländischer Hand liegt.

12 Angelsächsische und deutsche Unternehmen unterschieden sich lange hinsichtlich ihrer Ziele. Die Profitabilität hatte für deutsche Firmen eine niedrigere Priorität als für britische (Streeck/Höpner 2003: 26–27). Für deutsche Unternehmen der Privatwirtschaft gilt allerdings als Nebenbedingung, dass die Gewinne dauerhaft mindestens null betragen müssen. Dies unterscheidet sie von Unternehmen des öffentlichen Sektors.

Abbildung 3-8 Privatwirtschaft und öffentlicher Sektor, kumulierte Anteile in Prozent (N=385)



Sektor entscheidet in erster Linie der politische Auftrag über den dauerhaften Bestand der Unternehmen.

Die Abbildung 3-8 beschreibt, wie sich der Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit Erfahrungen außerhalb der Privatwirtschaft entwickelt hat. Dabei genügt es, wenn *eine* Karrierestation im öffentlichen Sektor liegt. Vorstandsvorsitzende, bei denen mindestens eine Station nicht zugeordnet werden konnte, werden in der Analyse nicht berücksichtigt (dies betrifft etwa 12 Prozent der 443 Vorstandsvorsitze). Der öffentliche Sektor kann eng und weit definiert werden. Die enge Definition schließt Unternehmen des staatsnahen Sektors aus, an denen die öffentliche Hand nicht mit mindestens 20 Prozent beteiligt ist. In einer erweiterten Definition werden ab 1968 auch die Steinkohleunternehmen dem öffentlichen Sektor zugerechnet. Der Hüttenvertrag (1969) und der Jahrhundertvertrag (1980) garantierten diesen Unternehmen einen Mindestabsatz, was politisch mit der Autarkiesicherung der nationalen Energieversorgung begründet wurde (Abelshauer 2004: 214). Die unterschiedliche Definition beeinflusst die Anteilsentwicklung kaum. Lediglich zwischen 1975 und 1990 liegen die Anteile der erweiterten über denen der engen Definition. Aufgrund der geringen

Abweichungen in den Kurvenverläufen wird im Folgenden auf die enge und klarere Definition des öffentlichen Sektors zurückgegriffen.

Der Anteil der Vorstandsvorsitzenden, die einen Teil ihrer Karriere außerhalb der Privatwirtschaft verbracht haben, fällt im Zeitverlauf von 36 Prozent (1960) auf 9 Prozent (2005) ab. Es lassen sich zwei Zeitpunkte ausmachen, in denen der Anteil deutlich sinkt. Verfügt 1970 noch mehr als jeder dritte Vorstandsvorsitzende über Erfahrungen im öffentlichen Sektor, ist es 1975 nur noch jeder vierte. Zwischen 2000 und 2005 reduziert sich der Anteil der Wirtschaftselite ohne rein privatwirtschaftliche Karriere um mehr als die Hälfte von einem Fünftel auf ein Zehntel.

Kritisch mag an dieser Stelle angemerkt werden, die Zunahme rein privatwirtschaftlicher Karriereverläufe sei vor dem Hintergrund der Privatisierung öffentlicher Unternehmen kaum ein überraschender Befund. Mit dem Rückzug des Staates aus unternehmerischen Aktivitäten sollte sich auch die Möglichkeit für Karrierestationen außerhalb der Privatwirtschaft reduzieren.¹³ Erdmeier (2000: 110–115) unterscheidet in der Geschichte der Bundesrepublik drei Privatisierungsphasen. Den Privatisierungen unmittelbar nach Kriegsende folgte 1959 bis 1965 die erste, 1983 bis 1990 die zweite und ab 1990 die dritte Phase. In die Unterscheidung zwischen Karrieren mit Stationen außerhalb der Privatwirtschaft und rein privatwirtschaftlichen Berufsverläufen fließen alle bekannten Karrierestationen der Vorstandsvorsitzenden ein. Bei einem durchschnittlichen Eintrittsalter von Anfang fünfzig sind die Besitzverhältnisse früherer Arbeitgeber von bis zu dreißig Jahren vor der Berufung relevant. Privatisierungen wirken sich daher nicht notwendigerweise unmittelbar, sondern mit einer zeitlichen Verzögerung von bis zu drei Jahrzehnten auf die Karrieremuster der Wirtschaftselite aus. Insofern ist tatsächlich nicht auszuschließen, dass zwischen den Privatisierungsphasen und den beiden klaren Anteilsrückgängen in den Jahren 1975 und 2005 ein Zusammenhang besteht.

Zu berücksichtigen ist allerdings, dass sich Karrierestationen außerhalb der Privatwirtschaft nicht auf Unternehmen mit öffentlicher Beteiligung beschränken. Tätigkeiten im öffentlichen Dienst, in der Politik, in Regierungen oder Parlamenten sowie in öffentlichen Forschungs- und Lehrinrichtungen zählen ebenso als nicht privatwirtschaftliche Berufsstationen und sind von den Privatisierungsphasen weitgehend unberührt.

13 Ein weiterer Effekt ist denkbar. Als Beteiligungen der öffentlichen Hand wurden lediglich direkte Beteiligungen erfasst. Zunehmend ist die öffentliche Hand nur noch indirekt über rechtliche Verschachtelungen an Unternehmen beteiligt (Erdmeier 2000: 147–148). Der hier konstruierte Index übersieht diese Entwicklung. Dieser mögliche Effekt wird zum Teil dadurch ausgeglichen, dass sich im Zuge der Krise der öffentlichen Haushalte mit dem *New Public Management* auch im öffentlichen Sektor privat- und betriebswirtschaftliche Steuerungskonzepte durchsetzen.

Wichtiger ist indes, dass die Frage, wie die Zunahme rein privatwirtschaftlicher Karriereverläufe von der Privatisierungspolitik abhängt, in diesem Zusammenhang weniger relevant ist. Die Absicht der Analyse ist zu zeigen, dass die Bedeutung rein privatwirtschaftlicher Karrieren zunimmt, und nicht, woher dieser Effekt kommt. Die Entwicklung lässt auf eine Stärkung des betriebswirtschaftlichen Unternehmensverständnisses schließen. Ein immer kleiner werdender Teil der Wirtschaftselite verfügt über praktische Erfahrung im öffentlichen Sektor, wo politische Ziele und Interessen selbstverständlich berücksichtigt werden müssen. Die Vorstandsvorsitzenden sind immer häufiger ausschließlich in der Privatwirtschaft geprägt. Aufgrund ihrer Praxiserfahrung sind für heutige Führungskräfte politische und überbetriebliche Ansprüche an die Unternehmen weniger legitim und plausibel.

Die abnehmende Anzahl von Vorstandsvorsitzenden mit zeitweiliger Tätigkeit im öffentlichen Sektor kann als Ausdifferenzierung zwischen dem staatlich-politischen und dem privatwirtschaftlichen Gesellschaftsbereich verstanden werden (Windolf 2003: 308).¹⁴ Bei der Auflösung der Deutschland AG verringert sich der »politisierte Charakter der Deutschland AG« (Streeck/Höpner 2003: 17) und damit die Einflussmöglichkeit der Politik auf die Zielsetzungen und Strategien der Unternehmen.

Die Verbindung zwischen den Bereichen Wirtschaft und Staat schwächt sich auch dadurch ab, dass immer weniger Juristen an der Spitze der deutschen Industrie zu finden sind (vgl. Abbildung 2-1). Bis zum Jahr 2000 schwankt ihr Anteil zwischen knappen 20 und guten 30 Prozent. Im Jahr 1990 liegt der Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit juristischer Ausbildung bei einem Drittel und entsprach damit dem Anteil der technisch ausgebildeten Führungskräfte. Bereits 1995 weist nur noch jeder fünfte Vorstandsvorsitzende eine juristische Ausbildung auf, 2005 nicht einmal mehr jeder zehnte. Diese Befunde bestätigen den von M. Hartmann konstatierten »dramatischen Abstieg der Juristen« (2006: 445).

Qua Ausbildung haben die Juristen für die deutsche Wirtschaft eine besondere Bedeutung. Das Jura-Studium gehört in Deutschland zu den am stärksten standardisierten Studiengängen und wird mit einer Staatsprüfung abgeschlossen. Das Verhältnis von Staat und Bürger ist inhärenter Bestandteil des Fachs selbst. Im Verlauf ihrer Ausbildung sammeln Juristen zudem in unterschiedlichen Stationen praktische Erfahrung im öffentlichen Sektor. Im Ergebnis zeichnet sie eine stärkere Staatsorientierung aus, als dies beispielsweise bei Inge-

14 Im Vergleich mit Frankreich sind die beiden Gesellschaftsbereiche in Deutschland ohnehin deutlich ausdifferenzierter. Die französische Wirtschaftselite ist auch über ihre Karriereverläufe eng mit dem politisch-staatlichen Bereich verknüpft (M. Hartmann 1997).

nieuren, Naturwissenschaftlern, Betriebs- und Volkswirten der Fall ist (M. Hartmann 2006: 447). Zudem schafft die Ausbildung über die fachliche Prägung eine gemeinsame Basis (Dahrendorf 1965: 445). Die Verbreitung der Juristen in unterschiedlichen Leitungspositionen der Gesellschaft fördert die horizontale Elitenintegration, also den Austausch zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen wie Politik und Wirtschaft (M. Hartmann 2006: 447).

Der Bedeutungsverlust der Juristen in den Spitzenpositionen der deutschen Industrie – wie auch im öffentlichen Dienst – fördert die Ausdifferenzierung von Wirtschaft einerseits und Staat und Politik andererseits. Diese Entwicklung führt in den Unternehmensleitungen indirekt zu einer stärkeren Ausrichtung am Finanzmarkt und an Finanzkennzahlen. Dadurch, dass immer weniger Juristen in die Unternehmensspitzen gelangen, verliert der Gedanke einer überbetrieblichen Verantwortung der Unternehmen gegenüber der rein betriebswirtschaftlichen Ausrichtung an Gewicht.

Während technisch-naturwissenschaftlich ausgebildete Manager ihre Bedeutung als Vorstandsvorsitzende gegenüber den Betriebs- und Volkswirten nur vorübergehend in den 1990er-Jahren einbüßen, verändert sich tatsächlich die innere Logik der technischen Unternehmensbereiche. Ähnlich wie in den USA, wo die Etablierung des Finanzvorstandes das neue Unternehmensverständnis gefestigt hat, wird die Finanzialisierung (Windolf 2005: 46) der deutschen Unternehmen durch die neuen Rekrutierungsmuster gefördert. Mit der Bilanzverantwortung existiert zudem ein funktionales Äquivalent zur Finanzexpertise der Vorstandsvorsitzenden. Die privatwirtschaftliche Erfahrung der Unternehmensleiter und der drastische Bedeutungsverlust der Juristen fördern das betriebswirtschaftlich geprägte Verständnis zusätzlich.

3.2.5 Finanzmarktlogik *und* technische Kompetenz

Die zunehmende Bedeutung der Finanzmärkte für die Unternehmensfinanzierung hängt mit einer veränderten strategischen Orientierung der Unternehmen zusammen. In der fachlichen Ausrichtung der Wirtschaftselite stellt sich dieser Wandel nur als kurzfristige Veränderung in der Rangfolge dar. Die unverändert wichtige Rolle des Produktionsbereichs weist ebenso wie die anteilig stark vertretene technische Ausbildung nach dem Tief der 1990er-Jahre scheinbar auf eine fortbestehende Produktionsorientierung der Wirtschaftselite hin. Dies wird auch als Beleg dafür gesehen, dass sich die Finanzialisierung in den Unternehmen (bislang) nicht gegen ein auf Technik und Produktion ausgerichtetes Unternehmensverständnis durchsetzen konnte. Am Beispiel stilprägender Unternehmen (Dörre/Brinkmann 2005: 103) der deutschen Automobilbranche indiziert die »Renaissance der Techniker« (M. Hartmann 2006: 437) vermeintlich

die Widerstandsfähigkeit der spezifischen Logik des deutschen Wirtschaftsmodells, da sie als Antwort auf die Qualitätskrise der 1990er-Jahre gewertet wird.

German car manufacturers might be protected against this development to a certain extent, because – unlike in US firms – top management is still under the strong influence of technicians and engineers. [...] Consequently, technological excellence of products and technological/organisational aspects of manufacturing have considerable weight in the decisions of top management. The strategies that helped Daimler Benz, Porsche and Volkswagen to overcome the crises of the 1990s were first and foremost product strategies featuring technological solutions. [...] the norms and requirements of the production economy have consistently provided a potent counterweight to financial parameters. (Kädtler/Sperling 2002: 91)

Diese Bewertung der Entwicklung übersieht indes, dass sich die interne Logik der Unternehmen im Zuge der Restrukturierung verändert hat. Zur Etablierung der Shareholder-Value-Orientierung der Unternehmen haben die Finanzexperten in den 1990er-Jahren beigetragen. Das gilt für die deutschen ebenso wie für die US-amerikanischen Unternehmen (Beyer 2006b; Höpner 2003b; Fligstein 1987; Zorn 2004). Dieses neue Verständnis konnte sich aber nur in einer ökonomischen Krise durchsetzen, die »Anlass zu einer Infragestellung von Praktiken und Unternehmenskontrolle« (Beyer 2006a: 137) gab. Zum anderen wirkte sie sich »direkt auf die Kontrollmechanismen des koordinierten Kapitalismus aus« (ebd.). Die neuen Leitvorstellungen, die den Kapitalmarkt und die Anteilseigner in den Mittelpunkt stellen, verändern die Rahmenbedingungen der Unternehmen nachhaltig, sowohl intern als auch extern. Unternehmensintern werden Ziele des Gesamtkonzerns wie auch der Unternehmensbereiche reformuliert. Auch wenn technische Exzellenz weiterhin von hoher Relevanz ist, wird Kosteneffizienz mindestens als weitere Zielsetzung gefordert. Dies verändert sowohl die Bewertungskriterien guten Managements wie auch die Karriereaussichten der Führungskräfte (Faust 2002: 84–85). Extern muss sich das Unternehmen mit neuen Akteuren auseinandersetzen. Vor dem Hintergrund der Entflechtung des Unternehmensnetzwerkes und des Abbaus von Maßnahmen zum Schutz vor feindlichen Übernahmen überrascht es nicht, dass die Finanzmarktakteure, insbesondere institutionelle Anleger und Analysten, eine erhöhte Aufmerksamkeit vonseiten der Unternehmensleitungen erhalten. Am Beispiel des Daimler-Konzerns wird auf diesen Aspekt in Kapitel 4.3.2 näher eingegangen.

Die nachhaltigen Veränderungen, die sich aus dem neuen Unternehmensverständnis für die Struktur und das Umfeld der Unternehmen ergeben, spiegeln sich nicht in der Fachkompetenz der Vorstandsvorsitzenden wider. Tatsächlich scheint es plausibel, dass das Wiedererstarken der Techniker (auch) eine Folge der Qualitätskrise der 1990er-Jahre ist, vor allem in der Automobil- und Zulieferindustrie, wie Kädtler/Sperling (2002) argumentieren. Die Stagnation beziehungsweise der Rückgang der Anteile der Wirtschaftswissenschaftler und

Finanzexperten impliziert allerdings nicht einen Bedeutungsverlust finanzmarktorientierter Unternehmenskonzepte. Im Verlauf der 1990er-Jahre haben die Techniker die finanzmarktorientierten Strategien übernommen, die sie nun als Vorstandsvorsitzende umsetzen. Die – vermeintliche¹⁵ – Plausibilität und Praktikabilität der neuen Unternehmensverständnisse macht die neuen Leitvorstellungen reizvoll (Beyer 2006a: 135). Ihre Eingängigkeit erleichtert es technisch gebildeten Managern, Finanzmarkt- und Produktionsorientierung zu integrieren. Für Wirtschaftswissenschaftler und Finanzexperten ist diese Integration schwieriger, denn sie erfordert mehr als ein technisches Grundverständnis. Die Dezentralisierung der Unternehmen, der hohe Anteil von Managern, die Erfahrung als Unternehmensleiter haben und vom privatwirtschaftlichen Sektor geprägt sind, lässt trotz der rückläufigen Anzahl von Finanzmanagern und Wirtschaftswissenschaftlern in den Vorstandsvorsitzen auf eine Institutionalisierung der Finanzmarktorientierung schließen. Obwohl technische Kompetenz und Produktorientierung weiterhin Merkmale der deutschen Wirtschaftselite sind, ist in der Ausrichtung am Finanzmarkt und an den Anteilseignerinteressen eine aus dem Kontext liberaler Marktwirtschaften bekannte Funktionslogik zu erkennen.

3.3 Differenzierung der Laufbahnen

Im internationalen Vergleich, insbesondere mit angelsächsischen Ländern, hebt die soziologische Managementliteratur die Statusordnung deutscher Unternehmen als Besonderheit hervor. Durch geteilte qualifikatorische Räume und eine kontinuierliche Statusorganisation (Maurice/Sellier/Silvestre 1979: 308, 314–317) werden die hierarchischen Grenzen im Unternehmen »wenn nicht verringert, so doch überbrückt« (Sorge 1999: 37). Die Grundlage dafür findet sich in den Ausbildungshintergründen und Tätigkeitsfeldern von Beschäftigten und Managern. Anders als bei ihren angelsächsischen Kollegen beruhen die Karrieren deutscher Manager vor allem auf einer vertieften Qualifikation in einem Spezialgebiet. Kontinuierliche und diskontinuierliche Statusorganisationen unterscheiden sich bezüglich der Überschneidung der Tätigkeitsfelder verschiedener Berufslaufbahnen. Während die Überlappung im Fall der kontinuierlichen Statusorganisation höher ist, sind die unterschiedlichen Laufbahnen bei diskontinuierlicher Statusorganisation deutlicher voneinander getrennt (Offe

15 Wie die Daimler-Studie zeigen wird, scheinen sowohl Plausibilität als auch Praktikabilität der neuen Leitvorstellungen überschätzt worden zu sein.

1970: 23–24; Sorge 1999: 36–38). Für deutsche Manager ist ein enger Zusammenhang »zwischen erworbener Qualifikation und der jeweils auszuführenden Position« (Walgenbach/Kieser 1995: 278) kennzeichnend. Beides schließt meist auch den Qualifikationsstand der Beschäftigten ein oder baut auf diesem auf. Diese gemeinsamen qualifikatorischen Räume, der gemeinsame Grundstock von Qualifikationen und Tätigkeitsfeldern unterschiedlicher Berufslaufbahnen, begünstigen einen vertrauensvollen Austausch zwischen Angestellten und Vorgesetzten und fördern einen gemeinsamen Erfahrungskontext (Lane 1989: 51).

Ein Resultat dieser fließenden Übergänge zwischen den Erfahrungskontexten und Tätigkeitsfeldern ist die im Vergleich mit Unternehmen anderer Nationen flache Hierarchie deutscher Firmen (Lane 1989: 44; Sorge/Warner 1980). Auf gesellschaftlicher Ebene beruhte die Elitenintegration zwischen Vertretern von Arbeit und Kapital lange auf der gegenseitigen Anerkennung der Fähigkeiten zur Organisation ihrer Anhänger (Streeck 2006: 153). Auf Unternehmens- und Fachbereichsebene wird ein Austausch auf annähernd gleichem Niveau zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten nicht nur durch die institutionalisierten mikrokorporatistischen Strukturen der betrieblichen Mitbestimmung gefördert, sondern auch durch die gegenseitige Wertschätzung ihrer fachlichen Qualifikation.

Betriebliche Arbeitsbeziehungen sind hierzulande im internationalen Vergleich besonders sozial inklusiv, zusammenhängend, mit dem Betrieb oder Unternehmen als Orientierungshorizont angelegt. Träger dieser Arbeitsbeziehungen sind auf beiden Seiten eher als anderswo durch Berufsstand verwobene Akteure. (Sorge 1999: 53)

Im Zuge der Neustrukturierung von Unternehmen und der Steuerung über betriebs- und finanzwirtschaftliche Kennzahlen nimmt auch die hierarchische Abgrenzung firmenintern zu (Faust/Jauch/Deutschmann 1998). Die fortschreitende Trennung zwischen der strategischen Unternehmensleitung einerseits und den vor allem technisch ausgerichteten Unternehmensbereichen andererseits (Kädler/Sperling 2002: 93–94) lässt sich auch an der Zusammensetzung der Wirtschaftselite ablesen. Im Folgenden wird zunächst analysiert, ob und wie sich der gemeinsame Kontext mit den Beschäftigten auflöst. Dazu werden die Tätigkeitsfelder und Erfahrungskontexte der Manager im Zeitverlauf betrachtet. Danach wird untersucht, inwieweit sich in der Wirtschaftselite ein neuer, stärker angelsächsisch geprägter Managertyp durchsetzt. Ein Rückgang gemeinsamer Erfahrungshintergründe deutet dabei ebenso auf Kontinuitätsbrüche hin wie die Zunahme von »Quereinsteigerpositionen mit höherem Karrieregipfel« (Sorge 1999: 37) in Anzahl, Differenzierung und Gewichtung in der Unternehmensstruktur.

3.3.1 Neue Tätigkeitsfelder, neue Erfahrungskontexte

In den vorangegangenen Kapiteln wurde bereits an verschiedenen Stellen auf wesentliche Veränderungen der Berufslaufbahnen deutscher Manager eingegangen. Dabei wurde hervorgehoben, dass sich die Aufgaben, Anforderungen und die Position der Führungskräfte im Zeitverlauf gewandelt haben.

In verstärktem Maße müssen sich die Manager in allen, auch den technischen Unternehmensbereichen, an vorgegebenen Finanz- und Rentabilitätskennzahlen orientieren. Immer öfter haben die Führungskräfte zum Zeitpunkt ihrer Berufung bereits Bilanzen verantwortet (vgl. Tabelle 3-7). Die Bereiche Entwicklung und Produktion spielen in den Unternehmen weiterhin eine zentrale Rolle (Lane 1989: 48). Über die interne Finanzialisierung kann aber auch das Finanzressort seinen Einfluss steigern und festigen (Kädtler/Sperling 2001: 40–41). Hinsichtlich der Karriereverläufe nimmt die Bedeutung aller Fachbereiche im Zeitverlauf zu (Tabelle 3-5). Die Unternehmensleiter wechseln schneller und häufiger in unterschiedliche Unternehmensbereiche, was die Loyalität zu einem einzelnen Bereich oder Unternehmen schwächt (Dörre/Brinkmann 2005: 110; Faust 2002: 84–86). Angesichts des sich verschlechternden Klimas für Manager (vgl. dazu Kapitel 3.1.3), das sich beispielsweise in erheblich verkürzten Amtszeiten ausdrückt, verringern sich der Planungszeitraum und die Perspektive der Manager. Anders als noch zu Beginn des Beobachtungszeitraums können sie nicht damit rechnen, dem Unternehmen bis zu ihrem Ruhestand anzugehören. Die Manager verlassen die Unternehmensleitung gegen Ende des Beobachtungszeitraums mit Anfang sechzig, nicht mehr mit Mitte sechzig wie in den 1960er-Jahren. Die deutschen Vorstandsvorsitzenden sind heute seltener als zu früheren Zeiten in einem einzelnen Fach- und Unternehmensbereich spezialisiert. Inhaltlich verlagert sich ihr Tätigkeitsbereich von den praktisch-technischen Themen zu Verwaltungs- und Führungsaufgaben in den unterschiedlichen Fachbereichen (Faust 2002; Kädtler/Sperling 2002).

Sehr deutlich wird die Trennung der Laufbahnen, betrachtet man die Entwicklung des Durchschnittsalters bei der Berufung in den ersten Vorstandsvorsitz (Tabelle 3-8). Über den beobachteten Zeitraum fällt es um insgesamt 5 Jahre von 51 Jahren (1960) auf 46 Jahre (2005). Den deutschen Managern wird also früher die Verantwortung für Unternehmen anvertraut, was auf eine Beschleunigung der beruflichen Laufbahn hindeutet. Sie steigen entweder häufiger in höhere Unternehmenspositionen ein oder sie durchlaufen die gleichen Stationen wie ihre Vorgänger in kürzerer Zeit. Da die ersten Unternehmenspositionen des Samples nicht immer bekannt sind, ist diesbezüglich keine eindeutige Aussage möglich. Das durchschnittliche Alter zu Beginn der ersten Vorstandsmemberschaft erhöht sich im Zeitverlauf, was die Differenz zum durchschnittlichen

Tabelle 3-8 Durchschnittsalter der Vorstandsvorsitzenden zu Beginn ausgewählter Positionen in Jahren (n)

	Zu Beginn des ersten Vorstandsvorsitzes		Zu Beginn der ersten Vorstandsmitgliedschaft (inkl. stellv. Vm)		Beim Austritt aus dem Vorstandsvorsitz des Samples	
1960	50,6	(34)	41,6	(35)	64,3	(33)
1965	49,9	(39)	42,7	(40)	63,4	(38)
1970	49,4	(39)	42,6	(40)	63,3	(39)
1975	47,8	(41)	42,3	(41)	62,8	(42)
1980	46,1	(42)	41,5	(40)	61,3	(42)
1985	47,6	(44)	41,8	(43)	61,6	(45)
1990	46,4	(48)	41,2	(45)	61,0	(50)
1995	47,2	(46)	43,2	(45)	61,1	(47)
2000	45,3	(44)	44,3	(46)	60,2	(40)
2005	45,5	(47)	44,1	(45)	58,3	(12)

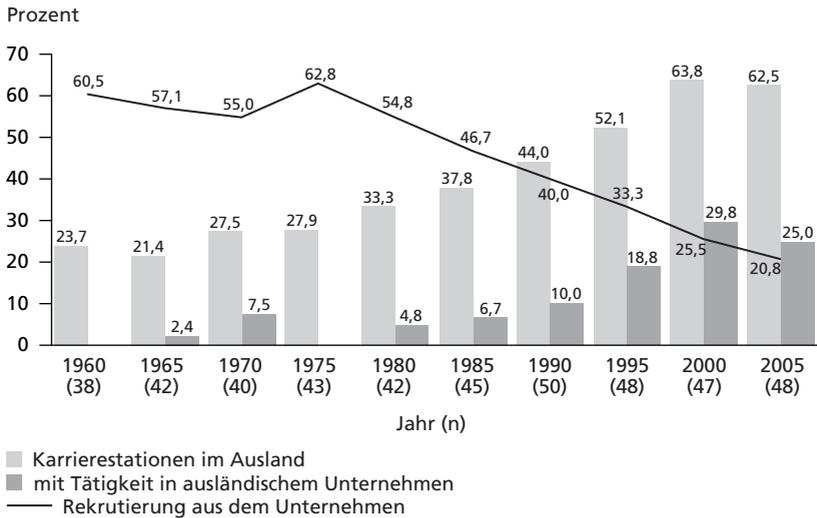
Berufungsalter in den ersten Vorstandsvorsitz reduziert. Insgesamt lässt sich daraus schließen, dass die Manager ihre Fähigkeiten in jüngeren Jahren in bereits höheren Positionen unter Beweis stellen können. Das geringere Alter bei Übernahme der ersten Unternehmensleitung deutet auf eine verstärkte Differenzierung der Laufbahnen von Arbeitnehmern und Managern hin.

Mit der Herausbildung spezifischer Management-Laufbahnen lösen sich nicht nur die gemeinsamen Tätigkeits- und Erfahrungshintergründe auf. Zwar können mit dem Wiedererstarben der Techniker die gemeinsamen qualifikatorischen Räume zum Teil weiter existieren, dennoch kommt es im Vergleich zu früher durch die unterschiedlichen Erfahrungskontexte von Belegschaft und Management zu einer stärkeren Spaltung. Die soziale Integration beider Gruppen, Beschäftigter und Vorgesetzter, beruhte zwar auch auf der gemeinsamen technischen Orientierung der Beteiligten; darüber hinaus bezog sie sich aber auf einen klar umrissenen gemeinsamen organisatorischen Raum, sie war unternehmensbezogen (Sorge 1999: 39).

Unternehmenswechsel der Beschäftigten sind in Deutschland seltener als in anderen Ländern, zumal durch Flächentarifverträge und Ausbildungsinstitutionen weniger Anreize zu einem Wechsel bestehen. Über die Hauskarrieren teilten die Manager diesen auf ein Unternehmen beschränkten Horizont lange Zeit mit den Beschäftigten (Faust 2002: 76). Die steigende Bedeutung der konzernweiten Hauskarrieren und die zunehmende Anzahl vor der Rekrutierung geleiteter Unternehmen deuten darauf hin, dass sich die räumliche Mobilität der Manager im Beobachtungszeitraum erhöht hat. Mit der höheren Mobilität nehmen die Gemeinsamkeiten zwischen Führungskräften und Untergebenen ab.

Im Verlauf des Beobachtungszeitraums steigt darüber hinaus der Anteil der Unternehmensleiter, die zwischenzeitlich in einem ausländischen Unternehmen

Abbildung 3-9 Karrierestationen im Ausland und Tätigkeit in ausländischen Unternehmen, Anteile in Prozent (N=443)



gearbeitet haben, auf 25 Prozent. Vor allem ab Mitte der 1990er-Jahre erhöht sich ihr Anteil, wobei die im Sample vertretenen Töchter ausländischer Konzerne nicht berücksichtigt wurden.¹⁶ Geht man davon aus, dass sich die nationalen Institutionen auch auf die Organisation, die Strategien und die Ziele der Unternehmen auswirken, lernen Manager in ausländischen Unternehmen zumindest teilweise eine andere Wirtschaftskultur kennen.

Der kontinuierlich steigende Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit Karrierestationen im Ausland verstärkt die Differenzierung der Erfahrungskontexte. In den 1960er- und 1970er-Jahren verbrachte etwa ein Viertel der Unternehmensleiter einen Teil der beruflichen Laufbahn im Ausland. Seit Mitte der 1990er-Jahre hat mindestens jeder zweite, nach dem Jahrtausendwechsel fast jeder dritte Unternehmensleiter eine Karrierestation außerhalb Deutschlands aufzuweisen. Neben dem Umstand, dass die im Ausland ebenso wie die in anderen Konzernteilen verbrachte Zeit nicht mehr dem Aufbau einer gemeinsamen Unternehmens- und Fachbereichsidentität mit den Mitarbeitern zur Verfügung steht, wirkt hier noch ein anderer Faktor desintegrierend. Während die Beschäftigten weiterhin im Kontext des deutschen sozialen Produktionsregimes arbeiten, ler-

16 Die jährlichen Anteile ausländischer Tochterunternehmen im Sample wurden zu diesem Zweck von den Anteilen der Unternehmensleiter mit Tätigkeit in einem ausländischen Unternehmen abgezogen.

Tabelle 3-9 Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit Karrierestation im Ausland, in Prozent (Mehrfachnennungen möglich, N = 443)

Jahr (n)	angelsächsi- sche Länder	Europa (ohne UK und Irland)	Asien	Latein- amerika	Afrika
1960 (38)	13,2	10,5	2,6	2,6	0,0
1965 (42)	16,7	2,4	4,8	4,8	2,4
1970 (40)	15,0	15,0	2,5	7,5	2,5
1975 (43)	16,3	11,6	11,6	2,3	4,7
1980 (42)	16,7	11,9	11,9	7,1	2,4
1985 (45)	17,8	24,4	11,1	8,9	0,0
1990 (50)	26,0	30,0	12,0	8,0	6,0
1995 (48)	33,3	22,9	4,2	12,5	6,3
2000 (47)	40,4	31,9	10,6	10,6	4,3
2005 (48)	41,7	33,3	12,5	4,2	6,3

nen die Manager alternative Organisations-, Arbeits- und Koordinationsweisen industrieller Produktion kennen. Aus Sicht der international tätigen Manager ist das deutsche Modell nicht länger das Standardmodell. Im Ausland machen sie praktische Erfahrung mit anderen Methoden in der Mitarbeiterführung und Betriebsorganisation. Aufseiten des Managements geht damit die Allgemeingültigkeit der deutschen industriellen Beziehungen verloren.

Dies gilt umso mehr, wenn die Führungskräfte in Ländern mit einer anderen industriellen Logik tätig sind. Ein Vergleich der Länderanteile, in denen die deutsche Wirtschaftselite vor ihrer Berufung beschäftigt war, veranschaulicht die Relevanz der angelsächsischen Länder. Mit Ausnahme der Jahre 1970, 1985 und 1990, in denen das europäische Ausland¹⁷ die meisten Anteile verbuchen kann, sind Länder wie Großbritannien und die Vereinigten Staaten besonders stark vertreten. Über ihre eigenen beruflichen Erfahrungen sind die Führungskräfte vor allem ab den 1990er-Jahren mit der Logik angelsächsischer Marktwirtschaften stärker vertraut. Bis in die 1980er-Jahre war nicht einmal jeder fünfte Vorstandsvorsitzende zwischenzeitlich im angelsächsischen Ausland tätig, zu Beginn der 1990er-Jahre ist es bereits jeder vierte und 2005 liegt der Anteil bei über 40 Prozent. Auch der Anteil der Unternehmensleiter, die außerhalb Deutschlands in Europa beruflich tätig waren, nimmt zu, 2005 ist es immerhin jeder Dritte. Für die Karriereverläufe scheinen Erfahrungen in den angelsächsischen Ländern allerdings förderlicher als Berufsstationen im europäischen Ausland. Stationen in Asien und Lateinamerika finden sich sehr viel seltener in den beruflichen Werdegängen der deutschen Wirtschaftselite. Aufenthalte in Afrika sind nicht von Bedeutung.

17 Großbritannien und Irland werden hier nicht zu Europa gezählt.

Die früheren gemeinsamen sozialen und qualitativen Räume lösen sich somit von zwei Seiten auf. Erstens wandelt sich das Tätigkeitsfeld der Manager. Sie übernehmen Leitungsaufgaben ohne konkreten Fachbezug in unterschiedlichen Bereichen und wechseln zwischen den Positionen. Weniger als zuvor sind sie in die konkreten (technischen) Prozesse eingebunden. Damit unterscheidet sich auch der Erfahrungshintergrund zunehmend von dem der Beschäftigten. Die soziale Trennung wird durch die wachsende fachliche und örtliche Mobilität der Führungskräfte verstärkt. In diesen Prozessen zeichnet sich eine Professionalisierung des Managements an, die im nächsten Abschnitt untersucht wird.

3.3.2 Vom Fachspezialisten zum allgemeinen Manager

In der vergleichenden Managementforschung gelten die deutschen Manager als Spezialisten eines Fachs, womit zugleich ein bestimmtes Berufsverständnis verbunden ist. Anders als in den angelsächsischen Ländern gelten Manager nicht als eigene Berufsgruppe mit spezifischer Ausbildung. Die fachliche Qualifikation der Wirtschaftselite bezieht sich auf konkrete Unternehmensbereiche, nicht auf die Leitung von Unternehmen und Fachbereichen allgemein. Statt der im angelsächsischen Kontext typischen, allgemein ausgebildeten Führungskräfte mit breit angelegter Kenntnis der Unternehmen, finden sich in Deutschland traditionell eher Spezialisten, die auf Grundlage ihrer fachlichen Qualifikation in einem Unternehmensbereich aufsteigen.

The Anglo-Saxon concept of management as a unified profession is still not accepted. Consequently, there exists no general management education in Germany. [...] Promotion in the German enterprise follows this functional specialized route and retraining across functions is relatively rare. (Lane 1989: 92; vgl. auch Faust 2002: 71; Sorge 1978: 88; Sorge/Warner 1980)

Die bisher präsentierten Ergebnisse deuten allerdings darauf hin, dass sich der Typ des deutschen Managers ab Mitte der 1980er-Jahre verändert. Eine Institutionalisierung im Sinne einer allgemeinen Managementausbildung auf der Ebene der grundlegenden Ausbildung lässt sich noch nicht beobachten. Auch in der jüngeren Generation der Wirtschaftselite hat sich der MBA (*Master of Business Administration*) als Qualifikation noch nicht durchgesetzt (M. Hartmann 2006: 439–440). Dennoch gibt es in der Zusammensetzung der Wirtschaftselite Hinweise auf eine Verdrängung der spezifischen durch die allgemeinen Qualifikationen. Inwieweit vollzieht sich damit ein Wandel zum angelsächsischen Managertyp des Generalisten?

Um diese Frage zu beantworten, werden fünf dichotome Merkmalskategorien in einem Generalistenindex zusammengefasst. Die Unterscheidung zwischen Spezialisten und Generalisten liegt nicht im Grad, sondern in der Art der Qua-

Tabelle 3-10 Dichotomisierte Variablen des Generalistenindex

Merkmale (nein [0] = spezifisch, ja [1] = allgemein)	
Karrierestationen im Ausland	Regionaler Hintergrund
Mindestens eine Unternehmensleitung vor Berufung in einen Vorstandsvorsitz des Samples	
Weite interne Rekrutierung bzw. externe Rekrutierung	
Tätigkeit in mehr als einem Fachbereich	Fachlicher Hintergrund
Ausbildung in mehr als einem Fachgebiet	

lizierung. Bei Spezialisten liegt der Fokus in der Vertiefung von Wissen eines bestimmten Bereichs. Dazu zählt sowohl fachliches wie auch unternehmensbezogenes Fachwissen. Generalisten hingegen haben einen besseren Überblick über mehrere Bereiche, verfügen aber über weniger spezifisches Fachwissen. Fünf Merkmale erfassen diese Unterscheidung (Tabelle 3-10). Sie beziehen sich auf die vertieften beziehungsweise breit angelegten fachlichen und regionalen Hintergründe. Dabei wird eine Variable mit 1 kodiert, sofern dem jeweiligen Unternehmensleiter in diesem Merkmal eher eine allgemeine statt spezifische Qualifikation zugerechnet wird.

Karrierestationen im Ausland werden hier als Indiz für eine eher allgemeine Qualifikation gewertet, da sie den praktischen Erfahrungshintergrund alternativer Unternehmenskonzepte erhöhen. Die Unternehmensleitung vor der Rekrutierung zum Vorstandsvorsitzenden eines der fünfzig größten Industrieunternehmen Deutschlands deutet wie die konzernweiten und externen Rekrutierungen auf eine wachsende räumliche Mobilität und auf eine Professionalisierung der Karriereverläufe hin, die eher einer allgemeinen als einer spezifischen Qualifikation entspricht. Insgesamt messen diese drei Merkmale, inwieweit die Vorstandsvorsitzenden hinsichtlich ihres regionalen Erfahrungshintergrunds breiter beziehungsweise spezifischer aufgestellt sind. Die Tätigkeit in mehr als einem Fachbereich und die Ausbildung in mehr als einem Fachgebiet gelten jeweils als Hinweis auf ein allgemeines, breites Erfahrungswissen, nicht auf einen spezifischen fachlichen Hintergrund.

Anhand dieser fünf Variablen wird für jeden Vorstandsvorsitzenden des Samples der entsprechende Indexwert berechnet. Dazu wird die Summe der Werte durch fünf geteilt. Für *reine* Spezialisten, die über fachlich und regional vertiefte Erfahrungshintergründe verfügen, nimmt der Index den Wert 0 an. *Reine* Generalisten, die in allen Kategorien einen breiten Hintergrund haben, erhalten den Wert 1. Die Auswertung der durchschnittlichen Jahreswerte bestätigt einen Trend vom Spezialisten zum Generalisten. Die deutschen Unternehmensleiter nähern sich damit dem angelsächsischen Managerbild an.

Tabelle 3-11 Generalistenindex (0 = reiner Spezialist; 1 = reiner Generalist)

Jahr (n)	Durchschnitt	Median	Modus
1960 (23)	0,36	0,4	0,4
1965 (27)	0,37	0,4	0,4
1970 (28)	0,41	0,4	0,4
1975 (24)	0,39	0,4	0,2 ^a
1980 (30)	0,42	0,4	0,4
1985 (38)	0,42	0,4	0,4
1990 (39)	0,55	0,6	0,4
1995 (41)	0,59	0,6	0,6
2000 (38)	0,68	0,8	0,8
2005 (38)	0,61	0,6	0,6

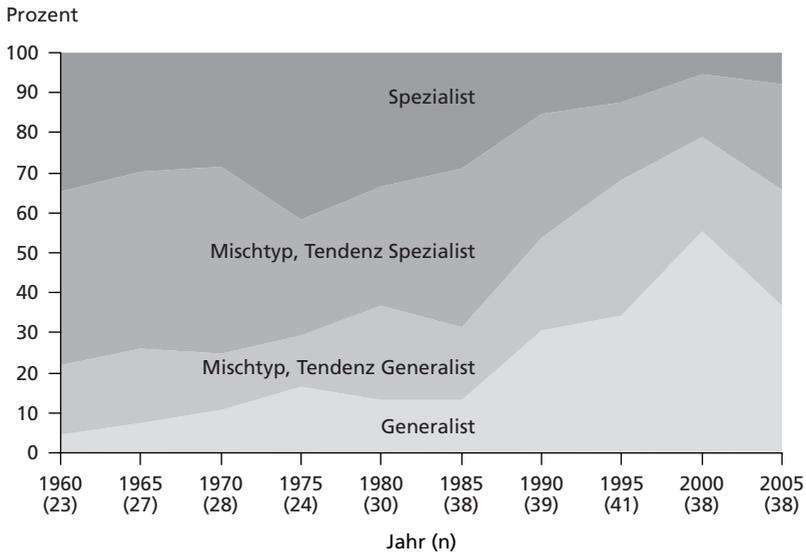
a Es existieren mehrere Modi, angegeben ist der kleinste Moduswert.

Das arithmetische Mittel bleibt über die ersten sechs Beobachtungspunkte weitgehend konstant und schwankt um den Wert 0,4. Damit sind im Schnitt zwei der fünf Variablen mit 1, also als breite, nicht vertiefte Qualifikation kodiert. Nach 1985 steigt der Mittelwert bis 2000 auf 0,68. Im Durchschnitt haben die Vorstandsvorsitzenden damit in mehr als drei der fünf Merkmale allgemeine statt spezifische Qualifikationen. Wie der Modus von 0,8 erkennen lässt, sind die meisten Vorstandsvorsitzenden in diesem Jahr Generalisten, die lediglich in einem Merkmal spezifische Qualifikationen aufweisen. Im letzten Beobachtungspunkt 2005 liegt der Mittelwert wieder etwas niedriger. Dennoch lässt sich ein Trend zu einer Verbreiterung statt Vertiefung der fachlichen und regionalen Hintergründe feststellen. Im Durchschnitt betrachtet sind die Manager von 2005 in einem Merkmal weniger spezialisiert als ihre Kollegen von 1960. Die Zunahme der allgemeinen Qualifikationen findet vor allem in den 1990er-Jahren statt, wie sich nicht nur am Durchschnitt, sondern auch an Median und Modus ablesen lässt.

Auch die Abbildung 3-10 verdeutlicht den sich vollziehenden Wandel vom Managertyp des Spezialisten zu dem des Generalisten. Den Indexwerten folgend werden die Unternehmensleiter dafür vier Typen zugeordnet. Als Spezialisten gelten diejenigen Personen, die maximal in einem der analysierten Merkmale eine allgemeine Qualifikation aufweisen, deren Indexwert also höchstens bei 0,2 liegt. Spiegelbildlich dazu sind Generalisten in höchstens einem Merkmal spezialisiert, in den restlichen haben sie einen allgemeinen Hintergrund. Ihr Indexwert beträgt mindestens 0,8. Zwischen diesen beiden Polen liegen zwei Mischtypen, jeweils mit einer Tendenz in eine Richtung.¹⁸

¹⁸ Der Mischtyp mit der Tendenz Spezialist erreicht in zwei (Indexwert = 0,4), der Mischtyp mit der Tendenz Generalist (Indexwert = 0,6) in drei der fünf Hintergrundmerkmale eine allgemeine Qualifikation.

Abbildung 3-10 Typen nach Art der Qualifikation, kumulierte Anteile in Prozent (N = 326)



Die Anteilentwicklung der Managertypen offenbart zwei Aspekte. Zunächst bestätigt sich bis in die 1980er-Jahre die Dominanz der Spezialisten und Mischtypen dieser Tendenz in der Zusammensetzung der Wirtschaftselite. Bis Mitte der 1980er-Jahre sind mindestens zwei Drittel aller Unternehmensleiter Spezialisten (inklusive Mischtyp). Die Generalisten (inklusive Mischtyp) schaffen es im selben Zeitraum immerhin, ihren Anteil um 10 Prozentpunkte von 22 Prozent (1960) auf 32 Prozent (1985) zu steigern. Damit entspricht ihr Anteil Mitte der 1980er-Jahre gerade dem Anteil der Spezialisten (ohne Mischtyp), der in den ersten zwanzig Jahren etwa ein Drittel beträgt. Dagegen wird nur etwa jeder achte Unternehmensleiter 1985 zu den Generalisten (ohne Mischtyp) gerechnet. Dieses Verhältnis zugunsten der spezialisierten Hintergründe kehrt sich nach den 1980er-Jahren um. Ab 1990 setzt sich die Wirtschaftselite mehrheitlich aus Generalisten und Mischtypen dieser Tendenz zusammen. Im Jahr 2000 zählt mehr als jeder zweite Unternehmensleiter zu den Generalisten. Trotz ihres Anteilrückgangs wird auch 2005 noch deutlich mehr als ein Drittel dieser Gruppe zugerechnet, womit ihr Anteil über dem der Spezialisten und ihrer Mischtypen liegt. Nicht einmal mehr jeder zwölfte Unternehmensleiter zählt zum Ende des Beobachtungszeitraums zu den Spezialisten. In den letzten zwanzig Jahren dominieren die Vorstandsvorsitzenden mit überwiegend allgemeinem Hintergrund

und allgemeiner Qualifikation. Der Anteil der Generalisten (inklusive Mischtypen) sinkt zum letzten Beobachtungspunkt wieder auf das Niveau von 1995, was vor allem auf einen Anteilsgewinn der Mischtypen mit Tendenz Spezialist zurückgeht. Ob es sich dabei um eine kurzfristige Abweichung, eine Konsolidierung des Generalistenanteils oder gar eine beginnende Rückkehr zum Typ des Spezialisten handelt, lässt sich derzeit nicht mit Sicherheit bestimmen. Die Tatsache, dass diese Entwicklung auch die Bereiche des unteren und mittleren Managements erfasst hat (Faust 2002), legt indes keine baldige Rückkehr zu den alten Mustern nahe.

Die Analyse der Managertypen bestätigt die Ergebnisse der vorherigen Kapitel, wonach die Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite in den 1990er-Jahren einem grundlegenden Wandel unterliegt. Der traditionell fachlich und regional spezialisierte Unternehmensleiter verliert an Einfluss und wird durch den allgemein qualifizierten Manager ersetzt. Damit nähern sich die deutschen Vorstandsvorsitzenden dem Bild des angelsächsischen Managertyps an. An die Stelle der berufsständisch geprägten Führungskräfte, die sich über ihre fachliche Qualifikation in einem Fachbereich eines Unternehmens an die Spitze gearbeitet haben, treten die professionellen Manager, für die Fachbereiche und Unternehmen austauschbar sind. Wie in den angelsächsischen Ländern wird der Manager zu einem eigenen Berufsstand, der sich nicht über fachliche Qualifikationen, sondern über auf Zeit vergebene Status Titel definiert. Die Entwicklung zum allgemein ausgebildeten statt fachlich spezialisierten Manager deutet ferner auf eine fortschreitende Trennung der Berufslaufbahnen hin. Das sich reduzierende Durchschnittsalter bei Übernahme der ersten Unternehmensleitung lässt zudem darauf schließen, dass diese Trennung nun früher im Karriereverlauf stattfindet. Wie ihre angelsächsischen Kollegen geben auch die deutschen Manager zunehmend »auf den ersten Stufen die fachliche Basis« (Faust 2002: 75) auf. Ein typisches Merkmal deutscher Unternehmensleiter geht damit verloren.

3.3.3 Management und Belegschaft: Das Ende der Gemeinsamkeiten

Nicht nur auf gesellschaftlicher, auch auf Unternehmensebene gilt die Kooperation und gegenseitige Wertschätzung zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten als besonderes Kennzeichen der deutschen Wirtschaft. In der Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite zeigen sich im Zeitverlauf (und speziell seit den 1990er-Jahren) Veränderungen, die für eine fortschreitende Trennung der Laufbahnen in den Unternehmen und ein verändertes Verhältnis zwischen Managern und Angestellten sprechen. Im Zuge dieser Verschiebung nimmt auch die ehemals »geringere berufliche und soziale Distanz zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften« zu (Maurice/Sellier/Silvestre 1979: 315). Mit

der unverändert hohen Bedeutung der technisch-naturwissenschaftlichen Ausbildung bleibt zwar eine Voraussetzung für die gemeinsamen qualifikatorischen Räume erhalten; ihre Tätigkeitsfelder und Erfahrungskontexte entwickeln sich indes immer mehr auseinander. Wie auf der Ebene des mittleren Managements (Faust 2002: 83–85, 87), werden auch in der Unternehmensleitung die einstmals funktional spezialisierten Manager von einem neuen Managertyp abgelöst, der im Verlauf seiner Karriere in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens tätig war. Der Produktionsbereich bleibt dabei der wichtigste, darüber hinaus gewinnen Finanzen, Marketing und Verwaltung an Bedeutung. Des Weiteren erhöht sich die Karrieregeschwindigkeit deutscher Manager. So wird ihnen heute in jüngeren Jahren die Leitung eines Unternehmens übertragen. Häufiger als früher müssen sie bereits vor ihrer Berufung zum Vorsitzenden des Konzernvorstands ihre unternehmerischen und betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten unter Beweis stellen.

Mit der fortschreitenden Trennung der beruflichen Laufbahnen von Beschäftigten und Führungskräften lösen sich vor allem die gemeinsamen qualifikatorischen Räume auf. Die Autorität deutscher Manager beruhte im direkten Verhältnis zu ihren Mitarbeitern vor allem auf ihrer fachlichen Kompetenz. Die Anerkennung dieser Kompetenz bezieht sich aber im deutschen Kontext weniger auf die formellen Ausbildungsabschlüsse und Statusunterschiede, als vielmehr auf den an konkreten Fragen im Arbeitsprozess orientierten Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern (Maurice/Sellier/Silvestre 1979; Sorge 1999: 33–34, 36–42; Sorge/Warner 1981: 44–45; Walgenbach/Kieser 1995: 283–285). Die Rolle als »bei allen anfallenden Problemen [...] fachlich kompetente[r] ›primus inter pares« (Walgenbach/Kieser 1995: 285) setzt mehr als formell attestiertes Fachwissen voraus. Sie beruht vielmehr auf der detaillierten Kenntnis der Abläufe, Probleme und Inhalte eines Fachbereichs. Dieses auf Erfahrung basierende spezifische Wissen lässt sich nur langfristig aufbauen und steht mit einer erhöhten Mobilität zwischen Fachbereichen sowie einer Beschleunigung der Karriere in einem negativen Zusammenhang (Fores/Sorge 1981: 48; Walgenbach/Kieser 1995: 291). Diese Entwicklung gilt für Techniker und Kaufleute gleichermaßen. Bei den Technikern ist aber ein stärkerer Effekt zu erwarten, da die berufsständische Prägung und die Kontinuität der Statusorganisation hier als besonders stark ausgeprägt gelten (Sorge 1999: 37).

Auch die gemeinsamen sozialen Räume gehen verloren, wenn Beschäftigte und Vorgesetzte weniger Erfahrungen teilen. Bereits auf der Ebene des mittleren Managements werden die Karriereaussichten zunehmend auf die Leistung des Individuums ausgerichtet (Faust 2002; Faust/Jauch/Deutschmann 1998). Die Karrieren der Manager durchbrechen die kollektivistische, auf ein Unternehmen gerichtete Orientierung (Walgenbach/Kieser 1995: 283), indem sich

der häufige Wechsel zwischen Fachbereichen, Konzerntöchtern und nationalen Kontexten für sie als neuer Standard etabliert. Im Gegensatz dazu bleibt die fachliche und räumliche Mobilität der Beschäftigten weiterhin gering und das konkrete Unternehmen der Referenzpunkt. Zusammenfassend lassen sich die beschriebenen Veränderungen als ein Wechsel im Typ des Managers interpretieren. An die Stelle der fachlich und regional vertieft qualifizierten Spezialisten tritt verstärkt der breit ausgebildete und in vielen Bereichen erfahrene Generalist.

Die strikere Trennung der Laufbahnen von Führungskräften und Angestellten und die höhere soziale Distanz galten bislang vor allem als Merkmal von Unternehmen im angelsächsischen Kontext. Gleiches gilt für die Verbreitung der Generalisten in den Führungspositionen (Egan 1997: 13–16; Fores/Sorge 1981; Lane 1989: 95; Sorge/Warner 1981: 44–45; Walgenbach/Kieser 1995). Vor diesem Hintergrund deutet die veränderte Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite bezüglich ihrer Aufgabenbereiche, ihres Verhältnisses zu den Beschäftigten und ihrer neuen Karrieremerkmale auf eine Annäherung an das angelsächsische Verständnis des Managers hin. Inwieweit unter diesen Bedingungen die Technik weiterhin als »sozialer Kitt« zwischen den beiden Gruppen fungieren kann, wird sich erst noch zeigen müssen. Die wachsenden Spannungen zwischen strategischem Management und den Führungskräften der Fachbereiche (Kädtler/Sperling 2002: 91) lassen vermuten, dass die Trennung zwischen betriebswirtschaftlichen und produktionstechnischen Sichtweisen größer wird. Je mehr das Unternehmen aus einer finanzwirtschaftlichen Perspektive betrachtet wird, je mehr Einfluss das Finanzressort gewinnt, desto weniger ist zu erwarten, dass die soziale Distanz zwischen Management und Beschäftigten durch eine gemeinsame technische Qualifikation überbrückt werden kann.

3.4 Die neuen deutschen Manager: Vermarktlichung, Finanzmarktorientierung, Laufbahndifferenzierung

Die differenzierte Analyse der Entwicklung der deutschen Wirtschaftselite über den Zeitraum von fünfundvierzig Jahren hat zwei wesentliche Ergebnisse geliefert. Erstens erweist sich die Zusammensetzung der Wirtschaftselite für die erste Hälfte des beobachteten Zeitraums als weitgehend konstant. Bis Mitte, Ende der 1980er-Jahre bestätigt sich das in der soziologischen Managementliteratur verbreitete Bild deutscher Manager. Zweitens illustriert die Untersuchung, dass sich typische Kennzeichen der deutschen Unternehmensleiter seit den späten 1980er-, frühen 1990er-Jahren verändern. Von diesem Wandel sind

einige Merkmale stärker betroffen als andere. In der zweiten Hälfte des Beobachtungszeitraums ist in der Zusammensetzung der Wirtschaftselite mehr Wandel als Kontinuität zu beobachten. Aus elitentheoretischer Sicht spricht diese deutliche Änderung der Rekrutierungsmuster für einen wesentlichen Umbruch in der deutschen Wirtschaftsordnung.

Auch wenn noch nicht von einem vollkommenen und transparenten Markt für Unternehmensleiter die Rede sein kann, gibt es bei der Berufung und Absetzung von Vorstandsvorsitzenden genügend Hinweise auf eine Herausbildung von Marktmechanismen. Mit der Verschiebung von den unternehmensinternen zu den konzernweiten Rekrutierungen nimmt die Anzahl potenzieller Kandidaten für die zu besetzende Position zu. Die Durchsetzung betriebswirtschaftlicher Finanzkennzahlen zur Beurteilung unternehmerischer Erfolge erleichtert den Vergleich der Bewerber. Die abnehmende durchschnittliche Amtszeit der Vorstandsvorsitzenden und die höhere Fluktuation in den Führungsetagen belegen ein sich verschlechterndes Klima für Unternehmensleiter, die ihre Position dauerhaft verteidigen müssen. Die steigende Zahl unehrenhaft beendeter Amtszeiten ist ein Anzeichen dafür, dass Vorstandsvorsitze auch nach ihrer Besetzung als potenziell vakant gelten. Mit der zunehmenden Fluktuation steigt die Zahl der zu besetzenden Positionen in einem festen Zeitintervall, die Wahrscheinlichkeit auf eine lange Amtsperiode nimmt hingegen ab.

Auch die These einer verstärkten Finanzmarktorientierung findet in den Karrieren der Manager Bestätigung. Auf den ersten Blick erweist sich die Produktorientierung der deutschen Wirtschaftselite zwar als robustes Merkmal. Die Tätigkeit in mehreren unterschiedlichen Unternehmensbereichen, die praktische Erfahrung als Unternehmensleiter vor der Berufung und die verstärkt rein privatwirtschaftliche Prägung sind Aspekte, die auf ein neues Verständnis der Aufgabenbereiche und Bewertungskriterien hindeuten. Diese Interpretation wird von Studien gestützt, die eine Restrukturierung der technischen Firmenbereiche dokumentieren (Faust/Jauch/Deutschmann 1998; Kädler/Sperling 2001). Die Orientierung an Finanzkennzahlen und dem Finanzmarkt setzt sich weniger als Alternative zur Produktionsorientierung, denn als zusätzliche Ausrichtung deutscher Manager durch. Die technische Fachkompetenz schließt eine Finanzmarktorientierung nicht aus, vielmehr wird sie als weitere Zielsetzung beziehungsweise Nebenbedingung integriert. Des Weiteren verfügen die deutschen Vorstandsvorsitzenden zwar über ein hohes Maß an technischem Fachwissen, sie sind aber seltener als früher mit Erfahrungswissen in den einzelnen Fachbereichen ausgestattet. Während sie fachlich formal ihren Vorgängern in der deutschen Wirtschaft entsprechen, gleichen sich die deutschen Führungskräfte mit ihrem Erfahrungshintergrund inhaltlich und qualitativ an die von der ver-

gleichenden Managementforschung dargestellten Merkmale ihrer britischen und US-amerikanischen Kollegen an.

Diese Entwicklung bestätigt sich auch in den veränderten Laufbahnen deutscher Manager. Die Vorstandsvorsitzenden entwickeln sich von Fachspezialisten zu allgemeinen Führungskräften. Die Überschneidung der Laufbahnen, Tätigkeitsbereiche und Erfahrungskontexte mit den Beschäftigten schwindet in dem Maß, wie der Managertyp des Generalisten den des Spezialisten ersetzt. Mit dem Bedeutungsverlust spezifischer Qualifikationen nehmen die allgemeinen Führungs- und Leitungsaufgaben der Manager zu. Der jeweilige Fachbereich, für den sie zuständig sind, gewinnt in betriebswirtschaftlicher Hinsicht an Bedeutung. Dies ergibt sich nicht allein aus dem Verlust des Spezialwissens, sondern auch daraus, dass die betriebswirtschaftlichen Finanzkennzahlen den jeweils nächsten Karriereschritt beeinflussen (Faust 2002; Kädtler/Sperling 2002).

Die untersuchten Einzelaspekte lassen sich zu einem Gesamtbild verdichten, welches den Wandel der deutschen Wirtschaftselite und ihre Annäherung an die angelsächsischen Muster belegt. In Deutschland war die Ansicht geläufig, Manager sei »selbst kein Beruf« (Faust 2002: 71). In den angelsächsischen Ländern dagegen gilt der Manager seit Langem als etablierte eigene Berufsgruppe, als *unified profession* (Faust 2002: 87; Glover 1976; Lane 1989: 92; Sorge 1978; Walgenbach/Kieser 1995: 281). In der Vermarktlichung der Rekrutierung, den sich herausbildenden internen Märkten für Unternehmensleiter, der Stärkung eines betriebswirtschaftlichen und finanzmarktorientierten Unternehmensverständnisses und der fortschreitenden Differenzierung von Laufbahnen zwischen Führungskräften und Untergebenen deutet sich eine Professionalisierung der Führungskräfte im Sinne eines eigenen Berufsbildes an. Dies zeigt sich im wachsenden Einfluss der Generalisten in der Wirtschaftselite. Die fachliche und soziale Anbindung der Manager zu ihrem früheren Berufsstand und damit auch zu den Beschäftigten löst sich auf. Die Wechsel zwischen Unternehmen und Fachbereichen häufen sich ebenso wie die Auslandserfahrung. Die Beurteilung und die Beförderung beruhen immer weniger auf Fachkenntnis und Loyalität, sondern auf dem Erreichen standardisierter Finanzkennzahlen. »Der Aufstieg des neuen Leitbildes der »unternehmerischen« Führungskraft und des Leitbildes der dezentralen, funktionsintegrierten, prozessorientierten und/oder marktgesteuerten Organisation [...] gehen Hand in Hand« (Faust 2002: 82).

Diese Professionalisierung des deutschen Managements weist starke Parallelen zu den charakteristischen Karriereverläufen angelsächsischer Manager auf, behält dabei aber auch traditionelle deutsche Muster bei, etwa bei den fachlichen Hintergründen. Die technische Ausbildung ist weiterhin wichtig, wie auch die Erfahrung im Produktionsbereich. Zwar sind in diesem Bereich zunehmend auch Manager mit einer anderen fachlichen Qualifikation tätig und mit der ver-

mehrten Steuerung über Finanzkennzahlen findet auch im Produktionsbereich die Integration einer anderen Logik statt, das technische Grundverständnis wird damit aber (noch) nicht ersetzt. Auch mit dem Übergang zu konzernweiten Hauskarrieren wird ein typisches Merkmal deutscher Führungskräfte modifiziert. Mit diesen Hauskarrieren im weiteren Sinn bleibt einerseits ein loyales Element bei der Berufung bestehen, andererseits verschärft sich aber der Wettbewerb um die Besetzung hoher Positionen im Konzern. Im deutschen Kontext war dieser Konkurrenzaspekt bislang weniger stark ausgeprägt. Während bei den Managertypen ein Wiedererstarken der Spezialisten derzeit wenig wahrscheinlich erscheint, ist ein Anteilzuwachs der Mischtypen nicht auszuschließen.

Alles in allem stützen die beschriebenen Entwicklungen die These eines substanziellen Wandels in der deutschen Wirtschaft im Verlauf der vergangenen zwanzig Jahre. Den Veränderungen im Bereich der Unternehmenskontrolle (Beyer 2006b; Deeg 2005a; Höpner/Jackson 2003; Höpner/Krempel 2003) entsprechend bilden sich Märkte für Führungskräfte heraus, meist konzernintern, aber nicht notwendigerweise weniger konkurrenzbetont. Die kürzeren durchschnittlichen Amtszeiten der Vorstandsvorsitzenden und die erhöhte Fluktuation an der Spitze der Unternehmen verringern das strategische Zeitfenster der Amtsinhaber. Um langfristige Projekte und Gewinne zu verfolgen, benötigen Unternehmen nicht nur eine solide und verlässliche Finanzierung. Führungskräfte brauchen auch ausreichend Zeit, um ihre Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Der verschärfte Wettbewerb um die Spitzenpositionen verkürzt die zeitliche Perspektive. Inwieweit sich vor diesem Hintergrund die für Deutschland typischen langfristig angelegten Unternehmensstrategien (Hall/Soskice 2001: 22–27; Streeck 1997b) noch als durchführbar erweisen, wird sich erst zeigen müssen.

Hinzu kommt eine weitere Entwicklung. Insbesondere die *Societal-Effects*-Literatur hebt hervor, dass sich das Verhältnis von planender und ausführender Arbeit auf die Entwicklungs- und Produktionsprozesse auswirkt (Maurice/Sellier/Silvestre 1979; Maurice/Sorge/Warner 1980; Sorge 1996; Sorge/Warner 1981). Unternehmensintern basiert die diversifizierte Qualitätsproduktion auch auf einer gut ausgebildeten und engagierten Belegschaft, »having access to voice as an alternative to exit« (Streeck 1997b: 41–42) durch formalisierte (betriebliche Mitbestimmung) und weniger formalisierte (gemeinsame qualifikatorische Räume) Institutionen (Maurice/Sellier/Silvestre 1979; Sorge 1999). Die Laufbahndifferenzierung sowie die Verbreitung der Generalisten in den Führungspositionen verändern die Beziehungen zwischen Führungskräften und den restlichen Beschäftigten. Mittelfristig kann sich diese Entwicklung auch auf die technische Innovationsfähigkeit und die Produktqualität der deutschen Wirtschaft auswirken und damit die Adaption neuer Produktionsmuster und Wettbewerbsstrategien erfordern.

Die zunehmende Relevanz finanz- und betriebswirtschaftlicher Kennzahlen zur Bewertung der Managerleistung, der verstärkt rein privatwirtschaftliche Erfahrungshintergrund der Vorstandsvorsitzenden und der Bedeutungsverlust der Juristen an der Spitze der deutschen Industrie passen gut zu der als Desorganisation des deutschen Kapitalismus beschriebenen Entwicklung (Höpner 2007a, 2007b; Streeck 2009). Dieser Beschreibung liegt ein Verständnis der deutschen Wirtschaft als *organisierter Kapitalismus* zugrunde, dessen konstituierendes Merkmal ein spezifisches Verhältnis zwischen öffentlichen und privatwirtschaftlichen beziehungsweise einzelwirtschaftlichen Interessen ist. Die veränderte Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite deutet darauf hin, dass diese Neudefinition unternehmerischer Verantwortung von Führungskräften mit einem betriebswirtschaftlichen Unternehmensverständnis verbreitet wurde. Die Redefinition der unternehmerischen Ziele, auch als Folge veränderter Umweltbedingungen, führt dazu, dass politische, gesellschaftliche und soziale Ansprüche von den Unternehmensverantwortlichen als illegitim zurückgewiesen werden (Streeck/Höpner 2003).

Für die These der Auflösung der Deutschland AG spricht außerdem, dass die Veränderungen in der Zusammensetzung der Wirtschaftselite zeitlich mit der einsetzenden Krise des deutschen Kapitalismus zusammenfallen. Seit den 1990er-Jahren gewinnen in der deutschen Wirtschaft Funktionslogiken und Mechanismen an Bedeutung, die in der vergleichenden Kapitalismusforschung mit liberalen Marktwirtschaften angelsächsischer Prägung assoziiert werden. Wie sich diese Prozesse auf der Unternehmensebene vollziehen, wird im folgenden Kapitel am Beispiel des Daimler-Konzerns dargestellt. Anhand der unterschiedlichen Strategien und Karriereverläufe von Reuter und Schrempf wird gezeigt, wie sich das Verhältnis von Konzern und Politik im Sinne der Desorganisations- these im Zeitverlauf verändert.

Kapitel 4

Führungs- und Kurswechsel bei Daimler: Vom integrierten Technologiekonzern zur Welt AG

Die Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite in der zweiten Hälfte des Beobachtungszeitraums unterscheidet sich wesentlich von der Zusammensetzung der ersten fünf Beobachtungspunkte. Typische Karrieremuster, die bis in die 1980er-Jahre stabil waren, beginnen sich spätestens in den 1990er-Jahren aufzulösen. Neue Muster koinzidieren zeitlich mit Reformen im Bereich der Unternehmenskontrolle und einer verstärkten Integration der europäischen und globalen Wirtschaft. Im Sinne der eingangs formulierten Wandelthese können die veränderten Karrieremuster als Hinweis auf eine substanzielle Veränderung in der Logik der deutschen Wirtschaft interpretiert werden. Mit dem Bedeutungsgewinn des Finanzressorts in den 1990er-Jahren und der Restrukturierung der Unternehmensorganisation verschiebt sich auch das Verständnis über die internen und externen Zielsetzungen der Unternehmen. Die neue Unternehmensausrichtung modifiziert die Kriterien zur Bewertung unternehmerischen Erfolgs auf allen Ebenen.

Die Beobachtung, dass sich die Finanzmarktorientierung in diesen Jahren – und über die zeitlich eingeschränkte Dominanz der Finanzmanager bis zur Jahrtausendwende hinaus – neben der Produktionsorientierung etablieren kann, veranschaulicht das veränderte Aufgaben- und Selbstverständnis der Unternehmen im Verhältnis zu ihren Umwelten. Die alleinige Konzentration auf Entwicklung und Produktion ließ den Unternehmen genügend Spielraum, auch nicht rein betriebswirtschaftliche Ziele zu berücksichtigen, eine Strategie mit Auswirkungen vor allem auf die mittel- bis langfristige Entwicklung der Unternehmen (de Jong 1997; Höpner/Jackson 2001; Streeck 1991) – nicht zuletzt auch wegen geduldigerer Investoren. In einem finanzwirtschaftlichen Unternehmensverständnis bleibt für politische und kollektive Ansprüche neben der Produktionsorientierung weniger Raum. So geht die Konzentration der Unternehmen auf ihre einzelbetrieblichen Interessen mit einer Emanzipation von politischen und gesellschaftlichen Unternehmensaufgaben einher.

In einer Fallstudie wird dieser Prozess im Folgenden auf der unternehmerischen Ebene nachgezeichnet. Dafür wird die Unternehmensentwicklung von Daimler-Benz beziehungsweise DaimlerChrysler zwischen 1985 und 2005 dar-

gestellt und untersucht, wie sich der Wandel im Management und in der strategischen Ausrichtung auf der Unternehmensebene konkret vollzieht. Seit seiner Entstehung durch den Zusammenschluss der beiden Vorgängerunternehmen 1926 zählt Daimler-Benz zu den größten Industrieunternehmen in Deutschland. Aufgrund seiner herausragenden Stellung werden die strategische Ausrichtung und die Entwicklung des Konzerns von der Öffentlichkeit besonders aufmerksam verfolgt (gemessen am Umsatz belegt Daimler-Benz Ende der 1980er-Jahre den ersten Platz in der deutschen Industrie). Damit trägt das Unternehmen erheblich zur Prägung der deutschen Wirtschaft bei. Was den Fall Daimler zusätzlich interessant macht, ist der Führungswechsel Mitte der 1990er-Jahre. Auf den Finanzexperten Reuter folgt der Ingenieur Schrempf. Die Daimler-Studie erlaubt es somit, den allgemeinen Trend zum Wiedererstarren der Techniker auf der unternehmerischen Ebene zu analysieren.

Mit dem Shareholder-Value-Konzept setzen sich in den 1990er-Jahren »im Zentrum des kooperativen Kapitalismus [...] Leitbilder, Produktionsnormen und Managerpraktiken durch, die eine Weichenstellung in Richtung des »neo-amerikanischen Kapitalismusmodells« vornehmen« (Dörre/Brinkmann 2005: 103). Mit seiner Neuausrichtung ist Daimler nicht allein, auch andere deutsche Industrieunternehmen orientieren sich im Verlauf der 1990er-Jahre stärker an den Interessen ihrer Anteilseigner.¹ In einigen mit dem Shareholder-Value-Verständnis verwandten Punkten ist Daimler allerdings ein Vorreiter. So ist Daimler das erste deutsche Industrieunternehmen, dessen Anteile ab Anfang der 1990er-Jahre an der Wall Street gehandelt werden. Ebenfalls als erstes deutsches Unternehmen stellt Daimler Mitte der 1990er-Jahre die veröffentlichte Bilanz auf die amerikanischen Bilanzierungsregeln US-GAAP (*United States Generally Accepted Accounting Principles*) um. Wie kaum ein anderes deutsches Unternehmen propagiert der Konzern auch in der Öffentlichkeit die Beurteilung des Unternehmenswerts am Börsenkurs und definiert die Unternehmenszielsetzung über die Interessen der Anteilseigner. Darüber hinaus setzt Daimler mit seinen Unternehmensbeteiligungen und -übernahmen zwischen 1985 und 2005 national (AEG, MBB) und international (Chrysler) neue Maßstäbe.

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Internationalisierung der Märkte verfolgt der Konzern zwischen 1985 und 2005 nacheinander zwei vollkommen unterschiedliche Strategien. Der Fall Daimler dokumentiert beispielhaft den Wandel im Verhältnis von Unternehmen zu ihrer Umwelt. Diese Verschiebung fällt mit dem Wechsel in der Führung des Unternehmens zusammen. Darüber

¹ Unterschiedliche Studien zeichnen diesen Strategiewechsel deutscher Unternehmen nach (Becker 2003; Eckert 2003; Kädler/Sperling 2002; Münch/Guenther 2005; Vitols 2003b; Zuehör 2003).

hinaus unterstützt die Fallstudie die Ergebnisse der Makroebene aus den vorangegangenen Kapiteln und veranschaulicht diese auf Unternehmensebene.

Im Wesentlichen stützt sich die Fallstudie auf zwei Quellen. Zur Untersuchung der Unternehmensentwicklung wurden die im Hamburger Weltwirtschaftsarchiv (HWWA) gesammelten Pressemappen zu Daimler-Benz beziehungsweise DaimlerChrysler herangezogen. Den Kern der Fallstudie bilden die zwischen 1985 und 2005 im Handelsblatt und der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (bis zum Ende der 1990er-Jahre) erschienenen Artikel. Die Ergebnisse wurden nach Themenbereichen strukturiert und für jedes Jahr zusammengefasst. Die Eindrücke und Auswertungen der Presseberichterstattung wurden durch insgesamt sieben Experten- und Hintergrundgespräche mit ehemaligen und aktiven Vertretern des Konzerns sowie der Wirtschaftspresse ergänzt und überprüft.²

Zunächst wird die Unternehmensentwicklung des Daimler-Konzerns zwischen 1985 und 2005 dargestellt. Unter den drei Aspekten Expansion, Internationalisierung und Öffentlichkeit werden die Amtszeiten von Reuter und Schrempp nacheinander erläutert. Abschließend werden die Unterschiede der Amtszeiten und Strategien zusammengefasst.

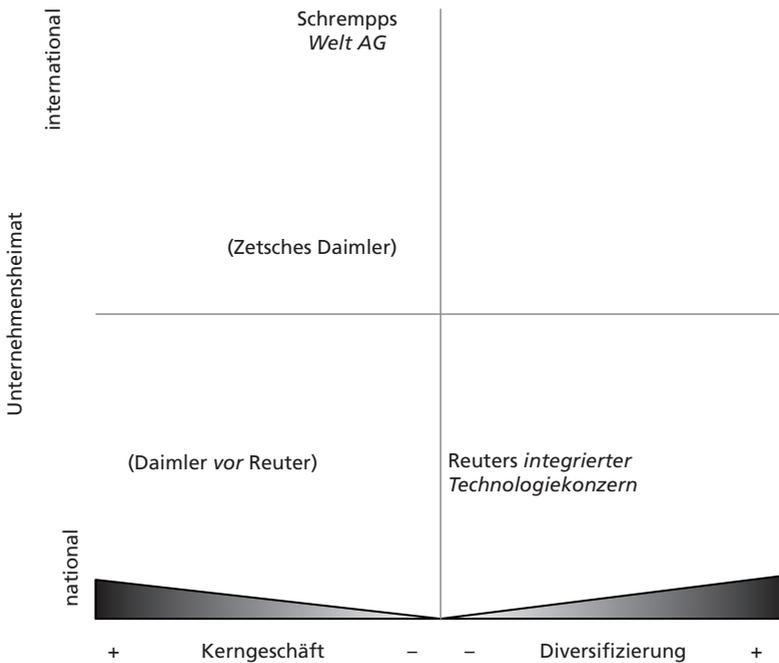
4.1 Die Entwicklung Daimlers zwischen 1985 und 2005

Im Verlauf der betrachteten zwanzig Jahre wird der Daimler-Konzern formal von drei verschiedenen Vorstandsvorsitzenden geleitet. Im Jahr 1983 folgt der Ingenieur und Vorstand für Forschung und Entwicklung Werner Breitschwerdt dem plötzlich verstorbenen Gerhard Prinz im Amt. Sein Nachfolger wird 1987 Edzard Reuter, Jurist und Finanzvorstand Daimlers. Der Ingenieur und Vorstandsvorsitzende der Daimler-Tochter DASA, Jürgen Schrempp, löst Reuter 1995 ab. Zum Jahresende 2005 legt Schrempp sein Amt wie seine beiden Vorgänger vor Ablauf des laufenden Vertrages nieder. Als Nachfolger übernimmt Dieter Zetsche am 1. Januar 2006 den Vorstandsvorsitz des Konzerns.

Offiziell und formal löst Reuter Breitschwerdt als Vorstandsvorsitzenden erst im Sommer 1987 ab. Bereits in den vorangegangenen Jahren ist die Unternehmenspolitik Daimlers durch Reuter geprägt. So geht beispielsweise der Vorstandsbeschluss für eine stärkere Diversifizierung des Konzerns im Spätsommer 1984 – nur etwa ein Jahr nach Breitschwerdts Amtsübernahme – auf

² Zitate und Bezugnahmen auf diese Gespräche werden im Text durch *KV* für Konzernvertreter und *WJ* für Wirtschaftsjournalisten gekennzeichnet. Die Nummerierung der Gesprächspartner ist rein zufällig und gibt weder eine Hierarchie noch die zeitliche Abfolge der Gespräche wieder.

Abbildung 4-1 Daimler-Strategien im Wandel



eine Initiative Reuters zurück (Carr 1986; Der Spiegel 1985a; Wirtschaftswoche [WiWo] 1985; vgl. auch: Reuter 1998: 237–240).³ Dieser Beschluss markiert einen wesentlichen Strategiewechsel und prägt die Unternehmenspolitik der späten 1980er-Jahre. Als Vorstand für Finanzen und Beteiligungen fällt die Erweiterung des Konzerns durch Übernahmen vor allem in Reuters Kompetenzbereich, der in Verhandlungen und in der Öffentlichkeit als entsprechender Vertreter Daimlers in Erscheinung tritt. Zur Integration der neuen Unternehmen in den Daimler-Konzern wird 1986 eine Strukturkommission gebildet, die auch als *Vorstand im Vorstand* bezeichnet wird (Blüthmann 1987; Der Spiegel 1986a).

³ Das HWWA verfügt über eine erschöpfende Sammlung von Presseartikeln zu einer Vielzahl von Unternehmen. Leider fehlen die Seitenangaben der einzelnen Artikel. Aus diesem Grund sind die Artikel, auf die Bezug genommen wird, im Quellenverzeichnis aufgelistet. Zudem beziehen sich die Datumsangaben anscheinend zum Teil auf das Datum der Archivierung. Artikel, denen kein eindeutiges Erscheinungsdatum zugeordnet werden konnte, sind im Quellenverzeichnis mit Asterisk markiert.

Als deren Vorsitzender berichtet Reuter direkt an die Vorsitzenden von Vorstand und Aufsichtsrat des Konzerns, an Breitschwerdt und an den damaligen Vorstandssprecher der Deutschen Bank Alfred Herrhausen. Im März 1987 wird Reuter vom Aufsichtsrat zum stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden ernannt, eine Position, die erst neu geschaffen wurde (FAZ 1987a; HB 1987e; Heller 1987a). Nur wenige Monate später gibt Breitschwerdt seinen freiwilligen Rücktritt nach Vollendung seines 60. Lebensjahres bekannt (FAZ 1987c; HB 1987b). Reuter wird sein Amtsnachfolger. Sein Einfluss auf die Unternehmenspolitik und die strategische Ausrichtung rechtfertigt es, auch den Zeitraum 1985 bis 1987 zur *Ära Reuter* zu rechnen.

Somit lässt sich der Beobachtungszeitraum in zwei Abschnitte teilen, die jeweils einem anderen Vorstandsvorsitzenden zugeordnet werden. Zwischen 1985 und 1995 verfolgt Reuter mit der Entwicklung des *integrierten Technologiekonzerns* eine Strategie der engen Diversifizierung. In ihrem Kern findet diese im nationalen Rahmen statt. Schrempp, Vorstandsvorsitzender zwischen 1995 und 2005, hingegen richtet den Konzern mit seiner internationalen Strategie der *Welt AG* auf das erweiterte Kerngeschäft aus. So unterschiedlich die gewählten Strategien sind, so ähnlich sind sich doch die ihnen zugrunde liegenden Herausforderungen. Im Zuge einer fortschreitenden Internationalisierung von Handels- und Finanzströmen suchen beide Vorstandsvorsitzenden nach Expansionsmöglichkeiten in Wachstumsmärkte. Dabei ändert sich auch das Verhältnis zwischen Unternehmen und der Öffentlichkeit. Die Amtszeiten von Reuter und Schrempp werden daher mit Blick auf die drei Themenbereiche – Internationalisierung, Expansion und (kritische) Öffentlichkeit – erläutert.

4.2 Reuters Amtszeit: Der integrierte Technologiekonzern

Die Konzernstrategie unter Reuter hat ihren Ausgangspunkt in einem Vorstandsbeschluss vom Spätsommer 1984. Darin einigen sich die Vorstandsmitglieder auf eine Neuausrichtung des Unternehmens. Ziel ist, die Geschäftsgrundlage des Konzerns in zwei Etappen zu erweitern. Über externes Wachstum soll der Einstieg in neue Bereiche und Märkte gelingen. Die gezielten Zukäufe sollen im Konzern vernetzt werden, sie sollen sowohl sich gegenseitig als auch die traditionellen Bereiche (Personenkraft- und Nutzfahrzeuge) ergänzen. Statt einer losen Ansammlung unterschiedlicher Unternehmen unter dem Dach einer Finanzholding wird eine Diversifizierung im engen Rahmen angestrebt. Über die traditionellen Tätigkeitsfelder der Kraft- und Nutzfahrzeuge hinaus soll sich der Konzern in verwandten und anschließenden Märkten engagieren. Dabei wird

auf Synergieeffekte zwischen den unterschiedlichen Bereichen gesetzt. So wird Reuter mit den Worten zitiert:

Unsere Akquisitionen sind eben nicht als klassische Diversifikation zu verstehen. Wir haben uns vorgenommen, einen in weiten Teilen integrierten Konzern neu zu schaffen. Das heißt, Ziel unserer Politik ist gerade nicht der berühmte Gemischtwarenladen. Wir peilen im Gegenteil eine gegenseitige Befruchtung möglichst vieler Geschäftsfelder innerhalb des Konzerns an. (Industriemagazin 1987)⁴

Reuters Strategie der engen Diversifizierung hat zwei unterschiedliche Motivationen, die auf nationale und branchenspezifische Merkmale verweisen. Auslöser für Reuters Strategiepapier, das als Anschlag für die Diversifizierung durch externes Wachstum gilt (Der Spiegel 1985a), ist die Sorge um die Sättigung der Märkte für Kraft- und Nutzfahrzeuge (Reuter 1998: 236–237). Über die Konzerngrenzen hinweg wird diese Einschätzung in Branchen- und Fachkreisen geteilt (Carr 1985b; HB 1984a; Heller 1985). Mit der gewählten Strategie befindet sich Daimler international in bester Gesellschaft.

Daimler is not alone in buying into hi-tech companies as a way of getting the expertise it needs, or of diversifying. Last year America's General Motors (GM) bought Electronic Data Systems [...] as well as Hughes Aircraft, an aerospace and defence contractor; Ford and Chrysler have also bought stakes in aerospace companies. (The Economist 1986; vgl. auch: FuW 1985; Lingnau 1985; Der Spiegel 1985a)

Die abnehmenden Wachstumsraten in ihrem Kerngeschäft drängen die Automobilhersteller zur Expansion in neue Betätigungsfelder. Zugleich sind die Risiken eines einfachen Mischkonzerns hinreichend bekannt. Bei ihrer Diversifikation suchen Konzerne daher nach Anknüpfungspunkten der einzelnen Teilbereiche (FuW 1985). Mit den Übernahmen der Dornier-Werke, der AEG und MBB folgt Daimler so vor allem dem Trend der US-amerikanischen Auto-konzerne. Der Konzern erweitert damit seine Produktpalette auf »Satelliten für den Weltraum, Flugzeuge für die Luft, Schiffsausrüstung zur See und natürlich die angestammten Autos und Lastwagen zu Lande« (Der Spiegel 1985a). Dahinter steht das Bemühen des Konzerns, die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit international zu festigen und auszubauen (Reuter 1998: 342).

Die zweite Motivation zur Bildung eines integrierten Technologiekonzerns ergibt sich aus den ersten Anzeichen für eine Entflechtung der Deutschland AG. Mitte der 1980er-Jahre hält die Deutsche Bank noch über ein Viertel der Unterneh-

4 Ähnlich äußert sich Breitschwerdt in einem Spiegel-Interview Anfang 1987: »Wir verstehen uns nicht als Konglomerat, sondern als ein Technologieunternehmen mit starkem Fundament beim Automobil. [...] Es geht doch auch um die Verbindung der Vorteile größerer Flexibilität und Marktnähe mit dem Ziel, im Konzern stärker zusammenzuwachsen« (Der Spiegel 1987c).

mensanteile und ist damit größter Einzelaktionär. Ein weiteres Viertel liegt im Besitz der Mercedes Aktiengesellschaft Holding (MAH). Unter Beteiligung der deutschen Industrie wurde diese Gesellschaft Mitte der 1970er-Jahre zum Schutz des Konzerns gegründet. Sie übernahm weitgehend den Aktienanteil, den Flick 1975 ursprünglich dem Schah von Persien veräußern wollte (FAZ 1993h).⁵ Zwei weitere Anteilspakete von 14 beziehungsweise 10 Prozent halten der Staat Kuwait und die Flick-Gruppe (Der Spiegel 1985a). Daimler-Benz verfügt damit über eine stabile Eigentümerstruktur. Durch die Großaktionäre Deutsche Bank und MAH ist der Konzern vor feindlichen Übernahmen geschützt. Der integrierte Technologiekonzern soll diesen Schutz quasi konzernintern kopieren: »Es ging darum, die einzelnen Tätigkeitsbereiche des Unternehmens technisch und wirtschaftlich untrennbar miteinander zu verknüpfen, also zu integrieren« (Reuter 1998: 342). In seiner Gesamtheit soll der integrierte Technologiekonzern mehr wert sein als die Summe seiner Einzelteile. Unabhängig von der (zukünftigen) Aktionärsstruktur wird damit dem Risiko einer feindlichen Übernahme – und als mögliche Folge: einer Zerschlagung – entgegengetreten.⁶

Angesichts der stabilen Anteilseignerstruktur, vor allem mit den Großaktionären Deutsche Bank und MAH, überraschen derartige Befürchtungen. Auch in der Presseberichterstattung gibt es keinen Hinweis auf das Motiv, den Konzern vor feindlichen Übernahmen zu schützen. Andererseits hatte Daimler Mitte der 1970er-Jahre erlebt, wie plötzlich sich auch stabil geglaubte Strukturen ändern können. Im Zusammenspiel mit der Dresdner Bank überraschte die Familie Quandt Ende 1974 Konzernführung und Öffentlichkeit, als sie die Veräußerung eines 14-prozentigen Aktienpakets an den kuwaitischen Staat bekannt gab, »[e]ine Mitteilung, die auch in den Führungsetagen bei Daimler-Benz Nervosität auslöste« (Leinkauf 1995: 14). Kurz darauf wurde bekannt, auch Flick erwäge den Verkauf seines Daimler-Anteils von 40 Prozent an den Iran. Mit Rückendeckung der Bundesregierung erarbeitete die Deutsche Bank eine *nationale Lösung*. Von Flick erwarb sie 29 Prozent, die später größtenteils in die MAH eingingen (Herdt 1995: 202–203; Leinkauf 1995: 9–37).

Wenngleich vor allem die MAH einen langfristigen Schutz gegenüber feindlichen Übernahmen garantierte, signalisierte nach Auskunft eines Gesprächspartners die Deutsche Bank bereits in den 1980er-Jahren ihr Interesse an einer langfristigen Reduzierung ihres Anteils (KV1). Die Aktienverbindungen zwi-

5 Eine ausführliche Darstellung der Entstehung, Entwicklung und Auflösung der MAH findet sich bei Leinkauf (1995).

6 »[...] zum anderen sollten – was angesichts vergleichbarer Vorgänge vor allem in den USA keineswegs aus der Luft gegriffen schien – Spekulanten abgeschreckt werden, die auf schnelle Gewinne aus waren, indem sie die Aktienmehrheit erwarben, um die einzelnen Bestandteile des Konzerns anschließend zu einem insgesamt höheren Preis zu verkaufen« (Reuter 1998: 342).

schen Deutscher Bank und Daimler-Benz wurden von Teilen der Öffentlichkeit und der Politik durchaus kritisch beurteilt (Herdt 1995: 204). Auch vonseiten der Wettbewerbschützer wurde immer wieder auf eine Trennung der Verbindung zwischen Deutscher Bank und Daimler gedrungen (FAZ 1989b; HB 1989c). Bereits Anfang der 1980er-Jahre schien die Deutsche Bank ein Interesse an der Veräußerung mancher Industriebeteiligungen zu haben (Höpner 2003a: 308). Ob dies die Daimler-Anteile einschloss, ist indes nicht klar. Spätestens mit den Versuchen der Deutschen Bank, sich Mitte der 1980er-Jahre international zu positionieren, vor allem im Bereich des Investmentgeschäfts, wurden aber auch traditionelle Strukturen neu bewertet (Beyer 2003a).

Zugleich hat die Daimler-Führung ein ambivalentes Verhältnis zur MAH, dem zweitgrößten Einzelaktionär. Mit dem eingeschlagenen Weg der Diversifizierung »wurde der Schachtelaktionär bei der Finanzierung der anstehenden Kapitalmaßnahmen in mehrfacher Hinsicht als Hindernis betrachtet« (Leinkauf 1995: 170). Über Zwischengesellschaften sind etwa Dresdner Bank und Commerzbank aus dem Finanzsektor und Bosch aus der Industrie an der MAH beteiligt. Die Erweiterung der Betätigungsfelder Daimlers droht aber auch den Status quo der deutschen Wirtschaft aus dem Gleichgewicht zu bringen. Das Interesse für den Bau von Industrieanlagen bedeutet eine direkte Konkurrenz zu Siemens und Bosch. Bereits Mitte der 1980er-Jahre gibt es in der Führungsetage Daimlers zudem erste Überlegungen, ins Finanzgeschäft einzusteigen (Lorenz 1988). Die Expansionsstrategie Daimlers ist also auch mit der Absicht verbunden, einigen Anteilseignern auf ihren Kerngebieten Konkurrenz zu machen.

Vor diesem Hintergrund erscheint die Begründung, beim integrierten Technologiekonzern gehe es auch um die Stabilisierung der Aktionärsstruktur nicht abwegig, selbst wenn dieses Motiv in der Presseberichterstattung der Zeit nicht erwähnt wird. Die zunächst stabile Aktionärsstruktur lässt darauf schließen, dass die wirtschaftliche Integration in erster Linie ein strategisches Projekt ist, das dem Konzern auf lange Sicht neue Märkte sichern soll.

4.2.1 Expansion

Mitte der 1980er-Jahre ist Daimler im Vertrieb und zunehmend auch in der Produktion international aufgestellt. Über Lizenzvereinbarungen, Kooperationen und Unternehmensbeteiligungen weitet der Konzern seine Aktivitäten auf den Märkten außerhalb Deutschlands – vor allem in Übersee – aus. Die wesentliche Expansion unter Reuter findet allerdings im nationalen Rahmen statt.

Die Übernahme der restlichen 50 Prozent am gemeinsamen Joint Venture MTU von MAN zu Beginn des Jahres 1985 erscheint zeitlich als aktiver Beginn der Neuausrichtung. Inwieweit die Mehrheitsübernahme tatsächlich Teil dieses

Konzepts ist oder andere Gründe hat, lässt sich nicht eindeutig feststellen. Andere Unternehmensübernahmen sind in ihren Auswirkungen auf die Konzernentwicklung indes wichtiger. Den Auftakt der neuen Ausrichtung markiert spätestens die Übernahme der Mehrheitsanteile an den Dornier-Werken im Frühjahr 1985 (Der Spiegel 1985b). Kaum ein halbes Jahr später kursieren die ersten Gerüchte über ein Interesse Daimlers an der frisch sanierten AEG (Carr 1985a; FAZ 1985a, 1985c; HB 1985b; Mundorf 1985). Zu Beginn des Jahres 1986 gibt das Kartellamt die Fusion frei. Daimler übernimmt die Aktienmehrheit der AEG.

Diese Entscheidung ist von doppelter Bedeutung. Auf nationaler Ebene wird Daimler zum umsatzstärksten Industrieunternehmen:

In der Industrie-Geschichte der Deutschen gibt es keinen vergleichbaren Fall: Mit AEG und Daimler-Benz schließen sich zwei Firmen der ersten Garnitur zusammen, deren Produkte seit fast 100 Jahren weltweit als Sinnbilder für deutsche Wertarbeit stehen. (Der Spiegel 1985c)

Konzernintern kommt die AEG-Mehrheitsübernahme für Daimler einem »Quantensprung« (WJ4) gleich, mit dem der Konzern schlagartig in die für ihn neuen Kommunikations- und Informationstechnologiemärkte eindringt. In der Verbindung mit den frühen Akquisitionen MTU und Dornier steigt Daimler außerdem zum »größten nationalen Rüstungskonzern auf« (Industriemagazin 1985).

Mit dem Familienunternehmen Dornier und der breit aufgestellten AEG müssen zwei neue Unternehmen in den Konzern integriert werden. Erst im Verlauf dieses Prozesses und der Bestandsaufnahme des technischen Know-hows entwickelt sich das Konzept des integrierten Technologiekonzerns (KV1, WJ4). Ende 1989 übernimmt Daimler nach über zweijähriger Verhandlungsdauer die Rüstungs- und Raumfahrtfirma MBB. Damit ist der wichtigste Teil des Expansionsprozesses unter Reuter beendet. Der Konzern besteht nun aus drei Kernbereichen: Der zentrale Bereich des Daimler-Konzerns bleibt die Mercedes-Benz AG, das heißt die Personen- und Lastkraftwagensparte. Zweitgrößter Bereich im Konzern ist die Elektroindustrie in Gestalt der AEG AG. In der Deutschen Aerospace AG (DASA) sind die »Neuzugänge« MBB, MTU und Dornier zusammengefasst. Ergänzt wird der Bereich Luft- und Raumfahrt durch die Telefunken Systemtechnik, einstmals Teil der AEG. Mit der Gründung der Debis (1990) und dem Einstieg beim französischen Software-Unternehmen Cap Gemini Sogeti (1991) steigt der Konzern in einen weiteren Geschäftsbereich ein. Gemessen an Umsatz und Beschäftigten ist der Bereich EDV, Finanzservice und Leasing allerdings von geringerer Bedeutung als die drei Kernbereiche (vgl. HB 1989e; Jonquières/Fisher 1991; Jonquières 1991; Manager Magazin 1990; Marsh 1989; Der Spiegel 1991a).

Die Integration der unterschiedlichen Bereiche unter einem gemeinsamen Konzerndach erweist sich als schwierig. Die Probleme häufen sich vor allem

bei den neuen Unternehmen. Bei Dornier und AEG werden diese vor allem auf Verhandlungs- und Bewertungsfehler zurückgeführt, wobei die Probleme zumindest teilweise hausgemacht sind. Bei Dornier können sich die Erben des ehemaligen Familienbetriebs durch Verhandlungsgeschick in wesentlichen Bereichen Mitsprache- und Vetorechte erhalten. Dem Mehrheitseigner Daimler fehlt faktisch die notwendige unternehmerische Führung. Mehrfach muss die Konzernführung mit Familienmitgliedern nachverhandeln. Mitte 1988 wird erstmals eine Neuregelung zwischen Daimler und den Dornier-Erben getroffen. Daimler, so die Sicht der Wirtschaftspresse, steht dabei unter Druck. Parallel laufen die Verhandlungen über einen Einstieg bei MBB, Dornier soll das Bindestück zur Konzernintegration sein (Büschemann 1988d; Bräuninger/Hasenbeck Schäfer 1988; Der Spiegel 1988a). Im Spätsommer 1988 kommt es zu einer Einigung, bei welcher der Konzern für viel Geld seine vermeintliche Handlungsfreiheit bei Dornier erkaufte (FAZ 1988c; Der Spiegel 1988d). Drei Jahre später berichtet der Spiegel, auch der zweite Vertrag ermögliche »den Erben, die Geschäftspolitik bei Dornier auch künftig zu blockieren. Wann immer einer aus der Sippe die »gewachsenen Strukturen« bedroht sieht, kann er klagen« (Der Spiegel 1991b; vgl. auch: FAZ 1991b).

Nach dem Vergleichsverfahren Anfang der 1980er-Jahre (Ipsen/Pfützinger 2003) gilt die AEG Mitte des Jahrzehnts als weitgehend saniert und als interessantes Unternehmen – auch über die Grenzen Daimlers hinaus: »Die Möglichkeiten der AEG sind, trotz des Beinahe-Kollapses der Firma, bemerkenswert gut« (Der Spiegel 1985a; vgl. auch: Carr 1985b). Als Mitglied des Aufsichtsrats ist Reuter mit der Firma vertraut und sieht potenzielle Schnittstellen für die Zukunft des Automobilbaus. Nach dem Einstieg bei Dornier erscheint die AEG als ideale Ergänzung (Der Spiegel 1985a). Allerdings stellt sich der Daimler-Führung dasselbe Problem wie bei den Dornier-Werken. Im Verlauf der Bestandsaufnahme zeigt sich, dass das technische Potenzial bereits vorhandener Innovationen weitaus geringer ist als vermutet (Jonquières/Fisher 1991; Manager Magazin 1990; Der Spiegel 1988a). Bei beiden Unternehmen wird die vermeintliche »Gunst der Stunde« genutzt, ein »professionelles Screening« findet nicht statt (KV1; ähnlich auch Der Spiegel 1985a). Weitere Fehler werden beim Versuch der Integration gemacht, so wird etwa zu lange an der verlustreichen Bürotechniksparte Olympus festgehalten (KV1, WJ1).

Die Probleme, die sich für Daimler aus der MBB-Übernahme ergeben, sind externer Art. Nach zweijährigen Verhandlungen mit Bund und Ländern sowie den Entscheidungen von Kartellamt und Monopolkommission erhält der Konzern 1989 die Ministererlaubnis zur Fusion. Im November desselben Jahres wird der Handel abgeschlossen (HB 1989a). Der unvermittelte Fall des Eisernen Vorhangs verändert die Auftragsituation erheblich.

Nun ist es geschafft, noch nicht einmal zwei Monate gehört MBB zum großen Daimler-Reich – und schon erweist sich, daß der neue Geschäftszweig nichts als Ärger einbringt. [...] Doch wer MBB kaufte [...], der konnte nicht auf globale Entspannung setzen. [...] Zum denkbar ungünstigsten Zeitpunkt hat Edzard Reuter sich offenkundig ins Waffengeschäft eingeklinkt. Früher, wenn das Militärgeschäft ins Stocken geriet, da zogen Generäle die Bedrohungs-Szenarien aus den Schubladen [...] Heute geht das alte Spiel nicht mehr. (Hawranek 1990)

Über die hohe Abhängigkeit des Luft- und Raumfahrtbereichs von staatlichen Aufträgen hinaus wirkt sich die Abrüstungs- und Sparpolitik der Bundesregierung negativ auf die Auftragslage aus (Bölke 1992; Deysson 1992; Parkes 1993).

4.2.2 Internationalisierung

Die Konzernenerweiterung und der Umbau(-versuch) zum integrierten Technologiekonzern sind ab Mitte der 1980er-Jahre Daimlers Antwort auf die Herausforderungen eines verschärften internationalen Wettbewerbs. Die internationalen Kontakte Daimlers zeichnen sich in der Amtszeit Reuters hauptsächlich durch die Verbesserung ausländischer Vertriebsnetze und kleinerer Kooperationen bei der lizenzierten Montage von Daimler-Fahrzeugen aus. Mit dem Einstieg bei der französischen Firma Cap Gemini Sogeti (1991), der Übernahme des niederländischen Flugzeugbauers Fokker (1992) und den Kooperationsversuchen mit der japanischen Mitsubishi-Gruppe (ab 1988) bemüht sich der Konzern bereits unter Reuter um eine internationale Expansion. Die Verhandlungen mit der Mitsubishi Motors Corporation (MMC) bleiben zunächst ergebnislos und werden erst unter Schrempf wieder vertieft. Für die Entwicklung Daimlers zwischen 1985 und 1995 sind die Übernahmen von Dornier, AEG und MBB prägend. Zwar verändern sie das Bild des Konzerns, zugleich verankern sie ihn aber in der deutschen Wirtschaft. So findet die wesentliche Expansionspolitik und Restrukturierung des Konzerns in der Reuter-Ära im Rahmen der deutschen Wirtschaft statt.

Ab Anfang der 1990er-Jahre beginnt Daimler, seine Aktien verstärkt auch an den Börsen außerhalb Deutschlands handeln zu lassen. In kurzer Abfolge kommt es zu Notierungen in London, Wien und Paris (FAZ 1991a; Fisher 1990; HB 1990a, 1991a). Mit der Notierung an der Börse von Tokio ist der Konzern erstmals auch außerhalb Europas vertreten (HB 1990b). Zudem signalisiert Daimler Interesse an einer Notierung in New York. Gemeinsam mit deutschen Chemiekonzernen führt das Unternehmen Verhandlungen mit der US-amerikanischen Börsenaufsicht SEC (*Securities and Exchange Commission*) (FAZ 1990; HB 1990c; HB 1992b). Die Gespräche scheitern vor allem daran, dass diese »eine Bilanzierung nach amerikanischen Bewertungsrichtlinien fordert« (Heller 1992).

Im Frühjahr 1993 gibt Daimler überraschend bekannt, binnen weniger Wochen eine Einigung mit der SEC erreicht zu haben. Dabei erkennt Daimler die SEC-Regeln fast vollständig an. Zwar bleiben dem Konzern Quartalsberichterstattungen und Einzelausweisungen der Vorstandsgehälter erspart, die Börsennotierung erfordert es aber, eine zweite Jahresbilanz nach US-GAAP zu publizieren (The Economist 1993b, 1993a; FAZ 1993e; HB 1993c, 1993b; Waller 1993b). Mit der Notierung eines deutschen Industriekonzerns an der New Yorker Börse erhalten die US-amerikanischen Bilanzierungsregeln erstmals Einzug in die deutsche Wirtschaft.

Insbesondere die angelsächsische Wirtschaftspresse feiert diese Entwicklung als Stärkung der Anteilseignerrechte. Daimlers Notierung an der NYSE gemäß US-amerikanischen Regeln deutet sie als Bruch mit der deutschen Wirtschaftstradition. Die Financial Times erwartet, dass andere deutsche Industrieunternehmen ihre Bedenken verlieren und Daimlers Beispiel folgen werden: »Having studied the details of the agreement, it seems likely that other German companies will swallow their objections to US-style accounting disclosure and follow Daimler's initiative« (Waller 1993b). Etwas verhaltener findet sich unter der Überschrift *Daimler bends* im Economist ein ähnlicher Tenor: »[O]ther German companies may be slow to follow Daimler's lead. But the pressure to do so will increase. German firms may learn that the discomfort of accountability is a necessary price for continued growth« (The Economist 1993a). Und in einer anderen Ausgabe folgert der Economist: »Daimler's deal with the SEC could be the biggest break so far with Germany's shareholder-unfriendly style of capitalism. [...] If other big companies follow Daimler's lead, German capitalism may never be the same again« (The Economist 1993b).

Vertreter der deutschen Wirtschaft stehen Daimlers Schritt dagegen eher skeptisch gegenüber. Der Alleingang Daimlers und die Anerkennung der SEC-Regeln sorgen in den Chefetagen der deutschen Wirtschaft für Verstimmung, insbesondere bei den ehemaligen Verhandlungspartnern. Unternehmen, die an einer Notierung an der New York Stock Exchange (NYSE) interessiert sind, befürchten, Daimler habe die Möglichkeit einer (teilweisen) Anerkennung der deutschen Bilanzierungsregeln auch für sie verspielt. Dabei sehen sie in den SEC-Regeln vor allem ein arbeits- und aufwandstechnisches Problem (KV1, KV3, WJ1). Als Folge seiner Notierung in New York muss der Daimler-Konzern zukünftig zwei unterschiedliche Bilanzen erstellen und vorlegen, eine nach US-GAAP und eine nach den Regeln des deutschen HGB.

Liener stellt seinen Alleingang [...] als Kompromiß dar [...], seine Kollegen von Bayer und Hoechst dagegen sind pikiert. Zwar würden auch sie die Aktien ihrer Unternehmen immer noch gern an der Nyse sehen, aber nicht um den Preis der amerikanischen Berichterstattung. Doch dank Liener ist diese Möglichkeit jetzt offenbar vom Tisch. [...]

Doch Liener hat nicht nur Finanzvorstände und Analysten verärgert, auch institutionelle Anleger sind auf ihn sauer: Die Aktien der 1975 [...] gegründeten Mercedes-Automobil-Holding AG [...] werden bis zum Jahresende mit den Daimler-Aktien im Verhältnis 1:1 verschmolzen. Damit gerät die Aktionärsstruktur ins Wanken.

(Manager Magazin 1993a; vgl. auch Reuter 1998: 404; Waller 1993a)⁷

Auch wirkt sich die Notierung in New York direkt auf die Aktionärsstruktur des Konzerns und die Struktur der Deutschland AG aus. Die Deutsche Bank reduziert ihren Anteil von 28,1 auf 24,9 Prozent und die MAH wird zum Ende des Jahres mit dem Konzern verschmolzen (FAZ 1993h, 1993f). Ersteres ist eine direkte Folge der NYSE-Notierung. In den USA gelten Konzerne mit einer Beteiligung von Finanzinstituten von mindestens 25 Prozent als durch Finanzunternehmen beherrscht und fallen unter das US-amerikanische Bankenrecht. Damit dürfte Daimler »keine banknahen Beteiligungen, beziehungsweise Beteiligungen im Finanz- oder Consulting-Sektor in den USA erwerben« (Leinkauf 1995: 171; vgl. auch: FAZ 1993c). Die Auflösung der MAH wiederum resultiert aus der reduzierten Beteiligung der Deutschen Bank an Daimler. Über die MAH war Daimler bis dato nicht nur mit Bosch, sondern auch mit der Dresdner Bank, der Commerzbank und der Allianz finanziell verbunden. Eine alleinige Reduzierung des Anteils der Deutschen Bank hätte so eine Machtverschiebung im Gefüge der Deutschland AG zugunsten anderer Finanzinstitute als Folge. Die Auflösung der MAH löst dieses Problem. Im Ergebnis führt der Börsengang in New York dazu, dass kein Daimler-Aktionär mehr über eine eigene Sperrminorität verfügt und der Konzern sich aktiv vom Verflechtungsnetzwerk der deutschen Wirtschaft zu trennen beginnt.

Zudem macht sich der Einfluss der SEC auf die Konzernpolitik bereits im Vorfeld der Notierung bemerkbar. Die Vorstandsmitglieder erhalten einen Verhaltenskodex für den Umgang mit kursrelevanten Informationen (FAZ 1993g). So beginnen die SEC-Regeln das Verhältnis des Konzerns zur Öffentlichkeit, insbesondere zu den Wirtschaftsjournalisten (KV1), zu verändern, noch bevor ein Großteil gesetzlicher Neuregelungen zum Kapitalmarkt und dem System der Unternehmensverfassung in Deutschland eingeführt wird.⁸ Mehr als zehn Jahre nach der Notierung in New York wird dieser Schritt deutlich kritischer

7 Gerhard Liener ist zwischen 1987 und 1995 im Daimler-Vorstand für das Ressort Finanzen zuständig.

8 Mit dem Zweiten Finanzmarktförderungsgesetz von 1994 wird eine Börsenaufsicht nach dem US-amerikanischen Vorbild eingeführt, das Bundesaufsichtsamt für den Wertpapierhandel; das Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) von 1995, das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und das Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz (KapAEG), beide von 1998, führen Richtlinien für eine bessere Transparenz an den Finanzmärkten ein (vgl. dazu: Deeg 2005b: 333–338; Lütz 2005: 308–311).

bewertet (KV2, KV3). Dabei werden vor allem die Richtlinien der SEC als Problem gesehen, die sich bis ins heimische Unternehmen hinein auswirken.⁹

Eine Auseinandersetzung mit den mittel- bis langfristigen Auswirkungen der New Yorker Notierung findet bei Daimler kaum statt. Ein Grund dafür liegt scheinbar in der geringen Bedeutung, welche die Daimler-Führung den Börsen beimisst. Angesichts des geschützten Rahmens der Deutschland AG klingt diese Einschätzung zunächst plausibel. Sie überrascht aber, hält man sich die bewusst veränderte Aktionärsstruktur vor Augen. Allerdings ist das in New York gehandelte Volumen so gering, dass es Daimler bei diesem Börsengang nicht in erster Linie um die Erschließung neuer Finanzierungsquellen zu gehen scheint (KV1, WJ1, WJ4). Die internationalen Notierungen und insbesondere die Notierung an der Wall Street stellen für Daimler vielmehr Prestigeprojekte dar (Waller 1993c):

An der New York Stock Exchange gelistet zu sein war, jedenfalls teilweise bei uns im Haus, ein Unterpfeiler dafür, dass man jetzt zu den ganz Großen der Welt gehörte. Es war nicht primär die Überlegung [der] Kapitalbeschaffung. [...] das hing auch mit persönlichem Ehrgeiz zusammen. Der Erste zu sein, der das macht. Die Konsequenzen – die haben dabei damals gar nicht so eine große Rolle gespielt. (KV1)

Für diese Deutung spricht auch, dass die New Yorker Notierung trotz der damit verbundenen Anerkennung der SEC-Regeln, die zumindest einen erhöhten Arbeitsaufwand bedeuten, weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat als ein Thema mit besonders hoher Priorität behandelt wird (KV3). So bemerkt Reuter in seiner Autobiografie:

Völlig unvorbereitet traf mich jedoch die Mitteilung von Liener, er sei inzwischen [...] zu einer Übereinkunft mit der amerikanischen Börsenaufsicht und der Geschäftsleitung der Börse an der Wall Street gekommen. [...] Andererseits *maß ich der Angelegenheit* angesichts der sonstigen Probleme, mit denen ich mich zu beschäftigen hatte, *keine allzu große Bedeutung bei*. (Reuter 1998: 403–404; eigene Hervorhebungen)¹⁰

Auch wenn nicht Reuter, sondern Liener die treibende Kraft hinter dem NYSE-Börsengang ist, fällt dieser doch in Reuters Amtszeit als Vorstandsvorsitzender. Über eine »behutsame Internationalisierung« (Reuter 1998: 402) besteht im Vor-

9 Ein aktuelles Beispiel ist der Sarbanes-Oxley Act: »Nein [nicht die Notierung an der NYSE], sondern die SEC ist das Problem. [...] Da muss ich sagen, dafür wäre es gut, wenn wir dort nicht drin wären« (KV3).

10 Im Jahr 1993 ist auch Daimler von der Rezession betroffen. Zugleich kämpft der Konzern noch mit der Integration der zugekauften Unternehmen. Der Halbjahresbericht weist einen Verlust aus, Daimler überlegt die Dividende zu kürzen, der Konzern wird neu gegliedert, die AEG soll verkauft werden und bis 1994 sollen 51.000 Arbeitsplätze abgebaut werden (zur detaillierten Beschreibung der Konzernsituation vgl. etwa Blüthmann 1993; FAZ 1992a, 1993d, 1993b; HB 1992c, 1993e, 1993d; Manager Magazin 1993b; Reuter 1998: 401–409).

stand grundsätzliche Einigkeit und die Verhandlungen über eine mögliche Notierung laufen über mehrere Jahre. Zwar spricht sich Reuter ein Jahr zuvor noch gegen Doppelbilanzierung und Quartalsberichte aus (HB 1992b), im Vorstand gibt es aber keine grundsätzlichen Bedenken gegen diesen Schritt. Letztlich verpflichtet sich Daimler mit dem erreichten Kompromiss lediglich zur Erstellung einer zusätzlichen Bilanz, Quartalsberichte und einzeln aufgeschlüsselte Vorstandsbezüge muss der Konzern nicht veröffentlichen (HB 1993c).

Die Notierung in New York hat einen klaren Einfluss auf die Unternehmenspolitik Schrempfs: Als erstes deutsches Industrieunternehmen veröffentlicht Daimler ab 1996 den Jahresbericht nur noch gemäß US-GAAP (FAZ 1996c, 1996d; HB 1996a). Auch gilt die Notierung Beobachtern zufolge als notwendige Voraussetzung für die Fusion mit Chrysler 1998 (KV2, KV3, WJ1, WJ3).

4.2.3 Öffentlichkeit und Politik

In der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre gerät Daimler immer wieder in die öffentliche Kritik. Dabei wird häufig eine zu enge Beziehung zwischen dem Konzern und der lokalen wie nationalen Politik unterstellt. Bis 1990 einschließlich lassen sich vier wichtige Themen in der Ära Reuter finden, bei denen die Grenzen zwischen Politik und Konzern als zu verschwommen kritisiert werden: Boxberg, Rastatt, MBB und Potsdamer Platz. Zugleich sieht sich Daimler – wie andere Großunternehmen auch – seit den frühen 1980er-Jahren auf Hauptversammlungen immer wieder der Kritik von Umweltschützern und Menschenrechtsorganisationen ausgesetzt (FAZ 1985b, 1987d, 1988a; HB 1984b, 1985a, 1987a; Heller 1984, 1988). Gegen Ende der Amtszeit Reuters gewinnt die Kritik der Aktionäre an der Börsenentwicklung des Konzerns an Bedeutung. Die Themen Aktienkurs und Dividende nehmen immer mehr Raum ein (FAZ 1993a; HB 1993a, 1994b, 1994a, 1995c).

Seit Mitte der 1970er-Jahre plant Daimler den Bau einer Teststrecke im badischen Boxberg. Eine Gruppe von Landwirten verweigert den Verkauf von 200 der benötigten 600 Hektar Wald- und Ackerfläche. Gegen die städtebauliche Unternehmensflurbereinigung legen sie Klage ein. In letzter Instanz wird die Auseinandersetzung 1987 vor dem Bundesverfassungsgericht verhandelt, das schließlich zugunsten der Kläger entscheidet. Demzufolge verstößt die geplante Enteignung durch das Land Baden-Württemberg gegen die verfassungsrechtliche Eigentumsgarantie. Die obersten Richter weisen aber zugleich darauf hin, dass eine Enteignung durch entsprechende gesetzliche Regelungen grundsätzlich möglich sei (FAZ 1987b; HB 1987d; Heller 1987b; Der Spiegel 1987d). Sowohl Daimler als auch das Land Baden-Württemberg ziehen diese Möglichkeit nicht weiter in Betracht. Im Jahr 1991 entscheidet sich der Konzern für den Bau der Teststrecke im

emsländischen Papenburg (HB 1991b). Im Sommer 1997, mehr als zwanzig Jahre nach Beginn des Projekts, ist die neue Teststrecke fertiggestellt (HB 1997d).

Obwohl sich die Auseinandersetzung um Boxberg an ökologischen Bedenken entzündet, wird sie in der Presse als Musterbeispiel für die engen Verbindungen von Politik und Konzern gedeutet. Die Brisanz der Boxberg-Auseinandersetzung liegt vor allem in dem Größenunterschied zwischen den beteiligten Parteien und der Frage, wozu ein Konzern im Rahmen der Verfassung befugt ist (HB 1986b, 1986a; Kühnert 1986; Schueler 1988). Im Kern geht es darum, inwieweit sich ökonomische in politische Macht umsetzen lassen darf: »Die Erfahrung zeigt, daß das größte deutsche Unternehmen – wie andere Großunternehmen und Multis – vielen des permanenten Machtstrebens verdächtig ist, daß ihm Machtmißbrauch unterstellt wird« (Schäfer 1987). Die Erklärung des Bundesverfassungsgerichts, der Flurbereinigung fehle lediglich die gesetzliche Grundlage, welche vom Gesetzgeber aber geschaffen werden könne, verschärft die Diskussion über die Gerichtsentscheidung hinaus:

Ausgerechnet dem Ländle mit seinem Späth-Kapitalismus, einem besonders innigen Zusammenwirken von Industrie und Regierung, legt das Gericht ein Gesetz nahe, das Daimler-Benz in die Nähe eines Staatsbetriebes mit privater Gewinnentnahme rücken würde. (Schäfer 1987; vgl. auch Der Spiegel 1987d)

Der Daimler-Konzern und das Land Baden-Württemberg müssen erfahren, dass die Argumente der Industrialisierung und der Schaffung beziehungsweise Sicherung von Arbeitsplätzen nicht für jeden einsichtig sind und ihre Durchsetzungskraft bei einem gut organisierten Widerstand begrenzt ist (Heller 1987b). Bei der Einweihung der Teststrecke in Papenburg zehn Jahre später gesteht der Projektleiter ein, Boxberg sei auch »an der Arroganz des Großkonzerns gescheitert« (Weishaupt 1998).

Parallel zu dem Boxberg-Verfahren geraten Daimler und das Land Baden-Württemberg für das in Rastatt geplante Pkw-Werk in die Kritik. Wie in Boxberg regt sich auch in Rastatt Widerstand vonseiten der Umweltschützer gegen die Zerstörung von Naturschutzgebieten (Der Spiegel 1987b). Vor allem aber geraten die zugesagten finanziellen Fördermittel des Landes zur Erschließung des Grundstücks in die Kritik (Schnorbus 1986). Die Vorteile des gewählten baden-württembergischen Standorts – gegenüber Bremen – erscheinen vielen Beobachtern derart offensichtlich, dass sie kein Verständnis für die finanzielle Unterstützung eines so potenten Konzerns haben.

Doch wenn die Standortvorteile [...] so gravierend wie in Rastatt sind, dann brauchte Späth wohl kaum damit zu rechnen, daß Daimler nach Bremen abspringt. Dann ist es aber auch nicht unbillig, von einem Konzern mit rd. 11 Mrd. DM Nettoliquidität und einem Cash-flow von rd. 6 Mrd. DM zu erwarten, daß er seine Investitionsaufwendungen selbst trägt. [...] es geht einfach ums ordnungspolitische Prinzip. (Hess 1986)

Es ist wohl mehr: ein besonders gelungenes Lehrstück über das gutgeschmierte Zusammenspiel von Wirtschaft und Politik in der Bundesrepublik. Ein Stück, das vorführt, mit welcher Selbstverständlichkeit Unternehmens-Führer inzwischen ihre Bilanzen mit öffentlichen Millionen verfeinern; und das anschaulich demonstriert, mit welcher Eilfertigkeit die Politiker-Elite heutzutage die schiefe Vermögensverteilung noch etwas schiefer macht. Ein üblicher Vorgang ist es allerdings auch. [...] Die Subventionierung selbst bestens verdienender Unternehmen ist längst Bestandteil des politischen Systems. (Der Spiegel 1986b)

Anders als im Fall Boxberg wird in Rastatt eine ordnungspolitische Debatte geführt. In die öffentliche Debatte um die Landesmittel schaltet sich zudem die EG-Kommission ein (FAZ 1986). Diese stellt ihr Verfahren wegen des Verdachts unzulässiger staatlicher Beihilfen letztlich ein, Daimler erhält allerdings weniger Landesmittel als ursprünglich geplant und muss die Kosten zur Erschließung des Grundstücks selbst tragen (FAZ 1987e; HB 1987c).¹¹

Die Kritik konzentriert sich in beiden Fällen, Boxberg wie Rastatt, auf die vermeintlich zu engen Verbindungen zwischen Industrie und Politik. Im ersten Fall steht vor allem die Frage der Vereinbarkeit mit dem Grundgesetz im Zentrum. Im Zweiten ist es die Vereinbarkeit mit der Wirtschaftsordnung. Besonders kontrovers wird die Übernahme der MBB durch Daimler diskutiert. Mehr als in den beiden vorherigen Fällen wird hier ordnungspolitisch argumentiert.

Die 1987 beginnenden Gespräche um die Übernahme gehen auf eine Initiative von Martin Bangemann, Bundeswirtschaftsminister von 1984 bis 1988, zurück (Schäfer 1988; Der Spiegel 1987a; Die Zeit 1988). Bis zur Übernahme im Winter 1989 vergehen mehr als zwei Jahre, in denen Daimler einer scharfen öffentlichen Kritik ausgesetzt ist. Die Übernahme, so die Befürchtung vieler Beobachter, drohe das Kräfteverhältnis zwischen Staat und Unternehmen zugunsten Daimlers zu verschieben. Der Konzern sei dann in der Lage, den Staat zu erpressen.

[...] Kantzenbach, Wettbewerbsfachmann und früherer Präsident der Monopolkommission, geht sogar noch weiter: »Ein großer Konzern kann so etwas wie ein Staat im Staate werden.« Wenn Daimler sich auch noch MBB einverleibe, dann entstehe eine Einheit, »die politisch ein solches Gewicht hat, daß sie nur noch schwer von der Regierung zu kontrollieren ist«. [...] Die Sorge der Professoren ist gar zu berechtigt. [...] Kein Konzern konnte bisher insgesamt annähernd 400 000 Arbeitsplätze in die Waagschale werfen, um auf Bonner Politiker Druck auszuüben. (Büschemann 1988b)

11 In einem anderen Verfahren der EG-Kommission unterliegt Daimler Anfang der 1990er-Jahre. Der von Daimler für ein 1990 erworbenes Grundstück am Potsdamer Platz gezahlte Preis wird von der Kommission als zu niedrig befunden. Der Differenzbetrag wird als unzulässige staatliche Beihilfe eingestuft und Daimler muss nachzahlen (Buchwald/Schumacher 1990; FAZ 1992b; HB 1990d, 1992a).

Es handelt sich um das größte Fusionsvorhaben in der Geschichte der Bundesrepublik. [...] Die Zweifel sind groß: in der Öffentlichkeit, bei vielen Koalitionspolitikern und bei Vorständen anderer Großunternehmen. [...] Mit der Entscheidung über das Daimler-MBB-Airbus-Projekt gibt das Kabinett zugleich ein Votum zu einer Industriepolitik ab, die wegführt von der ursprünglichen Konzeption der Marktwirtschaft in der Bundesrepublik. (Jeske 1988)¹²

Das Bundeskartellamt lehnt den Übernahmeantrag nach Prüfung wegen der Gefahr einer marktbeherrschenden Stellung ab (HB 1989b, 1989f; Schmitz 1989). Dagegen stellt die Monopolkommission in ihrem Gutachten fest, dass die gesamtwirtschaftlichen Vorteile einer Übernahme die zu erwartenden Nachteile überkompensieren würden. Das Gremium empfiehlt dem seit 1989 amtierenden Bundeswirtschaftsminister Helmut Haussmann daher, einer Fusion unter Wahrung bestimmter Auflagen zuzustimmen. Einzig der Vorsitzende der Monopolkommission, Ulrich Immenga, spricht sich gegen die Vereinigung aus und tritt daraufhin von seinem Amt zurück (FAZ 1989b; HB 1989c). Die von der Monopolkommission vorgeschlagenen Auflagen werden von Daimler zurückgewiesen. Mit leichten Auflagen wird die Übernahme per Ministererlaubnis schließlich genehmigt (FAZ 1989a; HB 1989d).¹³ Ende 1989 ist die Übernahme unter Dach und Fach.

Bei der MBB-Übernahme, dem letzten Schritt zum integrierten Technologiekonzern, ist der politische Einfluss klar erkennbar. Ein solcher ist bei den beiden vorangegangenen Akquisitionen von Dornier und AEG nicht in dem Maße nachweisbar. Externe Beobachter vermuten allerdings, dass Daimler in beiden Fällen zumindest *auch* aus einer gesellschaftspolitischen Verpflichtung für die Region und die deutsche Wirtschaft handelte (WJ1, WJ3). Von Konzernseite wird dies bestritten (KV1, KV2); man erklärt, die Politik sei eher Vermittlungshelfer in festgefahrenen Situationen gewesen.

Dass sich für den betrachteten Zeitraum kaum ein Einfluss der Politik auf die Unternehmenstätigkeit Daimlers nachweisen lässt, schließt ihn nicht grundsätzlich aus: Die Politik kann auch über indirekte Pfade auf die Unternehmensentscheidungen einwirken. Vor allem die Beispiele Boxberg und Rastatt zeigen, dass Daimler mit der teilweise umstrittenen Unterstützung der Landesregierung rechnen kann. Die Politik sichert unternehmerische Risiken in wirtschaftlichen

12 »Now Reuter is poised to carry out Daimler's most controversial takeover yet. After two years of gruelling on-again, off-again talks, the company is set to buy a 30% stake in the aerospace giant [...] Even before the contracts are initialled, however, the deal is stroking controversy. Inside Germany, there is growing unease over the massive concentration of industrial and financial power centered on Daimler [...]« (Templeman 1988; vgl. dazu auch: Büschemann 1988c, 1988a, 1989; Carey 1988; FAZ 1988d, 1988b, 1989c; HB 1988; Heller 1989; Marsh 1988; Otto 1988; Schwartz 1988; Der Spiegel 1988c, 1988b).

13 Eine Übersicht des Fusionsverlaufs findet sich in Die Welt (1989).

Problemfällen wie Dornier und AEG ab. Die Gewissheit, sich auf derartige Hilfestellungen auch in der Zukunft verlassen zu können, reduziert Risiko und Ungewissheit des Konzerns in konkreten unübersichtlichen Entscheidungssituationen. Allerdings erschwert die aufkommende Kritik an den engen Verbindungen zwischen Industrie und Politik dies zusehends. Mit dem plötzlichen Fall des Eisernen Vorhangs kurz nach der umstrittenen Übernahme von MBB bekommt Daimler die Grenzen der politischen Unterstützung zu spüren, denn es fallen als sicher eingeplante Geschäfte aus. Aber auch die europäische Integration wirkt sich hemmend auf die Unterstützungsmöglichkeiten der Politik aus, wie die Fälle Rastatt und Potsdamer Platz belegen.

4.3 Schrempps Amtszeit: Die Welt AG

Im Anschluss an die Hauptversammlung 1995 löst Schrempp Reuter im Amt des Vorstandsvorsitzenden ab (HB 1995c). Letzterer wechselt für kurze Zeit in den Aufsichtsrat.¹⁴ Umgehend beginnt Schrempp mit der Überprüfung aller Geschäftsfelder auf ihre Rentabilität und der Konsolidierung des Konzernergebnisses auch mit Blick auf die Anteilseigner. Von Anfang an räumt Schrempp den Aktionären des Konzerns und der Börse einen höheren Stellenwert in der Unternehmenszielsetzung ein und grenzt sich damit von seinem Vorgänger ab. Nur acht Monate nach seiner Amtsübernahme wird Schrempp mit den Worten zitiert: »We are not talking these days about synergies, we are talking about profitability« (Gumbel/Mitchener 1996).¹⁵

Die ersten Jahre unter Schrempp sind durch eine Schrumpfung des Konzerns geprägt: »Jürgen Schrempp kehrt mit eisernem Besen« (Fockenbrock 1996). Bereits kurz nach seiner Amtsübernahme werden die AEG-Geschäfte auf ihre Rentabilität überprüft, die Konzernzentrale wird verkleinert und ihre Abteilungen als sogenannte *Profit Center* geführt (HB 1995a, 1995d; Der Spiegel 1995a). In den ersten eineinhalb Jahren von Schrempps Amtszeit trennt sich Daimler von der AEG, Dornier und Fokker (BZ 1996; Drost 1996; Grunenberg 1996; FAZ 1996e, 1997c; HB 1996b, 1997f; Mitchener/Goldsmith/Bois 1996). Bis zum Jahrtausendwechsel steigt der Konzern aus dem nicht automobilen Ge-

14 Nach nicht einmal einem Jahr legt Reuter sein Mandat als Aufsichtsratsmitglied nieder (Herdt 1996).

15 Dies überrascht umso mehr, als Reuter etwa ein Jahr vor Beendigung seiner Amtszeit in einem Interview den integrierten Technologiekonzern ohne Abstriche als verwirklicht erklärt. Von seinem Nachfolger erwarte er, dass »der die Absicht hat, die Struktur des Konzerns in der Form weiterzuführen, weiter zu verbessern, weiter nach vorn zu bringen« (Schäfer 1994).

schäft aus und baut die Dienstleistungen rund ums Auto aus (Drost/Buchenau 1999; FAZ 1997a, 1998b, 1999a, 2001a; Fisher 1997; HB 1997a, 1997h, 1999a, 1999h; Jocham 1999). Im Herbst 2002 macht Daimler nur noch zwei Prozent seines Umsatzes außerhalb des Kerngeschäfts (HB 2002b). Der integrierte Technologiekonzern Reuters wird aufgelöst. Der engen Diversifizierung wird die Konzentration auf das erweiterte Kerngeschäft gegenübergestellt. Die auf den deutschen Kontext bezogene Unternehmensstrategie wird von einer global ausgerichteten Politik abgelöst. Nach einer Konsolidierungsphase, in der sich Daimler unter Verweis auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Konzerns auch von politisch aufgeladenen Projekten trennt, tritt der Konzern mit seiner global angelegten Strategie weiteren (nationalen und kommunalen) politischen Ansprüchen entgegen.

4.3.1 Internationale Expansion

Im Jahr 1998 beginnt die wesentliche Expansionsphase unter Schrempp, nachdem die Neuordnung der Konzernführung mit Fokus auf das erweiterte traditionelle Kerngeschäft abgeschlossen ist. Anders als noch unter Reuter findet diese Expansion nicht mehr im nationalen Rahmen statt, sondern sie ist international angelegt. Die zwei Aspekte der Internationalisierung und der Expansion, die unter seinem Vorgänger noch stärker getrennt waren, sind in Schrempps Amtszeit nahezu deckungsgleich.

Schrempp strebt vor allem eine Verankerung des Konzerns in den amerikanischen und asiatischen Märkten an, mit welcher das zyklische Geschäft in Europa ausgeglichen werden soll. Über die Produktion von Fahrzeugen hinaus baut Daimler das Engagement im Bereich der Dienstleistungen rund ums Auto – wie Finanzierung, Vertrieb und Versicherung – aus. Obwohl Schrempps Expansionsstrategie nationale Grenzen sprengt, findet sie doch innerhalb der sektoralen Grenzen statt. Anders als beispielsweise General Electric arbeitet Schrempp nicht auf einen internationalen Mischkonzern hin.

Im Frühjahr 1998 überraschen Daimler-Benz und Chrysler die Wirtschaftswelt mit der Bekanntgabe ihrer Fusion noch im Herbst desselben Jahres (BdDW 1998; HB 1998b; Der Spiegel 1998). Wirtschaftsjournalisten, Analysten und deutsche Politiker begrüßen diese Ankündigung weitgehend. Während Letztere in der Fusion »die Chancen für die deutsche Industrie, im internationalen Wettbewerb die Nase vorn zu haben« (FAZ 1998g) wittern, heben die beiden ersten Gruppen in erster Linie die erwarteten Synergieeffekte, die komplementären Produktpaletten der beiden Konzerne, die potenziellen Kosteneinsparungen im Vertrieb und die beidseitige Erschließung der jeweils nicht heimischen Märkte hervor: »Dabei liegen die Vorteile auf der Hand: Es gibt kaum Überschneidun-

gen im Produktportfolio, Synergie-Effekte können genutzt, Chancen in Asien gemeinsam ergriffen werden« (Drost 1998; vgl. auch Appel 1998; BddW 1998; FAZ 1998a, 1998h, 1998d; HB 1998b; Marsh/Betts 1998; Simonian/Bowley 1998; Der Spiegel 1998). Lediglich bei der kulturellen Integration werden mögliche Probleme vermutet.

Obschon in der Rechtsform einer deutschen Aktiengesellschaft geführt, ist die internationale Ausrichtung des Konzerns nach dem Zusammenschluss erkennbar. Dies zeigt sich nicht nur an den aus deutschen und amerikanischen Vertretern zusammengesetzten Führungsgremien. Die operative Geschäftsführung besteht aus zehn Vertretern Daimlers und acht Vertretern Chryslers. Im Aufsichtsrat besteht die Kapitaleseite je zur Hälfte aus Aktionären beider Unternehmen (HB 1998d, 1998c). Über den Sitz der IG Metall zieht ein Vertreter der amerikanischen Gewerkschaft *United Auto Workers* (UAW) in das Kontrollgremium ein. Auf Ebene der Arbeitnehmer wird zudem versucht, die amerikanischen Vertreter in die europäische Betriebsräte-Struktur einzubinden, was sich als nicht immer einfach herausstellt (FAZ 1998c; HB 1998a). Die Schwierigkeiten zeigen sich beispielsweise an der unterschiedlichen Bewertung der Absetzung Wolfgang Bernhards als designierten Mercedes-Chef im Mai 2004. Während die deutschen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat diesen Schritt begrüßen, spricht Nate Gooden, Aufsichtsratsmitglied und Vizepräsident von UAW, von einem »gravierenden Fehler« (HB 2004f).¹⁶

Aus deutscher Sicht bedeutet die Fusion auch eine abrupte Veränderung der Aktionärsstruktur. Lag der Anteil der Aktien in ausländischer Hand vor dem Zusammenschluss bei etwa 30 Prozent, so sind es unmittelbar danach über 60 Prozent (FAZ 1998e, 1998f). Noch 2007 liegen nur knapp mehr als 40 Prozent in den Händen deutscher Aktionäre.¹⁷ Binnen weniger Monate nach der Fusion beginnt sich die Anlegerstruktur allerdings von den USA nach Europa zu verschieben. In den ersten drei Monaten fällt der Anteil amerikanischer Aktionäre

16 Den Sturz Bernhards kritisiert auch der damalige Chrysler- und spätere Daimler-Chef Zetsche. Als Grund für Bernhards promptes Karriereende bei Daimler wird auf unterschiedliche Auffassungen zwischen ihm und dem zu dem Zeitpunkt noch amtierenden Chef der Sparte, Jürgen Hubbert, über die zukünftige Strategie bei Mercedes hingewiesen. Mit seiner stärker konfrontativen Position bringt Bernhard vor allem die deutschen Arbeitnehmervertreter im Kontrollgremium gegen sich auf. Als Auslöser gilt aber eher Bernhards scharfe Kritik an der Asienstrategie Schrempfs. Gegen die Pläne des Vorstandsvorsitzenden plädiert er offen für einen kompletten Ausstieg bei Mitsubishi (Hofmann 2004). Im Sommer 2007 wird Bernhard als designierter *Chairman* Chryslers nach der Übernahme des Unternehmens durch den Finanzinvestor Cerberus gehandelt (SZ 2007), lehnt aber letztlich aus privaten Gründen ab.

17 Zum 31. Dezember 2006 setzt sich die Aktionärsstruktur nach Regionen wie folgt zusammen: Deutschland 43,6 Prozent; übriges Europa 30,9 Prozent; USA 17,2 Prozent; sonstige 8,3 Prozent (DaimlerChrysler 2007).

von 44 Prozent auf etwa ein Drittel, dagegen erhöht sich der Anteil europäischer Aktienbesitzer von 44 auf deutlich über 50 Prozent (HB 1999k). Noch vor Bekanntgabe des geplanten Verkaufs von Chrysler im Frühjahr 2007 wird nicht einmal mehr ein Fünftel der Anteile von US-Amerikanern gehalten. Letztlich macht sich der Zusammenschluss auch in der Konzernsprache bemerkbar, die ab 1998 Englisch ist: »Das führt zu einem anderen Denken. Da bin ich mir ganz sicher, dass wenn man ein *business case* in Englisch ausdrückt, dass da etwas anderes rauskommt, als wenn man es in Deutsch macht. Das glaube ich schon, völlig wertneutral« (KV3; ähnlich auch KV1).

Diese Entwicklungen wirken sich nachhaltig auf den deutschen Konzernteil aus und lassen sich auch nicht durch die Verschiebung der Vorstandsstruktur zugunsten der Deutschen rückgängig machen. Mitte des Jahres 2000 gibt der ehemalige Chrysler-Chef Bob Eaton wie abgesprochen den Co-Vorsitz im Vorstand auf. Bereits im Herbst des Vorjahres wird das Gremium zulasten der amerikanischen Vertreter umgestaltet (HB 1999g; BW 1999). Die neuen Machtverhältnisse in der Unternehmensspitze werden auch als Beleg dafür gewertet, dass es sich bei dem Zusammenschluss der beiden Firmen tatsächlich um eine Übernahme Chryslers durch Daimler handelte: »Schon seit dem Herbst 1999 war klar, dass die schönen Reden von der »Fusion unter Gleichen« längst vergessen sind. [...] Schrempp und seine deutsche Riege haben sich [...] gegen die angeblich so aggressiven US-Manager durchgesetzt« (Jocham 2000a). Erste Zweifel, statt eines *merger of equals* werde Chrysler von Daimler geschluckt, werden bereits direkt nach der Ankündigung der Fusionspläne laut (Appel 1998; FAZ 1998e; Jackson 1998). Auf Schrempps Eingeständnis in der *Financial Times*¹⁸ im Herbst 2000 reicht Daimlers drittgrößter Aktionär Kirk Kerkorian einen Monat später Klage gegen den Konzern ein (Ball/Hussla 2000). Der Prozess, in dem Kerkorian schließlich unterliegt, beschäftigt Daimler bis zum Frühjahr 2005.

Für die Ausweitung und nachhaltige Verankerung seines Geschäfts in den asiatischen Märkten greift der Daimler-Konzern nach der Chrysler-Übernahme auf die alten Kontakte mit Mitsubishi Motors (MMC) zurück. Bereits unter Reuter hatte sich der Konzern um Kooperationsbeziehungen und gemeinsame Projekte mit dem japanischen Unternehmen bemüht. Im Jahr 2000 steigt Daim-

18 »Far from being »a merger of equals«, as originally conceived, the deal has emerged as just one more deal among several from the »executive war-room« of Daimler's Stuttgart headquarters. [...] »Me being a chess player, I don't normally talk about the second or third move. The structure we have now with Chrysler (as a standalone division) was always the structure I wanted, he says. »We had to go a roundabout way but it had to be done for psychological reasons. If I had gone and said Chrysler would be a division, everybody on their side would have said: »There is no way we'll do a deal. But it's precisely what I wanted to do. From the start structure, we have moved to what we have today« (Burt/Lambert 2000).

ler mit 34 Prozent bei MMC ein (HB 2000d; Gandow/Buteweg/Jocham 2000). Gemessen am Umsatz steigt Daimler dadurch zum weltweit drittgrößten und global produzierenden Automobilhersteller auf (HB 2000a). Aber anders als bei Bekanntgabe und Vollzug des Zusammenschlusses mit Chrysler stehen die Branchenkenner diesem Projekt von Beginn an kritisch gegenüber: »Es gehört nicht allzu viel Phantasie dazu, vorherzusagen, dass sich Schrempp mit dem japanischen Autohersteller ein Problem aufhalst, dessen Tragweite wohl erst in einigen Jahren sichtbar wird« (Fockenbrock 2000). Zur Verstärkung seiner Asienstrategie steigt Daimler im gleichen Jahr mit 10 Prozent bei dem koreanischen Autoproduzenten Hyundai ein (HB 2000c, 2000f).

Die Integration der neuen Konzernteile zur Welt AG gestaltet sich schwierig. Nur zum Teil ist dies aber auf die unterschiedlichen Unternehmenskulturen zurückzuführen. Bei Chrysler und Mitsubishi wiederholen sich die handwerklichen Fehler, die bei den Übernahmen von AEG und Dornier gemacht wurden. Vor Fusion und Kapitalbeteiligung werden die Schwachpunkte der Unternehmen nicht genügend beleuchtet beziehungsweise ihre Stärken werden überschätzt.

Im Fall Chrysler muss die deutsche Konzernführung feststellen, dass die Produktpalette des amerikanischen Herstellers qualitativ überbewertet wurde. Die bald nach der Fusion einsetzende Abkühlung des US-Marktes trifft Chrysler besonders hart. Immer wieder drückt die amerikanische Marke die Bilanz des Konzerns (Buteweg 2000b, 2000a; Gorgs 2002; Hawranek/Kurbjuweit 2001; HB 2000b, 2003, 2004a; Lamparter 2001; Muller/Welch/Kerwin 2000). Im Februar 2006 kündigt Schrempps Amtsnachfolger Zetsche schließlich den geplanten Verkauf von Chrysler an.

Aber auch MMC stellt sich in den Jahren nach der Kapitalbeteiligung immer mehr als Problemfall heraus. Nach nicht enden wollenden Krisen bei MMC übernimmt ein Daimler-Manager als Präsident die Führung des japanischen Unternehmens (HB 2002a). Die Sanierung scheint zu glücken, bis schließlich das USA-Geschäft bei Mitsubishi einbricht. Der japanische Autohersteller entwickelt sich »zum größten Brandherd im Daimler-Konzern« (HB 2004d). Im Frühjahr 2004 entscheidet der Konzernvorstand, keine weiteren Finanzhilfen bereitzustellen und den Anteil an dem japanischen Autoproduzenten zu reduzieren (HB 2004c; HB 2004g).

Nach Unstimmigkeiten mit der Hyundai-Führung beschließt Daimler kurz nach dem MMC-Rückzug auch den Ausstieg aus der koreanischen Autofirma (HB 2004c). Im Herbst 2004 verkauft der Konzern seine Anteile. Im Unterschied zu seinem MMC-Engagement beendet Daimler diese Kooperation allerdings mit einem Millionengewinn (HB 2004e). Im März 2005 gibt Schrempp bekannt, in Asien seien keine weiteren Kooperationen geplant. Vielmehr konzentrierte man sich »ausschließlich auf das Wachstum der eigenen Marken« (Berni/Herz

2005). Lediglich die von Mitsubishi übernommene Nutzfahrzeugtochter Fuso gehört weiterhin zum Konzern.

Neben dem Aufbau der Welt AG – in erster Linie durch Akquisitionen und Kapitalbeteiligungen an internationalen Automobilfirmen – und der Internationalisierung der Aktionärsstruktur wie auch des eigenen Hauses widmet sich Schrempp auch der Zulieferseite. Gemeinsam mit General Motors (GM) und Ford gründet Daimler einen Online-Marktplatz für den Einkauf von Autoteilen (HB 2000g). Während der US-amerikanische Zuliefererverband diesen Schritt zunächst begrüßt (HB 2000h), kommen in der Zulieferindustrie Befürchtungen auf, bei dem Projekt ginge es allein darum, die Preise zu drücken (HB 2000i). Die gemeinsame Internetplattform ist kein Erfolg und wird zum Jahreswechsel 2003/2004 verkauft (CW 2004). Die Bestrebung Daimlers, den Kreis der Zulieferer über die traditionellen deutschen Grenzen hinaus zu erweitern, zeigt sich auch daran, dass der Konzern Mitte 2005 einen Großauftrag an Delphi vergibt. Der US-Konzern Delphi gilt als größter Konkurrent von Daimlers Hauslieferant Bosch (HB 2005a). Zu einer ernsthaften Krise zwischen dem Daimler-Konzern und seinen Zulieferern kommt es Anfang 2001 aus einem anderen Grund. Im Zuge der Sparmaßnahmen bei Chrysler kürzt die Firma, unter der Leitung des amtierenden CEO Zetsche, die Preise der Zulieferer einseitig um 5 Prozent: »In der Branche fürchtet man, daß Zetsches Vorgehen Schule machen könnte: würde nun die einseitige Preisreduktion akzeptiert, könnten andere Autohersteller nachziehen« (FAZ 2001b, 2001c; HB 2001). In dem erhöhten Druck, den Daimler – wie auch andere Automobilfirmen – auf die Zulieferer ausüben, sehen Branchenkenner auch den Grund für die zunehmenden Qualitätsprobleme im Automobilgeschäft (AI 2005). 2004/2005 hat das Aushängeschild des Konzerns, Mercedes, mit massiven Qualitätsproblemen zu kämpfen. Der Rückruf von 1,3 Millionen Fahrzeugen – mehr als einer Jahresproduktion – beschädigt das Image des Premiumherstellers.

Qualitätsprobleme machen dem Konzern auch bei seiner Expansionsstrategie zu schaffen (vgl. Tabelle 4-1). In den USA ist Daimler über den Zusammenschluss mit Chrysler in mehrere Schadensersatzklagen verwickelt. Auch bei Mitsubishi wird Daimler in kostenintensive juristische Streitigkeiten hineingezogen. Dem japanischen Konzern wird unter anderem vorgeworfen, die zuständige staatliche Aufsichtsstelle über jahrelang bekannte Qualitätsmängel bei der mittlerweile von Daimler übernommenen Nutzfahrzeugtochter Fuso nicht pflichtgemäß informiert zu haben.

Mit der Strategie der Welt AG schafft Schrempp nicht den angestrebten Ausgleich regionaler Marktzyklen. Es entsteht vielmehr ein weltweiter Konzern, in dem ein Problemfall den nächsten ablöst. Anders als in Reuters integriertem Technologiekonzern schreiben Chrysler und Mitsubishi in der Welt AG zumin-

Tabelle 4-1 Qualitätsprobleme der Welt AG

Jahr	Marke	Beschreibung	Quelle
1999	Chrysler	DaimlerChrysler (DCX) muss 58,5 Millionen US\$ Schadensersatz im Produkthaftungsverfahren wegen eines defekten Airbags zahlen.	(HB 1999f)
1999	Chrysler	DCX ruft Minivans zurück.	(HB 1999d)
1999	k.A.	DCX, GM und Ford werden auf 5 Milliarden US\$ Schadensersatz verklagt wegen Auslieferung von Wagen mit fehlerhaften und gefährlichen Sitzen.	(FAZ 1999b)
1999	Chrysler	DCX ruft mehr als 700.000 Fahrzeuge zurück.	(HB 1999e)
1999	k.A.	DCX erzielt juristischen Erfolg bei einer US-Klage wegen Airbags.	(HB 1999c)
1999	Mercedes	DCX ruft M-Klasse zurück (allein 17.900 Fahrzeuge in Deutschland).	(HB 1999i)
1999	Chrysler	DCX unterliegt in einem Gerichtsverfahren in den USA über einem Unfall mit Todesfolge (262,5 Mill. US\$).	(HB 1999j)
2000	Mitsubishi	Rückruf von 620.000 Fahrzeugen wegen schlechter Qualität und Sicherheitsproblemen (und Aussicht auf Strafe von mehreren Millionen DM).	(Hawranek 2000a)
2000	Chrysler	Wegen Vertuschung von Fehlern bei Rückrufaktion verhängt US-Behörde ihre bisher höchste Strafe (400.000 US\$).	(HB 2000j)
2000	Chrysler	DCX ruft 1,4 Millionen Minivans wegen technischer Probleme zurück.	(HB 2000e)
2004	Fuso	DCX ruft mehr als 100.000 Fahrzeuge zurück.	(HB 2004h)
2004	Mercedes	DCX ruft 10.000 Fahrzeuge zurück.	(HB 2004b)
2005	Mercedes	DCX ruft 680.000 Fahrzeuge zurück.	(HB 2005b)
2005	Mercedes	DCX ruft 1,3 Millionen Fahrzeuge zurück (mehr als eine Jahresproduktion).	(HB 2005c)

dest zwischenzeitlich schwarze Zahlen. Von dem Gewinneinbruch bei Mercedes 2004/2005 abgesehen finanziert die deutsche Premiummarke aber auch unter Schrempp die Expansionspolitik.

4.3.2 Daimlers kritische Öffentlichkeit

In der Amtszeit Schrempps verändern sich die Kritikpunkte aus der Öffentlichkeit, mit der sich Daimler auseinandersetzen muss. Die Ankündigung, die künftige Konzernpolitik in erster Linie an den Interessen der Anteilseigner auszurichten, eröffnet Daimler Handlungsmöglichkeiten jenseits national- oder

lokalpolitischer Ansprüche. Während Presse und Öffentlichkeit in der Amtszeit Reuters ständig eine zu enge Beziehung zwischen Politik und Konzern vermuteten, wird dieser Vorwurf unter Schrempps Führung kaum noch erhoben.

Die Befreiung des Konzerns aus dem politischen Einfluss- und Anspruchsbereich erfolgt in zwei Schritten. Bereits vor seinem Amtsantritt verschreibt sich Schrempp dem Konzept des *Shareholder-Value*, dem zufolge Wert und Wertschöpfung eines Unternehmens am Börsenkurs ablesbar sind. In dem sich entwickelnden – und politisch unterstützten – Finanzplatz Deutschland verbündet sich Schrempp mit Wirtschaftsjournalisten, Aktionärsvertretern und Analysten. Das Shareholder-Value-Konzept und der Ansehensverlust der Strategie und Person Reuters im Konzern und in weiten Teilen der Öffentlichkeit schützen ihn zunächst gegen äußere Einflussversuche. In einem zweiten Schritt bricht Schrempp nicht einmal drei Jahre nach Übernahme des Vorsitzes aus dem nationalen Rahmen aus. Mit der Chrysler-Übernahme lockert er die Anbindung des Konzerns an die deutsche Wirtschaft. Es ist auch ein Signal, dass die lokale und die nationale Politik an Einfluss auf die Konzernstrategien verlieren. Der Emanzipation von politischer Einflussnahme steht ein Bedeutungsgewinn anderer Akteure – Wirtschaftsjournalisten und insbesondere Analysten – gegenüber.

In der Wirtschaftspresse wird Schrempp als »Macher« dargestellt, der den Konzern nach den teuren Eskapaden des »Visionärs« Reuter wieder auf Kurs bringt (Blüthmann/Martens 1995; Glotz 1995; HB 1995b). Noch in seiner letzten Rede vor der Hauptversammlung des Konzerns im Mai 1995 hebt Reuter hervor, Unternehmen hätten nicht nur eine Verantwortung gegenüber den Anteilseignern. Vielmehr betont er die Verpflichtung gegenüber den Beschäftigten, dem Gemeinwesen und der natürlichen Umwelt. Explizit richtet sich Reuter gegen »die pure, die reine Lehre der Marktwirtschaft, die Einbindungen jeglicher Art, auch sozialer Natur, als unerlaubte Verwässerung, ja als Teufelswerk ablehnt« (zitiert nach Reuter 1998: 460). Doch bereits vor Beginn seiner Amtszeit wird deutlich, dass Schrempps Unternehmensverständnis ein anderes ist als das seines Vorgängers: »[...] schon jetzt ist sicher: Deutschlands größtem Konzern steht ein radikaler Kurswechsel bevor. Visionen sind nicht länger gefragt, künftig zählt nur noch Gewinn« (Der Spiegel 1995b).

Vor allem angelsächsische Beobachter, aber auch die deutschen Wirtschaftsjournalisten loben die Neuausrichtung des Konzerns unter Schrempp. Neben dem Verkauf aller nicht rentablen Bereiche besteht diese in den ersten eineinhalb Jahren vor allem in der Ankündigung, die Interessen der Anteilseigner ins Zentrum der Unternehmenspolitik zu stellen. Wie kaum ein anderer in der deutschen Wirtschaft propagiert Schrempp das Shareholder-Value-Konzept. J.P. Morgan lobt, Schrempp sei diesbezüglich »fanatisch wie ein Bekehrer« (Der Spiegel 1996a; vgl. auch The Economist 1996; Gumbel/Mitchener 1996; HB 1996c;

Der Spiegel 1996d). Zwar wird vonseiten der Medien auf Schrempps Anteil an den früheren Fehlentscheidungen – etwa bei der Fokker-Krise – hingewiesen. Sein Gebaren nach dem Fokker-Ausstieg Daimlers¹⁹ wird auf der Hauptversammlung heftig kritisiert (HB 1996d; Kowalewsky 1996). Dagegen zollen ihm die Beobachter in der Mehrheit Respekt für seine klare Linie nach Übernahme des Vorstandsvorsitzes, bei der er auch eigens verschuldete Fehler eingesteht und korrigiert: »In a nation where losses often are buried under opaque accounting and where the responsibility of individual managers can take second place to collective decision making, Mr. Schrempp's bluntness – and readiness to take blame – stand out« (Gumbel/Mitchener 1996). Als Verantwortlicher für die Fehlentwicklungen im Konzern wird neben Reuter zunehmend der Aufsichtsratsvorsitzende und Chef der Deutschen Bank Hilmar Kopper ausgemacht, nicht Schrempp: »Kopper [...] ist möglicherweise ein guter Bankier, vom Geschehen in der Industrie versteht er offenbar nicht viel. Die Misere bei Daimler ist ohne Kopper kaum vorstellbar« (Der Spiegel 1995c). Die Wirtschaftspresse hält sich, anders als in Reuters letzten Amtsjahren, mit scharfer Kritik am Vorstandsvorsitzenden Schrempp zunächst zurück.

Andererseits spitzt sich in dieser Zeit das Verhältnis zwischen Konzernvorstand und Belegschaft zu. Zwar bekennt sich Schrempp unmittelbar nach Amtsbeginn noch zur Mitbestimmung – »Wenn es Mitbestimmung nicht gäbe, müßte man sie erfinden« (zitiert nach Blüthmann/Martens 1995) – und zur gesellschafts- und sozialpolitischen Verantwortung der Unternehmen, die Maßnahmen zur Restrukturierung des Konzerns treffen die Belegschaft indes besonders. Neben Stellenabbau, Sparprogrammen und der Veräußerung nicht rentabler Unternehmensbereiche entzündet sich die Auseinandersetzung zwischen Konzernführung und Belegschaft 1996 an zwei weiteren Punkten. Zum einen verbindet die Führung im Frühjahr die neue Unternehmenszielsetzung geschickt mit der Entlohnung der Führungskräfte. Nach angelsächsischem Vorbild soll auch hier die Managementbezahlung an den Aktienkurs gekoppelt und so die Bedeutung des Börsenwertes als Gradmesser des unternehmerischen Erfolges unterstrichen werden. Die Belegschaftsvertreter sprechen sich gegen die Einführung von Aktienoptionen aus. Der Aufsichtsrat beschließt die Umstellung der Managemententlohnung gegen deren Votum, aber mit der Stimme des Vertreters der leitenden Angestellten (FAZ 1996a, 1996b; Münchau 1996).²⁰

19 »Ich bin der erste Topmann, der 2,3 Milliarden Mark verspielt hat und dann auch noch ohne Umschweife sagt: Das war ganz und gar meine Schuld. Während andere Manager für 50 Millionen entlassen werden, stehe ich noch hier. Finden Sie das arrogant? Ja, ich sehe es ihnen an. Schreiben Sie es auf« (Der Spiegel 1996c).

20 Auch Vertreter von Kleinaktionären kritisieren auf den Hauptversammlungen 1996 und 1997 die Einführung der Optionsprogramme. Eine Klage gegen die Optionsprogramme scheidert

Zum anderen kündigt die Konzernleitung im Oktober desselben Jahres an, die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall gemäß der neuen gesetzlichen Grundlage zu kürzen. Damit folgt Daimler der Empfehlung des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall. Während die Konkurrenz Daimler-Benz mit diesem Vorpreschen alleine stehen lässt, protestiert die Belegschaft und legt die Produktion lahm (Eglau 1996; vgl. dazu ausführlicher: Kädler/Sperling 2001). Die Konzernführung lenkt schließlich ein. Bei den Arbeitnehmern prägt sich das Ereignis allerdings ein: »Es gab da die Auseinandersetzung um die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. Die hat das Unternehmen tief geprägt. Solche Auseinandersetzungen haben ihn [Schrempp] dann schon in Gegensatz zur Belegschaft gebracht« (KV3).

Auf den kompromißbereiten Betriebsrat [Karl Feuerstein] wirkte es wie ein Schlag ins Genick. Für ihn zerstört Vorstandschef Schrempp damit die jahrelang gepflegte Mercedes-Kultur der Konsenssuche. [...] Verwunden [...] hat er die Enttäuschung über die neuen rauen Sitten bei Daimler noch nicht. (Hawranek 1996)

Nach diesem Fehlschlag²¹ bemüht sich Schrempp in der Öffentlichkeit um Veröhnung und überrascht damit die Beobachter. Die Wirtschaftspresse sieht in seinen neuen Bekundungen zur Solidarität und der Ankündigung, den Begriff *Shareholder-Value* zukünftig nicht mehr zu verwenden, indes keinen grundsätzlichen Kurswechsel. Vielmehr werten sie die Aussage als Hinweis darauf, dass Schrempp für seine Unternehmensstrategie und den weiteren Umbau des Konzerns auf die Hilfe der Belegschaft und ihrer Vertreter im Aufsichtsrat angewiesen sei.²² Mit dem kompromisslosen Vorgehen zu Beginn seiner Amtszeit hat er sich den Aktionären und Analysten ohnehin bereits empfohlen (Der Spiegel 1996b; Rother/Kowalewsky 1996).

Mr. Schrempp has concluded that the confrontational model, which succeeded in winning the confidence of international investors, has taken him as far as he can go in turning around Daimler-Benz. Further improvement will require substantial cooperation from the work force, he says, and so he has adopted the softer tone of consensus. [...] Analysts have suggested that Mr. Schrempp wants to cool the debate at a time when he needs peace in the factories and when the company's earnings and sales are rising again. (Schmid 1996)

mit der Begründung, dabei handele es sich keineswegs um Gratisoptionen, »[d]ie Aktienoptionen hätten vielmehr Vergütungscharakter. Die Bezahlung deutscher Führungskräfte hinke grundsätzlich stark hinter der von US-Führungskräften her« (HB 1997j). Aber auch ohne Aktienoptionen können die Vorstandsmitglieder ihre Einkünfte deutlich steigern. Allein die fixen Gehaltsanteile des gesamten Daimler-Vorstands steigen in den späten 1990er-Jahren um mehr als das Vierfache (Höpner 2003b: 142–143).

21 Beobachtern zufolge ist nicht Schrempp, sondern der Personal- und Finanzvorstand Manfred Gentz für die Aktion vorstandsintern hauptverantwortlich (Der Spiegel 1996a).

22 Zeitgleich findet im Vorstand ein Machtkampf zwischen Mercedes-Chef Helmut Werner und Schrempp um die zukünftige Struktur Daimlers statt (Der Spiegel 1996a).

Die Berücksichtigung der Anlegerinteressen erleichtert den Konzernumbau und die Konsolidierung Daimlers. Erstens liefert die Aufwertung des Shareholder-Value-Konzepts eine Argumentationshilfe, um Rationalisierungs- und Sparprogramme zu legitimieren. Zweitens verschafft Daimler sich damit (zunächst) Ruhe vor der seit den frühen 1990er-Jahren lauter werdenden Kritik der Aktionäre. So werden der hohe Verlustausweis und die erstmals seit 1950 entfallende Rendite für das Geschäftsjahr 1995, für das Reuter noch teilweise die Verantwortung trägt, von Börse und Wirtschaftspresse lediglich als notwendiges Opfer des Konsolidierungsprozesses beurteilt.

Bereits 1997 werden erste Unterschiede in der Ergebnisbewertung zwischen Konzernführung und Börse sichtbar. Die Börse zeigt sich von den Konzernzahlen enttäuscht, obwohl Daimler mit der Produktion an die Kapazitätsgrenze stößt, die Bilanz – als erstes deutsches Unternehmen – nur noch gemäß US-GAAP veröffentlicht und mit der Rückkehr in die Gewinnzone auch eine Erhöhung der Dividende in Aussicht stellt (FAZ 1997b, 1997d; HB 1997b, 1997c, 1997e, 1997g, 1997i, 1997k, 1997l). Ähnlich reagiert die Börse auf die Veröffentlichung der ersten Halbjahreszahlen nach dem Zusammenschluss von Daimler-Benz und Chrysler sowie der ersten Bilanz des neuen Konzerns für das Geschäftsjahr 1999. Trotz Umsatz- und Ertragssteigerungen sinkt der Aktienkurs von DaimlerChrysler.

Für Schrempp [...] eine bittere Lektion, die ihn mitunter ratlos machte: »Verstehe einer die Börse.« Leicht nachzuvollziehen ist der Sturz der Daimler-Chrysler-Aktie nicht. Die Bilanz, die der Konzern am 28. Februar präsentiert, weist in fast allen Geschäftsfeldern neue Rekorde aus. (Hawranek 2000b; vgl. auch: HB 1999b)

Mit den Problemen des Konzerns bei Chrysler, Mitsubishi und dem Smart wird die Kritik der Aktionäre, Wirtschaftsjournalisten und Analysten lauter. Deren Einfluss auf die Unternehmenspolitik hat sich durch die selbst gewählte Bindung an die Anlegerinteressen zugenommen. Ähnlich wie sein Vorgänger Reuter die Auswirkungen der NYSE-Notierung unterschätzte, verkennt offenbar auch Schrempp die Eigenlogik der Börse: »Der Vorstandschef des Daimler-Chrysler Konzerns hat die anlegerorientierte Unternehmenspolitik in Deutschland populär gemacht. Jetzt hat ihn die Realität eingeholt. Jürgen Schrempp sitzt in der Shareholder-Value-Falle« (Jocham 2000b). Zunehmend ist der Konzern mit der Entwicklung von Strategien zur Verbesserung des Aktienkurses beschäftigt: »Nun wird in Stuttgart auf andere Methoden zurückgegriffen, um die Anleger freudig zu stimmen. Die Kosten müssen runter, so lautet die Devise« (Menzel 2000). Die neue Abhängigkeit des Konzerns von der Börse und die Unfähigkeit, aus eigener Kraft aus dem Tief herauszukommen, zeigen sich auch daran, dass Daimler Anfang 2001 die Investmentbank Goldman Sachs und die Deutsche

Bank beauftragt, Strategien zur Verbesserung des Aktienkurses zu entwickeln (Jocham 2001).

Dessen ungeachtet beurteilen Wirtschaftsjournalisten, Analysten und Anleger die Unternehmenspolitik weiterhin wenig positiv. Auf den Hauptversammlungen nimmt die Kritik an der Börsenentwicklung des Unternehmens zu. Auch bei den Anteilseignern sinkt der Rückhalt. Im Jahr 2004 wird Schrempp auf der Hauptversammlung nur noch mit 88,5 Prozent der Stimmen entlastet, 2003 waren es noch 99 Prozent (Herz 2005). Zusätzliche Schärfe gewinnt die Kritik durch die ab 2004 auf den Hauptversammlungen öffentlich vorgetragenen Angriffe institutioneller Anleger. Auch gesellschaftskritische Stimmen melden sich zu Wort – aber weitaus weniger als noch unter Reuter.

Dann die Antwort der Aktionäre. Diesmal sind es nicht die üblichen Krakeeler, die Schrempp attackieren, Kleinanleger, die sagen, er mache uns mit seinen Dieselautos krebskrank [...] solche Angriffe kann Schrempp parieren, das hat er zigmal bewiesen. Aber diesmal greifen ihn institutionelle Anleger an, die Fondsgesellschaften. (Wagner 2004; vgl. auch: Hawranek 2005; Herz 2004, 2005)

Mitte 2005 kündigt Schrempp seinen vorgezogenen Rücktritt zum Ende des Jahres an. Die Börse begrüßt den Rücktritt, der Aktienkurs Daimlers steigt um mehr als 10 Prozent (HB 2005d). Zum 1. Januar 2006 übernimmt Zetsche das Amt des Vorstandsvorsitzenden, bereits im Februar 2006 kündigt er den Verkauf Chryslers an.

4.4 Führungswechsel bei Daimler: Herausforderungen, Strategien und Erfahrungskontexte

Der Fall Daimler beschreibt musterhaft auf Unternehmensebene den Prozess, der sich auf gesamtwirtschaftlicher Ebene als Desorganisation des organisierten Kapitalismus darstellt (Höpner 2007b; Streeck 2009: 149). Mit dem Führungswechsel von Reuter zu Schrempp setzt sich ab Mitte der 1990er-Jahre ein betriebs- und finanzwirtschaftliches Unternehmensverständnis durch. Politische und gesellschaftliche Ansprüche an den Konzern werden als illegitim zurückgewiesen. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Strategien kurz zusammengefasst. Anschließend wird der Bezug zu den veränderten Karriereverläufen hergestellt.

4.4.1 Herausforderungen und Strategien

Die Unternehmenspolitik beider Vorstandsvorsitzenden ist von den Bemühungen geprägt, Antworten auf die Intensivierung des internationalen Wettbewerbs zu finden. Eine Gemeinsamkeit der beiden Strategien liegt in dem Umstand, dass beide Vorstandsvorsitzenden bei der Suche nach neuen Tätigkeitsfeldern, Wachstums- und Zukunftsmärkten im Kern auf externes Wachstum durch Beteiligungen und Übernahmen setzen. Während Reuter sich bei der Überwindung sektoraler Grenzen weitgehend im Rahmen der deutschen Wirtschaft bewegt, geht Schrempp zwar über die nationalen Grenzen hinaus, kehrt aber in die sektoralen zurück.

Mit dem integrierten Technologiekonzern sucht Reuter die Zukunft des Konzerns in der Erweiterung des Tätigkeitsfeldes in angrenzenden Bereichen außerhalb des Automobilgeschäfts. Über Sektorgrenzen hinweg verfolgt er eine Politik der engen Diversifizierung, wobei die Technik das verbindende Element darstellen soll. Obschon Daimler auch unter Reuter seine Auslandsgeschäfte und -präsenz weiter ausweitet, ist die Strategie eindeutig national geprägt. Bei den wichtigsten Konzernenerweiterungen (Dornier, AEG und MBB) handelt es sich zum einen um Unternehmen der deutschen Industrie. Damit ist Daimler trotz ausländischer Engagements (etwa Euclid, Mitsubishi, Fokker und Cap Gemini Sogeti) auch weiterhin in Deutschland verankert. Darüber hinaus bestehen unter Reuters Führung enge Verbindungen zwischen Daimler und der lokalen und nationalen Politik. Angesichts der im globalen Wettbewerb wachsenden unternehmerischen Ungewissheit bedient sich Reuter bewährter Kooperationsstrategien. Das wirtschaftliche Engagement des Konzerns wird in dieser Zeit politisch unterstützt (Boxberg, Rastatt), moderiert (Dornier) oder es geht auf eine Initiative der Politik (MBB) zurück. Zwischen dem Konzern und der Politik besteht ein indirekter Tausch. Daimler übernimmt Verantwortung für die lokale und nationale Wirtschaft und die Politik bemüht sich um die Reduzierung allgemeiner unternehmerischer Risiken. Um einen indirekten Tausch handelt es sich, weil Daimler stets auch grundsätzlich an den Projekten interessiert ist. Zugleich kann sich der Konzern der politischen Unterstützung sicher sein. Dies erleichtert es Daimler, sich auch in Problemprojekten zu engagieren, deren Lösung einerseits im gesellschaftlichen und politischen Interesse liegt (Dornier, MBB), deren betriebswirtschaftliche Entwicklungen aber andererseits kaum abschätzbar sind.

Immer häufiger entwickeln sich die engen Beziehungen zwischen Daimler und der Politik aus Sicht des Konzerns zu einer Belastung beziehungsweise sie erweisen sich als weniger zweckmäßig. Auf der einen Seite wächst die öffentliche Kritik an dem engen Verhältnis Daimlers zur Politik. Dabei wird sowohl auf ordnungs- wie wettbewerbspolitische Aspekte hingewiesen (MBB). Auch wird

angeführt, dass die von der Politik übernommenen Lasten kaum noch in einem vertretbaren Verhältnis zu dem erwarteten gesellschaftlichen Nutzen stünden (Rastatt, MBB). Zweitens nimmt die Handlungsfähigkeit der lokalen und nationalen Politik mit dem fortschreitenden europäischen Integrationsprozess und der Internationalisierung der Güter- und Finanzmärkte ab. Müssen sich Politik und Daimler in den Fällen Boxberg und MBB noch mit den nationalen Institutionen auseinandersetzen, schalten sich bei den Projekten Rastatt und Potsdamer Platz die zuständigen europäischen Institutionen ein. Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Politik stehen verstärkt unter öffentlicher Kontrolle, was die Möglichkeiten der Politik senkt, die allgemeinen Unternehmensrisiken für den Daimler-Konzern zu reduzieren. Die Intensivierung kooperativer Beziehungen zu Akteuren der unternehmerischen Umwelt unter Reuter ist ein Versuch, die Ungewissheiten und Risiken für den Konzern angesichts neuer Herausforderungen zu verringern. Diese Strategie erweist sich immer häufiger nicht nur als weniger effektiv, sie erhöht sogar die Ungewissheit unternehmerischen Handelns. Trotz des eingeschränkten Spielraums der lokalen und nationalen Politik bleiben die Ansprüche an den Konzern vonseiten politischer und gesellschaftlicher Akteure weiterhin bestehen.

Vor diesem Hintergrund lässt sich Daimlers Strategie unter Schrempp als Versuch interpretieren, sich von außer- und überbetrieblichen Forderungen zu emanzipieren. Anders als sein Amtsvorgänger sucht Schrempp nicht die Nähe, sondern die Distanz zur Politik. Unmittelbar nach seiner Amtsübernahme beginnt Schrempp mit der Ausrichtung Daimlers auf das erweiterte Kerngeschäft. Begründet wird die Auflösung des integrierten Technologiekonzerns mit der wirtschaftlichen Schieflage und der geringen Profitabilität des Unternehmens. Unterstützung für seine Konsolidierungsmaßnahmen sucht und findet Schrempp bei den Anteilseignern, Analysten und sonstigen Finanzmarktakteuren, weniger bei den Vertretern von Arbeitnehmern und Politik. Das Shareholder-Value-Konzept liefert ihm eine argumentative Legitimationsgrundlage seiner Unternehmensstrategie und dient zugleich als Schutz gegen Ansprüche von politischer und gesellschaftlicher Seite. Nach der geglückten Konsolidierung werden mit der Chrysler-Übernahme und dem Engagement in Asien (MCC und Hyundai) die Internationalisierung und globale Präsenz des Konzerns vorangetrieben. Obschon rechtlich weiterhin als deutsche Aktiengesellschaft geführt, ist DaimlerChrysler in geringerem Maße in Deutschland verankert.

Die stärkere Berücksichtigung der Interessen der Finanzmarktakteure verschafft dem Konzern Freiräume zur Verfolgung einer vorrangig an den betriebswirtschaftlichen Zielen orientierten Strategie. Dies ist aber nur ein vermeintlicher Gewinn an Handlungsautonomie. Die Anerkennung des Börsenkurses als Gradmesser unternehmerischen Erfolgs steigert die Abhängigkeit des Konzerns

von Analysten, Fondsgesellschaften und der Wirtschaftspresse. Die Einschränkung der Souveränität verlagert sich lediglich von einer Gruppe von Akteuren auf eine andere. Der Umstand, dass sich damit die Bewertungsmaßstäbe und Kriterien unternehmerischen Erfolgs, Erfolg versprechender Strategien und als notwendig sowie legitim anerkannter Maßnahmen verschieben, schlägt sich in dem Verhältnis zu den ehemaligen Kooperationspartnern nieder. Im Zuge der Ausrichtung der Konzernstrategie am Börsenkurs und den Interessen der Anteilseigner nehmen Konflikte mit der deutschen Stammebelegschaft an Intensität zu (Rehder 2005: 70). Auch das Verhältnis zu den Zulieferern verschlechtert sich. Gegen Ende der 1990er-Jahre erhöht sich der Druck auf den Konzern von zwei Seiten: Erstens beruhen die Beziehungen zu den Finanzmarktakteuren auf einer an Marktmechanismen orientierten Logik. Zweitens können die Beziehungen zu den alten Kooperationspartnern nicht ohne Weiteres wiederhergestellt werden.

Bezüglich der Börsen lässt sich trotz ihrer im Kern unterschiedlichen Strategien eine weitere Gemeinsamkeit zwischen Reuter und Schrempp ausmachen. Beide Vorstandsvorsitzenden unterschätzen den Einfluss und die Eigendynamik sowie die spezifische Eigenlogik der Börse. Auf den ersten Blick scheint sich Daimler mit der Notierung an der Wall Street, der Anerkennung der US-amerikanischen Bilanzierungsregeln und der Orientierung am Börsenkurs unter beiden Vorstandsvorsitzenden bewusst und geplant in Richtung Finanzmarktkapitalismus zu bewegen. Näher betrachtet stellen sich die einzelnen Schritte jedoch als weit weniger systematisch heraus. Obwohl die NYSE-Notierung vorrangig als Prestigeprojekt geplant war, erhält mit den SEC-Bilanzierungsregeln ein wichtiges Funktionselement liberaler Marktwirtschaften Einzug in die deutsche Wirtschaft. Über die mittel- bis langfristigen Folgen sind sich offenbar weder Reuter noch Schrempp klar. Reuter unterschätzt die Bedeutung der Börsen – und speziell der SEC – für den Daimler-Konzern ganz allgemein. Schrempp muss feststellen, dass die Beurteilung durch die Börse nicht beliebig von der Konzernzentrale steuerbar ist und die Finanzmärkte einer eigenen Logik folgen. Je wichtiger die Finanzmärkte für den Daimler-Konzern werden, desto mehr wird auch die Unternehmenspolitik von den Akteuren dieser Märkte geprägt. Die nicht intendierten Folgen der Wall-Street-Notierung, das Aufkündigen bisheriger Kooperationsbeziehungen mit Stakeholdern und der Einflussgewinn profitorientierter Akteure führen dazu, dass die Ungewissheiten der Unternehmenspolitik zunehmen.

Die Tabelle 4-2 fasst die unterschiedlichen Strategien und die damit verbundenen Akteure beider Vorstandsvorsitzenden zusammen. Der Strategiewechsel und die neuen Bündnispartner signalisieren einen Wandel im Unternehmensverständnis und in der politischen Formel des Konzerns. Die Unternehmens-

Tabelle 4-2 Unternehmensstrategien unter Reuter und Schrempf

	Reuter	Schrempf
Vision/Ziel	integrierter Technologie-konzern	Welt AG
Unternehmensheimat	national	international
Strategie	sektorübergreifend, enge Diversifizierung	sektorbezogen, erweitertes Kerngeschäft
Beziehung zur Politik	eng	lose
Bedeutung der Aktionäre	gering	mittel
Bedeutung der Analysten	nicht existent	hoch
Bedeutung der Börsen	gering	hoch

politik Reuters ist nicht allein an rein betriebswirtschaftlichen Aspekten ausgerichtet und entspricht insofern der politischen Formel des organisierten Kapitalismus. Indem unter Schrempf der Börsenwert als Indikator für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und den unternehmerischen Erfolg eines Unternehmens akzeptiert wird, gewinnt unternehmensintern die Finanzmarktorientierung an Einfluss.

4.4.2 Strategien und Erfahrungskontexte

Zunächst mag es überraschen, dass die Ausrichtung des Konzerns auf die Finanzmärkte nicht unter Reuter, dem ehemaligen Vorstand für Finanzen, sondern unter dem Ingenieur Schrempf stattfindet. Mit der NYSE-Notierung werden in Reuters Ära unbeabsichtigt wichtige Grundlagen für diese spätere Finanzmarktorientierung gelegt, die sich bis heute auswirken. Die Analyse in Kapitel 3.2 und die US-amerikanischen Studien (Dobbin/Jung 2006; Fligstein 1987, 1990; Zorn 2004) legen zudem den Schluss nahe, dass die Finanzkompetenz der Führungskräfte – gemessen als fachlicher Hintergrund – keine notwendige Bedingung zur Herausbildung einer Finanzmarktorientierung darstellt. Eine nähere Betrachtung der Karriereverläufe der beiden Vorstandsvorsitzenden stützt vielmehr die Ergebnisse, wonach auch andere Karrieremerkmale die Finanzmarktorientierung des Managements beeinflussen. Reuter und Schrempf unterscheiden sich nicht nur in ihrer strategischen Ausrichtung, auch ihre beruflichen Werdegänge weichen voneinander ab. Während Reuter in seinem Karriereverlauf dem alten Muster deutscher Manager entspricht, verkörpert Schrempf bereits den angelsächsisch geprägten Managertyp. Der Führungswechsel bei Daimler entspricht damit auch dem allgemeinen Veränderungstrend in der Zusammensetzung der Wirtschaftselite.

Reuters Karriere bei Daimler verläuft vorrangig über einen Fachbereich. Als Jurist arbeitet er im Finanzressort des Unternehmens. Im Vorstand ist er zunächst für die Bereiche Unternehmensplanung, Organisation und technische Planung und ab 1980 bis zur Übernahme des Vorsitzes 1987 für den Bereich Finanzen zuständig. Schrempp beginnt seine Karriere bei Daimler als Kfz-Lehrling. Nach einem Ingenieurstudium kehrt er in den Daimler-Konzern zurück, wo er in unterschiedlichen Ressorts und Ländern tätig ist. Dreizehn Jahre vor seiner Berufung zum Vorstandsvorsitzenden von Daimler übernimmt Schrempp 1982 die Führung der Daimler-Tochter Euclid in den USA. Zwei weitere Vorstandsvorsitze von Mercedes Südafrika und der DASA folgen, bis er 1995 die Konzernspitze erreicht.

Sowohl Reuter als auch Schrempp haben Hauskarrieren absolviert. Reuters Karriere ist allerdings eine Hauskarriere im engen Sinne, Schrempp dagegen wird aus einem Tochterunternehmen berufen. Exemplarisch zeigt sich an diesem Wechsel der Übergang zu einem sich entwickelnden internen Markt für Unternehmensleiter²³, eine Entwicklung, die auch in der Zusammensetzung der Wirtschaftselite zu beobachten ist (vgl. dazu Kapitel 3.1). Bei seiner Berufung zum Vorstandsvorsitzenden des Konzerns hat Schrempp bereits die Bilanzen für drei unterschiedliche Tochterunternehmen Daimlers verantwortet. Zudem war Schrempp viele Jahre im Ausland für den Konzern tätig, während die berufliche Karriere seines Vorgängers auf die Konzernzentrale in Deutschland beschränkt blieb.

Mit der Nachfolge Reuters durch Schrempp übernimmt ein anderer Managertyp die Führung im Daimler-Konzern. Gemäß der Unterscheidung von Managertypen nach Art ihrer Qualifikation (vgl. Kapitel 3.3.2) findet ein Wechsel von den spezifischen zu den allgemeinen Qualifikationsmerkmalen statt. Reuters unternehmensinterne Karriere und seine spezifische Fachkompetenz deuten auf eine eher vertiefte als breit angelegte Qualifikation hin. Die fachliche und regionale Mobilität Schrempps hingegen weist auf eine weniger vertiefte, zugleich allgemeinere Führungsqualifikation hin. Der Wechsel in der Führung von Reuter zu Schrempp markiert den Übergang zu einem Manager angelsächsischen Typs. Dass es sich im Fall von Daimler um einen anhaltenden Trend handelt, ist auch daran erkennbar, dass Schrempps Nachfolger Zetsche ebenfalls diesem Managertyp entspricht. Gleiches gilt für Eckhard Cordes, ehemaliger Mercedes-Chef, der neben Zetsche lange als potenzieller Nachfolger für

23 Schrempp war nicht der einzige Kandidat für den Posten des Vorstandsvorsitzenden. 1987 wechselte Helmut Werner, zuvor Vorstandsvorsitzender bei Continental, als Kandidat für die Nachfolge Reuters in den Daimler-Vorstand. 1997 verließ Werner den Konzern, nachdem er in einem Machtkampf mit Schrempp bezüglich der künftigen Unternehmensstruktur Daimlers unterlag.

Schrempp gehandelt wurde. Auch die berufliche Erfahrung im Ausland macht sich bei den neuen Managern bemerkbar. Im Hinblick auf seinen beruflichen Werdegang ist Reuter sehr viel stärker im Kontext der deutschen Wirtschaftstradition geprägt. Schrempp hat nicht die Sozialisation in der deutschen Wirtschaftsordnung mit der ihr eigenen Funktionslogik durchlaufen. Während seiner Auslandstätigkeit in Südafrika und den USA zwischen 1974 und 1987 hat er alternative Wirtschaftsstrukturen und Funktionslogiken kennengelernt.

Betrachtet man die beruflichen Hintergründe von Reuter und Schrempp eingehender, deuten sich Parallelen zu ihren unternehmerischen Strategien an. Unter Reuter, dem typisch deutschen Unternehmensleiter, werden überbetriebliche Interessen und Ansprüche der Politik sowie anderer gesellschaftlicher Gruppen nicht grundsätzlich als illegitim zurückgewiesen. Die Konzernpolitik wird in dieser Zeit durch kooperative Beziehungen zur lokalen und nationalen Unternehmensumwelt bestimmt. Mit der Ausrichtung der Unternehmensstrategie an den Interessen der Anteilseigner findet erst unter Schrempp eine Adaption liberaler Funktionslogiken statt. Die engen Beziehungen zur Politik und die Berücksichtigung über die betrieblichen Grenzen hinausgehender Ziele sind Schrempp, der einen großen Teil seiner Karriere im Ausland durchlaufen hat, eher fremd. Das Finanzverständnis des Unternehmens und das Shareholder-Value-Konzept sind ihm hingegen aus seiner Zeit in den USA bekannt. Dieses Unternehmensverständnis setzte sich in den großen US-Konzernen in den 1980er-Jahren durch. Schrempps Leitung der US-amerikanischen Daimler-Tochter Euclid fällt in eben diesen Zeitraum, in dem die *finance conception of control* durch die *shareholder value conception of control* abgelöst wird (Fligstein 2001: 166–169). In ihrer Unternehmenspolitik scheinen Reuter und Schrempp auch von ihren jeweils spezifischen beruflichen Erfahrungen geprägt zu sein.

Die Fallstudie legt den Schluss nahe, dass der Zusammenhang zwischen Karrieremerkmalen und Unternehmensstrategien nicht zufällig ist, wenngleich nicht argumentiert wird, dass es sich um ein deterministisches Verhältnis handelt. In jeder Situation, in der Akteure zwischen unterschiedlichen Handlungsalternativen wählen müssen, ist die Rahmung der Situation durch den Akteur, das heißt die Art und Weise, wie er die Situation wahrnimmt, deutet und verarbeitet, von Bedeutung. Handlungsentscheidungen beruhen nicht auf der Interpretation einer objektiven oder realen Situation, sondern werden auf Grundlage der subjektiv wahrgenommenen Situation und der vom Akteur angenommenen Kausalkette getroffen (Scharpf 2000: 47). Dabei unterliegen die Handlungsentscheidungen von Akteuren inneren und äußeren Beschränkungen (Simon 1967[1955]: 243): Einerseits stehen ihnen nicht alle entscheidungsrelevanten Informationen zur Verfügung, andererseits schränken ihre kognitiven Grenzen die Entscheidungsfindung ein (Simon 1967[1955]: 243–248, 1976[1945]: 77–79). Selbst wenn

Akteure im Sinne Webers (2005[1922]: 17) um zweckrationales Handeln bemüht sind, werden sie die Folgen der verfügbaren Handlungsalternativen nicht vollständig antizipieren können (geschweige denn alle Handlungsalternativen erfassen). Mit zunehmender Komplexität der Sachlage (beispielsweise durch eine höhere Anzahl beteiligter Akteure) und geringerem oder unübersichtlichem Informationsstand (zum Beispiel bei dem Versuch, neue Märkte zu erschließen) nimmt die Ungewissheit der Entscheidungssituation zu. Insbesondere im Bereich der Wirtschaft sind die Entscheidungssituationen häufig durch ein hohes Maß an Ungewissheit über die Konsequenzen strategischer und operativer Entscheidungen gekennzeichnet (Beckert 1997: 63). Institutionen können dabei helfen, entscheidungsrelevante Informationen herauszufiltern und zu verarbeiten, die Komplexität der Situationen zu reduzieren und so die Ungewissheit unternehmerischer Entscheidungen verringern (DiMaggio/Powell 1991).

Das grundsätzliche Problem der Entscheidungsfindung und der Ungewissheit können aber auch Institutionen nicht vollständig beheben. Solange diese die Handlungen von Akteuren nicht vollkommen determinieren (Hall/Soskice 2001; Jackson 2005; Streeck/Thelen 2005), wird die Komplexität der Entscheidungssituation zwar verringert, die Ungewissheit aber nicht vollkommen aufgehoben. So tritt die Frage der Interpretation von Institutionen und damit erneut nach der Rahmung der Situation in den Vordergrund. Welche Interpretationen der Institutionen sind den Akteuren bekannt? Welche Aufgabe schreiben sie den Institutionen zu? Empfinden die Akteure die Institutionen eher als Beschränkung oder als Nutzen? Welche funktionalen Äquivalente kennen sie für die bestehenden Institutionen? Welche alternativen Interpretationen der Institutionen sind ihnen bekannt? All diese Aspekte fließen in die Wahrnehmung und Bewertung des institutionellen Rahmens durch die Akteure ein.

Die biografischen Erfahrungshintergründe der Akteure können Anhaltspunkte auf die Interpretation der institutionellen Gefüge liefern. Die grundsätzliche Bereitschaft zu kooperativen Beziehungen mit der Unternehmensumwelt sollte bei Akteuren wahrscheinlicher sein, die langjährige und gute Erfahrungen mit dieser Art der Zusammenarbeit gesammelt haben. Akteure, die in einem stärker kompetitiv geprägten Umfeld gearbeitet und mehr Erfahrung mit marktschaffenden statt marktbegrenzenden Lösungen von Kooperationsdilemmata gemacht haben, sollten hingegen marktorientierten Strategien gegenüber offener sein. So ist es plausibel anzunehmen, dass Manager gerade in Entscheidungssituationen, die von hoher Ungewissheit über zukünftige Entwicklungen geprägt sind, auf die ihnen bekannten Interpretationen institutioneller Gefüge und damit auf ihnen vertraute Handlungsmuster zurückgreifen. Angesichts ähnlicher Herausforderungen und in einem ähnlichen institutionellen Kontext können daher sehr unterschiedliche Strategien gewählt werden. Im Kontext der Frage

um die Zukunftsfähigkeit einer spezifischen nationalen Funktionslogik lässt sich anhand der aggregierten Karriereverläufe abschätzen, ob eine vollkommene Wiederherstellung der bisherigen Art der wirtschaftlichen Beziehungen nach einer deutlichen Abweichung wahrscheinlich ist oder nicht.

Im Zusammenhang mit den Ergebnissen zur veränderten Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite veranschaulicht die Entwicklung Daimlers, dass die Finanzmarktorientierung sich als gut vereinbar mit einem technischen Ausbildungshintergrund erweist. Aus der Beobachtung, dass ab Mitte der 1990er-Jahre wieder mehr Ingenieure und Naturwissenschaftler in den Vorstandsvorsitzen vertreten sind, lässt sich daher nicht folgern, die Finanzmarktorientierung verliere mit dem Jahrtausendwechsel wieder an Bedeutung. Die Daimler-Studie unterstreicht vielmehr die Relevanz anderer Karriereaspekte, wie konzernweite und ressortübergreifende Mobilität, Bilanzverantwortung und berufliche Tätigkeiten im Ausland. Der Daimler-Fall stützt die These eines substanziellen Wandels in der Funktionsweise der deutschen Wirtschaft. Die Veränderungen im Verhältnis von Politik und Unternehmen entsprechen der als Desorganisation bezeichneten Entwicklung. Die Studie belegt aber zudem, dass sich die Beziehungen des Unternehmens mit anderen Marktakteuren in eine mehr kompetitiv-konfrontative Richtung verändern. Die Stärkung der Position von Anteilseignern geht zulasten der traditionellen Stakeholder. Dies zeigt sich beispielsweise in den Beziehungen zur Belegschaft, aber auch im Umgang mit Zulieferern und Kooperationspartnern. Insofern deutet die Fallstudie nicht nur auf die Desorganisation des organisierten Kapitalismus hin, sondern verweist auf allgemeine Veränderungen in der Interaktionslogik der Marktakteure, die auch das Konzept des koordinierten Kapitalismus betreffen (Hall/Soskice 2001).

Kapitel 5

Was setzt den Wandel in Gang?

Mit Beginn der 1990er-Jahre deuten sich wesentliche Veränderungen in der deutschen Wirtschaftsordnung an, die die Tätigkeit der Manager direkt betreffen. Die Unternehmenskontrolle verlagert sich von dem beziehungs koordinierten Netzwerk der Deutschland AG auf die stärker über Marktmechanismen gesteuerten Finanz- und Kapitalmärkte (Beyer 2003a; Beyer/Höpner 2004). Vorstandsvorsitzende müssen ihre Aufmerksamkeit neuen Akteuren wie Analysten und Vertretern institutioneller Anleger widmen und gesamtwirtschaftliche und politische Zielsetzungen werden zugunsten betrieblicher Zielsetzungen zurückgedrängt (Höpner 2007b: 36–37; Streeck/Höpner 2003: 17).

Im Zuge der Standortdebatte der 1980er-Jahre werden wesentliche Merkmale des deutschen Kapitalismus als Schwächen und Bürden in einem sich intensivierenden globalen Wettbewerb angesehen (Deeg 2005b: 332–333; Streeck 1997b: 44–47). Liberale Wirtschaftsordnungen angelsächsischer Prägung gelten als besser gerüstet für die wirtschaftliche Integration von Handels-, Produktions- und Finanzmärkten. Am Beispiel des Daimler-Konzerns wurde im vorangegangenen Kapitel argumentiert, dass der Strategiewechsel zu einer Shareholder-Value-Politik der Konzernführung eine Befreiung gegenüber unternehmensexternen Ansprüchen und Erwartungen ermöglicht. Weil der Staat und die Politik immer weniger Möglichkeiten haben, unternehmerische Risiken abzufedern, ist eine grundsätzliche Verantwortung der Unternehmen über ihre Betriebsgrenzen hinaus nicht mehr länger opportun.¹

Mit dem neuen, wirtschaftsliberalen Unternehmens- und Wirtschaftsverständnis wird ein Zugewinn unternehmerischer Bewegungs- und Handlungsfreiheit sowie wirtschaftlichen Erfolgs assoziiert (Faust 2000). So stehen die an den liberalen Marktwirtschaften orientierten Leitvorstellungen nicht grundsätzlich im Widerspruch zu den Interessen der Unternehmensleiter, sondern scheinen

¹ Ein wichtiges Merkmal der deutschen Wirtschaftsordnung war schließlich, dass Unternehmen von der politischen Regulierung und Vereinnahmung selbst auch profitierten, etwa durch geringere Insolvenzrisiken (Streeck/Höpner 2003: 19).

mit diesen in wichtigen Bereichen gut vereinbar. Die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmensleiter vergrößern sich in zweifacher Hinsicht. Im operativen Management gewinnen sie neue Freiräume in ihrer Rolle als Agenten des Unternehmens (Rehder 2003b). Als Vertreter ihrer persönlichen Interessen haben sie mehr Möglichkeiten, ihre Einkommen zu bestimmen (Beyer 2006a: 134–136; Höpner 2003b: 139–143). Beides beruht nicht allein auf einer Veränderung der Unternehmenskontrolle. Unternehmensintern wird ein neues Unternehmensverständnis, das sich an den angelsächsischen Ländern orientiert, vor allem von den Finanzbereichen propagiert, deren Einfluss auf die Unternehmenspolitik sich damit erhöht (Beyer 2006a: 137; Dörre/Brinkmann 2005; Höpner 2003b: 123–133; Münch/Guenther 2005; Streeck 2006: 165). Zur Verbreitung des Shareholder-Value-Konzepts tragen auch wesentlich die »Plausibilität der neuen Leitvorstellungen und die Praktikabilität der Handlungsskripte« (Beyer 2006a: 135) bei.

Da die Durchsetzung der neuen Leitvorstellungen und des neuen Unternehmensverständnisses im Interesse der Manager liegt, stellt sich die Frage, warum dieser Prozess erst in den 1990er-Jahren einsetzt. Die Daimler-Studie legt zudem den Schluss nahe, dass zwischen Leitvorstellungen und biografischen Hintergründen der Unternehmensleiter ein Zusammenhang besteht. Im Folgenden werden daher drei biografiebezogene Erklärungen für die Etablierung der neuen Leitvorstellungen im Verlauf der 1990er-Jahre diskutiert. Zunächst wird erörtert, ob diese Entwicklung auf einen Generationenwechsel in der Wirtschaftselite zurückzuführen ist. Als Zweites wird untersucht, inwieweit das neue Unternehmensverständnis durch die Internationalisierung der deutschen Unternehmensleitungen verbreitet wird. Zum Schluss wird analysiert, wie sich die Prägekraft der deutschen Wirtschaftsordnung im Zeitverlauf verändert.

5.1 Generationenwechsel in der Wirtschaftselite

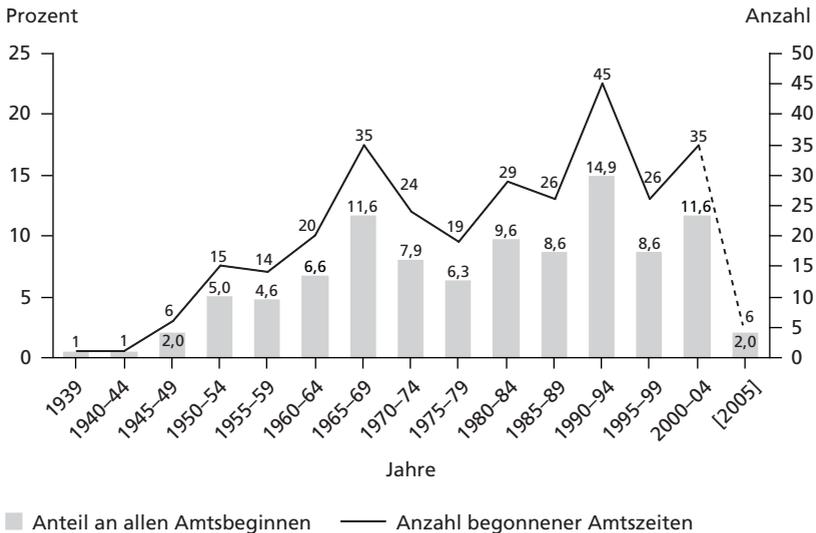
In Anlehnung an das Generationenmodell von Karl Mannheim lässt sich der Orientierungswandel in der Wirtschaftselite durch die Rekrutierung neuer Kulturträger deuten. Danach ist gesellschaftlicher Wandel auch eine Folge des natürlichen Generationenwechsels, also der kontinuierlichen Ablösung einer Generation durch die ihr nachfolgende (Mannheim 1928a, 1928b). Die neuen Handlungsrationitäten der Manager sind demzufolge nicht nur mit veränderten Rekrutierungsmustern zu begründen. Mehr noch als durch ihre beruflichen Karrierewege würden die Manager über ihre gemeinsame generationale Lagerung geprägt (Gergs/Schmidt 2002; Pohlmann 2003).

Der Generationenbegriff selbst ist nicht eindeutig. Generationen können durch unterschiedliche Kriterien voneinander abgegrenzt werden. Mit dem Zeitpunkt der Amtsübernahme wird der Begriff *Generation* in dieser Studie von der Biografie der Einzelperson gelöst. Im Zentrum steht nicht das Interesse an den Personen, die in die Vorstandsvorsitze berufen werden. Vielmehr wird untersucht, zu welchen Zeitpunkten sich die Wechsel in den Unternehmensführungen häufen. Generationenwechsel wird dabei als reines Makrophänomen interpretiert. Zeiträume und Zeitpunkte, die bei der Besetzung von Vorstandsvorsitzenden besonders herausstechen, werden als Indiz für einen prägnanten Generationenwechsel in der Zusammensetzung der Wirtschaftselite gedeutet.

In der Verteilung der begonnenen Amtszeiten deuten sich drei Erneuerungswellen der Wirtschaftselite an. In der ersten Hälfte der 1990er-Jahre beginnen mit 45 Amtszeiten so viele wie in keinem anderen Fünfjahresintervall. In den späten 1960er-Jahren und nach der Jahrtausendwende sind es jeweils 35 Amtszeiten, die neu beginnen. Insgesamt fallen fast 40 Prozent der Amtsantritte in die Fünfjahresintervalle 1965 bis 1969, 1990 bis 1994 und 2000 bis 2004. In Relation zu allen Amtszeiten liegt nur in diesen drei Intervallen der jeweilige Anteil von Amtsantritten über 10 Prozent. Zeitlich scheinen diese drei Erneuerungswellen mit Veränderungen in der deutschen Wirtschaft zu korrespondieren. Die späten 1960er-Jahre leiten die Glanzzeit der deutschen Wirtschaftsordnung ein. In den 1970er- und 1980er-Jahren, in denen das Modell Deutschland international als vorbildhaft angesehen wird (Beyer 2003b: 7), finden weniger Wechsel in den Unternehmensführungen statt. Die hohe Anzahl neu begonnener Amtszeiten in den 1990er-Jahren ist ein mögliches Zeichen für das Ende dieser Epoche. In den späten 1980er-Jahren, als die Zweifel an der Zukunftsfähigkeit des spezifisch deutschen Kapitalismus aufkommen (Streeck 1997b: 33), wird das Führungspersonal in der deutschen Wirtschaft ausgetauscht. Es ist anzunehmen, dass sich in den Führungsetagen ein neues Verständnis über legitime und Erfolg versprechende Unternehmensstrategien durchsetzt. Die dritte Erneuerungswelle zu Beginn des neuen Jahrtausends zeigt, dass mit der Etablierung dieses neuen Unternehmenskonzepts auch Probleme verbunden sind. Darauf deutet auch die hohe Fluktuation an der Spitze der deutschen Industrie in den 1990er-Jahren hin (vgl. dazu Kapitel 3.1.2). Angesichts der Tatsache, dass sich in der Zusammensetzung der Wirtschaftselite auch mit dem Jahr 2000 keine Rückkehr zu den alten Karrieremustern deutscher Manager abzeichnet, erscheinen die 1990er-Jahre als Übergangsphase.

Inwieweit der Personal- und Verständniswandel in den Führungsetagen generationenbedingt ist, kann anhand der in der Wirtschaftselite anteilig vertretenen politischen Generationen untersucht werden. Das Konzept der *politischen Generation* unterstellt eine Prägung der Person im Alter von etwa 15 Jah-

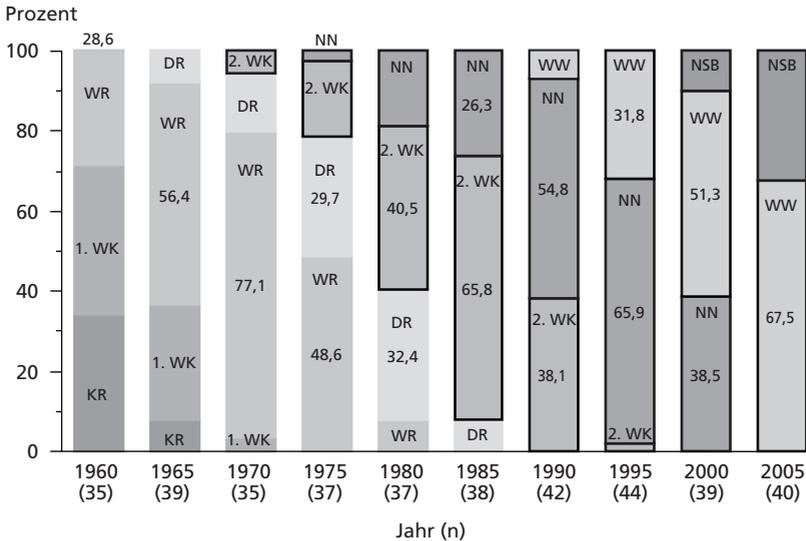
Abbildung 5-1 Anteil und Anzahl begonnener Amtszeiten pro Jahresintervall (N = 302)



ren durch die jeweils vorherrschende politische Situation (Scheuch/Scheuch 2003: 310–311). Der zeitliche Rahmen, in dem die Unternehmensleiter das als prägend definierte Alter von 15 Jahren erreichen, liegt zwischen 1898 und 1981. Anhand ihrer Geburtsjahrgänge lassen sich die Vorstandsvorsitzenden in acht politische Generationen einteilen (Bürklin 1997a: 393–396; Scheuch/Scheuch 2003: 310–311). Durch die Orientierung an den politischen Situationen variieren die Zeitspannen der Kategorien. Die Einteilung bezieht sich auf die wechselnde politische Situation Deutschlands, daher berücksichtigt die Analyse nur Vorstandsvorsitzende mit deutscher Nationalität.

Bis Mitte der 1970er-Jahre wird die Wirtschaftselite von den politischen Generationen geformt, die zeitlich vor dem Dritten Reich liegen. Im Jahr 1960 besteht die Wirtschaftselite zu mehr als zwei Dritteln aus Personen, die ihre generationale Prägung vor der Zeit der Weimarer Republik, also im Kaiserreich und dem Ersten Weltkrieg, erfahren haben. Bereits 1970 sind sie in den Vorstandsvorsitzen praktisch nicht mehr vertreten. Zwischen 1965 und 1975 einschließlich wird die Wirtschaftselite von der Generation der Weimarer Republik geprägt. Im Jahr 1970 besetzt sie drei Viertel der Vorstandsvorsitze, 1975 noch fast die Hälfte. In den 1980er-Jahren setzt sich die Wirtschaftselite vor allem aus Personen zusammen, deren Sozialisierung in den Zeitraum des Zweiten Weltkriegs fällt. Im Jahr 1990 liegt ihr Anteil noch immer bei fast 40 Prozent. Mehr

Abbildung 5-2 Politische Generationen pro Jahr, Anteile in Prozent (N=386)



- Kaiserreich (KR); < 1914
- 1. Weltkrieg (1. WK); 1914–1918
- Weimarer Republik (WR); 1919–1932
- Drittes Reich (DR); 1933–1938
- 2. Weltkrieg (2. WK); 1939–1945
- Nachkriegsnot (NN); 1946–1955
- Wirtschaftswunder (WW); 1956–1965
- Protestzeit/Neue soziale Bewegungen (NSB); > 1965

als jeder zweite Unternehmensleiter gehört in diesem Jahr der Nachkriegsnot-Generation an, 1995 sind es zwei von drei. Ab der Jahrtausendwende dominieren in den Vorstandsvorsitzen die in Zeiten des Wirtschaftswunders sozialisierten Manager. Im letzten Beobachtungsjahr rekrutiert sich die Wirtschaftselite nur noch aus Vertretern der Wohlstandsgenerationen (Wirtschaftswunder und Protestzeit/Neue soziale Bewegungen). Im Gegensatz zu den meisten ihrer Vorgänger-Generationen wuchsen diese in politisch wie wirtschaftlich stabilen Zeiten auf.

Für alle Generationen ist das gleiche Muster erkennbar. Die Anteile der einzelnen Generationen erhöhen sich schrittweise, um dann wieder zu fallen. Diese Entwicklung ist kaum überraschend, sie geht auf einen einfachen zeitlichen Effekt zurück. Gerade wegen dieses normalen Kohorteneffekts sind zwei Aspekte bemerkenswert. Erstens: Die im Dritten Reich sozialisierte Generation hat mit einem Drittel der Wirtschaftselite ihren höchsten Anteilswert im Jahr 1980. Anders als die ihr nachfolgenden Generationen erreicht sie keine höheren Werte.

Zu Kriegsbeginn waren die Mitglieder dieser Generation zwischen 16 und 21 Jahre alt. Ein Großteil dieser Generation ist vermutlich im Krieg gefallen. Dafür spricht auch, dass die Vorgängergeneration der Weimarer Republik bis in die späten 1970er-Jahre im Amt bleibt und dann ab den frühen 1980er-Jahren von der Nachfolgegeneration des Zweiten Weltkriegs abgelöst wird. Die Generation der im Dritten Reich Sozialisierten wird damit gewissermaßen übersprungen, was auch den kurzzeitigen Einbruch des Durchschnittsalters 1980 erklärt (vgl. dazu Kapitel 2.1.3).

Zweitens fällt auf, dass die drei Erneuerungswellen in der Zusammensetzung der politischen Generationen kaum bemerkbar sind. Die sich häufenden Amtsantritte in der zweiten Hälfte der 1960er-, der ersten Hälfte der 1990er-Jahre und nach dem Jahrtausendwechsel führen nicht zu drastischen Verschiebungen in der Generationenzusammensetzung der Wirtschaftselite. Die gegenseitige Ablösung der Generationen findet, mit der erläuterten Ausnahme, in einem normalen Rahmen statt. Auch der beobachtete Wandel der Rekrutierungsmuster ab Mitte der 1980er-, Anfang der 1990er-Jahre hat keine Auswirkung auf die Zusammensetzung der politischen Generationen. Die neuen Leitvorstellungen ergeben sich offenbar nicht aus der generationalen Lagerung der Vorstandsvorsitzenden.

Möglicherweise vollzieht sich in der Zusammensetzung der politischen Generationen im Zeitverlauf ein Prozess der sozialen Homogenisierung. Während die bis Mitte der 1950er-Jahre sozialisierten Generationen unterschiedliche und extreme Arten politischer und wirtschaftlicher Instabilität erlebten, wurden die Angehörigen der beiden folgenden Generationen in Zeiten verhältnismäßig stabiler Rahmenbedingungen geprägt. Insofern nehmen die Unterschiede zwischen den politischen Generationen mit der Dominanz der Wohlstandsgenerationen ab. Eine gewisse Nivellierung der Wirtschaftselite im Sinne ihrer generationalen Lagerung kann man auch aus den geringer werdenden Spannweiten beim jeweiligen Eintrittsalter in die Vorstandsvorsitze folgern. Zwischen 1960 und 2005 sinkt die Differenz der Altersunterschiede immerhin um 12 Jahre, von 35 auf 23 Jahre (Abbildung 2-5). In ihren Erfahrungen nähern sich die Manager geringfügig an, wenngleich sich die historischen Kontexte in ähnlichen Lebensphasen bei Altersunterschieden von bis zu zwei Jahrzehnten noch deutlich unterscheiden. Auch die wachsende Bedeutung der Generalistenkarriere kann vorsichtig als soziale Homogenisierung interpretiert werden. Die Herausbildung des Managers als eigene Berufsgruppe, für die auch der Typ des Generalisten kennzeichnend ist, sorgt für einen allgemeinen Erfahrungshintergrund. Unterschiede in den persönlichen Karrierestationen, Tätigkeitsfeldern und Aufgaben der Manager bleiben weiterhin bestehen. Gerade weil die Qualifikation auf Breite statt Tiefe angelegt ist, verfügen die Manager zunehmend über ähnliche allgemeine Erfahrungen.

5.2 Internationalisierung der Wirtschaftselite

Die Herausbildung des europäischen Binnenmarktes und die globale wirtschaftliche Integration lassen vermuten, dass der Wandel in der deutschen Wirtschaft von einer internationaler werdenden Wirtschaftselite ausgeht. Eine solche Internationalisierung der Wirtschaftselite kann extern oder intern bedingt sein. Im ersten Fall nähme der Anteil der Ausländer in den Führungspositionen der deutschen Wirtschaft zu, im zweiten der Anteil der deutschen Manager mit Erfahrungen im Ausland.

Eine Besetzung der Vorstandsvorsitze mit ausländischen Managern findet im Zeitverlauf kaum statt (siehe Abbildung 5-3). Über den gesamten Zeitraum fällt der Anteil der deutschen Unternehmensleiter lediglich von 92 Prozent (1960) auf 89 Prozent (2005). Der Großteil der nicht deutschen Unternehmensleiter stammt heute aus dem europäischen Ausland, nur ein geringer Teil rekrutiert sich aus Übersee. Eine Internationalisierung durch die Berufung ausländischer Unternehmensleiter ist nicht gegeben.

Ein Internationalisierungstrend der deutschen Wirtschaftselite ist allerdings dann zu beobachten, wenn man ihre Erfahrung im Ausland (beruflich und allge-

Abbildung 5-3 Herkunftsland der Unternehmensleiter, Anteile in Prozent (N = 436)

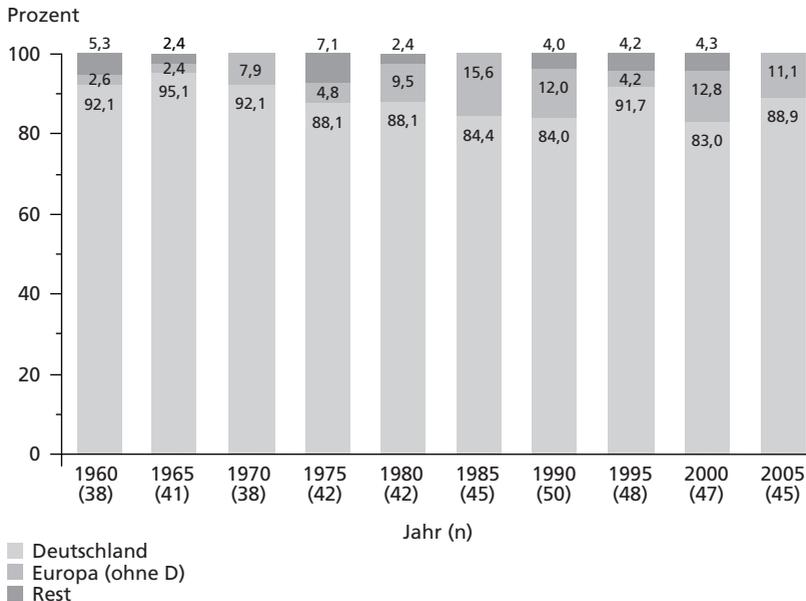
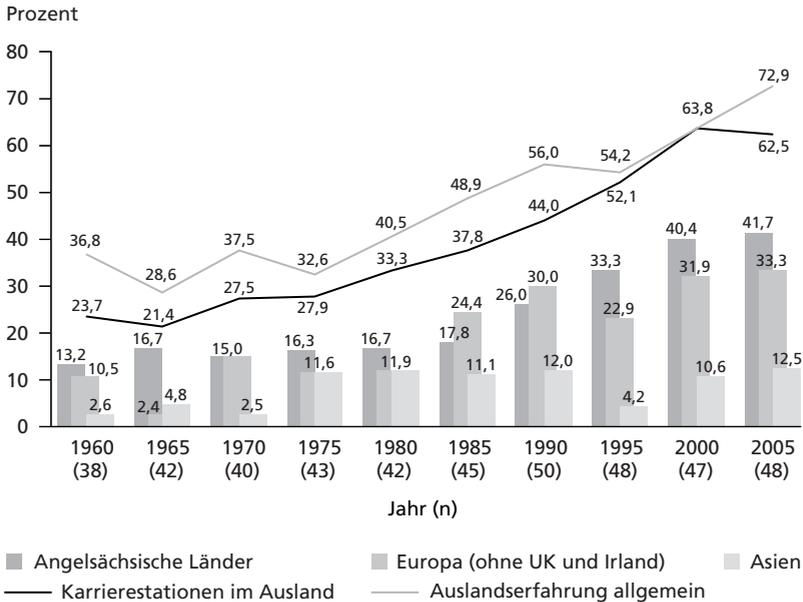


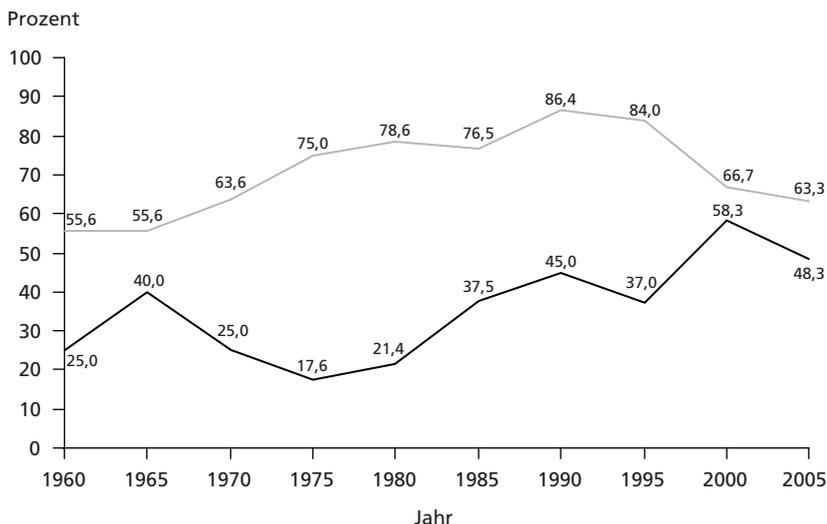
Abbildung 5-4 Auslands­erfahrung der Wirtschaftselite allgemein und nach Länder­gruppen, Anteile in Prozent (Mehrfachnennungen möglich; N = 443)



mein) berücksichtigt. Die »Auslands­erfahrung allgemein« bezieht sich auf Personen, die einen längeren Zeitraum im Ausland verbracht haben. Sie ist nicht auf berufliche Tätigkeiten beschränkt, sondern schließt auch Studienaufenthalte oder Emigration mit ein. Nicht einbezogen werden ausgedehnte Geschäftsreisen oder Mitgliedschaften in ausländischen Firmenleitungen. Die folgende Auswertung differenziert nicht zwischen Nationalitäten der Vorstandsvorsitzenden. Vergleicht man die Gesamtgruppe mit der Teilgruppe der deutschen Vorstandsvorsitzenden, so liegen die Anteile letzterer nur leicht unter denen der Gesamtgruppe. Die Kurvenverläufe stimmen nahezu überein.

Über den gesamten Zeitverlauf verdoppelt sich der Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit Erfahrung im Ausland, wie auch in Kapitel 3.3.1 bereits dargestellt wurde. Im Jahr 2005 sind fast zwei Drittel der Wirtschaftselite zeitweilig im Ausland tätig, geringfügig höher ist der Anteil derjenigen, die über eine allgemeine Auslands­erfahrung verfügen. Ab den 1980er-Jahren gehört der Aufenthalt außerhalb der Grenzen Deutschlands zunehmend zum Anforderungsprofil der deutschen Wirtschaftselite. Zu Beginn der 1990er-Jahre nimmt der Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit beruflicher Tätigkeit in den angelsächsischen Ländern deutlich zu und steigt von unter 20 Prozent (1985) auf über 40 Prozent

Abbildung 5-5 Internationalisierung, Bilanzverantwortung und Hauskarrieren, Anteile in Prozent



— Anteil der Manager mit Hauskarriere an allen Managern mit Tätigkeit im Ausland
 — Anteil der Manager mit Bilanzverantwortung im Ausland an allen Managern mit früherer Bilanzverantwortung

(2005). In den späten 1980er- und frühen 1990er-Jahren nimmt auch der Anteil derjenigen mit Karrierestationen im europäischen Ausland zu und stabilisiert sich bei 30 Prozent. Mit einem Maximalanteil von 13 Prozent (2005) ist Asien kaum relevant.

Hinsichtlich der Auslandserfahrung der Vorstandsvorsitzenden lässt sich durchaus von einer Internationalisierung der Wirtschaftselite sprechen. Diese ist allerdings nicht extern bedingt, also nicht durch die Besetzung der Führungspositionen mit ausländischen Managern. Die Internationalisierung der Wirtschaftselite findet über die internationale Ausrichtung der Karriereverläufe deutscher Manager statt, die sich vor allem auf angelsächsische und europäische Länder konzentrieren. Der hohe Anteil der Manager mit Hauskarrieren legt nahe, dass die Internationalisierung von den Konzernen aktiv betrieben wird. Die Abbildung 5-5 bestätigt diese Vermutung.

Vor allem bis Mitte der 1990er-Jahre erhöht sich der Anteil der Manager mit Hauskarriere an allen Managern, die im Ausland tätig waren. Der Rückgang der Hauskarrieren nach 2000 macht sich auch bei den im Ausland erfahrenen Managern bemerkbar. Immerhin weisen zum Ende des Beobachtungszeitraums

noch etwa zwei Drittel der Vorstandsvorsitzenden, die beruflich im Ausland tätig waren, eine Hauskarriere auf. Die Internationalisierung der Wirtschaftselite wird durch Hauskarrieren mit Auslandsstationen aktiv von den Konzernen gefördert. Zudem müssen die späteren Vorstandsvorsitzenden während der Karrierephasen vermehrt auch im Ausland ein Unternehmen leiten. Nach dem Jahrtausendwechsel hat mindestens jeder zweite Manager mit Erfahrung als Vorstandsvorsitzender einem Unternehmen im Ausland vorgesessen.²

Die Internationalisierung der Wirtschaftselite resultiert nicht aus einer stärkeren Präsenz ausländischer Unternehmensleiter. Vielmehr verfolgen die Konzerne die Strategie, ihre Führungskräfte auch außerhalb Deutschlands auf ihre zukünftige Position vorzubereiten. Auch diese Entwicklung unterstützt die These eines sich herausbildenden Managerbildes als eigene Berufsgruppe. Es wurde bereits angedeutet, dass mit den Auslandsaufenthalten eine Abkoppelung von der deutschen Wirtschaft einhergeht. Im folgenden Abschnitt wird dieser Aspekt ausführlicher analysiert.

5.3 Die abnehmende Prägekraft des deutschen Modells

Die Veränderungen und die Krise der Deutschland AG sind M. Hartmann zufolge weniger das Ergebnis einer veränderten Zusammensetzung der Wirtschaftselite, als vielmehr eines Einstellungswandels der Führungskräfte (M. Hartmann 2006: 452). So verweisen zum Beispiel die Angriffe auf die Mitbestimmung (Höpner 2004a; Streeck 2006) auf eine Abwertung von Kernelementen des deutschen Kapitalismus und auf eine Verschiebung des Kräfteverhältnisses von Arbeitgebern und Arbeitnehmern zugunsten ersterer (M. Hartmann 2006). Diese Veränderung der Machtverhältnisse geschieht nicht schlagartig, sondern ist ein Teil und schließlich das Ergebnis eines komplexen Entwicklungsprozesses des deutschen Modells (Streeck 2009; Streeck/Hassel 2004). Aus elitentheoretischer Sicht verweisen Verschiebungen der Kräfteverhältnisse ebenso wie Veränderungen der Rekrutierungsmuster auf gesellschaftlichen Wandel (Aron 1950b: 141). Beide Veränderungen können so miteinander verbunden sein.

Bei der Suche nach den Ursachen der Neubewertung des deutschen Wirtschaftssystems ist eine genaue Prüfung der Rekrutierungswege aufschlussreich. Anders als in den Vereinigten Staaten ist nicht allein eine Gruppe von Finanzspezialisten als treibende Kraft der neuen Leitvorstellungen auszumachen. Zwar

² Ein ähnlicher Verlauf zeigt sich, wenn man den Anteil der Manager mit Bilanzverantwortung an allen Managern mit beruflicher Tätigkeit im Ausland untersucht.

wirkt sich ein wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildungshintergrund positiv auf den Grad der Entflechtung aus (Beyer 2006a: 131–134), und die neuen Unternehmensverständnisse werden auch von den Finanzressorts propagiert. Das Beispiel Daimler hat aber gezeigt, dass die Shareholder-Value-Strategie auch von technisch ausgebildeten Managern verfolgt wird. Ein wesentlicher Wandel der Wirtschaftselite zeichnet sich vorwiegend in anderen Merkmalen, wie etwa den allgemeineren Qualifikationen ab.

Darüber hinaus ist in den Karriereverläufen ein Trend zu einer abnehmenden Prägekraft des deutschen Modells feststellen, was die These der Neubewertung nicht nur unterstützt, sondern auch präzisiert. Zwei Richtungen lassen sich unterscheiden. Die Ausschließlichkeit des ursprünglichen institutionellen Gefüges nimmt ab, während zugleich die alltägliche Akzeptanz der alten Ordnung schwindet. Beim wirtschaftlichen Handeln im deutschen Kontext geht damit im Weber'schen Sinn die »eingelebte Gewohnheit« (Weber 2005[1922]: 17), das heißt der traditionelle Charakter, allmählich verloren und ermöglicht so einen zweckrationaleren Umgang mit den bestehenden Institutionen.

Wie bereits in Kapitel 3.3.1 erwähnt, werden die Unternehmensleiter mit der zunehmenden Bedeutung beruflicher Stationen im Ausland und in ausländischen Unternehmen mit alternativen Spielregeln der Wirtschaft bekannter und vertrauter (vgl. Abbildung 5-4 und Abbildung 3-9). In anderen nationalen Kontexten machen die Führungskräfte praktische Erfahrungen mit alternativen Organisationsweisen wirtschaftlicher Beziehungen. Sie lernen funktionale Äquivalente zu den deutschen Strukturen und andere Interpretationen bestehender Institutionen kennen. Gerade auf der Ebene des mittleren und oberen Managements kann ein verstärkter Austausch mit Führungskräften aus anderen Teilen der Konzerne und den Konzernmüttern angenommen werden. In dem Maße, wie sich die Vorstandsvorsitzenden mit anderen Organisationsformen und Firmenphilosophien vertraut machen, verliert die Funktionslogik des deutschen Kapitalismus ihre Einzigartigkeit.

Die Logik der Deutschland AG erhält aber nicht nur Konkurrenz durch die wachsende Vertrautheit mit alternativen Wirtschaftsordnungen, sie wird auch nicht mehr länger aktiv gefördert. Gemäß dem Begriff des »organisierten Kapitalismus« ist die Inanspruchnahme privatwirtschaftlicher Unternehmen für außerbetriebliche Ziele und Zwecke ein Kennzeichen dieser Wirtschaftsordnung (Höpner 2007b: 27–29; Pohlmann 2003: 60; Streeck/Höpner 2003: 16–17). Desorganisation bedeutet demnach, dass »die Fähigkeit der Träger von oberhalb der Einzelwirtschaft angesiedelten Arbeitgeber-, Arbeitnehmer- und gesamtgesellschaftlichen Belangen, die Akteure in den Unternehmen für andere als betriebswirtschaftliche Ziele zu vereinnahmen« (Höpner 2007b: 36), abnimmt. Vor allem in zwei Karrieremerkmalen sollte sich ein solcher Prozess bemerkbar machen.

Tabelle 5-1 Dichotomisierte Variablen des Indexes zur Prägekraft des organisierten Kapitalismus

Merkmale (nein [0] = von deutschem Modell geprägt; ja [1] = alternative Prägung)	
Berufliche Stationen im Ausland	alternatives Wirtschafts- und Unternehmensverständnis
Tätigkeit in ausländischem Unternehmen	
Rein privatwirtschaftliche Karriere	Plausibilität des deutschen Wirtschaftssystems
Kein juristischer Ausbildungshintergrund	

Zur Erfassung der engeren Verbindungen zwischen Privatwirtschaft und Politik wurde bereits auf das Kriterium berufliche Erfahrung außerhalb der Privatwirtschaft verwiesen (vgl. Abbildung 3-8). Es wurde argumentiert, dass die Führungskräfte mit rein privatwirtschaftlich verlaufenden Karrieren kaum praktische Erfahrung mit politischen Zielsetzungen in Unternehmen haben. Ihre Bereitschaft außerbetriebliche Ansprüche zu erfüllen, die vonseiten der Politik und anderer gesellschaftlicher Akteure an das Unternehmen herangetragen werden, sollte daher geringer sein.

Außerdem wird ein positiver Zusammenhang zwischen Unternehmensleitern mit juristischer Ausbildung und einem überbetrieblichen Unternehmensverständnis unterstellt. Die besondere Relevanz der Juristen mit Bezug auf das deutsche Modell liegt in ihrer »relativ starke[n] Staatsorientierung« (M. Hartmann 2006: 447) begründet. Die vielfältigen und wechselseitigen Beziehungen zwischen Staat und Bürger/Privatwirtschaft sind wesentlicher Bestandteil der juristischen Ausbildung, im Studium und im Referendariat. Über unterschiedliche gesellschaftliche Bereiche hinweg erleichtern Juristen in Führungspositionen zudem die horizontale Elitenintegration (Dahrendorf 1965).

Zur Messung der Prägekraft des deutschen Modells wird aus den beschriebenen vier Merkmalen ein Index gebildet. Es wird erfasst, ob die Unternehmensleiter einem alternativen Wirtschafts- und Unternehmensverständnis ausgesetzt sind und inwieweit die Plausibilität des deutschen Modells aktiv erhalten wird. Für die Berechnung wird die Summe der dichotomen Variablen von dem Wert vier subtrahiert und dann durch vier dividiert.

Der Index nimmt Werte zwischen 0 und 1 an, wobei 1 eine sehr hohe und 0 eine sehr geringe Prägekraft des deutschen Modells indiziert. Die Analyse der Jahresmittelwerte zeigt einen Rückgang der Prägekraft im Zeitverlauf um 0,28-Punkte an. Im Durchschnitt erhöht sich die Zahl der Merkmale, die als *nicht prägend* eingestuft wurden, um 1. Im Jahr 1960 wurden die Unternehmensleiter im Durchschnitt in gut zwei Merkmalen als geprägt kodiert, 2005 liegt der Durchschnitt nur noch bei einem Merkmal. Nach dem ersten leichten Absinken

Tabelle 5-2 Index zur Prägekraft des organisierten Kapitalismus (N = 389)

	Durchschnitt	Median	Modus
1960 (28)	0,55	0,5	0,5
1965 (34)	0,53	0,5	0,5
1970 (36)	0,47	0,5	0,5
1975 (37)	0,49	0,5	0,5
1980 (36)	0,47	0,5	0,5 ^a
1985 (41)	0,45	0,5	0,5
1990 (44)	0,42	0,38	0,38
1995 (46)	0,37	0,25	0,25
2000 (44)	0,33	0,25	0,25
2005 (43)	0,27	0,25	0,25

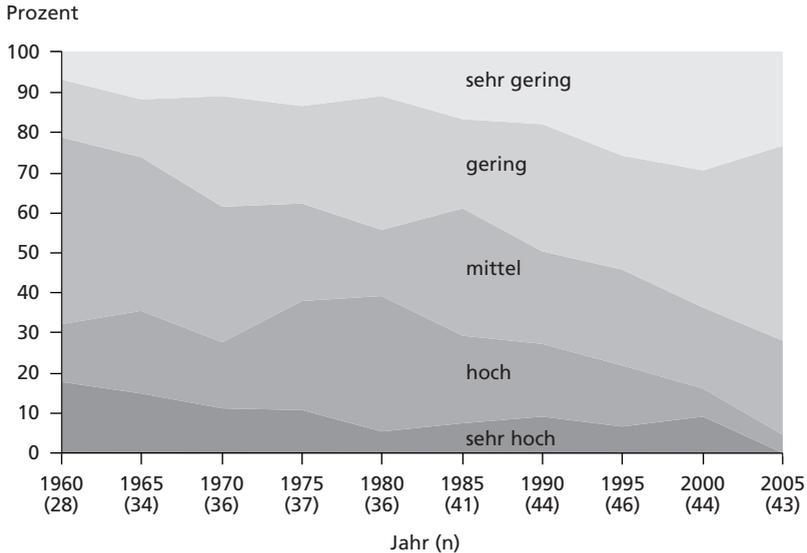
a Es existieren mehrere Modi, angegeben wird der niedrigste Wert.

der Mittelwerte bis 1970 findet der Verlust der Prägekraft vor allem ab den späten 1980er-Jahren statt, was auch an der Entwicklung von Median und Modus abzulesen ist.

Noch anschaulicher stellt die Abbildung 5-6 den Wandel dar. Mit vier Merkmalen lassen sich fünf Prägungsstufen zwischen sehr hoch und sehr niedrig unterscheiden. Als sehr hoch werden die Fälle definiert, die in vier Variablen als prägend kodiert wurden. Fälle ohne eine als prägend kodierte Variable werden als sehr gering definiert. Als mittlere Prägung gelten die Fälle, die in zwei von vier Variablen als positiv prägend kodiert wurden. Wie sich zeigt, sind die Vorstandsvorsitzenden der 1970er- und 1980er-Jahre am meisten durch das deutsche Modell geprägt. In dem Zeitraum, in dem das deutsche Modell als besonders erfolgreich und vorbildlich gilt, besteht die Wirtschaftselite zu mehr als einem Drittel aus Vorstandsvorsitzenden, die in mindestens drei der vier Merkmale als dadurch geprägt kodiert wurden. Einen ersten starken Zuwachs auf Kosten der mittleren Prägung erhalten die Unternehmensleiter mit geringem Prägungshintergrund in der deutschen Wirtschaft zwischen 1960 und 1970. Von etwa 20 auf 40 Prozent verdoppelt sich der Anteil derjenigen, die maximal in einem Merkmal als vom deutschen Kontext geprägt kodiert wurden. Sehr deutlich können sie ihren Anteil dann ab 1985 bis 2005 von 39 auf 72 Prozent ausbauen. Zum Ende des beobachteten Zeitraums werden fast drei Viertel der Unternehmensleiter nicht mehr vorwiegend im deutschen Kontext geprägt. Ihr anteilmäßiger Zuwachs geht sowohl auf Kosten der mittleren wie auf Kosten der stark durch die deutsche Wirtschafts-tradition geprägten Vorstandsvorsitzenden. Zu Beginn des neuen Jahrtausends ist nicht einmal mehr jeder fünfte Unternehmensleiter vorwiegend in Deutschland geprägt worden.

Diese Entwicklung legt den Schluss nahe, dass die Veränderungen im Unternehmensverständnis auch auf eine sinkende Prägekraft des deutschen Modells

Abbildung 5-6 Prägekraft des deutschen Modells, kumulierte Anteile in Prozent (N=389)



zurückgehen. Je weniger sich die Manager im konkreten Erfahrungskontext der deutschen Wirtschaft bewegen, desto mehr geht die spezifisch deutsche Wirtschaftslogik verloren.

Parallel zum Umbruch in der deutschen Wirtschaft finden auch grundlegende Veränderungen in der deutschen Wirtschaftselite statt. Mit der Herausbildung eines Berufsbildes nähern sich die deutschen Unternehmensleiter in ihren Karrieremerkmalen an die aus dem angelsächsischen Kontext bekannten Muster an. Diese Entwicklung unterstützt die Fokussierung der Führungskräfte auf die Ziele der Unternehmen und ist daher auch für den Veränderungsprozess der deutschen Wirtschaft von Bedeutung. Einzel- und gesamtwirtschaftliche Interessen fallen zunehmend auseinander. Die schwindende Prägekraft der deutschen Wirtschaftsordnung fördert diese Entwicklung. Immer öfter werden die Manager außerhalb des deutschen Kontextes sozialisiert, wodurch unternehmensexterne Ziele weniger selbstverständlich in die Unternehmensstrategien integriert werden.

Kapitel 6

Die Wirtschaftselite und das Ende der Deutschland AG

Ausgangspunkt der Arbeit war die Diskussion um das Ausmaß der Veränderungen des deutschen Kapitalismus. Innerhalb der vergleichenden Kapitalismusforschung besteht Dissens über die Frage, inwieweit die wirtschaftspolitischen Reformen und Entwicklungen der vergangenen zwei Jahrzehnte zu einer Stärkung des Marktmechanismus in den traditionell kooperativen Interaktionsmustern der Wirtschaftsakteure in Deutschland geführt haben. Zu dieser Debatte trägt die vorliegende Arbeit aus einer elitensoziologischen Perspektive bei und stellt die Unternehmensleiter der deutschen Industrie ins Zentrum der Analyse.

Die Karriereverläufe deutscher Manager wurden als Indikator für die Beständigkeit beziehungsweise für einen Wandel in der Funktionslogik des deutschen Kapitalismus herangezogen. Dieses Vorgehen baute auf den Erkenntnissen der Elitenforschung und der vergleichenden Managementliteratur auf. Die Elitenforschung hat gezeigt, dass gesellschaftliche Veränderungen mit einer veränderten Zusammensetzung der jeweiligen Elite einhergehen, auch dann, wenn formelle Strukturen unverändert bleiben. Darüber hinaus hat die soziologische Managementliteratur den Zusammenhang zwischen den spezifischen Organisationsmustern nationaler Ökonomien und den Karriereverläufen der Führungskräfte identifiziert. Die Merkmale der deutschen und angelsächsischen Manager, die von dieser Literatur hervorgehoben werden, dienen der vorliegenden Studie als Referenzpunkte. Mittels einer Längsschnittanalyse wurde erstens analysiert, *ob* sich die Rekrutierungsmuster der deutschen Wirtschaftselite wesentlich verändern und *wann* dies geschieht. Zweitens wurde untersucht, inwieweit die deutschen Unternehmensleiter im Zeitverlauf den beiden in der Literatur vorherrschenden Idealtypen des deutschen und angelsächsischen Managers entsprechen. Analysiert wurde drittens, ob sich auf der Führungsebene eine Stärkung des Konkurrenzprinzips beobachten lässt. Es wurde erwartet, dass die unterstellte Ausbreitung des Marktmechanismus in den wirtschaftlichen Beziehungen auch in den Karriereverläufen der Führungskräfte nachzuweisen ist.

Dieses Kapitel fasst die empirischen Ergebnisse der Studie zusammen und stellt den Bezug zur Diskussion um Stabilität und Wandel der deutschen Wirtschaftsordnung her. Es wird argumentiert, dass der Wandel in den Karrierever-

läufen deutscher Unternehmensleiter wie auch der in der Fallstudie beobachtete Strategiewechsel Daimlers dafür sprechen, dass der Marktmechanismus in den Interaktionsbeziehungen der Akteure an Bedeutung gewinnt. Damit setzt sich in der deutschen Wirtschaft zunehmend eine Funktionslogik durch, die in der vergleichenden Kapitalismusforschung stärker mit liberalen als mit nichtliberalen Marktwirtschaften assoziiert wird.

6.1 Veränderungen im deutschen Kapitalismus

Seit den späten 1980er-Jahren haben sich die Rahmenbedingungen der deutschen Wirtschaft verändert. Ein Teil der öffentlich-rechtlichen Unternehmen wurde privatisiert. Insbesondere der Finanzmarkt wurde durch eine Reihe gesetzlicher Reformen neu gegliedert. Die Öffnung der ehemaligen Ostblockstaaten und die globale Integration von Finanz- und Gütermärkten haben neue Märkte für Produktion und Absatz geschaffen, aber auch neue Konkurrenten hervorgebracht. Diese Entwicklungen beschränken sich nicht auf die deutsche Wirtschaft und sind in der Literatur weitgehend bekannt und unstrittig. Unterschiedliche Einschätzungen gibt es allerdings über die Auswirkungen dieser Prozesse auf die Strukturen nationaler Volkswirtschaften.

Eine besondere Relevanz hat diese Diskussion in der vergleichenden Kapitalismusforschung. Diese Literatur weist die Hegemonie einer bestimmten Struktur nationaler Ökonomien zurück und zeigt, dass Volkswirtschaften trotz unterschiedlicher Strukturen ähnlich leistungsfähig sein können. Dabei wird die deutsche Wirtschaft häufig als Musterbeispiel einer nichtliberalen kapitalistischen Marktwirtschaft herangezogen, die sich von den liberalen Marktwirtschaften angelsächsischer Prägung unterscheidet. Deutschlands wirtschaftliche Leistungsfähigkeit wird auf Strukturen zurückgeführt, die es den Unternehmen ermöglichen, langfristige Ziele zu verfolgen und Investitionen zu tätigen, die sich erst später auszahlen. Besonders kontrovers wird in der vergleichenden Kapitalismusforschung diskutiert, inwieweit sich mit den neuen Rahmenbedingungen auch die Funktionslogik des deutschen Kapitalismus verändert hat. Es geht um die Frage, ob sich der Marktmechanismus als leitendes Prinzip wirtschaftlicher Beziehungen auch in Deutschland durchsetzt.

Zwei gegensätzliche Positionen lassen sich unterscheiden. Der Stabilitätsthese zufolge werden die kooperativen Beziehungen der Marktakteure auch durch die neuen Herausforderungen nicht geschwächt. Eine Intensivierung des globalen Wettbewerbs sollte vielmehr zu einer stärkeren Betonung der nationalen Merkmale führen. Diese Lesart ist eng mit dem Varieties-of-Capitalism-Modell von

Hall und Soskice verbunden, aber nicht darauf beschränkt. Die Literatur zur Auflösung der Deutschland AG sieht hingegen Anzeichen für einen deutlichen Wandel in der Funktionslogik des deutschen Kapitalismus. Für beide Positionen gibt es empirische Belege.

Die traditionellen Kapitalverflechtungen zwischen Finanz- und Industriesektor lösen sich auf. Damit entfällt ein bislang bestehender Schutz gegen feindliche Übernahmen. Die Adaption internationaler Bilanzierungsstandards bedeutet einen Wechsel vom Gläubiger- zum Anlegerschutz und erleichtert die Bewertung von Unternehmen für Externe. Die Maximierung des Unternehmenswerts gemessen am Börsenkurs setzt sich als neues Unternehmensziel durch und wertet damit die Interessen der Anteilseigner (Shareholder) gegenüber denen der restlichen mit dem Unternehmen verbundenen Akteure (Stakeholder) auf. Eine Folge dieser Entwicklungen, so die Einschätzung von Vertretern der Wandelthese, ist der zunehmende Warencharakter der Unternehmen. Erfolgreiche und misslungene feindliche Übernahmen werden als Indiz für das Entstehen eines Marktes für Unternehmenskontrolle gewertet. Gegen diese Lesart wenden Vertreter der Stabilitätsthese ein, dass die Streuung der Anteile deutscher Unternehmen in den 1990er-Jahren kaum zugenommen hat. Auch nach der Jahrtausendwende kontrollieren wenige Großaktionäre einen erheblichen Teil der Unternehmensanteile. Zudem sind die Unternehmen durch die Besetzung von Aufsichtsratspositionen weiterhin in personale Netzwerke eingebunden, von einer marktgesteuerten Kontrolle der Unternehmen könne daher nicht gesprochen werden.

Aber auch bei den industriellen Beziehungen sind Veränderungen beobachtbar, die unterschiedlich interpretiert werden. Anders als im Bereich der Unternehmenskontrolle werden hier weniger die Folgen gesetzlicher Reformen diskutiert. Tarifautonomie, betriebliche Mitbestimmung und Kündigungsschutz stecken weiterhin und weitgehend unverändert den gesetzlichen Rahmen für das Verhältnis von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ab. Modifikationen finden im Bereich der industriellen Beziehungen vornehmlich auf der Ebene der Verhandlungen zwischen Vertretern von Kapital und Arbeit statt. Arbeitgeber wie Arbeitnehmerverbände sehen sich einem Rückgang in der Organisierbarkeit ihrer Mitarbeiter gegenüber. Auf verbandlicher Ebene kühlt sich das Verhältnis zwischen den beiden Lagern ab. Öffnungsklauseln und Härtefallregelungen ermöglichen eine legitimierte Unterschreitung der Tarifverträge und verändern damit das Konzept des Flächentarifvertrags. Werden die industriellen Beziehungen durch diese Entwicklungen aber konfrontativer und kompetitiver?

Tatsächlich scheint sich der langfristige und kooperative Charakter der Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern teilweise von der Verbands- auf die Betriebsebene zu verlagern. Hinzu kommt, dass die beobachteten

Veränderungen in beiden Bereichen, Unternehmenskontrolle und industrielle Beziehungen, sich als durchaus miteinander vereinbar erweisen. Trotz einer veränderten strategischen Ausrichtung der Unternehmen ist das Stakeholder-System nicht vollständig durch das Shareholder-System abgelöst worden. Die institutionellen Investoren tragen zwar ein stärkeres Renditeinteresse in das Unternehmen hinein, erhöhen damit allerdings in erster Linie die Heterogenität in den Kontrollgremien der Unternehmen. Im Ergebnis führt der notwendige Aushandlungsprozess nicht zu einer Strategie des reinen, sondern eines verhandelten Shareholder-Value. Zudem zeigt sich, dass Arbeitnehmervertreter die Shareholder-Value-Ausrichtung der Unternehmen nicht grundsätzlich ablehnen. Da ihre Interessen nicht notwendigerweise denen der Anleger widersprechen, können neue Koalitionsmuster mit den Anteilseignern entstehen. Die betriebliche Mitbestimmung steht damit der strategischen Neuausrichtung nicht grundsätzlich im Weg. Sie kann sogar dafür sorgen, den »Prozess der Restrukturierung konsensual ablaufen« (Zugehör 2003: 268) zu lassen.

Die Bewertungen der Veränderungsprozesse sind sehr unterschiedlich. Vertreter der Stabilitätsthese argumentieren, dass die Interaktionen der Wirtschaftsakteure weiterhin stärker durch langfristige und kooperative Beziehungen geprägt sind und weniger durch den rein ökonomischen Tausch. Selbst wenn sich moderate Änderungen zur Stärkung der Marktbeziehungen beobachten ließen, fielen diese deutlich hinter die Entwicklungen in den angelsächsischen Ökonomien zurück. Ein substanzieller Übergang zu einer marktorientierten Struktur sei nicht erkennbar. Vertreter der Wandelthese argumentieren hingegen, dass die Bedeutung des Marktes als Koordinierungs- und Verteilungsmechanismus durchaus gestärkt werde. Der Blick auf die formalen Strukturen verschleierte die sich dahinter vollziehenden Verschiebungen in den Interaktionsmustern der Akteure, gerade weil diese Strukturen die Veränderungsprozesse auch mitprägen (Streeck/Thelen 2005: 4). Statt eines Vergleichs formaler Institutionen müssten die spezifische Ausgestaltung und Interpretation einer beziehungsweise mehrerer Institutionen ins Zentrum der Analyse rücken (ebd.: 18).

Zur Klärung dieser Diskussion hat die Arbeit eine neue, elitensoziologische Perspektive eingenommen und so die strukturelle Ebene mit der Akteurebene verbunden. Ähnlich wie ein Seismograph auf Bodenbewegungen hinweist, die mitunter kaum zu spüren sind, kann die Zusammensetzung der Elite eines Landes oder einer gesellschaftlichen Gruppe zur Messung von Änderungen im gesellschaftlichen Gefüge genutzt werden, die nur schlecht direkt beobachtbar sind.

Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite zwischen 1960 und 2005. Der beobachtete Zeitraum erfasst sowohl die Blütezeit des deutschen Nachkriegskorporatismus in den 1960er-, 1970er- und 1980er-Jahren als auch dessen spätestens ab den 1990er-

Jahren einsetzende Krise und ermöglichte einen Vergleich dieser unterschiedlichen Perioden der deutschen Wirtschaft. Zusätzlich lieferte die Studie erstmals vergleichbare Daten zu den Karriereverläufen deutscher Manager über einen Zeitraum von 45 Jahren. Die Fallstudie zur Entwicklung des Daimler-Konzerns zwischen 1985 und 2005 verdeutlichte, wie sich in einem der wichtigsten deutschen Industrieunternehmen ein an Finanzkennzahlen und Finanzmärkten orientiertes Unternehmensverständnis und eine verstärkt betriebswirtschaftliche Orientierung ausgeprägt haben.

6.2 Die deutsche Wirtschaftselite im Wandel

In der Elitenforschung wird der enge Zusammenhang zwischen der Ordnung und Funktionsweise einer Gesellschaft beziehungsweise eines gesellschaftlichen Bereichs und dem entsprechenden Führungspersonal hervorgehoben. Biografische und soziale Muster bei der Besetzung von Spitzenpositionen verweisen auf die jeweils gültigen Auswahlkriterien und die zugrunde liegenden Leitvorstellungen der jeweiligen Gruppe. Über das Führungspersonal sind auch Rückschlüsse auf strukturelle Merkmale einer Gesellschaft möglich. Aufgrund veränderter Kriterien zur Auswahl des Führungspersonals geht gesellschaftlicher Wandel, sei er strukturell oder durch neue Leitvorstellungen bedingt, demzufolge mit einer anderen Zusammensetzung der gesellschaftlichen Elite einher.

Ähnlich wie die Elitenforschung baut die vergleichende Managementforschung auf der Grundidee auf, dass sich die dominanten Strukturen nationaler Ökonomien und die Eigenschaften von Führungskräften gegenseitig bedingen und ergänzen. Einerseits werden die Karriereverläufe der Führungskräfte von den Bildungssystemen und den Organisationsstrukturen geprägt. Andererseits wirken sich die Erfahrungen der Manager auf die Wahl bestimmter Strategien aus, während sie andere ausschließen.

Die vergleichende Managementforschung hat nationalspezifische Karrieremuster von Managern identifiziert. Als typisch für deutsche Führungskräfte werden die folgenden Merkmale angesehen:

- eine spezifische, meist technische Fachkompetenz und eine berufliche Prägung;
- eine produktionstechnische Orientierung und ein Unternehmensverständnis, das auf die Entwicklung und Herstellung von Gütern ausgerichtet ist;
- ein auf ein Unternehmen und in der Regel auf einen Fachbereich beschränkter Karriereweg;

- ein enges Verhältnis zu den Beschäftigten des Unternehmens;
- ein höheres Berufungsalter sowie
- längere Amtszeiten.

Insgesamt gelten deutsche Manager als Spezialisten, deren Autorität weniger auf ihrer hierarchischen Position im Unternehmen als auf ihrem Fach- und Erfahrungshintergrund basiert. In Abgrenzung dazu werden angelsächsische Manager als allgemein qualifiziert dargestellt. Von ihrer Ausbildung her sind sie eher technisch-naturwissenschaftlich als kaufmännisch-betriebswirtschaftlich ausgerichtet. Häufiger als deutsche Führungskräfte wechseln sie Positionen, Abteilungen und Unternehmen. Manager ist in den USA und Großbritannien eine regelrechte Berufsbezeichnung, nicht eine Stellung in der unternehmerischen Rangordnung.

Die Untersuchung zur Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite im Zeitverlauf diente dazu, substantielle Veränderungen in der Funktionslogik der deutschen Wirtschaftsordnung und ihre Tendenz erfassbar zu machen. Aus diesem Grund wurden für die Analyse der deutschen Wirtschaftselite die als typisch für die deutschen und angelsächsischen Manager geltenden Karrieremuster als Referenzpunkte herangezogen. Diese sind lediglich als idealtypische Beschreibungen von Führungskräften zu verstehen. Ziel der Studie war es nicht, zu analysieren, ob sich die heutigen deutschen Manager in ihren Karriereverläufen den angelsächsischen Managern annähern, ob sich also der Abstand verringert. Untersucht wurde, ob sich eine Veränderung der Karrierewege deutscher Manager beobachten lässt, weg von den typisch deutschen hin zu den angelsächsischen Karrieremustern.

6.2.1 Karrieremuster zwischen Kontinuität und Wandel

In Kapitel 2 wurde zunächst die Entwicklung von vier Karrieremerkmalen, die als besonders typisch für die deutschen Manager gelten, im Zeitverlauf betrachtet. Drei Fragen leiteten die Untersuchung: Entsprechen die Karrieremuster den von der vergleichenden Managementforschung identifizierten Merkmalen deutscher Manager? Verändern sich die Karrierewege der deutschen Wirtschaftselite im Zeitverlauf? Setzen sich in der deutschen Wirtschaftselite aus dem angelsächsischen Raum bekannte Karrieremuster durch?

Einige aktuelle Arbeiten zur Entwicklung der beruflichen Werdegänge deutscher Führungskräfte heben die Stabilität der Karrieremuster über die 1990er-Jahre und den Jahrtausendwechsel hinaus hervor. Die vorliegende Studie bestätigte diese Befunde nur bei oberflächlicher Betrachtung, differenziertere Analysen wiesen auf Veränderungen spätestens ab den 1990er-Jahren hin. Hin-

sichtlich der Studienabschlüsse vollzieht sich mit Beginn der 1990er-Jahre ein beachtlicher struktureller Umbruch in der Gruppe der Vorstandsvorsitzenden. In diesem Jahrzehnt liegt der Anteil der Betriebs- und Volkswirte über dem der Vorjahre, während die Anteile der Ingenieure und Naturwissenschaftler einbrechen. Diese Entwicklung bleibt allerdings auf die 1990er-Jahre beschränkt. Bereits im Jahr 2000 liegt der Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit technisch-naturwissenschaftlichem Studium wieder über dem Anteil der Betriebs- und Volkswirte in der Wirtschaftselite. Als dauerhafter erweist sich die Veränderung bei den internen und externen Berufungen. Zwar haben Hauskarrieren weiterhin eine hohe Bedeutung bei der Besetzung der Vorstandsvorsitze; seit den 1990er-Jahren verlaufen diese Hauskarrieren aber immer häufiger konzernweit. Die Karriereverläufe der Manager sind nicht länger auf ein Unternehmen, in der Regel das Stammhaus, beschränkt. Auch hinsichtlich des Berufungsalters sind Veränderungen zu beobachten. Das Durchschnittsalter beim Amtsantritt eines Vorstandsvorsitzenden bleibt zwar annähernd konstant, doch wird den Managern in jüngerem Alter die Leitung eines Unternehmens übertragen. Die Differenzen zwischen dem durchschnittlichen Alter zu Beginn der ersten Unternehmensleitung und bei Erreichen des Vorstandsvorsitzes in einem der fünfzig größten Industrieunternehmen Deutschlands nehmen ab den späten 1980er-Jahren zu. Eine weitere wesentliche Veränderung betrifft die durchschnittliche Amtsdauer der Vorstandsvorsitzenden. Diese bleibt bis in die 1980er-Jahre konstant und beginnt in der zweiten Hälfte des Beobachtungszeitraums deutlich zu sinken. Immer früher scheiden die Vorstandsvorsitzenden aus dem Amt.

Einige der Karrieremerkmale deutscher Manager zeigten erst in differenzierteren Analysen klare Veränderungen. Insbesondere das Beispiel der Hauskarriere verdeutlichte, dass sich dieser Wandel als Verschiebung der internen Struktur unterhalb der Oberfläche vollzieht. Für den Zeitraum 1960 bis 1980 bestätigte die vorliegende Analyse weitgehend die Ergebnisse früherer Studien zur deutschen Wirtschaftselite und damit das in der soziologischen Managementliteratur verbreitete Bild deutscher Unternehmensleiter. Hinsichtlich der beruflichen Werdegänge deutscher Führungskräfte lässt sich der Beobachtungszeitraum in zwei Perioden unterteilen. Die erste ist durch konstante, die zweite durch im Wandel begriffene Rekrutierungs- und Karrieremuster gekennzeichnet. Ab Mitte der 1980er-Jahre beginnen sich die typischen Karrieremuster deutscher Manager aufzulösen. Zeitlich fällt diese Entwicklung mit der einsetzenden Krise des deutschen Nachkriegskorporatismus zusammen. Diese Entwicklung hängt nicht mit einer unterschiedlichen Zusammensetzung der Samples oder abweichenden Analyseverfahren zusammen.

Aus elitentheoretischer Perspektive sind die sich auflösenden Karrieremuster ein erster Hinweis auf Veränderungen in der Funktionsweise der Wirtschaft.

Spätestens ab den 1990er-Jahren ist eine fortschreitende Veränderung in der Zusammensetzung der Wirtschaftselite festzustellen. In den anschließenden Kapiteln wurde daher untersucht, inwieweit sich die aus der Wandelthese abgeleiteten Erwartungen über die Entwicklung bestimmter Kennzeichen der deutschen Wirtschaft bestätigen, wie sich die Veränderungen auf der Unternehmensebene darstellen und wie sich der Wandel erklären lässt.

6.2.2 Neue Ansprüche, neue Leitbilder

Das dritte Kapitel ging zunächst drei speziellen Fragen nach: Bildet sich ein Markt für Unternehmensleiter heraus? Findet ein Wandel von der Produktions- zur Finanzmarktorientierung statt? Ist eine fortschreitende Differenzierung der Laufbahnen von Führungskräften und der restlichen Belegschaft zu beobachten?

Kapitel 3.1 veranschaulichte, dass es sowohl hinsichtlich der Berufungsmuster als auch hinsichtlich der Fluktuation der Vorstandsvorsitzenden Veränderungen gibt, die auf die Entstehung eines Marktes für Unternehmensleiter hindeuten. Zwar erhöht sich der Anteil der extern Berufenen nicht so stark, wie zu erwarten wäre, dafür gewinnen konzernweite Karriereverläufe an Bedeutung. Die Wahl eines Vorstandsvorsitzenden ist somit immer seltener auf einen Kandidaten aus dem Unternehmen oder dem Stammhaus des Konzerns begrenzt. Die häufigere Berücksichtigung konzernweit tätiger Führungskräfte erhöht die Anzahl beziehungsweise das Angebot potenzieller Kandidaten. In dieser Entwicklung ist eine verschärfte Konkurrenz um die Position des Vorstandsvorsitzenden zu sehen, auch wenn kein *externer* Markt für Unternehmensleiter existiert.

Darüber hinaus treten die Manager in immer jüngerem Alter den ersten Vorstandsvorsitz an. Zum Zeitpunkt ihrer Berufung in die Unternehmensleitung eines der größten Industrieunternehmen sind sie oft bereits als Vorstandsvorsitzende tätig gewesen und waren hauptverantwortlich für die Bilanzen von Unternehmen zuständig. Über die bilanziellen Finanzkennziffern besteht eine objektivierbare Möglichkeit, das unternehmerische Potenzial der Manager einzuschätzen. Im Zeitverlauf erhöht sich nicht nur das Angebot an Kandidaten für einen Vorstandsvorsitz, die Aspiranten sind auch hinsichtlich ihrer Fähigkeiten vergleichbar.

Für die These der Vermarktlichung spricht auch der Umstand, dass die Verkürzung der durchschnittlichen Amtszeiten zu einer erhöhten Fluktuation an den Spitzen der Unternehmen führt. Im Vergleich zu früher sind die Ämter der Vorstandsvorsitzenden weniger sicher. In immer kürzeren zeitlichen Abständen werden die Vorstandsvorsitze wieder neu besetzt. Diese Beobachtung lässt sich auch als Indiz für eine Hierarchisierung der Vorstandsstruktur werten. Bei der traditionellen Organisation nach dem Kollegialprinzip waren Vorsitzende ledig-

lich »Erste unter Gleichen« (Streeck 2006). Diese Form wird von einer Struktur abgelöst, in der die Vorstandsvorsitzenden wie die angelsächsischen CEOs mit mehr Entscheidungskompetenzen und Macht ausgestattet sind. Mit der Stärkung der Position des Vorsitzenden innerhalb des Vorstands findet ein Übergang zum Direktorialprinzip statt.

Ein weiterer auffälliger Aspekt der Fluktuation im Vorsitz deutscher Großunternehmen ist, dass im Zeitverlauf die Anzahl der als unehrenhaft beendet klassifizierten Amtszeiten zunimmt. Als unehrenhaft beendet wurden solche Amtszeiten kodiert, die vor Vertragsablauf beendet wurden, beziehungsweise die für die Vorstandsvorsitzenden mit juristischen Problemen verbunden waren. Diese Entwicklung wird als Hinweis dafür gewertet, dass mit den sich verändernden Anforderungen an die Unternehmen Unklarheit über die Erfolg versprechenden Unternehmensstrategien entsteht. Das schließt auch die Fälle ein, in denen das unehrenhafte Verlassen des Vorstandsvorsitzes mit einer unzureichenden Unternehmensleistung zusammenhängt.

Insgesamt sprechen die Ergebnisse dafür, dass sich die Anforderungen an die Vorstandsvorsitzenden verändert haben. Sowohl bei der Berufung als auch während der Amtszeit selbst verschärft sich die Konkurrenz um den Vorstandsvorsitz. Vermarktlichung kann als eine Zunahme der Konkurrenz- und eine Abnahme der Kooperationsbeziehungen verstanden werden. In diesem Sinne deutet die erhöhte Konkurrenz um die Besetzung der Vorstandsposten auf eine Vermarktlichung bei der Rekrutierung von Führungskräften hin. Angesichts der Tatsache, dass sich die Berufung konzernfremder Unternehmensleiter bislang nicht durchgesetzt hat, kann von der Entstehung oder Existenz eines externen Markts für Führungskräfte bislang keine Rede sein. Die Märkte für Unternehmensleiter bilden sich weitgehend konzernintern heraus.

Das Kapitel 3.2 untersuchte, inwieweit sich eine Finanzmarktorientierung und ein finanzwirtschaftliches Unternehmensverständnis etablieren. Der soziologischen Managementliteratur zufolge stellt ein stärker finanzmarktorientiertes Unternehmensverständnis ein Merkmal angelsächsischer Manager dar; deutsche Führungskräfte hingegen kennzeichnet ihre technische, produktionsorientierte Ausrichtung. Der starke Anstieg der Betriebs- und Volkswirte sowie der Finanzmanager in der deutschen Wirtschaftselite bleibt weitgehend auf die 1990er-Jahre begrenzt. Diese Entwicklung scheint die Etablierung eines finanzwirtschaftlichen Unternehmenskonzepts zunächst infrage zu stellen, kann sich die Produktionsorientierung doch offensichtlich behaupten. Gemessen am Anteil der Unternehmensleiter, die im Verlauf ihrer Karriere in diesem Bereich tätig waren, erweist sich der Produktionsbereich über den gesamten Zeitraum als der wichtigste Unternehmensbereich. Dennoch gibt es Hinweise darauf, dass sich ein finanzwirtschaftliches Unternehmensverständnis in der deutschen Wirt-

schaftselite durchsetzt. Der fachliche Hintergrund ist ein zu grober Indikator für das Unternehmensverständnis der Führungskräfte.

In diesem Kontext wurden Studien zur veränderten Unternehmenszielsetzung in den USA angeführt. Sie belegen, dass eine dauerhafte Besetzung des Vorstandsvorsitzes mit Finanzmanagern und Betriebs- und Volkswirten keine notwendige Bedingung für eine Finanzmarktausrichtung der Unternehmen ist. Anfänglich war eine vorübergehende Dominanz der Finanzmanager zur Durchsetzung eines neuen Unternehmensverständnisses in den US-amerikanischen Unternehmen durchaus förderlich. Mit geringer zeitlicher Verzögerung setzten sich die finanzmarktorientierten Leitvorstellungen allerdings auch in Unternehmen durch, in denen die Finanzmanager den Vorsitz nicht übernahmen. In den 1990er-Jahren geht der Anteil der CEOs mit Finanzhintergrund bereits wieder zurück. Die Diffusion der *shareholder value conception of control* (Fligstein 2001) wurde auch von externen Akteuren, wie institutionellen Anlegern und Rating-Agenturen, vorangetrieben. Eine formelle Verankerung dieses Unternehmensverständnisses fand durch die Etablierung des Finanzvorstandes in den Firmen statt.

Auch in Deutschland dominierten die Finanzmanager, Betriebs- und Volkswirte die Vorstandsvorsitze nur kurze Zeit. Die These, der zufolge sich ein finanzwirtschaftliches Verständnis dennoch langfristig etablieren konnte, wird allerdings von weiteren Karrieremerkmalen unterstützt. Die Zunahme der Berufungen von Vorstandsvorsitzenden mit Bilanzverantwortung indiziert einen Zugewinn an betriebs- und finanzwirtschaftlicher Kompetenz der Manager – ungeachtet ihres jeweiligen fachlichen Hintergrunds. Zudem sinkt der Anteil derjenigen Vorstandsvorsitzenden, die im Verlauf ihrer Karriere (zumindest zwischenzeitlich) im öffentlichen Sektor tätig waren.

Hinsichtlich ihrer Zielsetzung weisen öffentlicher und privater Sektor wesentliche Unterschiede auf. Unternehmen im Besitz oder Teilbesitz der öffentlichen Hand müssen sich bei der Erfüllung ihrer politisch vorgegebenen Aufgaben, zum Beispiel im Bereich der Daseinsvorsorge, nicht an reinen Wirtschaftlichkeitskriterien messen lassen. Der erwerbswirtschaftlichen Zielsetzung der Privatwirtschaft steht im öffentlichen Sektor das bedarfswirtschaftliche Prinzip gegenüber. Wo Unternehmen, wie in der Privatwirtschaft, ein Konkursrisiko tragen, hat betriebswirtschaftliche Effizienz einen anderen Stellenwert. Die strategische Ausrichtung entlang politischer Ziele ist Unternehmensleitern mit Karrierestationen im öffentlichen Sektor durch praktische Erfahrung vertraut. Managern mit rein privatwirtschaftlichen Berufsverläufen kann hingegen ein stärker betriebswirtschaftliches Unternehmensverständnis unterstellt werden.

Diese Entwicklung wird begleitet von wesentlichen Veränderungen im Verhältnis der Großunternehmen in Deutschland zueinander sowie zum öffent-

lichen Sektor und zur Politik. Die Besonderheit der deutschen Wirtschaftsordnung als organisierter Kapitalismus bestand in der Möglichkeit, Unternehmen der Privatwirtschaft für Ziele außerhalb ihrer betriebswirtschaftlichen Grenzen einzuspannen. Im Rahmen der Deutschland AG waren die privatwirtschaftlichen Unternehmen zwar nicht grundsätzlich von dem allgemeinen Konkursrisiko befreit, die Rentabilitätsanforderungen waren aber geringer und die Zeithorizonte für Investitionen länger als beispielsweise in den angelsächsischen Ländern. Politisch und gesellschaftlich formulierte Ziele für unternehmerisches Handeln waren der deutschen Privatwirtschaft somit nicht grundsätzlich fremd, wenngleich weiterhin ein erheblicher Unterschied zwischen privatem und öffentlichem Sektor bestand. Mit der Auflösung des traditionellen Unternehmensnetzwerks, der wachsenden Abhängigkeit von Finanz- und Kapitalmärkten zur Unternehmensfinanzierung und der schwindenden Fähigkeit der Politik, unternehmerische Risiken abzusichern und abzufedern, schwinden in der Privatwirtschaft die Möglichkeiten zur Übernahme betriebsfremder Verpflichtungen. Die zunehmende Praxiserfahrung der Manager mit Unternehmensbilanzen und die vermehrt auf die Privatwirtschaft beschränkten Karrieren passen zu dieser Entwicklung. Sie legen den Schluss nahe, dass sich mit der Stärkung eines rein betriebswirtschaftlichen Unternehmensverständnisses in der Wirtschaftselite auch die Bereitschaft zur Übernahme überbetrieblicher Aufgaben reduziert.

Wie bei den internen Märkten für Führungskräfte bleiben auch bei den Qualifikationsprofilen Merkmale erhalten, die als typisch für die deutsche Wirtschaft und ihr Führungspersonal gelten. Die unverändert hohe Bedeutung der Produktionserfahrung und das Wiedererstarken des Anteils der Ingenieure und Naturwissenschaftler in den Vorstandsvorsitzen der deutschen Großunternehmen zeigen, dass ein Mindestmaß produktionsbezogenen Fachwissens weiterhin zum Anforderungsprofil für Unternehmensleiter gehört. Allerdings gewinnen über den gesamten Beobachtungszeitraum auch die Finanzmanager an Einfluss, auch wenn sie ihre Vormachtstellung der 1990er-Jahre nicht ausbauen können. Ihr kontinuierlich steigender Anteil unter den Vorstandsvorsitzenden ist besonders bedeutsam, berücksichtigt man den Einflussverlust der Juristen in den Unternehmensleitungen. Der Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit juristischer Ausbildung hat sich bis zum letzten Beobachtungspunkt 2005 erheblich verringert, zum Ende des Untersuchungszeitraums hat nicht einmal mehr jeder zehnte Unternehmensleiter Jura studiert. Auch damit schwindet ein Stück der bislang in der Wirtschaftselite verankerten Staatsorientierung. So etabliert sich das Finanzverständnis des Unternehmens eher parallel zur Produktionsorientierung, statt letzteres zu verdrängen. Inwieweit diese beiden Konzepte langfristig miteinander vereinbar sind und ob es nicht zu Abstimmungsproblemen zwischen dem mittleren und dem oberen Management kom-

men wird, wie Kädtler/Sperling (2001) für den Automobilsektor annehmen, wird sich noch herausstellen.

Kapitel 3.3 beschrieb anhand der Karriereverläufe deutscher Manager den Prozess einer Ausdifferenzierung der Laufbahnen von Managern und Beschäftigten. Ein Indiz dafür ist die größer werdende räumliche Mobilität deutscher Manager. Immer seltener sind die Karriereverläufe auf einen Standort oder ein Unternehmen des Konzerns beschränkt. Neben den konzernweiten Karrieren steigt der Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit beruflicher Tätigkeit im Ausland. Auch der Umstand, dass die Unternehmensleiter ihren ersten Vorstandsvorsitz immer häufiger in jüngerem Alter übernehmen, unterstützt die These einer fortschreitenden Trennung der Laufbahnen von Managern und Beschäftigten. Offensichtlich können sich Manager früher für die Leitung eines Unternehmens empfehlen. Dieser vorgezogene Karrieresprung verkürzt auch die Zeit, in der Manager auf unteren und mittleren Hierarchieebenen direkt mit den ihnen unterstellten Beschäftigten zusammenarbeiten.

Die Laufbahnen von Führungskräften und der restlichen Belegschaft divergieren. Auch hinsichtlich ihrer praktischen Berufserfahrung entfernen sich Führungskräfte und Untergebene voneinander. Es zeichnet sich eine Verschiebung des Verhältnisses der beiden Gruppen ab. Der soziologischen Managementforschung zufolge ist es für deutsche Manager auch charakteristisch, dass sie enger, intensiver und vertrauter mit den ihnen unterstellten Beschäftigten zusammenarbeiteten als ihre angelsächsischen Kollegen. Die Autorität deutscher Führungskräfte basierte, im Gegensatz zu der britischer Manager, auf ihrer fachlichen Kompetenz und jahrelangen praktischen Erfahrung, weniger auf ihrer hierarchischen Stellung im Unternehmen. Neben ihrer fachlichen Qualifikation verfügten deutsche Manager auch über praktisches Erfahrungswissen. Darüber hinaus blieben deutsche Manager in der Regel länger auf einer Position und in einer Abteilung. Die unternehmerischen Organisationsstrukturen und die fachliche Einbindung förderten mehr als in anderen Ländern die Entstehung und den Erhalt gemeinsamer sozialer und qualifikatorischer Räume zwischen Führungskräften und Untergebenen. Wenn Führungskräfte heute häufiger zwischen Abteilungen, Ressorts und Unternehmen wechseln und schneller aufsteigen, dann verändern sich ihre Aufgabenbeschreibungen und ihr Anforderungsprofil – weg von einem praktisch-teilnehmenden Einsatz hin zu distanzierteren Organisations- und Verwaltungsaufgaben. Darüber hinaus verringert sich die Zeit, die sie auf einer Position verbringen, und damit auch die Chance, die Distanz zu den Beschäftigten zu überwinden.

Zu diesen Entwicklungen passt auch der neue Managertyp. Der mit der deutschen Wirtschaftsweise traditionell assoziierte fachliche Spezialist wird zunehmend von dem allgemein qualifizierten Manager mit breitem Erfahrungshin-

tergrund ersetzt. Zur Veranschaulichung wurde ein Index aus fünf Variablen gebildet. Der Index misst, inwieweit die Manager über spezifische beziehungsweise allgemeine Qualifikationen verfügen. Fachliche und räumliche Mobilität werden dabei als Indiz für einen breiter angelegten Erfahrungshintergrund und damit als allgemeine Qualifikation gewertet. Spezielle Fachkenntnisse und vertiefte Erfahrungen in einer begrenzten Anzahl von Kontexten gelten hingegen als spezifische Qualifikation. Es zeigt sich, dass sich die deutsche Wirtschaftselite im Untersuchungszeitraum zunehmend aus Generalisten zusammensetzt. Der Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit spezialisiertem Qualifikationsprofil sinkt mit Beginn der 1990er-Jahre. Bei der Besetzung der Unternehmensleitung gewinnen allgemeine Qualifikationen offenbar an Relevanz, eine Entwicklung, die sich auch im mittleren Management beobachten lässt. Die fortschreitende Differenzierung der Laufbahnen, die Zunahme der besetzten Unternehmensleitungen im Verlauf der Karrieren und die neuen Qualifikationsmuster der Vorstandsvorsitzenden führen zu dem Schluss, dass *Manager* immer mehr zu einem eigenen Berufsbild wird, einer *unified profession* (Lane 1989; Sorge 1978).

In den Rekrutierungs- und Karrieremustern finden sich Hinweise auf eine Stärkung des Konkurrenzprinzips. Dies drückt sich in den entstehenden internen Märkten für Unternehmensleiter und in der Verbreitung eines finanzmarkt-orientierten Unternehmensverständnisses aus. Immer stärker ähneln die Karriereverläufe denen, die aus dem angelsächsischen Raum bekannt sind; was vor allem an der fortschreitenden Trennung der Laufbahnen und der Besetzung der Unternehmensleitung mit einem neuen Typ von Manager zu beobachten ist.

Gerade die Etablierung der Finanzmarktorientierung deutet auf einen Wandel im Verständnis der Aufgaben und Ziele privatwirtschaftlicher Unternehmen hin. Betriebswirtschaftliche Effizienz wird zum maßgeblichen Kriterium der Unternehmensstrategie, gesellschaftliche Ansprüche werden unter Hinweis auf die Interessen des Unternehmens und seiner Anteilseigner zurückgewiesen. In der Fallstudie zum Daimler-Konzern ist dies an der Strategie des Vorstandsvorsitzenden Schrempf zu erkennen. Am Beispiel des Daimler-Konzerns wurde in Kapitel 4 nachgezeichnet, wie sich der Strategiewechsel in einem der wichtigsten Unternehmen der deutschen Industrie vollzogen hat. Die Fallstudie veranschaulicht, dass die neue strategische Ausrichtung auch eine Antwort auf zunehmende Ungewissheit ist, die sich aus veränderten Rahmenbedingungen ergab. Zugleich tragen die Anpassungsversuche des Konzerns zu einer Verschärfung der Ungewissheit bei, unter anderem dadurch, dass sie auf Methoden aus anderen nationalen Kontexten zurückgriffen.

Den Herausforderungen durch den sich intensivierenden internationalen Wettbewerb begegneten die Vorstandsvorsitzenden Reuter und Schrempf mit grundsätzlich verschiedenen Unternehmensstrategien. Reuter versucht, unter-

nehmerische Ungewissheit durch eine enge Kooperation mit der lokalen und nationalen Politik einzudämmen. Bedingt durch den europäischen Integrationsprozess, aber auch durch wachsende öffentliche Kritik, schwinden die Möglichkeiten der Politik, allgemeine unternehmerische Risiken abzufedern. Zugleich bleiben politische und gesellschaftliche Ansprüche an den Konzern bestehen. Mit der Finanzmarktorientierung in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre erreicht Schrempp eine Emanzipation des Konzernmanagements von außerbetrieblichen Ansprüchen der Politik und anderer gesellschaftlicher Akteure. Das neue Unternehmensverständnis führt aber nur zu einem vermeintlichen Gewinn an Handlungsfreiheit für den Konzern und dessen Management. Die Abhängigkeit von externen Akteuren verschiebt sich lediglich von den alten Kooperationspartnern (Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten, Kreditgeber, Politiker) zu den Akteuren der Finanz- und Kapitalmärkte (Analysten, Fondsmanager, Investmentbanker, Wirtschaftsjournalisten). Im Umgang mit diesen sieht sich Daimler auch mit neuen Anforderungen an die strategische Ausrichtung und vor allem die kurzfristige Profitabilität konfrontiert. Durch die Notierung Daimlers an der New Yorker Börse unter Reuters Führung und die Adaption des Shareholder-Value-Konzepts unter Schrempp gewinnt die Finanzmarktlogik immer mehr Einfluss auf die strategische Orientierung des Konzerns. Nach anfänglichen Kurserfolgen muss die Konzernführung feststellen, dass ihre Fähigkeit, die Bewertung des Unternehmens an den Finanzmärkten zu beeinflussen, geringer ist als erwartet.

Die Fallstudie veranschaulicht nicht nur den Prozess der Abschottung gegenüber betriebsfremden Ansprüchen und die Etablierung eines finanzwirtschaftlichen Unternehmensverständnisses. Im Fall Daimler zeigt sich auch eine Verbindung zwischen den beruflichen Hintergründen der Vorstandsvorsitzenden und ihren Unternehmensstrategien. Angesichts neuer Herausforderungen setzt der im Kontext der deutschen Wirtschaft geprägte Vorstandsvorsitzende Reuter auf Kooperation, vor allem mit der lokalen und nationalen Politik. Sein Nachfolger Schrempp, der vor seiner Berufung zum Vorsitzenden des Konzernvorstands lange Zeit in Südafrika und den USA tätig war, orientierte sich hingegen am angelsächsischen Unternehmensverständnis und an den globalen Märkten. Gerade in Situationen, die durch erhöhte Ungewissheit geprägt sind, greifen Akteure auf ihnen bekannte Handlungsmuster zurück. Dass sich diese unter Umständen nur schwer mit dem Handlungskontext vereinbaren lassen, verschärft die unternehmerische Ungewissheit zusätzlich.

Die Ergebnisse stützen die These, dass sich die Funktionslogik des deutschen Kapitalismus seit den späten 1980er-Jahren verändert hat. Wie aber lässt sich die Neuausrichtung der Unternehmen in den 1990er-Jahren erklären? Warum haben zwei Vorstandsvorsitzende innerhalb eines kurzen Zeitraums zwei völlig verschiedene Unternehmensverständnisse? Beim Daimler-Konzern fällt

die Neuausrichtung entlang finanzmarktorientierter Strategien und rein betriebswirtschaftlicher Unternehmensinteressen eindeutig mit dem Führungswechsel von Reuter zu Schrempf zusammen. Auffällig sind die unterschiedlichen Karriereverläufe der beiden Manager, die durchaus zu der sich wandelnden Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite passen. Die in Kapitel 3 ausführlich beschriebenen Entwicklungen zeigen, dass sich die heutigen Manager hinsichtlich ihrer Erfahrungshintergründe von ihren Vorgängern unterscheiden. So scheint es plausibel, dass sich die Neubewertung der Unternehmensinteressen entlang rein betriebs- und finanzwirtschaftlicher Kriterien nicht allein auf größere Handlungsspielräume, sondern auch auf Veränderungen in der Erfahrungswelt und der beruflichen Sozialisation zurückführen lässt. Aus diesem Grund wurden in Kapitel 5 unterschiedliche Erklärungen zu einer veränderten sozialen Welt der Manager (Jackson 2000: 281–282) erörtert.

Die in der Literatur diskutierten Auswirkungen eines sich vollziehenden Generationenwechsels innerhalb des Managements können die Durchsetzung der neuen Leitvorstellungen kaum erklären. Der Wechsel der Kohorten verläuft in den 1990er-Jahren ähnlich wie in den Jahrzehnten zuvor. Hinweise auf eine plötzliche Verschiebung der Generationenzusammensetzung, die eine neue Managergeneration in die Unternehmensspitzen befördert, finden sich nicht. Auch die These einer Internationalisierung der deutschen Wirtschaftselite bestätigt sich zunächst nicht. Die Führungskräfte stammen weiterhin zu etwa 90 Prozent aus Deutschland, Ausländer sind in den Spitzenpositionen der deutschen Wirtschaft noch immer die Ausnahme. Eine Internationalisierung der deutschen Wirtschaftselite findet allerdings durch den wachsenden Anteil der Manager mit beruflicher Erfahrung im Ausland und in ausländischen Unternehmen statt.

Diese »interne« Internationalisierung bedeutet andererseits aber auch, dass die heutigen Führungskräfte vermehrt außerhalb der deutschen Wirtschaftsordnung tätig waren. Manager lernen dadurch alternative Methoden der Unternehmensführung kennen. Je mehr sie über Erfahrungen in anderen Ökonomien verfügen, desto mehr verliert die spezifische Funktionslogik der deutschen Wirtschaft an Ausschließlichkeit. Das traditionelle Verständnis über die Beziehungen von Staat und Wirtschaft, beziehungsweise Politik und Großunternehmen, das Deutschland als organisierten Kapitalismus ausmachte, wird nicht mehr so leicht reproduziert. Die sich auflösenden Bindungen zwischen Staat und Wirtschaft sind auch an anderen Karrieremerkmalen zu beobachten. Mit dem sinkenden Anteil der Juristen in den Vorstandsvorsitzen nimmt die in der Wirtschaftselite verankerte Staatsorientierung ab, ebenso deuten die zunehmend rein privatwirtschaftlich verlaufenden Karrieren auf eine Emanzipation der Privatwirtschaft vom öffentlichen Sektor hin.

Um zu illustrieren, dass diese Entwicklungen nicht unabhängig voneinander verlaufen, wurden die vier Merkmale zu einem Index zusammengefasst, der die Prägekraft der deutschen Wirtschaftsordnung misst. Am höchsten war die Prägekraft in den 1970er- und 1980er-Jahren, in der Zeit, in der die deutsche Wirtschaft als besonders wettbewerbsfähig, innovativ und vorbildlich galt. Spätestens mit Beginn der 1990er-Jahre reduziert sich die Prägekraft der deutschen Wirtschaft erheblich. Der lange Zeit geltende gesellschaftliche Grundkonsens, dem zufolge Unternehmen eine über ihre Betriebsgrenzen hinausreichende Verantwortung für die sie umgebende Umwelt haben, wird nicht weiter aufrechterhalten.

6.3 Weniger Kooperation, mehr Konkurrenz

Welche Schlüsse lassen sich von den beschriebenen Veränderungen in der Zusammensetzung der Wirtschaftselite auf das eingangs formulierte Forschungsinteresse ziehen? Deuten die veränderten Rekrutierungsmuster auf eine stabile oder eine im Wandel begriffene Funktionslogik der deutschen Wirtschaft hin?

Die Kontinuitätsbrüche in der Besetzung der Unternehmensleitung beginnen in den späten 1980er-, frühen 1990er-Jahren und setzen sich über die Jahrtausendwende hinaus fort. Zeitlich fällt der Führungswechsel in der deutschen Wirtschaft mit den Veränderungen in den Bereichen Unternehmenskontrolle und industrielle Beziehungen zusammen. Nutzt man die von der soziologischen Managementliteratur identifizierten Merkmale deutscher und angelsächsischer Manager als idealtypische Referenzpunkte, wird eine gerichtete Entwicklung in den Karriereverläufen erkennbar. In der ersten Hälfte des Beobachtungszeitraums entspricht die Wirtschaftselite weitgehend dem Idealtypus des deutschen Unternehmensleiters, der durch einen technischen Ausbildungshintergrund, Hauskarrieren, lange Amtszeiten, ein im internationalen Vergleich höheres Berufungsalter und eine auf fachlicher Kompetenz beruhende Autorität gekennzeichnet ist. Etwa ab Mitte der 1980er-Jahre wandelt sich die Zusammensetzung dergestalt, dass sich deutsche Manager in ihren Karriereverläufen von diesem Referenzpunkt entfernen. Weiterhin werden die Führungskräfte aus dem Konzern rekrutiert. Häufiger als zuvor verfügen sie dabei aber über berufliche Erfahrung im Ausland, in unterschiedlichen Teilen des Konzerns und haben bereits Unternehmen in letzter Verantwortung geleitet. Statt eines spezialisierten fachlichen Hintergrunds sind sie allgemeiner qualifiziert als ihre Vorgänger und bringen ein betont betriebswirtschaftliches und an Finanzkennzahlen orientiertes Unternehmensverständnis mit. Zudem können sie sich ihrer Position nicht

im selben Maße dauerhaft sicher sein wie ihre Vorgänger. Heute entsprechen die Karriereverläufe der deutschen Wirtschaftselite mehr dem Typus des professionalisierten angelsächsischen Managers.

Aus elitensoziologischer Perspektive spricht die veränderte Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite für einen wesentlichen Wandel in der Funktionslogik der deutschen Wirtschaft. Die neuen Rekrutierungsmuster zeigen, dass sich die Auswahlkriterien im Zeitverlauf gewandelt haben. Die veränderten Erwartungen an das Qualifikationsprofil der Führungskräfte verweisen auf eine Veränderung der Herausforderungen der Umwelt an das Unternehmen vermuten. Ob es sich bei den Herausforderungen um tatsächliche oder wahrgenommene Veränderungen handelt, ist für den Wandel der Rekrutierungs- und Beförderungskriterien zweitrangig (Beyer 2006a: 141). Entscheidend ist, dass die Auswahlkriterien zeigen, welchen Managern zugetraut wird, den jeweils aktuellen unternehmerischen Herausforderungen gewachsen zu sein. Die in den Karrierewegen dokumentierte Verschiebung der Auswahlkriterien legt den Schluss nahe, dass die als relevant erachteten Herausforderungen seit den späten 1980er-Jahren denen ähneln, die Unternehmen im angelsächsischen Kontext wahrnehmen. Gibt es aber darüber hinaus Anzeichen dafür, dass mit der Herausbildung eines allgemeinen Berufsbildes für Unternehmensleiter auch eine substantielle Veränderung der deutschen Wirtschaftsordnung einhergeht? Es gibt durchaus Hinweise darauf, dass diese Professionalisierung entlang des angelsächsischen Berufsbildes die Funktionslogik des deutschen Modells untergräbt.

Der Daimler-Fall illustriert, dass die Unternehmen ihren Verantwortungsbereich immer mehr von politischen und gesellschaftlichen Ansprüchen abgrenzen. In der Professionalisierung des deutschen Managements sind diese Abgrenzungsversuche der Unternehmen gegenüber Teilen ihrer Umwelt und die Konzentration auf den betriebswirtschaftlichen Bereich ebenfalls erkennbar. Mit gesamtwirtschaftlichen oder politischen Unternehmenszielsetzungen haben die neuen Generationen der Wirtschaftselite weniger Erfahrung als ihre Vorgänger. Auch müssen sie ihre unternehmerischen Fähigkeiten früher unter Beweis stellen. Die betriebswirtschaftliche Logik verdrängt somit die politischen und volkswirtschaftlichen Ansprüche. Diese Entwicklung lässt sich als Beleg für die These interpretieren, der zufolge sich der Wandel der deutschen Wirtschaftsordnung als Desorganisation des deutschen Kapitalismus darstellt.

Die vorliegende Studie bestätigt die Wandelthese aber nicht nur unter der Voraussetzung, dass Organisation, also die Möglichkeit, privatwirtschaftliche Akteure auf übergeordnete Ziele zu verpflichten, als konstituierendes Merkmal des deutschen Kapitalismus begriffen wird. Die Varieties-of-Capitalism-Literatur hebt den Koordinationsaspekt hervor. Anders als in den liberalen Marktwirtschaften zeichne sich Deutschland dadurch aus, dass die »Interaktions-

dilemmata voluntaristisch orientierter Akteure« (Höpner 2007b: 29) durch eine Reihe marktbegrenzender statt marktschaffender Institutionen gelöst werden. Nach diesem Differenzierungsmerkmal würde ein substanzieller Wandel in Richtung auf das liberale Marktmodell einen Übergang von den beziehungs- zu den marktorientierten Interaktionen voraussetzen.

Die Karriereverläufe dokumentieren durchaus einen Trend hin zu kompetitiv-konfrontativen Beziehungen. Dies zeigt sich etwa in der wachsenden Konkurrenz um die Besetzung der Vorstandsvorsitze und in der erhöhten Fluktuation an der Unternehmensspitze. Das sich verbreitende Finanzverständnis fördert die interne Vergleichbarkeit sehr unterschiedlicher Unternehmensbereiche und des Potenzials der Führungskräfte. Manager werden immer mehr zu Anbietern einer Dienstleistung, die bei mangelnder Leistung ausgetauscht werden. Mit den entstehenden internen Märkten für Führungskräfte verschärft sich der Wettbewerb unter den Managern und erhöhen sich die Leistungserwartungen an die Amtsinhaber. Im Bereich der Unternehmenskontrolle ist ein Übergang zu stärker marktfördernden Elementen zu beobachten.

Die Hinweise auf marktbetonte Interaktionen in den Arbeitsbeziehungen sind weniger deutlich als im Bereich der Unternehmenskontrolle. Dennoch lassen sich auch hier Anzeichen für substanzielle Verschiebungen finden. Die engste Verbindung, die in den Karriereverläufen der Führungskräfte zum Bereich der industriellen Beziehungen besteht, betrifft die gemeinsamen sozialen und qualifikatorischen Räume. Die fachlichen und praktischen Arbeits- und Erfahrungskontexte deutscher Manager halfen in der Vergangenheit dabei, Hierarchieunterschiede zu überbrücken. Die größere räumliche und fachliche Mobilität ihrer Karriereverläufe führt dazu, dass sich die Vorgesetzten in ihren Erfahrungskontexten und Arbeitsinhalten von den restlichen Beschäftigten entfernen. Ein neuer Managertyp, der allgemein qualifizierte Generalist, erhält Einzug in die Unternehmensspitzen der deutschen Wirtschaft. Die Autorität der Manager beruht jetzt mehr auf der hierarchischen Stellung als auf der fachlichen Qualifikation.

Die Frage, ob die Trennung der Laufbahnen zu stärker konfrontativ-kompetitiven Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen führt, ist gegenwärtig nicht eindeutig zu beantworten, auch wenn einiges dafür spricht, dass dem so ist. Die soziologische Managementliteratur hat argumentiert, dass sich die überschneidenden Qualifikations- und Erfahrungswelten von Vorgesetzten und Untergebenen in Deutschland positiv auf die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit auswirken. Die gesetzlichen Regelungen zur betrieblichen Mitbestimmung stärken die Position der Arbeitnehmer und setzen den formalen Rahmen (Müller-Jentsch 1997: 281–282). Was die innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen darüber hinaus konsensual-kooperativ gestaltet, ist die größere fachliche und

soziale Verbundenheit zwischen Vorgesetzten und Untergebenen (Maurice/Sellier/Silvestre 1979; Sorge 1999: 53). Mit der Trennung der Laufbahnen, der fachlichen und räumlichen Mobilität der Führungskräfte und der Verlagerung ihrer Autorität von der qualifikatorischen auf die hierarchische Ebene erodiert ein wichtiger Teil der sozialen Grundlagen für die bisher für Deutschland typischen kooperativen Beziehungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern. Diese Veränderungen könnten sich direkt im Alltagsverhältnis widerspiegeln. So vermutet Arndt Sorge (1999: 54), dass das Fehlen sozial inklusiver Beziehungen bei gleichen gesetzlichen Rahmenbedingungen das Konfliktpotenzial in den Unternehmen erhöht:

Die Frage wäre also, was passiert wäre, wenn ähnliche Einwirkungschancen kraft Gesetz auf eine segmentierte und diskontinuierliche Statusorganisation getroffen wären. Es gibt keine wissenschaftliche Antwort auf diese Frage, aber das Gedankenexperiment auf theoretischer Grundlage ist reizvoll. Nach dem hier vorgestellten Ansatz wäre das Ergebnis aufgrund von erhöhten Konflikten und Spannungen in der Belegschaft und zwischen ihr und der Leitung eine Dynamik der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen gewesen, die durch geringeren Belegschaftseinfluß (außer durch alltäglichen Arbeitskampf) und durch höheren Verdruß aller Beteiligten über die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit aufgefallen wäre.

Für eine signifikante Veränderung der industriellen Beziehungen spricht also nicht nur, dass durch Härtefallregelungen, Öffnungsklauseln und betriebliche Bündnisse für Arbeit wichtige Kompetenzen von der Verbands- auf die Betriebsebene verlagert werden (Höpner 2007b: 37). Traditionell waren die Träger der Arbeitsbeziehungen zumindest auf betrieblicher Ebene über zwei unterschiedliche Stränge miteinander verbunden. Die hierarchisch-vertraglichen Verbindungen wurden ergänzt durch soziale und fachliche Gemeinsamkeiten. Dadurch, dass diese Gemeinsamkeiten schwinden, wird die Beziehungsorientierung der Akteure zugunsten ihrer Eigeninteressen zurückgedrängt. Die partielle Identifikation mit dem Gegenüber nimmt auf beiden Seiten ab. Infolgedessen werden die unveränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen von den Akteuren zunehmend zur Stärkung ihrer eigenen Position genutzt. So ist zu erwarten, dass die konsensual-kooperativen durch stärker konfrontativ-kompetitive Arbeitsbeziehungen abgelöst werden.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt, der mit der Finanzmarktorientierung der Manager verbunden ist. Die von der Unternehmensleitung eingeführten Finanzparameter zur Steuerung des Unternehmens sind Artefakte, die sich nicht aus der praktischen Ausführung der Arbeitsprozesse ableiten lassen (Kädtler/Sperling 2001). Eine an betriebswirtschaftlichen Finanzkennzahlen und Profitabilitätszielen ausgerichtete Unternehmensführung kann die Auseinandersetzungen auf Betriebsebene daher zusätzlich verschärfen. Hier müssen die Trennlinien allerdings nicht notwendigerweise zwischen Vorgesetzten und Untergebenen

verlaufen. Von den Maßnahmen zur Restrukturierung und Dezentralisierung der Unternehmen ist auch das untere und mittlere Management betroffen. Die Aufstiegs- und Karrierechancen haben sich für die mittleren Führungskräfte reduziert. Über die Steuerung nach Finanzkennzahlen wird die Verantwortung für die Unternehmensentwicklung unternehmensintern nach unten weitergereicht, oftmals ohne entsprechende Ausweitung der Entscheidungs- und Handlungskompetenzen (Faust/Jauch/Deutschmann 1998; Kädtler/Sperling 2001). In dem Maße, in dem mittlere Manager durch diese Änderungen unter Druck geraten oder noch stärker der traditionellen deutschen Führungskraft entsprechen und sich über ihre fachliche Qualifikation und ihren Beruf definieren, können die Konfrontationslinien zunehmend zwischen Unternehmensleitung einerseits und den Beschäftigten verlaufen (inklusive der unteren und mittleren Führungskräfte; vgl. auch: Kädtler/Sperling 2001: 40).

Die Auswirkung der veränderten Karriereverläufe deutscher Manager auf die industriellen Beziehungen ist weniger offensichtlich als auf die Kontrolle der Unternehmen. Dennoch deutet die Professionalisierung der Führungskräfte nach angelsächsischen Vorbildern darauf hin, dass in den Arbeitsbeziehungen nur die hierarchischen und vertraglichen Verbindungen zwischen den Akteurguppen übrig bleiben. Die Bereinigung der Beziehungen um soziale und traditionelle Komponenten kann als marktschaffende Entwicklung interpretiert werden, da sie den Weg für einen an rein ökonomischen Kriterien orientierten Tausch ebnet.

Stellen diese Entwicklungen aber möglicherweise nur eine vorübergehende Anomalie dar? Erweist sich die Tradition des nichtliberalen deutschen Kapitalismus doch als sehr widerständig? Eine Rückkehr zum alten Modell scheint wenig wahrscheinlich. Die Unternehmen der deutschen Industrie sind nicht mehr dieselben wie zuvor. Die Zunahme konzernweit verlaufender Managerkarrieren und die Tatsache, dass die Führungskräfte häufig bereits vor ihrer Berufung zum Vorstandsvorsitzenden Bilanzverantwortung getragen haben, deuten auf eine Restrukturierung der Konzerne in eigenständig geführte Mutter- und Tochtergesellschaften hin. Die voranschreitende internationale Integration der Produktions-, Güter- und Finanzmärkte birgt für Unternehmen zugleich Chancen und Risiken. Der Übergang von Reuters integriertem Technologiekonzern mit klarer Verankerung im deutschen Kontext zur (fast heimatlosen) Welt AG unter Schrempp illustriert dies. Einerseits ermöglicht diese Entwicklung die Ausweitung von Produktions- und Absatzmärkten sowie die Emanzipation der Unternehmen von nationalen Verpflichtungen und Ansprüche. Zugleich sind die Konzerne im globalen Wettbewerb größeren Risiken ausgesetzt, vor denen die nationalen Akteure sie immer seltener schützen können (Politik) beziehungsweise wollen (Hausbanken). Auch weil die Konkurs-, Finanzierungs- und Über-

nahmerisiken steigen, orientieren sich Unternehmen immer mehr an finanzwirtschaftlichen Kennzahlen und den Interessen der Anteilseigner.

Genauso wie ihr Führungspersonal sind die Unternehmen der deutschen Wirtschaft heute stärker auf eine liberale Marktwirtschaft ausgerichtet, in welcher der rein ökonomische Tausch größeres Gewicht hat als beziehungsorientierte Interaktionen. Diese Entwicklung erfasst sowohl das Verständnis der deutschen Wirtschaftsordnung als organisierten Kapitalismus als auch als koordinierte Marktwirtschaft. Unternehmen und ihre Führungskräfte grenzen ihren Verantwortungsbereich auf die betrieblichen Interessen ein. Sie lassen sich weniger selbstverständlich für politische und gesellschaftliche Ziele einspannen, als es in der Deutschland AG der Fall war.¹ Vermeintlich objektive Leistungselemente treten in den Vordergrund und verdrängen die bislang gültigen Konventionen. Mit der Zurückdrängung wichtiger marktbegrenzender Elemente werden die Interaktionen der Akteure durch den Marktmechanismus strukturiert. Das gleichzeitige Auftreten von Desorganisation und Koordination über Märkte und marktähnliche Mechanismen lässt darauf schließen, dass es sich um einen dauerhaften Wandel handelt. Eine Wiederherstellung der alten Funktionslogik scheint vor diesem Hintergrund wenig wahrscheinlich, wenn die bestehenden Institutionen den Wandel auch weiterhin mitgestalten werden.

6.4 Flexible Strukturen und aktive Akteure

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit waren die zwei sehr unterschiedlichen Einschätzungen über die Veränderungen und Entwicklungen der deutschen Wirtschaftsordnung während der vergangenen zwanzig Jahre. Über den empirisch basierten Beitrag zu dieser Diskussion hinaus hat die Studie auch Implikationen für die Theorie institutionellen Wandels.

Die vergleichende Kapitalismusforschung hebt die Bedeutung von Institutionen für die Entwicklung und den Bestand unterschiedlicher Funktionslogiken nationaler Ökonomien hervor (Jackson/Deeg 2006: 6). Demzufolge prägen die nationalen Institutionengefüge die vorherrschenden Organisationsweisen und Strategien von Unternehmen. So liefern institutionentheoretische Ansätze

¹ Der Bedeutungszuwachs der sozialen Unternehmensverantwortung (*Corporate Social Responsibility*) in der deutschen Wirtschaft widerspricht dieser Beobachtung nicht. Mit den CSR-Maßnahmen findet vielmehr ein Übergang von der vormals impliziten zur heute expliziten gesellschaftlichen Verantwortung statt. Während unternehmerische Verantwortung in der Deutschland AG ohne ausdrücklichen Hinweis darauf anerkannt wurde, achten die Unternehmen heute darauf, dass ihre überbetrieblichen Aktionen ihnen zugerechnet werden (Hiss 2009).

plausible Begründungen für die Existenz und den Fortbestand von unterschiedlichen Produktions-, Organisations- und Funktionsweisen verschiedener Volkswirtschaften. Eine Schwäche dieser Ansätze liegt darin, dass sie als statische Konzepte Schwierigkeiten haben, die Entstehung und den Wandel institutioneller Gefüge zu erkennen und zu erklären (Jackson/Deeg 2006: 37).

Seit einiger Zeit ist die Forschung bemüht, theoretische Konzepte zur Erfassung und Erklärung endogenen Wandels von Institutionen zu entwickeln. Ein Aspekt, der immer häufiger hervorgehoben wird, ist der Interpretations- und Handlungsspielraum, den jede Institution bietet (Hall/Thelen 2006; Jackson 2005; Streeck/Thelen 2005). Diese Argumentation geht von der Vorstellung aus, dass Institutionen die Strategien und Handlungen von Akteuren prägen, aber praktisch niemals vollständig determinieren (Hall/Soskice 2001: 15). Mit dem Verweis auf die fehlende Eindeutigkeit von Institutionen wird die Bedeutung von Akteuren im theoretischen Konzept dauerhaft aufgewertet:

»Agency« and »structure«, in other words, do not just matter sequentially [...] Political institutions are not only periodically contested; they are the object of ongoing skirmishing as actors try to achieve advantage by interpreting or redirecting institutions in pursuit of their goals, or by subverting or circumventing rules that clash with their interests. Instead of separating institutional development into periods in which agency matters more than structure or the other way around, the aim is to understand [...] the way actors cultivate change from within the context of existing opportunities and constraints [...] (Streeck/Thelen 2005: 19)

In einem weniger starren Verständnis sind Institutionen nicht nur strukturierender Faktor wirtschaftlicher Aushandlungsprozesse und Interaktionen, sondern sie werden selbst zum Bestandteil der Verhandlungen zwischen Akteuren. Mit einer aktiveren Konzeptionalisierung von Akteuren im institutionellen Rahmen lässt sich erklären, warum sich Institutionen in der Regel inkrementell und nicht abrupt wandeln. Gerade weil Institutionen nicht eindeutig sind, bieten sie Raum für alternative Interpretationen. Unterschiedliche Akteure und Akteurgruppen werden bemüht sein, die Strukturen im Sinne ihrer eigenen Interessen zu nutzen. Grundsätzlich sollte man erwarten, dass die bisher geltenden Interpretationen dann verdrängt werden können, wenn eine Akteurgruppe besonders stark ist oder die Funktionsfähigkeit einer Institution, beispielsweise durch eine Krise, infrage gestellt wird. Nur in seltenen Fällen wird ein Akteur oder eine Akteurgruppe zu einem Zeitpunkt so viel Einfluss geltend machen können, dass eine bestehende Institution in ihrem Sinne vollkommen verändert wird. Vor diesem Hintergrund überrascht das gleichzeitige Auftauchen von Kontinuität und Wandel nicht, das etwa die Diskussion um die Veränderungen der deutschen Wirtschaftsordnung befeuert, es ist sogar selbstverständlich. Nicht die Kopie eines institutionellen Gefüges ist zu beobachten, sondern ein substanzieller Veränderungsprozess, der von der Tradition des deutschen Kapitalismus mitgeprägt wird.

Wird Akteuren im theoretischen Rahmen die Möglichkeit eingeräumt, Institutionen in ihrem Interesse zu interpretieren, ihre Grenzen auszutesten oder sie in neuen Kontexten zu nutzen, so stellt sich die Frage, »when actors seek change and when some types of change and modes of change are more likely than others« (Deeg/Jackson 2007: 163). Dazu bedarf es einer theoretischen Verankerung der Akteurebene in den institutionellen Ansätzen. Ein elitensozioologischer Ansatz kann dabei hilfreich sein. Er ermöglicht eine klare Eingrenzung der wesentlichen Akteure und verbindet Akteur- und Strukturebene auf zweifache Weise miteinander. In Anlehnung an den akteurzentrierten Institutionalismus (Scharpf 2000) lassen sich aus der Positionierung des Akteurs im Institutionengefüge weiterhin allgemeine strategische Interessen, Handlungsbeschränkungen und Umwelanforderungen ableiten. Die Akteure werden aber nicht nur von den jeweils gegenwärtigen Strukturen geprägt. Ihre Werdegänge verweisen auf die institutionelle Prägung ihrer Vergangenheit, beispielsweise die Sozialisation in einem bestimmten Bildungssystem. So bieten die Erfahrungswelten der Akteure die Chance, dem Verständnis der Akteure von den bestehenden Institutionen näherzukommen: Wie vertraut sind den Akteuren die Institutionen? Nehmen sie diese eher als Beschränkung oder als Chance wahr? Welche alternativen Institutionen sind ihnen bekannt? Mit welchen alternativen Interpretationen und Bewertungen bestehender Institutionen oder Regelungen sind sie vertraut?

Für die Erfahrungshintergründe gilt das Gleiche wie für Institutionen: Sie beeinflussen die Handlungen und Strategien der Akteure, determinieren sie aber nicht völlig. In den konkreten Situationen wirken beide Faktoren auf die Entscheidungsfindung der Akteure. Vor allem in Situationen, in denen Entscheidungen nicht aus den verfügbaren Informationen abgeleitet werden können, sollten die Erfahrungshintergründe der Akteure entscheidend sein. Anhand der Interpretation einer Institution durch Akteure oder Akteurgruppen und unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Erfahrungen können Akteur- und Strukturebene sinnvoll zur Erklärung institutionellen Wandels miteinander verknüpft werden.

Abbildungen und Tabellen

Abbildungen

1-1	Anteil des produzierenden Gewerbes inklusive Baugewerbe an Bruttowertschöpfung, Zahl der Erwerbstätigen und Bruttolöhnen und -gehältern, in Prozent	49
2-1	Ausgewählte Studiengänge, Anteile in Prozent (Mehrfachnennungen möglich; N = 443)	59
2-2	Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit Hauskarriere, in Prozent (N = 443)	60
2-3	Anteil der Rekrutierungen aus dem Unternehmen (eng) bzw. dem Konzern (weit) an allen Vorstandsvorsitzenden mit Hauskarrieren, in Prozent (N = 207)	61
2-4	Alter zu Beginn des Vorstandsvorsitzes des Samples	63
2-5	Durchschnittsalter zu Beginn des ersten Vorstandsvorsitzes und des Vorstandsvorsitzes des Samples in Jahren	64
2-6	Amtszeit des Vorstandsvorsitzes des Samples in Jahren	65
3-1	Externe und interne Rekrutierung, (kumulierte) Anteile in Prozent (N = 443)	72
3-2	Konzernweite Rekrutierung und Bilanzverantwortung vorab, Anteile in Prozent	74
3-3	Anzahl begonnener (N = 302) und beendeter Amtszeiten (bis 2007; N = 258)	77
3-4	Unehrenhafte Amtsenden (N = 302)	81
3-5	Ausgewählte Ausbildungshintergründe, Anteile in Prozent (Mehrfachnennungen möglich; N = 443)	95
3-6	Ausgewählte Fachbereiche, Anteile in Prozent (Mehrfachnennungen möglich; N = 443)	98
3-7	Vorstandsvorsitzende mit Tätigkeit und Expertise in ausgewählten Fachbereichen, Anteile in Prozent (N = 443)	99
3-8	Privatwirtschaft und öffentlicher Sektor, kumulierte Anteile in Prozent (N = 385)	107

3-9	Karrierestationen im Ausland und Tätigkeit in ausländischen Unternehmen, Anteile in Prozent (N = 443)	116
3-10	Typen nach Art der Qualifikation, kumulierte Anteile in Prozent (N = 326)	121
4-1	Daimler-Strategien im Wandel	132
5-1	Anteil und Anzahl begonnener Amtszeiten pro Jahresintervall (N = 302)	170
5-2	Politische Generationen pro Jahr, Anteile in Prozent (N = 386)	171
5-3	Herkunftsland der Unternehmensleiter, Anteile in Prozent (N = 436)	173
5-4	Auslandserfahrung der Wirtschaftselite allgemein und nach Ländergruppen, Anteile in Prozent (Mehrfachnennungen möglich; N = 443)	174
5-5	Internationalisierung, Bilanzverantwortung und Hauskarrieren, Anteile in Prozent	175
5-6	Prägestkraft des deutschen Modells, kumulierte Anteile in Prozent (N = 389)	180

Tabellen

1-1	Merkmale der Deutschland AG und des Modells Deutschland	21
1-2	Berücksichtigte Fälle pro Beobachtungszeitpunkt	52
3-1	Art der Rekrutierung in den Vorstandsvorsitz, Anteile in Prozent (N = 443)	73
3-2	Begonnene und beendete Amtszeiten nach Fünfjahresintervallen (bis Mitte 2007)	78
3-3	Beginn und Ende unehrenhaft beendeter Amtszeiten nach Fünfjahresintervallen (N = 52)	82
3-4	Betrieblicher Ausbildungshintergrund der Vorstandsvorsitzenden, in Prozent (N = 443)	94
3-5	Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit Erfahrung in verschiedenen Fachbereichen, in Prozent (Mehrfachnennungen möglich, N = 443)	97
3-6	Fachbereich und Ausbildung der Vorstandsvorsitzenden.....	101
3-7	Vorstandsvorsitzende mit Bilanzverantwortung vorab, Anteile in Prozent (N = 443)	105

3-8	Durchschnittsalter der Vorstandsvorsitzenden zu Beginn ausgewählter Positionen in Jahren (n)	115
3-9	Anteil der Vorstandsvorsitzenden mit Karrierestation im Ausland, in Prozent (Mehrfachnennungen möglich, N = 443)	117
3-10	Dichotomisierte Variablen des Generalistenindex	119
3-11	Generalistenindex (0 = reiner Spezialist; 1 = reiner Generalist)	120
4-1	Qualitätsprobleme der Welt AG	153
4-2	Unternehmensstrategien unter Reuter und Schrepp	162
5-1	Dichotomisierte Variablen des Index zur Prägekraft des organisierten Kapitalismus	178
5-2	Index zur Prägekraft des organisierten Kapitalismus (N = 389)	179

Literatur und Quellen

Literatur

- Abelshausen, Werner, 2001: Umbruch und Persistenz: Das deutsche Produktionsregime in historischer Perspektive. In: *Geschichte und Gesellschaft* 27, 503–523.
- , 2003: *Kulturkampf: Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung*. Berlin: Kadmos.
- , 2004: *Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945*. München: Beck.
- Albert, Michel, 1992: *Kapitalismus contra Kapitalismus*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Ansell, Christopher K., 2001: Legitimacy, Political. In: Neil J. Smelser/Paul B. Baltes (Hg.), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Amsterdam: Elsevier, 8704–8706.
- Aoki, Masahiko, 2007: Endogenizing Institutions and Institutional Change. In: *Journal of Institutional Economics* 3, 1–31.
- Aron, Raymond, 1950a: Social Structure and the Ruling Class. Part One. In: *The British Journal of Sociology* 1, 1–16.
- , 1950b: Social Structure and the Ruling Class. Part Two. In: *The British Journal of Sociology* 1, 126–143.
- Badie, Bertrand, 2001: Legitimacy, Sociology of. In: Neil J. Smelser/Paul B. Baltes (Hg.), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Amsterdam: Elsevier, 8706–8709.
- Bahn Müller, Reinhard/Christiane Fisecker, 2003: *Dezentralisierung, Vermarktlichung und Shareholderorientierung im Personalwesen: Folgen für die Stellung und das Selbstverständnis des Personalwesens und die Interaktionsmuster mit dem Betriebsrat. Ein Literaturbericht*. Tübingen: Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (F.A.T.K.) an der Universität Tübingen.
- Becker, Steffen, 2003: Der Einfluss des Kapitalmarktes und seine Grenzen: Die Chemie- und Pharmaindustrie. In: Wolfgang Streeck/Martin Höpner (Hg.), *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt a.M.: Campus, 222–248.
- Beckert, Jens, 1997: *Grenzen des Marktes: Die sozialen Grundlagen wirtschaftlicher Effizienz*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Beyer, Jürgen, 1998: *Managerherrschaft in Deutschland? »Corporate Governance« unter Verflechtungsbedingungen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- , 2003a: Deutschland AG a.D.: Deutsche Bank, Allianz und das Verflechtungszentrum des deutschen Kapitalismus. In: Wolfgang Streeck/Martin Höpner (Hg.), *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt a.M.: Campus, 118–145.
- , 2003b: Einleitung: Unkoordinierte Modellpflege am koordinierten deutschen Modell. In: Jürgen Beyer (Hg.), *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 7–35.

- Beyer, Jürgen, 2006a: *Pfadabhängigkeit: Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel*. Frankfurt a.M.: Campus.
- , 2006b: Vom Netzwerk zum Markt? Zur Kontrolle der Managementelite in Deutschland. In: Herfried Münkler/Grit Straßenberger/Matthias Bohlender (Hg.), *Deutschlands Eliten im Wandel*. Frankfurt a.M.: Campus, 177–198.
- Beyer, Jürgen/Anke Hassel, 2003: Die Folgen von Konvergenz: Der Einfluss der Internationalisierung auf die Wertschöpfungsverteilung in großen Unternehmen. In: Jürgen Beyer (Hg.), *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 155–184.
- Beyer, Jürgen/Martin Höpner, 2004: The Disintegration of Organised Capitalism: German Corporate Governance in the 1990s. In: Herbert Kitschelt/Wolfgang Streeck (Hg.), *Germany: Beyond the Stable State*. London: Frank Cass, 179–198.
- Bispinck, Reinhard/Thorsten Schulten, 1999: Flächentarifvertrag und betriebliche Interessenvertretung. In: Walther Müller-Jentsch (Hg.), *Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. München: Hampp, 185–212.
- Bispinck, Reinhard/WSI-Tarifarchiv, 2003: *Tarifliche Öffnungsklauseln: Eine Analyse von rund 30 Tarifbereichen*. Elemente qualitativer Tarifpolitik 52. Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Forschungsinstitut (WSI), Hans-Böckler-Stiftung.
- , 2005: *Immer flexibler – und immer länger? Tarifliche Regelungen zur Arbeitszeit und ihrer Gestaltung. Eine Analyse von 24 Tarifbereichen*. Elemente qualitativer Tarifpolitik 57. Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Forschungsinstitut (WSI), Hans-Böckler-Stiftung.
- Bleicher, Knut, 1983: Organisationskulturen und Führungsphilosophien. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 35, 135–146.
- Boyer, Robert, 2005: How and Why Capitalisms Differ. In: *Economy and Society* 34(4), 2005, 509–557.
- Boyer, Robert/J. Rogers Hollingsworth, 1997: From National Embeddedness to Spatial and Institutional Nestedness. In: J. Rogers Hollingsworth/Robert Boyer (Hg.), *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press, 433–484.
- Bürklin, Wilhelm, 1997a: Demokratische Einstellung im Wandel: Von der repräsentativen zur plebiszitären Demokratie? In: Wilhelm Bürklin/Hilke Rebenstorf (Hg.), *Eliten in Deutschland: Rekrutierung und Integration*. Opladen: Leske + Budrich, 391–419.
- , 1997b: Die Potsdamer Elitestudie von 1995: Problemstellung und wissenschaftliches Programm. In: Wilhelm Bürklin/Heike Rebenstorf (Hg.), *Eliten in Deutschland: Rekrutierung und Integration*. Opladen: Leske + Budrich, 11–34.
- Busch, Andreas, 2005: Globalisation and National Varieties of Capitalism: The Contested Viability of the »German Model«. In: *German Politics* 14, 125–139.
- Byrkjeflot, Haldor, 1998, Engineers and Management in Germany and the United States: A Discussion of the Origins of Diversity in Management Systems. In: *Enterprises et Histoire* 19, 47–74.
- Crouch, Colin/Wolfgang Streeck, 1997: Introduction: The Future of Capitalist Diversity. In: Colin Crouch/Wolfgang Streeck (Hg.), *Political Economy of Modern Capitalism*. London: Sage, 1–18.
- Culpepper, Pepper D., 2005: Institutional Change in Contemporary Capitalism: Coordinated Financial Systems since 1990. In: *World Politics* 57, 173–199.
- Dahrendorf, Ralf, 1965: *Gesellschaft und Demokratie in Deutschland*. München: Piper.

- de Jong, Henk Wouter, 1997: The Governance Structure and Performance of Large European Corporations. In: *The Journal of Management and Governance* 1, 5–27.
- Deeg, Richard, 2005a: Change from Within: German and Italian Finance in the 1990s. In: Wolfgang Streeck/Kathleen Thelen (Hg.), *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford: Oxford University Press, 169–202.
- , 2005b: The Comeback of *Modell Deutschland*? The New German Political Economy in the EU. In: *German Politics* 14, 332–353.
- Deeg, Richard/Gregory Jackson, 2007: The State of the Art: Towards a More Dynamic Theory of Capitalist Variety. In: *Socio-Economic Review* 5, 149–179.
- DiMaggio, Paul J./Walter W. Powell, 1991: Introduction. In: Walter W. Powell/Paul J. DiMaggio (Hg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1–38.
- Dobbin, Frank/Jiwook Jung, 2006: *Institutional Investors and the Invention of Shareholder Value: Sensemaking and Performativity*. Konferenzbeitrag. Konferenz »Economic Sociology and Political Economy«, Villa Vigoni, Lago di Como, 15.–18. Juli 2006.
- Dörre, Klaus, 2001: Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 53, 675–704.
- Dörre, Klaus/Ulrich Brinkmann, 2005: Finanzmarkt-Kapitalismus: Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells? In: Paul Windolf (Hg.), *Finanzmarkt-Kapitalismus: Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 85–116.
- Ebbinghaus, Bernhard, 2002: *Dinosaurier der Dienstleistungsgesellschaft? Der Mitgliederschwund deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich*. MPIFG Working Paper. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
<www.mpifg.de/pu/workpap/wp02-3/wp02-3.html>
- Eckert, Stefan, 2003: Auf dem Weg zur Aktionärsorientierung: Shareholder Value bei Hoechst. In: Wolfgang Streeck/Martin Höpner (Hg.), *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt a.M.: Campus, 169–196.
- Egan, Michelle, 1997: Modes of Business Governance: European Management Styles and Corporate Cultures. In: *West European Politics* 20, 1–21.
- Erdmeier, Peter, 2000: *Die Privatisierung von Unternehmensbeteiligungen des Landes Berlin seit der Wiedervereinigung: Ausdruck wirtschaftspolitischer Neubesinnung*. Dissertation. Berlin: Freie Universität Berlin, Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften.
<www.diss.fu-berlin.de/diss/receive/FUDISS_thesis_000000000348>
- Estévez-Abe, Margarita/Torben Iversen/David Soskice, 2001: Social Protection and the Formation of Skills: A Reinterpretation of the Welfare State. In: Peter Hall/David Soskice (Hg.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press, 145–183.
- Etzioni-Halevy, 2001: Elites: Sociological Aspects. In: Neil J. Smelser/Paul B. Baltes (Hg.), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Amsterdam: Elsevier, 4420–4424.
- Fama, Eugene F., 1980: Agency Problems and the Theory of the Firm. In: *The Journal of Political Economy* 88, 288–307.
- Faust, Michael, 2000: Warum boomt die Managementberatung? Und warum nicht zu allen Zeiten und überall. In: *SOFI-Mitteilungen* 28, 59–85.
- , 2002: Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel: Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive. In: *SOFI-Mitteilungen* 30, 69–90.

- Faust, Michael/Peter Jauch/Christoph Deutschmann, 1998: Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des »Intrapreneurs«. In: *Industrielle Beziehungen* 5, 101–117.
- Faust, Michael/Peter Jauch/Petra Notz, 2000: *Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum »internen Unternehmer«*. München: Hampp.
- Fligstein, Neil, 1987: The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919–1979. In: *American Sociological Review* 52, 44–58.
- , 1990: *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge: Harvard University Press.
- , 2001: *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies*. Princeton: Princeton University Press.
- Fores, Michael/Arndt Sorge, 1981: The Decline of the Management Ethic. In: *Journal of General Management* 6, 36–50.
- Fromm, Sabine/Hans-Jürgen Aretz, 2006: Institutioneller Wandel als Hybridisierung: Die Entwicklung der globalen Börsenindustrie und der Konflikt um die Deutsche Börse AG. In: *Berliner Journal für Soziologie* 16, 371–391.
- Gergs, Hans-Joachim/Rudi Schmidt, 2002: Generationswechsel im Management ost- und westdeutscher Unternehmen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 54, 553–578.
- Glover, Ian, 1976: Executive Career Patterns: Britain, France, Germany and Sweden. In: *Energy world* 33, 3–12.
- Gunz, Hugh, 1989: The Dual Meaning of Managerial Careers: Organizational and Individual Levels of Analysis. In: *Journal of Management Studies* 26, 225–250.
- Habel, Walter, (div.): *Wer ist Wer? Das deutsche who's who*. Lübeck: Schmidt-Römhild.
- Haipeter, Thomas/Gabi Schilling, 2006: Von der Einfluss- zur Mitgliedschaftslogik: Die Arbeitgeberverbände und das System der industriellen Beziehungen in der Metallindustrie. In: *Industrielle Beziehungen* 13, 21–42.
- Hall, Peter A./David Soskice, 2001: An Introduction to Varieties of Capitalism. In: Peter A. Hall/David Soskice (Hg.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press, 1–68.
- Hall, Peter/Daniel W. Gingerich, 2004: »Spielarten des Kapitalismus« und institutionelle Komplementaritäten in der Makroökonomie: Eine empirische Analyse. In: *Berliner Journal für Soziologie* 14(1), 5–32.
- Hall, Peter/Kathleen Thelen, 2006: *Institutional Change in Varieties of Capitalism*. Europeanists Conference, Chicago, 6.–8 März 2006.
<www.columbia.edu/cu/ces/pub/papers/ThelenHall.pdf> (21.4.2006)
- Hartmann, Heinz, 1956: Der zahlenmäßige Beitrag der deutschen Hochschulen zur Gruppe der industriellen Führungskräfte. In: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft* 112(1), 144–163.
- , 1959: *Der deutsche Unternehmer: Autorität und Organisation*. Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanstalt.
- Hartmann, Michael, 1996: *Topmanager: Die Rekrutierung einer Elite*. Frankfurt a.M.: Campus.
- , 1997: Die Rekrutierung von Topmanagern in Europa: Nationale Bildungssysteme und die Reproduktion der Eliten in Deutschland, Frankreich und Großbritannien. In: *Archives Européennes de Sociologie* 38, 3–37.
- , 2002: *Der Mythos von den Leistungseliten: Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft*. Frankfurt a.M.: Campus.
- , 2004a: Eliten in Deutschland: Rekrutierungswege und Karrierepfade. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung »Das Parlament«*, B10/2004, 17–24.

- Hartmann, Michael, 2004b: *Elitesozjologie: Eine Einführung*. Frankfurt a.M.: Campus.
- , 2006: Vermarktlichung der Elitenrekrutierung? Das Beispiel der Topmanager. In: Herfried Münkler/Grit Straßenberger/Matthias Bohlender (Hg.), *Deutschlands Eliten im Wandel*. Frankfurt a.M.: Campus, 430–454.
- Hartmann, Heinz/Hanns Wienold, 1967: *Universität und Unternehmer*. Gütersloh: Bertelsmann.
- Hassel, Anke, 2006: Zwischen Politik und Arbeitsmarkt: Zum Wandel gewerkschaftlicher Eliten in Deutschland. In: Herfried Münkler/Grit Straßenberger/Matthias Bohlender (Hg.), *Deutschlands Eliten im Wandel*. Frankfurt a.M.: Campus, 199–220.
- , 2007a: The Curse of Institutional Security: The Erosion of German Trade Unionism. In: *Industrielle Beziehungen* 14, 176–191.
- , 2007b: Gewerkschaften. In: Ulrich Willems/Thomas von Winter (Hg.), *Interessenverbände in Deutschland*. Opladen: Leske + Budrich, 173–196.
- Hassel, Anke/Britta Rehder, 2001: *Institutional Change in the German Wage Bargaining System: The Role of Big Companies*. MPIfG Working Paper. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. <www.mpifg.de/pu/workpap/wp01-9/wp01-9.html>
- Heinze, Thomas, 2003: Zwischen Stabilität und Wandel: Empirische Befunde zur institutionellen Dynamik im System der Corporate Governance. In: Jürgen Beyer (Hg.), *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 108–132.
- Herd, Hans K., 1995: Nachruf auf eine geniale Finanzinnovation. In: Simone Leinkauf (Hg.), *Sternstunde: Die Geschichte der Mercedes Aktiengesellschaft Holding*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 201–210.
- Hiss, Stefanie, 2009: From Implicit to Explicit Corporate Social Responsibility: Institutional Change as a Fight for Myths. In: *Business Ethics Quarterly* 19(3), (Special Issue on the Changing Role of Business in Global Society: New Challenges and Responsibilities), 433–451.
- Hoffmann-Lange, Ursula, 1992: *Eliten, Macht und Konflikt in der Bundesrepublik*. Opladen: Leske + Budrich.
- Höpner, Martin, 2001: *Corporate Governance in Transition: Ten Empirical Findings on Shareholder Value and Industrial Relations in Germany*. MPIfG Discussion Paper 01/5. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. <www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp01-5.pdf>
- , 2003a: Der organisierte Kapitalismus in Deutschland und sein Niedergang. In: Roland Czada/Reinhard Zintl (Hg.), *Politik und Markt*. Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 34. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 300–324.
- , 2003b: *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*. Frankfurt a.M.: Campus.
- , 2004a: Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss: Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung. In: *Industrielle Beziehungen* 11(4), 347–379.
- , 2004b: Was bewegt die Führungskräfte? Von der Agency-Theorie zur Soziologie des Managements. In: *Soziale Welt* 55, 263–282.
- , 2007a: *Coordination and Organization: The Two Dimensions of Nonliberal Capitalism*. MPIfG Discussion Paper 07/12. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. <www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp07-12.pdf>
- , 2007b: *Organisierter Kapitalismus in Deutschland: Komplementarität, Politik, Niedergang*. Kummulative Habilitationsschrift zur Erlangung der *venia legendi* für das Fach Politikwissenschaft. Köln: Universität zu Köln.

- Höpner, Martin/Gregory Jackson, 2001: *An Emerging Market for Corporate Control? The Mannesmann Takeover and German Corporate Governance*. MPIfG Discussion Paper 01/4. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. <www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp01-4.pdf>
- , 2003: Entsteht ein Markt für Unternehmenskontrolle? Der Fall Mannesmann. In: Wolfgang Streeck/Martin Höpner (Hg.), *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt a.M.: Campus, 147–168.
- Höpner, Martin/Lothar Krempel, 2003: *The Politics of the German Company Network*. MPIfG Working Paper 03/9. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. <www.mpifg.de/pu/workpap/wp03-9/wp03-9.html>
- , 2006: Ein Netzwerk in Auflösung: Wie die Deutschland AG zerfällt. In: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (Hg.), *MPIfG Jahrbuch 2003–2004*. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, 9–14.
- Howell, Chris, 2003: Varieties of Capitalism: And Then There Was One? In: *Comparative Politics* 36, 103–124.
- Imbusch, Peter, 2003: Konjunkturen, Probleme und Desiderata sozialwissenschaftlicher Elitenforschung. In: Stefan Hradil/Peter Imbusch (Hg.), *Oberschichten – Eliten – Herrschende Klasse*. Opladen: Leske + Budrich, 11–32.
- Ipsen, Dirk/Jens Pfitzinger, 2003: Krise in der Deutschland AG: Der Fall AEG. In: Wolfgang Streeck/Martin Höpner (Hg.), *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt a.M.: Campus, 60–92.
- Jackson, Gregory, 2000: Comparative Corporate Governance: Sociological Perspectives. In: John Parkinson/Andrew Gamble/Gavin Kelly (Hg.), *The Political Economy of the Company*. Oxford: Hart, 265–287.
- , 2001: The Origins of Nonliberal Corporate Governance in Germany and Japan. In: Wolfgang Streeck/Kozo Yamamura (Hg.), *The Origins of Nonliberal Capitalism: Germany and Japan in Comparison*. Ithaca: Cornell University Press, 121–170.
- , 2005: Contested Boundaries: Ambiguity and Creativity in the Evolution of German Co-determination. In: Wolfgang Streeck/Kathleen Thelen (Hg.), *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford: Oxford University Press, 229–254.
- Jackson, Gregory/Richard Deeg, 2006: *How Many Varieties of Capitalism? Comparing the Comparative Institutional Analyses of Capitalist Diversity*. MPIfG Discussion Paper 06/2. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. <www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp06-2.pdf>
- Jaeggi, Urs, 1967: *Die gesellschaftliche Elite: Eine Studie zum Problem der sozialen Macht*. Bern: Paul Haupt.
- Jensen, Michael C./William Meckling, 1976: Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics* 3, 305–360.
- Kädtler, Jürgen/Hans Joachim Sperling, 2001: Worauf beruht und wie wirkt die Herrschaft der Finanzmärkte auf der Ebene von Unternehmen? Oder: Taugt Finanzialisierung als neue Software für die Automobilindustrie? In: *SOFI-Mitteilungen* 29, 23–43.
- , 2002: The Power of Financial Markets and the Resilience of Operations: Argument and Evidence from the German Car Industry. In: *Competition & Change* 6, 81–94.
- Kalmbach, Peter, et al., 2003: *Die Bedeutung einer wettbewerbsfähigen Industrie für die Entwicklung des Dienstleistungssektors: Eine Analyse der Bestimmungsgründe der Expansion industrienaher Dienstleistungen in modernen Industriestaaten*. Überarbeitete Fassung des Schlussberichts zum Projekt 22/02 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA). Bremen: Universi-

- tät Bremen, Institut für Konjunktur- und Strukturforchung (IKSF). <www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/C-D/die-bedeutung-einer-wettbewerbsfaehigen-industrie-fuer-die-entwicklung-des-dienstleistungssektors,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf> (1.3.2009)
- Kocka, Jürgen, 1974: Organisierte Kapitalismus oder Staatsmonopolistischer Kapitalismus? Begriffliche Vorbemerkungen. In: Heinrich August Winkler (Hg.), *Organisierter Kapitalismus: Voraussetzungen und Anfänge*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 19–35.
- Kogut, Bruce/Gordon Walker, 2001: The Small World of Germany and the Durability of National Networks. In: *American Sociological Review* 66, 317–335.
- Kohli, Martin, 2003: *Generationen in der Gesellschaft*. Forschungsgruppe Altern und Lebenslauf (FALL), Forschungsbericht 73. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Krais, Beate, 2001: Die Spitze der Gesellschaft: Theoretische Überlegungen. In: Beate Krais (Hg.), *An der Spitze: Von Eliten und herrschenden Klassen*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, 7–62.
- , 2003: Begriffliche und theoretische Zugänge zu den »oberen Rängen« der Gesellschaft. In: Stefan Hradil/Peter Imbusch (Hg.), *Oberschichten – Eliten – Herrschende Klasse*. Opladen: Leske + Budrich, 35–54.
- Kruk, Max, 1972: *Die großen Unternehmer: Woher sie kommen, wer sie sind, wie sie aufsteigen*. Frankfurt a.M.: Societäts-Verlag.
- Lane, Christel, 1989: *Management and Labour in Europe: The Industrial Enterprise in Germany, Britain and France*. Aldershot: Edward Elgar.
- Leinkauf, Simone, 1995: *Sternstunde: Die Geschichte der Mercedes Aktiengesellschaft Holding*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lucier, Chuck/Steven Wheeler/Rolf Habel, 2007: The Era of the Inclusive Leader. In: *Strategy+Business*. <www.strategy-business.com/media/file/resilience-07-06-13.pdf>
- Lütz, Susanne, 2000: From Managed to Market Capitalism? German Finance in Transition. In: *German Politics* 9, 149–170.
- , 2005: Von der Infrastruktur zum Markt? Der deutsche Finanzsektor zwischen Deregulierung und Regulierung. In: Paul Windolf (Hg.), *Finanzmarktkapitalismus: Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 294–315.
- Mannheim, Karl, 1928a: Das Problem der Generationen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 7, 157–185.
- , 1928b: Das Problem der Generationen (Schluß). In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 7, 309–330.
- Marr, Rainer, 1996: Management in Germany. In: Malcom Warner (Hg.), *International Encyclopedia of Business and Management*. London: Routledge, 2860–2868.
- Maurice, Marc/Francois Sellier/Jean-Jacques Silvestre, 1979: Die Entwicklung der Hierarchie im Industrieunternehmen: Untersuchungen eines gesellschaftlichen Effektes. Ein Vergleich Frankreich – Bundesrepublik Deutschland. In: *Soziale Welt* 30, 295–327.
- Maurice, Marc/Arndt Sorge/Malcom Warner, 1980: Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: A Comparison of France, West Germany, and Great Britain. In: *Organization Studies* 1, 59–86.
- Michels, Robert, 1989[1925]: *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie: Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens*. Stuttgart: Alfred Kröner.
- Mills, C. Wright, 2000[1956]: *The Power Elite*. Oxford: Oxford University Press.

- Monopolkommission, 2006: *Mebr Wettbewerb auch im Dienstleistungssektor! Sechzigstes Hauptgutachten der Monopolkommission 2004/2005*. Bundestagsdrucksache 16/2460, 16. Wahlperiode. Bonn: Deutscher Bundestag.
- Mosca, Gaetano, 1950[1922]: *Die Herrschende Klasse: Grundlage der politischen Wissenschaft*. München: Leo Lehnen.
- , 1975[1903]: Das aristokratische und das demokratische Prinzip. In: Wilfried Röhrich (Hg.), »Demokratische« Elitenherrschaft: Traditionsbestände eines sozialwissenschaftlichen Problems. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 28–46.
- Müller-Jentsch, Walther, 1997: *Soziologie der industriellen Beziehungen*. Frankfurt a.M.: Campus.
- , 1999: Vorwort des Herausgebers zur 3. Auflage (zugleich eine Einleitung in die Thematik). In: Walther Müller-Jentsch (Hg.), *Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. München: Hampp, 7–11.
- Münch, Richard/Tina Guenther, 2005: Der Markt in der Organisation: Von der Hegemonie der Fachspezialisten zur Hegemonie des Finanzmanagements. In: Paul Windolf (Hg.), *Finanzmarktkapitalismus: Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 394–417.
- Münkler, Herfried, 2006: Vom gesellschaftlichen Nutzen und Schaden der Eliten. In: Herfried Münkler/Grit Straßenberger/Matthias Bohlender (Hg.), *Deutschlands Eliten im Wandel*. Frankfurt a.M.: Campus, 25–45.
- Münkler, Herfried/Matthias Bohlender/Grit Straßenberger, 2006: Einleitung. In: Herfried Münkler/Grit Straßenberger/Matthias Bohlender (Hg.), *Deutschlands Eliten im Wandel*. Frankfurt a.M.: Campus, 11–21.
- Ocasio, William/Hyosum Kim, 1999: The Circulation of Corporate Control: Selection of Functional Backgrounds of New CEOs in Large U.S. Manufacturing Firms, 1981–1992. In: *Administrative Science Quarterly* 44, 532–562.
- Offe, Claus, 1970: *Leistungsprinzip und industrielle Arbeit: Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen »Leistungsgesellschaft«*. Frankfurt: Europäische Verlagsanstalt.
- Pareto, Vilfredo, 1942[1916]: *Theory of Derivations: The Mind and Society*, Bd. 3. New York: Harcourt.
- Plumpe, Werner, 2005: Das Ende des deutschen Kapitalismus. In: *WestEnd* 2, 3–26.
- Poensgen, Otto H., 1982: Der Weg in den Vorstand: Die Charakteristiken der Vorstandsmitglieder der Aktiengesellschaften des verarbeitenden Gewerbes. In: *Die Betriebswirtschaft* 24, 3–25.
- Poensgen, Otto H./Andreas Lukas, 1982: Fluktuation, Amtszeit und weitere Karriere von Vorstandsmitgliedern: Eine Untersuchung zu Aktiengesellschaften des Verarbeitenden Gewerbes. In: *Die Betriebswirtschaft* 42, 177–195.
- Pohlmann, Markus, 2003: Der Generationswechsel und die neue »Weltklasse« des Managements. Anmerkungen zum Zusammenhang von demographischem und gesellschaftlichem Wandel. In: *ISO-Mitteilungen* 2, 50–64.
- Pross, Helge/Karl W. Boetticher, 1971: *Manager des Kapitalismus: Untersuchung über leitende Angestellte in Großunternehmen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Rebenstorf, Hilke, 1997a: Integration und Segmentation der Führungsschicht – Stratifikations-theoretische Determinanten. In: Wilhelm Bürklin/Hilke Rebenstorf (Hg.), *Eliten in Deutschland: Rekrutierung und Integration*. Opladen: Leske + Budrich, 123–155.

- Rebenstorf, Hilke, 1997b: Karrieren und Integration – Werdegänge und Common Language. In: Wilhelm Bürklin/Hilke Rebenstorf (Hg.), *Eliten in Deutschland: Rekrutierung und Integration*. Opladen: Leske + Budrich, 158–199.
- Rehder, Britta, 2003a: *Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland: Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel*. Frankfurt a.M.: Campus.
- , 2003b: Konversion durch Überlagerung: Der Beitrag betrieblicher Bündnisse zum Wandel der Arbeitsbeziehungen. In: Jürgen Beyer (Hg.), *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 61–77.
- , 2005: Mitbestimmung im Investitionswettbewerb. In: *WeltTrends* 13, 64–76.
- Reuter, Edzard, 1998: *Schein und Wirklichkeit: Erinnerungen*. Berlin: Siedler.
- Röhrich, Wilfried, 1975a: Problem- und sozialgeschichtliche Einleitung: Von Mosca bis Mills. In: Wilfried Röhrich (Hg.), *»Demokratische« Elitenherrschaft: Traditionsbestände eines sozialwissenschaftlichen Problems*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1–27.
- , 1975b: Vorwort in Sachen Erkenntnisinteresse. In: Wilfried Röhrich (Hg.), *»Demokratische« Elitenherrschaft: Traditionsbestände eines sozialwissenschaftlichen Problems*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, vii–xii.
- Rose, Klaus/Karlhans Sauernheimer, 1999: *Theorie der Außenwirtschaft*. München: Vahlen.
- Rose, Michael, 1985: Universalism, Culturalism and the Aix Group: Promise and Problems of a Societal Approach to Economic Institutions. In: *European Sociological Review* 1, 65–83.
- Rosen, Sherwin, 1990: *Contracts and the Market for Executives*. NBER Working Papers No. 3542. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Scharpf, Fritz W., 2000: *Interaktionsformen: Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Scheuch, Erwin K., 1966: Führungsgruppen und Demokratie in Deutschland. In: *Die neue Gesellschaft* 13, 356–370.
- Scheuch, Erwin K./Ute Scheuch, 2003: *Manager im Größenwahn*. Reinbek: Rowohlt.
- Schmierl, Klaus, 2003: Vielfalt im Umbruch: Auflösungserscheinungen, Anpassungsprozesse und neue Interessenvertretungsmodelle in den Arbeitsbeziehungen. In: Jürgen Beyer (Hg.), *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 36–60.
- Schnapp, Kai-Uwe, 1997: Soziodemographische Merkmale der bundesdeutschen Eliten. In: Wilhelm Bürklin/Hilke Rebenstorf (Hg.), *Eliten in Deutschland: Rekrutierung und Integration*. Opladen: Leske + Budrich, 101–121.
- Schumpeter, Joseph A., 1954: *History of Economic Analysis*. New York: Oxford University Press.
- , 1975[1942]: *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper Torchbooks.
- Scott, John, 1987: Intercorporate Structures in Western Europe: A Comparative Historical Analysis. In: Mark S. Mizruchi/Michael Schwartz (Hg.), *Intercorporate Relations: The Structural Analysis of Business*. New York: Cambridge University Press, 208–232.
- Simon, Herbert A., 1967[1955]: A Behavioral Model of Rational Choice. In: Herbert A. Simon (Hg.), *Models of Man: Social and Rational*. New York: Wiley, 241–260.
- , 1976[1945]: *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: The Free Press.
- Sorge, Arndt, 1978: The Management Tradition: A Continental View. In: Michael Fores/Ian Glover (Hg.), *Manufacturing and Management*. London: HMSO, 87–104.

- Sorge, Arndt, 1979: Engineers in Management: A Study of British, German, and French Traditions. In: *Journal of General Management* 5, 46–57.
- , 1981: Culture and Organisation. In: *Journal of General Management* 7, 62–80.
- , 1996: Societal Effects in Cross-national Organization Studies: Conceptualizing Diversity in Actors and Systems. In: Richard Whitley/Peer Hull Kristensen (Hg.), *The Changing European Firm*. London: Routledge, 67–86.
- , 1999: Mitbestimmung, Arbeitsorganisation und Technikanwendung. In: Wolfgang Streeck/Norbert Kluge (Hg.), *Mitbestimmung in Deutschland: Tradition und Effizienz*. Frankfurt a.M.: Campus, 17–134.
- Sorge, Arndt/Malcom Warner, 1980: Manpower Training: Manufacturing Organisation and Workplace Relations in Great Britain and West Germany. In: *British Journal of Industrial Relations* 18, 318–333.
- , 1981: Industrial Relations, Organisation Structure and Social Context: A Comparative Analysis of Great Britain and West Germany. In: Andrew Thomson/Malcom Warner (Hg.), *The Behavioral Sciences and Industrial Relations*. Aldershot: Gower, 67–76.
- Soskice, David, 1999: Globalisierung und institutionelle Divergenz: Die USA und Deutschland im Vergleich. In: *Geschichte und Gesellschaft* 25, 201–225.
- Stammer, Otto, 1975[1951]: Das Elitenproblem in der Demokratie. In: Wilfried Röhrich (Hg.), »Demokratische« Elitenherrschaft: Traditionsbestände eines sozialwissenschaftlichen Problems. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 194–224.
- Statistisches Bundesamt, 2007: *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen: Inlandsproduktberechnung*. Lange Reihen ab 1970. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Streeck, Wolfgang, 1991: On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production. In: Egon Matzner/Wolfgang Streeck (Hg.), *Beyond Keynesianism: The Socio-Economics of Production and Full Employment*. Brookfield: Edward Elgar, 21–61.
- , 1997a: Beneficial Constraints: On the Economic Limits of Rational Voluntarism. In: J. Rogers Hollingsworth/Robert Boyer (Hg.), *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press, 197–219.
- , 1997b: German Capitalism: Does it Exist? Can it Survive? In: Colin Crouch/Wolfgang Streeck (Hg.), *Political Economy of Modern Capitalism: Mapping Convergence and Diversity*. London: Sage, 33–54.
- , 2001: Introduction: Explorations into the Origins of Nonliberal Capitalism in Germany and Japan. In: Wolfgang Streeck/Kozo Yamamura (Hg.), *The Origins of Nonliberal Capitalism*. Ithaca: Cornell University Press, 1–38.
- , 2006: Nach dem Korporatismus: Neue Eliten, neue Konflikte. In: Herfried Münkler/Grit Straßenberger/Matthias Bohlender (Hg.), *Deutschlands Eliten im Wandel*. Frankfurt a.M.: Campus, 149–175.
- , 2009: *Re-Forming Capitalism: Institutional Change in the German Political Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Streeck, Wolfgang/Anke Hassel, 2004: The Crumbling Pillars of Social Partnership. In: Herbert Kitschelt/Wolfgang Streeck (Hg.), *Germany: Beyond the Stable State*. London: Frank Cass, 101–124.
- Streeck, Wolfgang/Martin Höpner, 2003: Einleitung: Alle Macht dem Markt? In: Wolfgang Streeck/Martin Höpner (Hg.), *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt a.M.: Campus, 11–59.

- Streeck, Wolfgang/Britta Rehder, 2003: *Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel*. In: *Industrielle Beziehungen* 10(3), 341–362.
- Streeck, Wolfgang/Kathleen Thelen, 2005: Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economies. In: Wolfgang Streeck/Kathleen Thelen (Hg.), *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford: Oxford University Press, 1–39.
- Swinyard, Alfred W./Floyd A. Bond, 1980: Who Gets Promoted? In: *Harvard Business Review* 58, 6–18.
- Trampusch, Christine, 2004: *Von Verbänden zu Parteien: Der Elitenwechsel in der Sozialpolitik*. In: *Zeitschrift für Parlamentsfragen* 35(4), 646–666.
- , 2005: Institutional Resettlement: The Case of Early Retirement in Germany. In: Wolfgang Streeck/Kathleen Thelen (Hg.), *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford: Oxford University Press, 203–228.
- Traxler, Franz, 1999: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung. In: Walther Müller-Jentsch (Hg.), *Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. München: Hampp, 57–77.
- Vitols, Sigurt, 2003a: Verhandelter Shareholder Value: Die deutsche Variante einer angloamerikanischen Praxis. In: Jürgen Beyer (Hg.), *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 133–154.
- , 2003b: Viele Wege nach Rom? BASF, Bayer und Hoechst. In: Wolfgang Streeck/Martin Höpner (Hg.), *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt a.M.: Campus, 197–221.
- Walgenbach, Peter/Alfred Kieser, 1995: Mittlere Manager in Deutschland und Großbritannien. In: Georg Schreyögg/Jörg Sydow (Hg.), *Managementforschung 5: Empirische Studien*. Berlin: Walter de Gruyter, 259–309.
- Warner, Malcom/Adrian Campbell, 1993: German Management. In: David J. Hickson (Hg.), *Management in Western Europe: Society, Culture and Organization in Twelve Nations*. Berlin: Walter de Gruyter, 89–108.
- Wasner, Barbara, 2004: *Eliten in Europa: Einführung in Theorien, Konzepte und Befunde*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft.
- Weber, Max, 2005[1922]: *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. Frankfurt a.M.: Zweitausendeins.
- Windolf, Paul, 1994: Die neuen Eigentümer: Eine Analyse des Marktes für Unternehmenskontrolle. In: *Zeitschrift für Soziologie* 23, 79–92.
- , 2003: Sind Manager Unternehmer? Deutsche und britische Manager im Vergleich. In: Stefan Hradil/Peter Imbusch (Hg.), *Oberschichten – Eliten – Herrschende Klassen*. Opladen: Leske + Budrich, 299–335.
- , 2005: Was ist Finanzmarkt-Kapitalismus? In: Paul Windolf (Hg.), *Finanzmarkt-Kapitalismus: Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 45. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 20–57.
- Windolf, Paul/Jürgen Beyer, 1995: Kooperativer Kapitalismus: Unternehmensverflechtungen im internationalen Vergleich. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 47, 1–36.
- Zapf, Wolfgang, 1965a: Die deutschen Manager: Sozialprofil und Karriereweg. In: Wolfgang Zapf (Hg.), *Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht*. München: Piper, 136–149.
- , 1965b: *Wandlungen der deutschen Elite: Ein Zirkulationsmodell deutscher Führungsgruppen 1919–1961*. München: Piper.

- Zorn, Dirk M., 2004: Here a Chief, There a Chief: The Rise of the CFO in the American Firm. In: *American Sociological Review* 69, 345–364.
- Zugehör, Rainer, 2003: Kapitalmarktorientierung und Mitbestimmung: Veba und Siemens. In: Wolfgang Streeck/Martin Höpner (Hg.), *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*. Frankfurt a.M.: Campus, 249–271.

Quellen

(* = Artikel ohne eindeutiges Erscheinungsdatum)

- AI, 2005: Warten auf Stern-Taler. In: *Automobil Industrie*, 9. November 2005.
- Appel, Holger, 1998: Ein amerikanisches Abenteuer. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 7. Mai 1998.
- Ball, Jeffrey/Gertrud Hussla, 2000: Großaktionär verklagt Daimler-Chrysler. In: *Handelsblatt*, 28. November 2000.
- BddW, 1998: Daimler und Chrysler planen die größte Fusion der Industriegeschichte. In: *Blick durch die Wirtschaft*, 7. Mai 1998.
- Berni, Marcello/Carsten Herz, 2005: Daimler will es in Asien alleine schaffen. In: *Handelsblatt*, 4. März 2005.
- Blüthmann, Heinz, 1987: Umleitung für Daimler. In: *Die Zeit*, 15. Mai 1987.
- , 1993: Total verfahren. In: *Die Zeit*, 26. November 1993.
- Blüthmann, Heinz/Erika Martens, 1995: »Immer Trendsetter sein«. In: *Die Zeit*, 2. Juni 1995.
- Bölke, Peter, 1992: Der maulende Manager. In: *Der Spiegel*, 29. Juni 1992.
- Bräuninger, Friedrich/Manfred Hasenbeck, 1988: Streit um die Richtung. In: *Wirtschaftswoche*, 10. Juni 1988*.
- Buchwald, Horst/Harald Schumacher, 1990: Rabatt für Reuter. In: *Wirtschaftswoche*, 6. Juli 1990*.
- Burt, Tim/Richard Lambert, 2000: The Shrempp gambit. In: *Financial Times*, 30. Oktober 2000.
- Büschemann, Karl-Heinz, 1988a: Benzrepublik Deutschland. In: *Die Zeit*, 4. November 1988.
- , 1988b: Daimler rüstet auf. In: *Die Zeit*, 17. Juni 1988.
- , 1989: Mit Macht zum Ziel. In: *Die Zeit*, 17. März 1989.
- , 1988c: Der lange Marsch. In: *Die Zeit*, 12. August 1988.
- , 1988d: Die ungeliebte Familie. In: *Die Zeit*, 3. Juni 1988.
- Buteweg, Jörg, 2000a: 2001 wird ein schwieriges Jahr für Chrysler. In: *Handelsblatt*, 27. Oktober 2000*.
- , 2000b: Chrysler wird zur Nagelprobe für den Erfolg der Fusion. In: *Handelsblatt*, 15. September 2000*.
- BW, 1999: Man With a Plan. In: *Business Week*, 4. Oktober 1999*.
- BZ, 1996: Nach 112 Jahren das Ende der AEG: Verschmelzung auf die Daimler-Benz AG. In: *Börsen-Zeitung*, 18. Januar 1996.
- Carey, Susan, 1988: Daimler-MBB Combination Is Threatened as FDP Appears to Stiffen Its Opposition. In: *Wall Street Journal Europe*, 7. November 1988*.

- Carr, Jonathan, 1985a: Daimler-Benz and AEG Boards Agree to Link up. In: *Financial Times*, 14. Oktober 1985.
- , 1985b: West German Industry Fights Back. In: *Financial Times*, 15. Oktober 1985*.
- , 1986: A Change of Gear but how to Steer? In: *Financial Times*, 30. Mai 1986*.
- CW, 2004: Wenig Nutzen und große Verunsicherung der Zulieferer: Covisint – ein 500-Millionen-Dollar-Flop. In: *Computerwoche*, 9. April 2004.
- DaimlerChrysler, 2007: *Aktionärsstruktur*. Bd. 2007. <www.daimlerchrysler.com/dccom/0-5-7196-49-70868-1-0-0-0-0-8-7164-0-0-0-0-0-0.html> (1.8.2007)
- Deysson, Christian, 1992: Aus dem Gleichgewicht. In: *Wirtschaftswoche*, 19. Juni 1992*.
- Drost, Frank Matthias, 1996: Tritt gefasst. In: *Handelsblatt*, 30. August 1996*.
- , 1998: Globalisierung pur. In: *Handelsblatt*, 8. Mai 1998*.
- Drost, Frank Matthias/Martin-W. Buchenau, 1999: Daimler-Chrysler nimmt bei Adtranz endgültig das Heft in die Hand. In: *Handelsblatt*, 21. Januar 1999.
- The Economist, 1986: Daimler-Benz Takes a Different Route into its Second Century. In: *The Economist*, 25. Januar 1985*.
- , 1993a: Daimler Bends: German Capitalism. In: *The Economist*, 3. April 1993.
- , 1993b: Daimler Plays Ball. In: *The Economist*, 27. März 1993.
- , 1996: Neutron Jürgen? In: *The Economist*, 16. März 1996*.
- Eglau, Hans Otto, 1996: Motor auf hohen Touren. In: *Die Zeit*, 11. Oktober 1996.
- FAZ, 1985a: Daimler will bei AEG einsteigen. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 12. Oktober 1985*.
- , 1985b: Erfreuliche Perspektiven für Daimler-Benz. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 4. Juli 1985*.
- , 1985c: Sondersitzung der Aufsichtsräte am Sonntag. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 14. Oktober 1985*.
- , 1986: Brüssel prüft die Daimler-Benz-Förderung. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 13. September 1986*.
- , 1987a: Daimler verstärkt die »Führungseffizienz«. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 12. März 1987*.
- , 1987b: Die Teststrecke von Daimler-Benz kann nicht gebaut werden. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 25. März 1987*.
- , 1987c: Reuter soll Daimler-Chef werden. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 14. Juli 1987*.
- , 1987d: Viele Aktionärsbeiträge fielen nur durch Penetranz auf. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 2. Juli 1987*.
- , 1987e: Weniger öffentliche Mittel für Daimler-Werk Rastatt. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 30. Juli 1987*.
- , 1988a: Aktionärsinteresse an Konzernweiterung. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 2. Juli 1988*.
- , 1988b: Daimler-Fusion: Wachsende Bedenken der Liberalen. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 7. November 1988.
- , 1988c: Daimler hat jetzt bei Dornier allein das Sagen. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 4. August 1988.
- FAZ, 1988d: Politische Auflagen für die Fusion zwischen Daimler und MBB. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 14. Dezember 1988*.

- , 1989a: Daimler will Montag über die Fusion entscheiden. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 9. September 1989.
- , 1989b: Die Deutsche Bank soll sich von Daimler trennen. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 3. August 1989.
- , 1989c: Steuert Daimler bei MBB bereits auf die Mehrheit zu? In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 19. Januar 1989*.
- , 1990: Daimler-Benz: In fünf Jahren 100 Milliarden DM Umsatz. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 16. Mai 1990*.
- , 1991a: Daimler-Benz an der Pariser Börse notiert. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 30. Oktober 1991.
- , 1991b: Wenn einer allein das Sagen haben will ... In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 10. August 1991.
- , 1992a: Kaum Umsatzwachstum und deutlicher Ertragsrückgang bei Daimler. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 20. November 1992*.
- , 1992b: Unzulässige staatliche Beihilfe. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 16. April 1992*.
- , 1993a: Daimler-Benz-Aktionäre erleben eine Marathonveranstaltung. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 28. Mai 1993.
- , 1993b: Daimler-Benz erwägt Dividendenkürzung. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 3. November 1993.
- , 1993c: Daimler-Benz lüftet »Geheimnis« um das interne Betriebsergebnis. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 16. Dezember 1993.
- , 1993d: Daimler Benz AG, Stuttgart. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 20. November 1993.
- , 1993e: »Daimlers höheres Eigenkapital dient nicht der Dividende«. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 31. März 1993.
- , 1993f: Die Verschmelzung mit der Holding war nur noch ein Randthema. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 21. Dezember 1993.
- , 1993g: Ein »Verhaltenskodex« für die Daimler-Vorstandsmitglieder. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 4. September 1993.
- , 1993h: Letzte Runde für die Mercedes-Holding. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 20. Dezember 1993.
- , 1996a: Arbeitnehmervertreter gegen Schrempps Aktienoptionspläne. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 3. April 1996.
- , 1996b: Daimler: Keine Dividende, aber Zuversicht. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 4. April 1996.
- , 1996c: Ein möglicher Verlust rechtfertigt noch keine Rückstellung. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 22. März 1996.
- , 1996d: Erstmals nur Amerika-Abschluß bei Daimler. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 30. August 1996.
- , 1996e: Fokker und AEG ziehen Daimler tief in den Verlust. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 23. Januar 1996.
- , 1997a: Daimler-Benz übernimmt Auto-Henne in München. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 12. Mai 1997.
- FAZ, 1997b: Daimler-Benz will den Gewinn in diesem Jahr weiter steigern. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 17. April 1997.

- , 1997c: Daimler verkauft AEG Electrocom an Siemens. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 14. Januar 1997.
- , 1997d: Sondereffekte prägen kräftige Steigerung des Daimler-Gewinns. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 1. August 1997.
- , 1998a: Amerika nimmt die geplante Super-Fusion überwiegend positiv auf. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 8. Mai 1998.
- , 1998b: Daimler-Benz übernimmt den Veredler AMG. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 27. Juni 1998.
- , 1998c: Daimler-Chrysler mit Übergangs-Aufsichtsrat. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 13. November 1998.
- , 1998d: Der Aktienkurs von Daimler-Benz gewinnt 7,6 Prozent. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 7. Mai 1998.
- , 1998e: Die Amerikanisierung von Daimler durch die Hintertür. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 14. September 1998.
- , 1998f: Mehr als die Hälfte des Kapitals liegt im Ausland. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 8. Mai 1998.
- , 1998g: »Stärke der deutschen Wirtschaft belegt«. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 8. Mai 1998.
- , 1998h: Wie Chrysler vom Aschenputtel zur umworbenen Prinzessin wurde. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 7. Mai 1998.
- , 1999a: DaimlerChrysler AG, Stuttgart. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 20. Oktober 1999.
- , 1999b: Milliardenklage gegen drei Autokonzerne. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 28. Juni 1999*.
- , 2001a: Aschermittwoch bei Daimler-Chrysler. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 27. Februar 2001*.
- , 2001b: Offener Streit zwischen Bosch und Daimler-Chrysler. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 17. Januar 2001.
- , 2001c: Zulieferer stemmen sich gegen das Preisdiktat von Chrysler. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 23. Januar 2001.
- , div. (diverse Jahre): Die hundert größten Unternehmen. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*.
- Fisher, Andrew, 1990: Daimler Seeks a Touch of Financial Lustre. In: *Financial Times*, 6. Dezember 1990.
- , 1997: Daimler Disposal Set to Boost IT Business. In: *Financial Times*, 26. Juni 1997*.
- Fockenbrock, Dieter, 1996: Angeschlagen. In: *Handelsblatt*, 22. Januar 1996*.
- , 2000: Asien-Abenteurer. In: *Handelsblatt*, 23. März 2000*.
- FuW, 1985: Der dritte Zacken des Mercedes-Sterns. In: *Finanz und Wirtschaft*, 7. August 1985*.
- Gandow, Andreas/Jörg Buteweg/Andrea Jocham, 2000: Mit »speed« in die nächste Allianz. In: *Handelsblatt*, 27. März 2000*.
- Glötz, Peter, 1995: Der Troupier vom Daimler. In: *Die Woche*, 13. Januar 1995*.
- Gorgs, Claus, 2002: Auf dünnem Eis. In: *Wirtschaftswoche*, 10. Januar 2002*.
- Grunenberg, Nina, 1996: Martine Dornier-Tiefenthaler: eine Frau, die die Männer schafft. In: *Die Zeit*, 14. Juni 1996.
- Gumbel, Peter/Brandon Mitchener, 1996: Daimler-Benz Chief Fastens Seat Belts. In: *Wall Street Journal*, 26. Januar 1996*.

- Hawranek, Dietmar, 1990: VEB Daimler-Benz. In: *Der Spiegel*, 22. Januar 1990.
- , 1996: Schlag ins Genick. In: *Der Spiegel*, 7. Oktober 1996.
- , 2000a: Asiatisches Abenteuer. In: *Handelsblatt*, 4. September 2000*.
- , 2000b: Schrempfs bittere Lektion. In: *Der Spiegel*, 28. Februar 2000.
- , 2005: Wer kontrolliert die Kontrolleure? In: *Der Spiegel*, 11. April 2005.
- Hawranek, Dietmar/Dirk Kurbjuweit, 2001: Die Drei-Welten-AG. In: *Der Spiegel*, 24. Februar 2001.
- HB, 1984a: Erfolge im Pkw-Geschäft überdecken die Schwierigkeiten bei Nutzfahrzeugen. In: *Handelsblatt*, 24. Mai 1984.
- , 1984b: Zumindest das Vorjahresergebnis in der Pkw-Produktion soll erreicht werden. In: *Handelsblatt*, 5. Juli 1984.
- , 1985a: Für das »Jubiläum« wird ein mehr als »angemessener Abschluß« vorgelegt. In: *Handelsblatt*, 4. Juli 1985.
- , 1985b: Mit AEG, MTU und Dornier wird Daimler umsatzstärkste Gruppe. In: *Handelsblatt*, 14. Oktober 1985.
- , 1986a: Abgrenzung von privatem und öffentlichem Interesse. In: *Handelsblatt*, 18. Dezember 1986.
- , 1986b: Ist der Zwangsaustausch bereits eine Enteignung? In: *Handelsblatt*, 17. Dezember 1986.
- , 1987a: Alfred Herrhausen: »Ein Vorstand soll kein Harmonieverein sein«. In: *Handelsblatt*, 2. Juli 1987.
- , 1987b: Breitschwert zieht sich zurück – Reuter soll Vorsitzender des Vorstands werden. In: *Handelsblatt*, 13. Juli 1987*.
- , 1987c: Geändertes Konzept sieht Pfahlbaugründung vor. In: *Handelsblatt*, 30. Juli 1987*.
- , 1987d: Nur über eine »Lex Mercedes« könnte das Projekt noch verwirklicht werden. In: *Handelsblatt*, 25. März 1987.
- , 1987e: Reuter wurde wie erwartet berufen. In: *Handelsblatt*, 12. März 1987*.
- , 1988: Riedl: »Daimler-Benz ist der einzige Interessent an MBB«. In: *Handelsblatt*, 27. Oktober 1988.
- , 1989a: Ab Anfang 1990 hält Daimler-Benz 63% an Messerschmidt-Bölkow-Blohm. In: *Handelsblatt*, 20. November 1989.
- , 1989b: Das Bundeskartellamt ist gegen die Fusion. In: *Handelsblatt*, 29. März 1989.
- , 1989c: Fusion in beantragter Form für Mehrheit der Kommission nicht genehmigungsfähig. In: *Handelsblatt*, 3. August 1989.
- , 1989d: Haussmann bestätigt Erlaubnis nach »Grundlinie der Monopolkommission«. In: *Handelsblatt*, 7. September 1989.
- , 1989e: Reuter: Wir wollen auch künftig die besten Autos der Welt bauen. In: *Handelsblatt*, 29. Juni 1989.
- , 1989f: Wenn Daimler nicht den Gegenbeweis antritt, wird Berlin die Fusion verbieten. In: *Handelsblatt*, 31. März 1989.
- , 1990a: Daimler-Benz-Aktien werden in London notiert. In: *Handelsblatt*, 7. Dezember 1990.
- HB, 1990b: Die Kontakte zu institutionellen Investoren in Japan vertiefen. In: *Handelsblatt*, 20. September 1990.

- , 1990c: In den USA strebt die Holding strategische Allianzen an. In: *Handelsblatt*, 23. März 1990*.
- , 1990d: Krach um Daimler. In: *Handelsblatt*, 28. Juni 1990.
- , 1991a: Höherer Gewinn trotz des schwachen Dollars. In: *Handelsblatt*, 22. Februar 1991.
- , 1991b: Rund 300 Arbeitsplätze im Moorgebiet, aber auch die Natur kommt nicht zu kurz. In: *Handelsblatt*, 8. Mai 1991.
- , 1992a: Daimler muß nachzahlen. In: *Handelsblatt*, 15. April 1992.
- , 1992b: Pkw-Montage in Mexiko vom Jahr 1994 an geplant. In: *Handelsblatt*, 16. März 1992.
- , 1992c: Trotz Airbus-Konsolidierung deutlicher Ertragsrückgang. In: *Handelsblatt*, 21. November 1992*.
- , 1993a: Auf der diesjährigen Hauptversammlung spielten sich turbulente Szenen ab. In: *Handelsblatt*, 28. Mai 1993.
- , 1993b: Aussicht auf den direkten Börsenzugang in den USA. In: *Handelsblatt*, 25. März 1993.
- , 1993c: Mit American Depositary Receipts an die New Yorker Effektenbörse. In: *Handelsblatt*, 31. März 1993.
- , 1993d: Noch tiefer in den Keller. In: *Handelsblatt*, 4. November 1993.
- , 1993e: Weniger Dividende. In: *Handelsblatt*, 3. November 1993.
- , 1994a: Aktionäre sparten nicht mit Kritik am Management. In: *Handelsblatt*, 19. Mai 1994.
- , 1994b: Edzard Reuter erwartet spätestens ab 1996 in allen Bereichen positive Ergebnisse. In: *Handelsblatt*, 19. Mai 1994.
- , 1995a: Alle AEG-Geschäfte auf dem Prüfstand. In: *Handelsblatt*, 2. Juni 1995.
- , 1995b: Der Macher übernimmt das Ruder. In: *Handelsblatt*, 26. Mai 1995*.
- , 1995c: Kopper: »Reuter war kein Hellscher«. In: *Handelsblatt*, 26. Mai 1995.
- , 1995d: Schlagkräftige Zentrale ab Juli. In: *Handelsblatt*, 14. Juni 1995.
- , 1996a: Daimler-Benz ist wieder in die Gewinnzone zurückgekehrt. In: *Handelsblatt*, 30. August 1996.
- , 1996b: Das Ende der AEG ist endgültig besiegelt. In: *Handelsblatt*, 7. Juni 1996.
- , 1996c: Ende der Sanierung noch nicht in Sicht. In: *Handelsblatt*, 23. Mai 1996*.
- , 1996d: Kleinaktionäre proben den Aufstand. In: *Handelsblatt*, 20. Mai 1996*.
- , 1997a: CGIP-Holding erwirbt Daimlers Anteile. In: *Handelsblatt*, 11. Juli 1997.
- , 1997b: Daimler-Benz zahlt wieder Dividende. In: *Handelsblatt*, 27. März 1997.
- , 1997c: Daimler-Gewinn entspricht hohen Erwartungen. In: *Handelsblatt*, 9. Januar 1997.
- , 1997d: Daimler-Teststrecke in Papenburg fertiggestellt. In: *Handelsblatt*, 5. August 1997*.
- , 1997e: Daimler stellt Gewinnzuwachs in Aussicht. In: *Handelsblatt*, 17. April 1997.
- , 1997f: Daimler veräußert AEG-Electrocom. In: *Handelsblatt*, 14. Januar 1997.
- , 1997g: Daimler verdoppelt Gewinn – Börse dennoch unzufrieden. In: *Handelsblatt*, 1. August 1997.
- , 1997h: Daimler will Auto Henne übernehmen. In: *Handelsblatt*, 12. Mai 1997.
- , 1997i: Die Hausaufgaben sind noch nicht alle erledigt. In: *Handelsblatt*, 17. April 1997.
- HB, 1997j: Gericht bestätigt Daimler-Optionsplan. In: *Handelsblatt*, 31. Oktober 1997.
- , 1997k: Schrempp: Wollen überall Spitze sein. In: *Handelsblatt*, 1. August 1997.

- , 1997l: Selbstgestecktes Renditeziel ist noch in weiter Ferne. In: *Handelsblatt*, 17. April 1997.
- , 1998a: Betriebsrat gibt sich internationale Strukturen. In: *Handelsblatt*, 12. November 1998.
- , 1998b: Daimler plant Fusion mit Chrysler. In: *Handelsblatt*, 7. Mai 1998*.
- , 1998c: Die Führungsstruktur im Daimler-Chrysler-Konzern steht. In: *Handelsblatt*, 5. November 1998*.
- , 1998d: Vorstand für Daimler Chrysler steht fest. In: *Handelsblatt*, 11. Mai 1998*.
- , 1999a: Daimler-Chrysler baut Konzern um. In: *Handelsblatt*, 21. Januar 1999.
- , 1999b: Daimler-Chrysler enttäuscht die Börse. In: *Handelsblatt*, 30. Juli 1999.
- , 1999c: Daimler-Chrysler erzielt juristischen Erfolg bei Airbags. In: *Handelsblatt*, 23. November 1999*.
- , 1999d: Daimler-Chrysler ruft eine Million Minivans zurück. In: *Handelsblatt*, 31. Mai 1999*.
- , 1999e: Daimler-Chrysler startet in USA umfangreiche Rückruf-Aktion. In: *Handelsblatt*, 20. September 1999.
- , 1999f: Daimler-Chrysler zur Zahlung von 58,5 Millionen Dollar verurteilt. In: *Handelsblatt*, 22. Februar 1999*.
- , 1999g: Daimler-Chrysler: das Ende einer Illusion. In: *Handelsblatt*, 27. September 1999.
- , 1999h: Daimler kauft Gießerei in Südafrika. In: *Handelsblatt*, 18. Oktober 1999*.
- , 1999i: Daimler ruft Geländewagen zurück. In: *Handelsblatt*, 1. Dezember 1999*.
- , 1999j: Millionen-Strafe für Daimler-Chrysler. In: *Handelsblatt*, 6. Dezember 1999*.
- , 1999k: Weniger US-Aktionäre bei Daimler-Chrysler. In: *Handelsblatt*, 15. Februar 1999*.
- , 2000a: Daimler-Chrysler schafft den Sprung nach Asien. In: *Handelsblatt*, 28. März 2000*.
- , 2000b: Daimler-Gewinn bricht ein. In: *Handelsblatt*, 28. September 2000*.
- , 2000c: Daimler drängt auf Nutzfahrzeug-Markt in Asien. In: *Handelsblatt*, 13. Juni 2000*.
- , 2000d: Daimler nimmt den zweiten Anlauf. In: *Handelsblatt*, 23. März 2000*.
- , 2000e: Daimler ruft Minivans zurück. In: *Handelsblatt*, 30. Oktober 2000*.
- , 2000f: Daimler spielt Daewoo-Offerte herunter. In: *Handelsblatt*, 27. Juni 2000*.
- , 2000g: GM, Ford und Daimler-Chrysler eröffnen gemeinsame Internetseite. In: *Handelsblatt*, 8. Dezember 2000*.
- , 2000h: GM, Ford und Daimler-Chrysler mit Online-Marktplatz. In: *Handelsblatt*, 28. Februar 2000*.
- , 2000i: US-Wettbewerbsaufsicht überprüft Online-Markt. In: *Handelsblatt*, 23. März 2007*.
- , 2000j: Vertuschung von Fehlern kostet Daimler-Chrysler 400.000 Dollar Strafe. In: *Handelsblatt*, 15. September 2000*.
- , 2001: Bosch sucht Konsens im Streit mit Daimler. In: *Handelsblatt*, 28. Februar 2001*.
- , 2002a: Daimler greift bei Mitsubishi durch. In: *Handelsblatt*, 28. März 2002*.
- , 2002b: Daimler ist fast wieder ein reiner Autokonzern. In: *Handelsblatt*, 14. Oktober 2002*.
- HB, 2003: Daimler-Chrysler muss an zwei Fronten kämpfen. In: *Handelsblatt*, 25. Juli 2003*.
- , 2004a: Baustelle Daimler. In: *Handelsblatt*, 20. Februar 2004*.

- , 2004b: Daimler-Chrysler ruft Diesel-Vans zurück. In: *Handelsblatt*, 21. Juni 2004*.
- , 2004c: Daimler fährt die Asien-Strategie ein zweites Mal zurück. In: *Handelsblatt*, 13. Mai 2004*.
- , 2004d: Daimler gerät in Asien unter die Räder. In: *Handelsblatt*, 29. März 2004*.
- , 2004e: Daimler stößt Hyundai mit Millionengewinn ab. In: *Handelsblatt*, 17. August 2004*.
- , 2004f: Mercedes und Chrysler streiten über Absetzung von Bernhard. In: *Handelsblatt*, 12. Mai 2004*.
- , 2004g: Mitsubishi-Desaster treibt Schrempp in die Enge. In: *Handelsblatt*, 26. April 2004*.
- , 2004h: Rückrufaktion kratzt am Image der Daimler-Tochter Fuso. In: *Handelsblatt*, 25. März 2004*.
- , 2005a: Daimler gibt Dieselauftrag an Delphi. In: *Handelsblatt*, 3. Juni 2005*.
- , 2005b: Rückruf kostet Mercedes Millionensumme. In: *Handelsblatt*, 16. September 2004*.
- , 2005c: Rückrufaktion von Mercedes erschüttert Daimler-Chrysler. In: *Handelsblatt*, 1. April 2005*.
- , 2005d: Schrempp geht, Zetsche kommt. In: *Handelsblatt*, 29. Juli 2005.
- Heller, Georg, 1984: Aktionärsdemokratie ist anstrengend. In: *Handelsblatt*, 6. Juli 1984*.
- , 1985: Kapital und Know-how. In: *Handelsblatt*, 14. Oktober 1985*.
- , 1987a: Der zweite Mann. In: *Handelsblatt*, 11. März 1987*.
- , 1987b: Was wird aus Boxberg? In: *Handelsblatt*, 25. März 1987*.
- , 1988: Vorstands-Chef Edzard Reuter öffnet den Konzern und sucht die Verständigung. In: *Handelsblatt*, 4. Juli 1988.
- , 1989: Ein Privatunternehmen betreibt Struktur- und Industriepolitik. In: *Handelsblatt*, 24. Januar 1989*.
- , 1992: Der Weg zum Global Player muß mit Milliarden gepflastert werden. In: *Handelsblatt*, 10. April 1992*.
- Herdt, Hans K., 1996: »Der Schurke im Stück«. In: *Börsen-Zeitung*, 14. Februar 1996.
- Herz, Carsten, 2004: Konzernchef Schrempp läuft die Zeit davon. In: *Handelsblatt*, 6. April 2004.
- , 2005: Fonds senken den Daumen über Jürgen Schrempp. In: *Handelsblatt*, 4. April 2005.
- Hess, Josef, 1986: Späths guter Stern. In: *Handelsblatt*, 8. August 1986*.
- Hofmann, Josef, 2004: Einmal Sterne und zurück. In: *Handelsblatt*, 30. April 2004*.
- Industriemagazin, 1985: Aus einem Guß. In: *Industriemagazin*, 15. November 1985*.
- , 1987: Daimler bleibt Autofirma. In: *Industriemagazin*, Dezember 1987.
- Jackson, Tony, 1998: Culture Crucial to Synergy Equation. In: *Financial Times*, 8. Mai 1998*.
- Jeske, Jürgen, 1988: Gut für die Bundesrepublik? In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 7. November 1988*.
- Jocham, Andrea, 1999: Schrempps Vision vom globalen Autobauer. In: *Handelsblatt*, 15. Oktober 1999.
- , 2000a: Freie Bahn für Schrempp. In: *Handelsblatt*, 28. Januar 2000*.
- , 2000b: In der Falle. In: *Handelsblatt*, 29. Februar 2000.
- Jocham, Andrea, 2001: Daimler-Chrysler will dem Aktienkurs Beine machen. In: *Handelsblatt*, 1. Februar 2001.

- Jonquières, Guy de, 1991: Barriers Come Tumbling Down. In: *Financial Times*, 11. April 1991*.
- Jonquières, Guy de/Andrew Fisher Fisher, 1991: Sizable Challenge for the Colossus. In: *Financial Times*, 15. März 1991*.
- Kowalewsky, Reinhard, 1996: Großer Bluff. In: *Wirtschaftswoche*, 25. Januar 1996*.
- Kühnert, Hanno, 1986: Wahrhaft eine Teststrecke. In: *Die Zeit*, 12. Dezember 1986.
- Lamparter, Dietmar H., 2001: Geduldssprobe für Aktionäre. In: *Die Zeit*, 31. Oktober 2001.
- Lingnau, Gernold, 1985: Auftritt eines Giganten. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 15. Oktober 1985*.
- Lorenz, Christopher, 1988: Edzard Reuter Opens the Diversification Throttle. In: *Financial Times*, 18. April 1988*.
- Manager Magazin, 1990: Reuters Irrfahrt. In: *Manager Magazin*, Mai 1990.
- , 1993a: Gang nach Canossa. In: *Manager Magazin*, Mai 1993.
- , 1993b: Mit leeren Händen. In: *Manager Magazin*, September 1993.
- Marsh, David, 1988: West Germany's New Military Giant. In: *Financial Times*, 13. Juli 1988*.
- , 1989: Defence of the Corporate Realm. In: *Financial Times*, 13. September 1989, 22.
- Marsh, Peter/Paul Betts, 1998: Deal Finds Favour Across the Industry. In: *Financial Times*, 8. Mai 1998*.
- Menzel, Stefan, 2000: Daimler bereitet Aktionären wenig Freude. In: *Handelsblatt*, 25. Juli 2000.
- Mitchener, Brandon/Charles Goldsmith/Martin du Bois, 1996: Daimler Halts Funds to Ailing Fokker. In: *Wall Street Journal*, 23. Januar 1996*.
- Muller, Joann/David Welch/Kathleen Kerwin, 2000: The Merger That Can't Get in Gear. In: *Business Week*, 31. Juli 2000*.
- Münchau, Wolfgang, 1996: Daimler Passes Its Dividend and Votes for Share Options. In: *Financial Times*, 4. April 1996*.
- Mundorf, Hans, 1985: Die Moral der Geschichte. In: *Handelsblatt*, 15. Oktober 1985*.
- Otto, Werner, 1988: Subventionierte »Elefantenhochzeit«. In: *Neues Deutschland*, 22. November 1988*.
- Parkes, Christopher, 1993: Heavyweight Feels the Pain of Recession. In: *Financial Times*, 29. April 1993*.
- Rother, Franz/Reinhard Kowalewsky, 1996: Raus in die Welt. In: *Wirtschaftswoche*, 21. November 1996*.
- Schäfer, Waldemar, 1987: Investitionssicherheit. In: *Handelsblatt*, 26. März 1987*.
- , 1988: Die Quadratur des Kreises. In: *Handelsblatt*, 31. Mai 1988*.
- , 1994: Die Krise brachte einen unglaublichen Schub. In: *Handelsblatt*, 24. Juni 1994.
- Schmid, John, 1996: German Cost-Cutter Opts for Peace. In: *International Herald Tribune*, 16. November 1996*.
- Schmitz, Wieland, 1989: Steine des Anstoßes. In: *Wirtschaftswoche*, 21. April 1989*.
- Schnorbus, Axel, 1986: Der Fall Rastatt. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 14. August 1986*.
- Schueler, Hans, 1988: Hie Eigennutz, da Gemeinwohl. In: *Die Zeit*, 19. Dezember 1986.
- Schwartz, Rolf-Dietrich, 1988: SPD warnt vor Daimler-Konzern. In: *Frankfurter Rundschau*, 13. Juli 1988*.
- Simonian, Haig/Graham Bowley, 1998: Chrysler-Benz Offers Ideal Motor Marriage. In: *Financial Times*, 7. Mai 1998*.
- Der Spiegel, 1985a: Daimler-AEG: »Wir stehen erst am Anfang«. In: *Der Spiegel*, 21. Oktober 1985.

- , 1985b: Daimler-Benz bleibt auf Firmensuche. In: *Der Spiegel*, 20. Mai 1985.
- , 1985c: Stück für Stück. In: *Der Spiegel*, 14. Oktober 1985.
- , 1986a: Ärger programmiert. In: *Der Spiegel*, 2. Juni 1986.
- , 1986b: Freiwillig bedient. In: *Der Spiegel*, 11. August 1986.
- , 1987a: Mercedes: »Im Kern treffen«. In: *Der Spiegel*, 16. November 1987.
- , 1987b: Mercedes: »Was geht überhaupt noch?« In: *Der Spiegel*, 27. April 1987.
- , 1987c: »Unsere Kunden reagieren empfindlicher«. In: *Der Spiegel*, 9. Februar 1987.
- , 1987d: VEB Mercedes. In: *Der Spiegel*, 30. März 1987.
- , 1988a: Gute Karten. In: *Der Spiegel*, 16. Mai 1988.
- , 1988b: »Der Fall ist schon ein dicker Klops«. In: *Der Spiegel*, 14. November 1988.
- , 1988c: Die neue deutsche Rüstungsmacht. In: *Der Spiegel*, 1. August 1988.
- , 1988d: Zuschlag fällig. In: *Der Spiegel*, 8. August 1988.
- , 1991a: »Entscheiden muß die Politik« – Daimler-Benz-Chef Edzard Reuter über deutsche Waffenexporte und den Umbau seines Konzerns. In: *Der Spiegel*, 28. Januar 1991.
- , 1991b: Private Goldader. In: *Der Spiegel*, 5. August 1991.
- , 1995a: Harte Zeiten für Daimler-Manager. In: *Der Spiegel*, 26. Februar 1995.
- , 1995b: »Profit, Profit, Profit«. In: *Der Spiegel*, 10. April 1995.
- , 1995c: »Wir pflegen zu heucheln«. In: *Der Spiegel*, 31. Juli 1995.
- , 1996a: Krach im Bullshit Castle. In: *Der Spiegel*, 21. Oktober 1996.
- , 1996b: Rambo und die Gespenster. In: *Der Spiegel*, 18. November 1996.
- , 1996c: »Wer bin denn schon ich?« In: *Der Spiegel*, 20. Mai 1996.
- , 1996d: »Wir müßten eine Mafia gründen«. In: *Der Spiegel*, 2. September 1996.
- , 1998: »Das ist der Hammer«. In: *Der Spiegel*, 11. Mai 1998.
- SZ, 2007: Heim nach Auburn Hills. In: *Süddeutsche Zeitung*, 27. Juli 2007.
- Templeman, John, 1988: Daimler: The Giant May Turn Into a Behemoth. In: *Business Week*, 14. November 1988*.
- Wagner, Lorenz, 2004: Alle gegen einen. In: *Financial Times Deutschland*, 8. April 2004.
- Waller, David, 1993a: Daimler-Benz Gears up for a Drive on the Freeway. In: *Financial Times*, 30. April 1993*.
- , 1993b: Daimler Sets the Pace for Other Big Companies. In: *Financial Times*, 31. März 1993*.
- , 1993c: Poised for a US Investor Catwalk. In: *Financial Times*, 18. Juni 1993*.
- Weishaupt, Georg, 1998: Eine Teststrecke für den Glauben ans Automobil. In: *Handelsblatt*, 8. Oktober 1998*.
- Die Welt, 1989: Die Chronik eines Zusammenschlusses. In: *Die Welt*, 8. August 1989*.
- WiWo, 1985: Dritter Schwabenstreich. In: *Wirtschaftswoche*, 18. Oktober 1985*.
- Die Zeit, 1988: Leichtsinnig. In: *Die Zeit*, 3. Juni 1988.

Renate Mayntz, Bernd Rosewitz,
Uwe Schimank, Rudolf Stichweh
**Differenzierung und
Verselbständigung**
Zur Entwicklung gesellschaftlicher
Teilsysteme
1988. 329 Seiten

Renate Mayntz, Thomas P. Hughes
(Eds.)
**The Development of Large
Technical Systems***
1988. 299 Seiten
(copublished with Westview Press)

Clemens Schumacher-Wolf
**Informationstechnik, Innovation
und Verwaltung**
Soziale Bedingungen der Einführung
moderner Informationstechniken
1988. 339 Seiten

Volker Schneider
**Technikentwicklung zwischen
Politik und Markt**
Der Fall Bildschirmtext
1989. 293 Seiten

Bernd Rosewitz, Douglas Webber
**Reformversuche und Reform-
blockaden im deutschen
Gesundheitswesen**
1990. 349 Seiten

Raymund Werle
**Telekommunikation in der
Bundesrepublik**
Expansion, Differenzierung,
Transformation
1990. 409 Seiten

* = Titel steht im Internet zum
Download (pdf) zur Verfügung:
www.mpifg.de/pu/mpifg_books.asp

Hans-Willy Hohn, Uwe Schimank
**Konflikte und Gleichgewichte im
Forschungssystem**
Akteurkonstellationen und Entwick-
lungspfade in der staatlich finanzierten
außeruniversitären Forschung
1990. 444 Seiten

Bernd Marin, Renate Mayntz (Eds.)
Policy Networks
Empirical Evidence and
Theoretical Considerations
1991. 331 Seiten
(copublished with Westview Press)

Jens Alber, Brigitte Bernardi-Schenkluhn
**Westeuropäische Gesundheits-
systeme im Vergleich**
Bundesrepublik Deutschland, Schweiz,
Frankreich, Italien, Großbritannien
1992. 700 Seiten

Arthur Benz, Fritz W. Scharpf,
Reinhard Zintl
Horizontale Politikverflechtung
Zur Theorie von Verhandlungssystemen
1992. 205 Seiten

Fritz W. Scharpf (Ed.)
**Games in Hierarchies and
Networks**
Analytical and Empirical Approaches
to the Study of Governance
Institutions
1993. 448 Seiten
(copublished with Westview Press)

Andreas Stucke
**Institutionalisierung der
Forschungspolitik**
Entstehung, Entwicklung
und Steuerungsprobleme des
Bundesforschungsministeriums
1993. 297 Seiten

- Susanne Lütz
**Steuerung industrieller
Forschungskooperation**
Funktionsweise und Erfolgs-
bedingungen des staatlichen Förder-
instrumentes Verbundforschung
1993. 251 Seiten
- Uwe Schimank, Andreas Stucke (Eds.)
Coping with Trouble
How Science Reacts to Political Distur-
bances of Research Conditions
1994. 401 Seiten
(copublished with St. Martin's Press)
- Edgar Grande, Jürgen Häusler
**Industrieforschung und
Forschungspolitik**
Staatliche Steuerungspotentiale
in der Informationstechnik
1994. 566 Seiten
- Philip Manow
**Gesundheitspolitik im
Einigungsprozeß**
1994. 195 Seiten
- Katrin Behaghel
**Kostendämpfung und ärztliche
Interessenvertretung**
Ein Verbandssystem unter Streß
1994. 326 Seiten
- Renate Mayntz (unter Mitarbeit
von Hans-Georg Wolf)
**Deutsche Forschung im
Einigungsprozeß**
Die Transformation der Akademie
der Wissenschaften der DDR
1989 bis 1992
1994. 301 Seiten
- Renate Mayntz (Hg.)
Aufbruch und Reform von oben
Ostdeutsche Universitäten im
Transformationsprozeß
1994. 312 Seiten
- Frank Thomas
Telefonieren in Deutschland
Organisatorische, technische und
räumliche Entwicklung eines
großtechnischen Systems
1995. 415 Seiten
- Uwe Schimank
**Hochschulforschung im Schatten
der Lehre**
1995. 357 Seiten
- Philipp Genschel
**Standards in der
Informationstechnik**
Institutioneller Wandel in der inter-
nationalen Standardisierung
1995. 237 Seiten
- Renate Mayntz, Fritz W. Scharpf (Hg.)
**Gesellschaftliche Selbstregelung
und politische Steuerung**
1995. 368 Seiten*
- Helmut Voelzkow
**Private Regierungen in der
Techniksteuerung**
Eine sozialwissenschaftliche Analyse
der technischen Normung
1996. 380 Seiten
- Jochen Gläser, Werner Meske
**Anwendungsorientierung von
Grundlagenforschung?***
Erfahrungen der Akademie der
Wissenschaften der DDR
1996. 424 Seiten
- Gerhard Krauss
Forschung im unitarischen Staat
Abhängigkeit und Autonomie der
staatlich finanzierten Forschung
in Frankreich
1996. 239 Seiten

Hans-Georg Wolf
**Organisationsschicksale im
deutschen Vereinigungsprozeß***
Die Entwicklungswege der Institute der
Akademie der Wissenschaften der DDR
1996. 375 Seiten

Dietmar Braun
**Die politische Steuerung
der Wissenschaft**
Ein Beitrag zum »kooperativen Staat«
1997. 450 Seiten

Renate Mayntz
**Soziale Dynamik und politische
Steuerung***
Theoretische und methodologische
Überlegungen
1997. 342 Seiten

Marian Döhler
**Die Regulierung von
Professionsgrenzen***
Struktur und Entwicklungsdynamik
von Gesundheitsberufen im inter-
nationalen Vergleich
1997. 248 Seiten

Jürgen Wasem
**Vom staatlichen zum kassen-
ärztlichen System***
Eine Untersuchung des Transforma-
tionsprozesses der ambulanten ärztli-
chen Versorgung in Ostdeutschland
1997. 333 Seiten

Roland Czada, Gerhard Lehmsbruch
(Hg.)
**Transformationspfade in
Ostdeutschland**
Beiträge zur sektoralen Vereinigungs-
politik
1998. 421 Seiten

Jelle Visser, Anton Hemerijck
Ein holländisches Wunder?*
Reform des Sozialstaates und Beschäf-
tigungswachstum in den Niederlanden
1998. 272 Seiten

Susanne K. Schmidt
Liberalisierung in Europa*
Die Rolle der Europäischen
Kommission
1998. 403 Seiten

Tobias Robischon
**Telekommunikationspolitik
im deutschen Einigungsprozeß**
Steuerung und Eigendynamik
sektoraler Transformation
1998. 254 Seiten

Hans-Willy Hohn
**Kognitive Strukturen und
Steuerungsprobleme der Forschung***
Kernphysik und Informatik im
Vergleich
1998. 354 Seiten

Wolfgang Streeck (Hg.)
**Internationale Wirtschaft,
nationale Demokratie***
Herausforderungen für die
Demokratietheorie
1998. 209 Seiten

Reiner Grundmann
**Transnationale Umweltpolitik
zum Schutz der Ozonschicht***
USA und Deutschland im Vergleich
1999. 402 Seiten

Fritz W. Scharpf
Regieren in Europa*
Effektiv und demokratisch?
1999. 201 Seiten

- Jens Altemeier
Föderale Finanzbeziehungen unter Anpassungsdruck*
Die Regelung vereinigungsbedingter Verteilungskonflikte in der Verhandlungsdemokratie
1999. 279 Seiten
- Raymund Werle, Uwe Schimank (Hg.)
Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit*
2000. 319 Seiten
- Werner Eichhorst
Europäische Sozialpolitik zwischen nationaler Autonomie und Marktfreiheit*
Die Entsendung von Arbeitnehmern in der EU
2000. 333 Seiten
- Volker Schneider
Die Transformation der Telekommunikation*
Vom Staatsmonopol zum globalen Markt (1800—2000)
2001. 344 Seiten
- Renate Mayntz (Hg.)
Akteure – Mechanismen – Modelle*
Zur Theoriefähigkeit makro-sozialer Analysen
2002. 236 Seiten
- Susanne Lütz
Der Staat und die Globalisierung von Finanzmärkten*
Regulative Politik in Deutschland, Großbritannien und den USA
2002. 354 Seiten
- Philipp Genschel
Steuerwettbewerb und Steuerharmonisierung in der Europäischen Union*
2002. 313 Seiten
- Renate Mayntz, Wolfgang Streeck (Hg.)
Die Reformierbarkeit der Demokratie*
Innovationen und Blockaden
2003. 367 Seiten
- Martin Höpner
Wer beherrscht die Unternehmen?*
Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland
2003. 265 Seiten
- Wolfgang Streeck, Martin Höpner (Hg.)
Alle Macht dem Markt?*
Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG
2003. 289 Seiten
- Britta Rehder
Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland*
Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel
2003. 296 Seiten
- Henrik Enderlein
Nationale Wirtschaftspolitik in der europäischen Währungsunion*
2004. 228 Seiten
- Steffen Ganghof
Wer regiert in der Steuerpolitik?*
Einkommensteuerreform in Deutschland zwischen internationalem Wettbewerb und nationalen Verteilungskonflikten
2004. 195 Seiten
- Oliver Treib
Die Bedeutung der nationalen Parteipolitik für die Umsetzung europäischer Sozialrichtlinien*
2004. 298 Seiten

Miriam Hartlapp

Die Kontrolle der nationalen Rechtsdurchsetzung durch die Europäische Kommission*

2005. 254 Seiten

Steffen Ganghof, Philip Manow (Hg.)

Mechanismen der Politik

Strategische Interaktion im deutschen Regierungssystem

2005. 277 Seiten

Simone Leiber

Europäische Sozialpolitik und nationale Sozialpartnerschaft*

2005. 281 Seiten

Lothar Krempel

Visualisierung komplexer Strukturen

Grundlagen der Darstellung mehrdimensionaler Netzwerke

2005. 216 Seiten

Armin Schäfer

Die neue Unverbindlichkeit*

Wirtschaftspolitische Koordinierung in Europa

2005. 259 Seiten

Jürgen Beyer

Pfadabhängigkeit*

Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel

2006. 291 Seiten

Jens Beckert, Bernhard Ebbinghaus, Anke Hassel, Philip Manow (Hg.)

Transformationen des Kapitalismus

Festschrift für Wolfgang Streeck zum sechzigsten Geburtstag

2006. 465 Seiten

Ulrich Dolata, Raymund Werle (Hg.)

Gesellschaft und die Macht der Technik

Sozioökonomischer und institutioneller Wandel durch Technisierung

2007. 312 Seiten

Simone Burkhart

Blockierte Politik

Ursachen und Folgen von »Divided Government« in Deutschland

2008. 223 Seiten

Martin Höpner, Armin Schäfer (Hg.)

Die Politische Ökonomie der europäischen Integration

2008. 451 Seiten

Renate Mayntz

Über Governance

Institutionen und Prozesse politischer Regelung

2009. 171 Seiten

Fritz W. Scharpf

Föderalismusreform

Kein Ausweg aus der Politikverflechtungsfalle?

2009. 174 Seiten

Marius R. Busemeyer

Wandel trotz Reformstau

Die Politik der beruflichen Bildung seit 1970

2009. 252 Seiten

Christine Trampusch

Der erschöpfte Sozialstaat

Transformation eines Politikfeldes

2009. 268 Seiten

* Titel steht im Internet zum Download (pdf) zur Verfügung:
www.mpifg.de/pu/mpifg_books_pdf.asp