Was Manager treiben

Fusion im Erdbeerbeet

Text: Klaus-Ulrich Moeller

Fusionen sind wieder einmal der letzte Schrei. Doch die Marktgesetze haben sich geändert: Man wird nur noch groß, um wieder klein zu werden.

• Als ich jüngst in einem Zug von Hartmut Mehdorn neun Stunden von Usedom nach Frankfurt zockelte, las ich bei einem gewissen Joe Schwarzmann, der sich als Vordenker bezeichnet, dass sich die Zukunft eigentlich rückwärts in die Vergangenheit entwickelt. Ich finde solche Gedanken immer außerordentlich faszinierend, weil man ganz angestrengt nachdenkt, was das wohl heißen könnte. Und selbst wenn man es nicht versteht, ist man stolz, dass man so etwas Kompliziertes liest, während sich der Nebenmann an einem niveaulosen Sudoku abarbeitet.

Wahrscheinlich meint Schwarzmann, dass wir mit vielen Entwicklungen, die wir für fortschrittlich halten, immer wieder dort landen, wo wir schon mal waren. Da hat er wohl recht: Dieter Zetsche zum Beispiel steht heute, nach der Trennung von Chrysler, dort, wo Daimler unter Jürgen Schrempp auch schon mal stand. Der Laden, den sie da gezimmert hatten, war einfach zu groß. Und Großes platzt nun mal schnell: Träume, politische Versprechen, Aktienblasen.

Und was nicht sofort nach dem Aufblasen platzt, hat andere Tücken: Nehmen Sie diese gewaltigen zehnstöckigen Kreuzfahrtschiffe, die erst die Strommasten in der Ems abreißen und dann nicht durch den Panamakanal passen. Oder den Airbus A-380, gebremst von einem Kabelsalat. Mir persönlich war auch dieser riesige G-8-Strandkorb von Heiligendamm unsympathisch: Wie soll man den drehen, wenn der Wind umschwenkt? Und wer will sich schon mit acht Leuten zusammen sonnen? Auch habe ich mir noch keinen dieser kinoleinwandgroßen Flachbildschirme an die Wand geschraubt, weil ich im hinteren Erdbeerbeet im Garten sitzen müsste, um die richtige Entfernung zum Bildschirm im Wohnzimmer zu haben.

Oder nehmen Sie die großen Weltkonzerne, die Rio Tintos und Billitons und Reuters und Microsofts und all die Banken, die in einem gigantischen Fusions- und Kaufrausch seit Monaten auf Paarungssuche sind. Es geht durcheinander wie Kraut und Rüben, aber im Rausch der Größe scheint alles möglich: Niemand ►

würde sich mehr wundern, wenn Siemens plötzlich General Motors kauft oder die Telekom zusammen mit Thomson Learning als weltweiter Bildungskonzern auftritt, weil Handys nicht mehr genug abwerfen. Vielleicht gibt VW demnächst zusammen mit Rupert Murdoch Zeitungen heraus und verlegt den Firmensitz nach Feuerland. Selbst die Investmentbanker in New York, so las ich jetzt, pfeifen bereits auf dem letzten Loch.

Uns sagt schon der gesunde Menschenverstand, dass das nicht gut gehen kann, wenn da plötzlich eine halbe Million Menschen in einem weltweiten Gebilde zusammenhocken müssen: Wie soll irgendjemand da arbeiten können, wenn man an jedem Tag die Geburtstage von 139 Kollegen feiern muss? Wie soll „Management-by-walking-around" funktionieren, wenn die ersten Mitarbeiter schon in Pension sind, bevor der Chef weltweit einmal durch ist? Auch die Suche nach einem Partner für Büro-Sex wird extrem unübersichtlich, und eine Salmonellen-Infektion in der Kantine rafft gleich mal das Starterfeld des Boston-Marathons hinweg.

Kommt ein Investor in den Supermarkt:
Mitnehmen, was geht, und die Rechnung zahlt die Kassiererin

Schaut man sich einmal die Untersuchungen an, die in meiner Schrankwand Göteborg seit den neunziger Jahren sauber lagern, ist die Analyse ziemlich ernüchternd: Fusionen lohnen sich nicht. Mehr als die Hälfte aller Zusammenschlüsse bringen nicht die erwarteten Ergebnisse. Was aber treibt dann den neuen Größenwahn, diese Hektik wie auf einer Murmeltierwiese oberhalb vom Grindelwald: Großmannssucht, strategische Unvernunft, Kapitalmärkte, zu viel Geld?

Oder ist es bloß die Angst, selbst geschluckt zu werden, falls man weiter nur so vor sich hin dümpelt mit seinem Laden? Die Angst, selber keinen Einfluss zu haben, statt Chef mit vielen Freiheiten zu sein, ein einfacher Angestellter der Stakeholder zu werden, der klaren Weisungen unterliegt?

Mit einem normalen Konkurrenten könnte man sich noch einigen und wenigstens Frühstücksdirektor bleiben, aber Private-Equity-Menschen verstehen da überhaupt keinen Spaß und stellen unangenehme Fragen, etwa, warum man so oft auf dem Golfplatz ist. Da kauft man doch lieber selbst irgendwas und gibt seine Verzweiflung als grandiose Strategie aus.

Früher musste man wenigstens mal in die Kasse gucken, ob überhaupt noch Geld da ist. Heute ist so etwas ruck, zuck erledigt, weil alles mit Schulden bezahlt wird. Ein tolles Prinzip: Sie gehen zu Edeka, kaufen in einem Aufwasch den ganzen Ramsch in den Regalen und sagen an der Kasse, Sie hätten leider gerade kein Geld dabei, aber dies sei eine feindliche Übernahme, und Ihnen gehöre diese Klitsche jetzt. Dann drücken Sie der Kassiererin die Schulden aufs Auge und gehen. Da muss die Kassiererin selber sehen, wie sie die Schulden abarbeitet, und Sie sind fein raus. Aber das geht natürlich nur, wenn noch kein anderer vorher da war. Daher diese ganze Hektik.

Dass solche Mega-Fusionen gar nicht mehr strategisch durchdacht sind, merkt man schon daran, dass bei solchen Deals früher viel freundlicher geguckt wurde, wenn die Presse da war. Da gaben sich alle die Hand, da war Aufbruchstimmung, da gab's Freibier, und zusammen mit den Mitarbeitern wurde ein grandioses Feuerwerk abgefackelt, bevor man die ersten Tausend Arbeitsplätze strich.

Die Zukunft nach der Logik des Aktienmarktes:
Alle sind reich, aber niemand besitzt noch etwas

Heute dagegen sind Aufkäufe eine ziemlich griesgrämige Angelegenheit, weil der Erschaffung des neuen Firmen-Koloss in der Regel sofort seine Zerlegung folgt. Da gibt's keinen Grund mehr für Weingelage an der Fontana di Trevi oder Sausen mit leichten Mädchen. Denn die Börsen-Fuzzis haben errechnet, dass der Wert der Einzelteile eines Unternehmens höher ist als der Wert des ganzen. Kaum also sind die Unterschriften unter den Fusions-Verträgen trocken, folgt deshalb der gigantischen Vergrößerung schon wieder die gigantische Zerlegung.

Die Zerlegung ist inhaltlich genauso sinnlos wie die Fusion und hat ebenfalls nur einen einzigen kapitalmarktlogischen Zweck: die Realisierung abstrakter innerer Firmenwerte – wenn es sein muss bis hin zur endgültigen Selbstauflösung. Profitable Unternehmensteile werden wieder abgestoßen, unrentable den Beteiligungsgesellschaften zwecks weiterer Zerteilung überlassen. Das jagt den Aktienkurs unweigerlich steil nach oben.

Ein neuer Kreislauf ist geboren, der mit klassischem Wirtschaften nach Adam Smith oder Keynes oder Schumpeter nichts mehr zu tun hat, die irgendetwas von der Bedarfsbefriedigung der Menschen geschrieben haben. Das sind alte Hüte aus dem vorvorigen Jahrhundert. Die neue Kapitalmarktlogik zwischen Gigantismus und Minimalismus hat mit solchen menschlichen Anwandlungen nichts mehr zu tun. Sie kennt weder Grenzen nach oben noch nach unten. Im Börsenjargon würde man sagen, sie ist äußerst volatil.

In der letzten Konsequenz dieser Logik spaltet sich ein Unternehmen, bei extrem steigendem Profit, wie Rumpelstilzchen selber auf und beendet seine Existenz. Größe ist dafür nur ein Mittel zum Zweck. Am Ende dieses globalen Prozesses steht das Ende jeder Produktion. Die Zukunft hat, wie Joe Schwarzmann es vorhergesagt hat, ihre eigene Vergangenheit produziert. Der Dax läge, überschlägig gerechnet, zu diesem Zeitpunkt bei etwa 80 000 Punkten, was aber niemandem mehr nützt, weil man nichts mehr besitzt.

Um der Übertragung dieses historischen Moments beizuwohnen, würde ich mir dann doch noch den Kinobildschirm kaufen. Selbst wenn ich dann im Erdbeerbeet sitzen müsste. ■