

Anhalten und Nachdenken

Acht Jahre, von 1987 bis 1995, führte Edzard Reuter die Daimler-Benz AG.

Den Managern von heute wirft er vor, nur noch an den Profit zu denken.

Interview: Karin Kontny und Marco Lauer

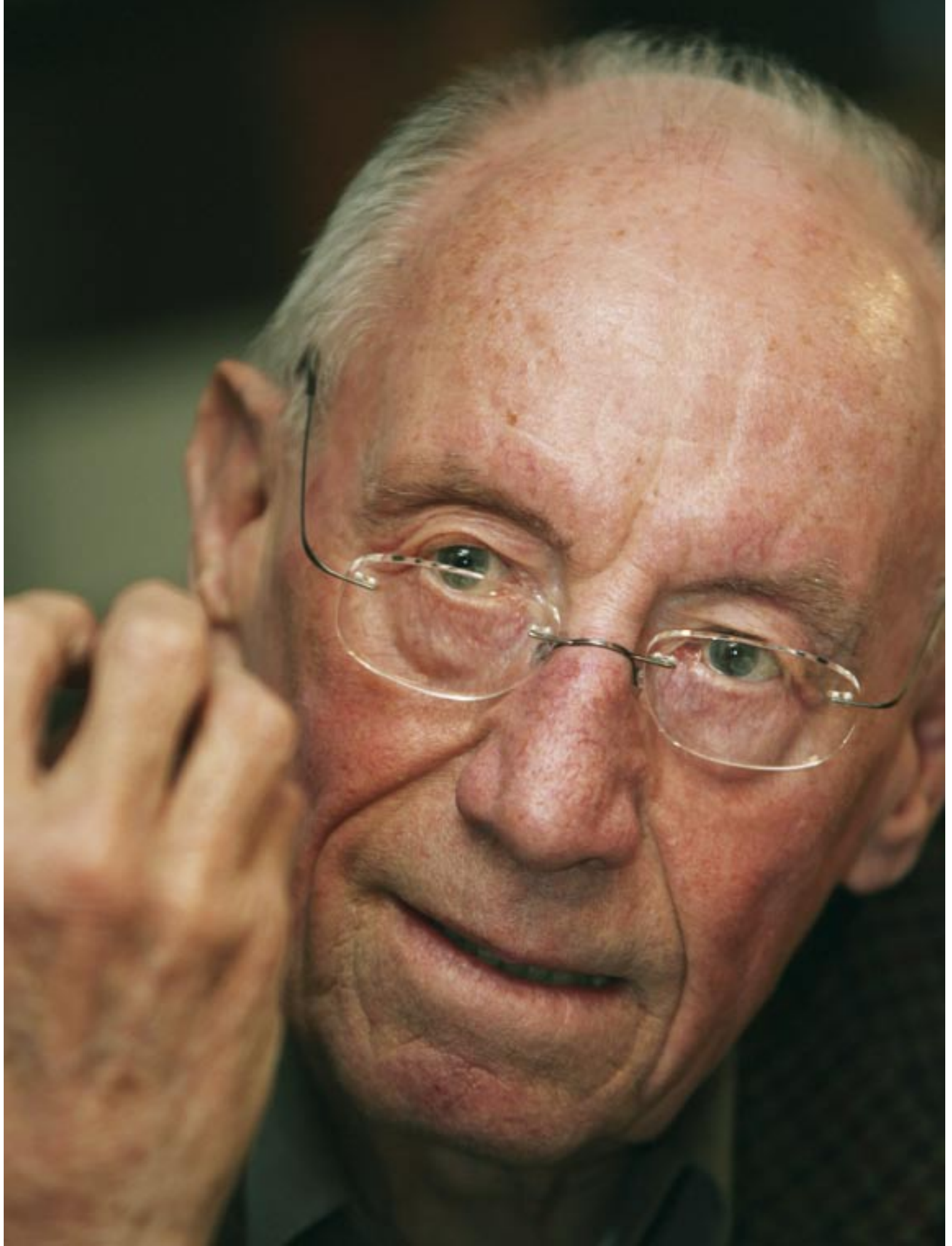
Foto: Lukas Coch

go: Herr Reuter, Sie haben den Begriff des anständigen Managers geprägt, der Verantwortung trägt für die Gesellschaft, in der er lebt. Die Gewinnlage vieler Unternehmen ist heute hervorragend und trotzdem werden Mitarbeiter entlassen. Ist das nicht unanständig?

Edzard Reuter: Solche Entwicklungen machen mir große Sorge. Sie sind ja ein Indiz dafür, dass sich in unserer Gesellschaft ein Strukturwandel vollzieht. Viele Unternehmen spüren den Druck der Globalisierung und glauben, am einfachsten beim Personal sparen zu können. Auf der anderen Seite explodieren die Gewinne und die daran gekoppelten Managergehälter. Das halte ich in der Tat für einen moralisch bedenklichen Zustand.

Sie haben die Vision eines integrierten Unternehmens vertreten und vertreten sie immer noch. Ist das eigentlich nur eine schöne Theorie oder lässt sie sich wirklich in die Praxis umsetzen?

Bei einem integrierten Unternehmen geht es im Kern darum, unterschiedliche Geschäftsfelder miteinander zu vernetzen. Das Ziel dabei ist, die Wettbewerbsfähigkeit auch bei Marktschwankungen stabil zu halten. Es geht also darum, sich gleichrangig gegenüber Kapitalgebern, der Belegschaft und der Umwelt verantwortlich zu verhalten. Das hätte im Fall Daimler-Benz funktionieren können. Alle Beteiligten wussten allerdings damals, dass dafür ein sehr langer Atem benötigt würde. Der Versuch ist dann nach meinem Ausscheiden mutwillig und mittendrin abgebrochen worden. Allerdings hatte es bis dahin zweifellos große Probleme mit dem Integrationsprozess gegeben. Nicht zuletzt hing das damit zusammen, dass es noch nicht ausreichend gelungen war, die beteiligten Menschen von den Vorteilen einer offenen Zusammenarbeit mit anderen zu überzeugen, anstatt auch weiterhin alles besser allein zu können. Ich gebe gern zu: Es gibt wenige Beispiele einer solchen Integration. Aber es gibt sie. Deren Erfolg hängt regelmäßig damit zusammen, dass sie sich an Werten ausrichten, die für alle Beteiligten maßgeblich sind.



Welche Werte meinen Sie?

Der fundamentale Wert, um den es eigentlich geht, lässt sich mit der Frage umreißen: „Gibt es Gerechtigkeit in einer Gesellschaft? Gibt es Solidarität in einer Gesellschaft?“. Das heißt: eine Fürsorglichkeit der Erfolgreichen für die weniger Erfolgreichen. Diese Werte, dazu Toleranz und die Wahrung von Menschenwürde, sind für mich auch im Wirtschaftsleben unverzichtbar, denn allein mit der Gier nach materiellen Vorteilen für den Einzelnen kann keine Gesellschaftsordnung überleben.

Das sind keine Begriffe, die man in den Management-Etagen heutzutage häufig hört.

Ich bin fest davon überzeugt, dass die sozialdarwinistische Grundeinstellung des Kapitalismus, die nach dem Ende des Kalten Krieges propagiert worden ist, eine tödliche Einstellung ist. „Lasst den Wettbewerb grenzenlos sein“ – diese Einstellung vernachlässigt die Werte Gerechtigkeit und Solidarität. In einer solchen Ellenbogen-Gesellschaft will ich nicht leben: Sie muss auch weiterhin bekämpft werden.

Ist der Chef der Deutschen Bank, Josef Ackermann, dafür ein Beispiel?

Ich kenne Herrn Ackermann nicht persönlich. Freilich fällt mir bei seinem Namen immer das Wort „Anstand“ ein. Manager sollten bedenken, welche Signale sie in die Gesellschaft aussenden. Ich halte Anstand für einen unverzichtbaren Bestandteil im Verhalten von Spitzenmanagern. Da wäre Herrn Ackermann womöglich ein wenig mehr Sensibilität anzuraten gewesen. Aber vielleicht hat er ja inzwischen gelernt.

Weil man ihn öffentlich für sein Verhalten kritisierte?

Das ist ja meine Hoffnung: das Verhalten der Kunden, der Menschen. Ich bleibe jedenfalls zuversichtlich, dass es in Zukunft eine immer größere Rolle spielen wird, wie sich ein Unternehmen, wie sich die Führung eines Unternehmens sozial und gesellschaftspolitisch engagiert. Dann wird es Situationen geben, in denen sich die Kunden sagen, wir kaufen keine Produkte mehr von Firma XY, weil sie sich moralisch nicht anständig verhält.

Integrierte Unternehmen verfolgen langfristige Ziele, die Aktionäre sind dagegen mehr an kurzfristigen Erfolgen interessiert. Bleibt für nachhaltige Strategien in den Konzernen überhaupt noch Zeit?

Wir alle haben wahrscheinlich zu wenig Zeit, um nachzudenken und einfach mal zum Fenster hinauszustarren. Man sollte gerade zurzeit beispielsweise viel mehr über andere Kulturen nachdenken. Von Natur aus bin ich aber ein Optimist und glaube nicht, dass die Welt in einer Katastrophe endet. Bisher hat die Menschheit noch immer wieder gezeigt, dass sie, wenn es denn irgendwo wirklich eine ernsthafte Krise gibt, anhalten, nachdenken und auf einen guten Weg zurückkehren kann. So wird man auch dieses Mal erkennen, dass das Geschrei nach „shareholder value“ oder „Profit, Profit“ in die Irre führen muss.

Was haben Sie als ehemaliger Vorstandsvorsitzender eines Weltkonzerns denn anders gemacht als ihre Nachfolger?

Eine solche Frage zu beantworten, läuft Gefahr, die eigene Person zu idealisieren. Ich habe in meinem Leben vielleicht das große Glück gehabt, aus einem Elternhaus zu stammen, in dem Werte vorgelebt und viel über gesellschaftliche Zusammenhänge nachgedacht wurde. Deswegen war es für mich in späteren Zeiten, als ich Verantwortung für ein Unternehmen getragen habe, eine Selbstverständlichkeit, mich regelmäßig mit dieser Thematik zu beschäftigen. So haben Alfred Herrhausen (Vorsitzender des Aufsichtsrates bei Daimler-Benz – die Red.), aber auch einige meiner Vorstandskollegen und ich zum Beispiel intensiv darüber diskutiert, ob wir uns aus moralischen Gründen aus der Rüstungsproduktion zurückziehen sollten oder nicht. Daneben gab es für mich auch noch einen zweiten Weg, der geholfen hat, dem ständigen Druck und den Zwängen der Zeit etwas entgegen setzen zu können: Ich ging in die Oper und ins Theater, las ein belletristisches Buch oder versenkte mich in zeitgenössische Kunstwerke. Nicht selten merkte ich dann, dass mir plötzlich ein Spiegel vorgehalten wird und ich vielleicht besser einmal über mich selbst nachdenken sollte.