

Jobst-Ulrich Brand | Christoph Elflein
Carin Pawlak | Stefan Ruzas

DIE MORAL- MACHER

Erfolgreiche Manager mit
Gewissen und was man
von ihnen lernen kann

Mit Fotos von Dirk Bruniecki



**Jobst-Ulrich Brand | Christoph Eiflein
Carin Pawlak | Stefan Ruzas**

Die Moral-Macher

Jobst-Ulrich Brand | Christoph Eiflein
Carin Pawlak | Stefan Ruzas

DIE MORAL- MACHER

Erfolgreiche Manager mit
Gewissen und was man von
ihnen lernen kann

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen

moralmacher@redline-verlag.de

1. Auflage 2010

© 2010 by Redline Verlag, ein Imprint der FinanzBuch Verlag GmbH,

München, Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089-6512850

Fax: 089-652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: Zero, München

Satz: HJR, M. Zech, Landsberg am Lech

Alle Fotos im Inhalt: Dirk Bruniecki

Druck: Konrad Tritsch, Ochsenfurt

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-268-8

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-319-9

Weitere Infos zum Thema

www.redline-verlag.de

Gerne übersenden wir Ihnen unser aktuelles Verlagsprogramm.

Inhalt

Die Bankrott-Erklärung der unternehmerischen Ich-AG oder: Warum Manager in Wirklichkeit Psychopathen sind	11
Das große Kapital-Verbrechen oder: Wie Finanzjongleure die Welt erbeben ließen	29
Erst kommt das Fressen, dann die Moral oder: Krise? Welche Krise?	47
Was die Neuen anders machen – wollen oder: Vom hippokratischen Eid der Manager	65
Der Baumeister – Götz W. Werner	85
Mitarbeiter sind keine Kostenfaktoren, sondern Kreativposten	86
Seine Philosophie: Kundenwünsche erahnen – »Soziales Hören« nennt er das	87
Kundenbindung? Für Werner ein plumper Begriff	88
Eine Abwandlung aus Goethes »Faust« ist Motto des Unternehmens	89
Der Chef schaut unangemeldet in einer Filiale vorbei – die Mitarbeiter freuen sich	90
Keine Hierarchien, kein Druck – stattdessen »Sog erzeugen«	91
Selbst sein härtester Konkurrent verfolgt Werners Erfolg mit Respekt und Sympathie	92
Ein Grundeinkommen für jeden Deutschen – egal, ob er arbeitet oder nicht	93

Die Rockerin – Elisabeth Hahnke	97
Hahnke überzeugte	
Ex-Minister Steinbrück mit einem leidenschaftlichen Plädoyer	98
Bevor sie nach dem Profit fragt, interessiert sie	
die Lösung des Problems	99
Manchmal geht es nur um Nachhilfe und darum, für den	
»Coachee« da zu sein	100
Träume werden an der Hauptschule schnell zurechtgestutzt	101
Die Studenten sind Pädagogen	
und Sozialarbeiter – und manchmal ganz schön frustriert	102
Die Krise war keine Rezession, sondern eine »Manzession«	103
Wachstum lenken – immer nur wachsen sei unlogisch,	
sagt Hahnke	104
Defizite »weggerockt« – die ersten Schützlinge sind	
entlassen ins Leben	105
Und die Politik? Sie lobt und plant ähnliche Initiativen	106
Der Wachmacher – Wolfgang Huber	109
Er hat das Wort	110
Ethische Bildung als Leader-Kompetenz	111
Die »Verantwortungs GmbH«	112
Schwindendes Vertrauen in die Wirtschaft ist gefährlich	113
Geistlicher und »Macher«	114
Die Strukturreform der Evangelischen Kirche	114
Last und Leistung	116
»Wir stehen an einem Scheidepunkt«	116
Der Gleichmacher – Gernot Pflüger	119
Kreatives Chaos	120
Jeder kommt ins Büro, wann er will	121
Zufriedenheit – trotz Einheitsgehälter	122

Wer ihn Chef nennt, kriegt Ärger	123
Gewinnorientierung muss sein	123
Grabenkämpfe und Karriere-Klüngel	124
Was unzufriedene Mitarbeiter anrichten können	125
Das primitive Modell der Wirtschafts-Diktatur	126
3000 Mitarbeiter – und alle entscheiden mit	127
Der Vernetzer – André Krause	131
Erfolgsorientierter Bilderbuchmanager	132
Die Philosophie des großen Ganzen	133
Alles nimmt seinen Anfang bei den Mitarbeitern	134
Das Projekt Wohlfühl-Mitarbeiter	135
Nur zufriedene Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter	135
Tue Gutes – und zeige es	136
Das Programm – Manager-Erziehung	138
Es gilt der »Ehrenkodex«	138
Der Zweitaktmotor – Stephan A. Jansen	141
Was ein guter Manager braucht? Ganzheitliche Bildung nach dem Humboldt'schen Modell	142
Er ist keiner von denen, die allzu schwer an ihrem Ego tragen	143
Die Studenten lernen – und lehren: Wie ist Gutes auch finanzierbar?	144
Ohne die Ökonomie der Überzuversicht kommt auch künftig kein Manager aus	145
Alle wollen Geld verdienen – nur Jansen und die späteren Google-Gründer bleiben	146
Ein Mini als Dienstwagen für den Uni-Präsidenten? Unmöglich!	147
Zurück zum akademischen Eros – weil neue Impulse glücklich machen	148
Viele Manager sind zu selbstverliebt – wie viele Ärzte, Ingenieure und Anwälte auch	149

Bewerber mit Zack-Bumm-Lösungen sind an der Zeppelin Universität nicht gefragt	150
Werft eure Werkzeuge weg! Der Kapitalbegriff wird neu definiert	151
Jansen ist mit Marx einig: Kostenloses Studium ist Ausbeutung des Proletariats	152
Der Zeitenwender – Karl Matthäus Schmidt	155
Krisengewinnler	156
Der verlorene Glaube ...	157
Lustvolles Regelbrechen	157
Wir handeln als Fürsprecher unserer Kunden	158
Anständiger Profit – im doppelten Wortsinn	159
Der »König von Hof«	160
Die Idee des serviceorientierten Wertpapierhandels	161
Auszeichnungen, Talkshows – und dann der Crash	161
Das Consors-Desaster war ein Vorbote der Finanzkrise	163
Gutes Geld von dummen Deutschen	164
Der Chefprediger – Notker Wolf	167
Dem Himmel ganz nah: 300 000 Flugmeilen und »Stairway To Heaven«	168
Moral klingt für ihn nach Moralin – Notker Wolf spricht lieber von Ethik	169
Er vermisst Werte wie Gehorsam und Demut – besonders bei Managern	169
Die Dreistigkeit mancher Manager – für Wolf ein Produkt unserer Gesellschaft	170
Deutschland habe den Glauben an die Vernunft verloren – schuld seien die 68er	171
Wohlstand ist kein Menschenrecht – und manche Hartz-IV-Empfänger sind nicht arbeitswillig	172
Für das Kloster in Rom wird er sein eigener Unternehmensberater	174

Ketzerische Gedanken bei Tisch	175
Kirche und Gesellschaft brauchen starke Menschen – und etwas »Teufelszeug«	176
Der Sonnenanbeter – Robert Hartung	179
Zeit für schwermütige Gedanken – oder die Lebens-Idee	180
Die Moral in Kinderaugen	181
Centrotherm als Global Player	182
Zufriedene Mitarbeiter – Grundlage des Erfolgs	183
Der entscheidende Wettbewerbsvorteil	184
Neue Berufs- und Lebensperspektiven	185
Das Ende ist der Beginn	186
Bei Centrotherm ist alles anders	187
Loslassen – und wachsen	188
Der Profitminimierer – Andreas W. Korth	191
Mit einem Handy zur Unternehmerin. Der Weg aus der Armut für Hunderttausende Menschen	192
Vom Saulus zum Paulus – bekehrt, weil Marktmechanismen nicht mehr funktionieren	193
Nachhaltigkeit statt Neoliberalismus. Die Anzugträger müssen umdenken	194
Sechs Prozent Rendite – den Rest sieht man durch die soziale Brille	195
Laut Korth hat das Finanzsystem seine Grenzen erreicht. Der Weltfrieden sei massiv gefährdet	196
Die Gordon Gekkos sind noch da	197
Nachhaltige Investitionen, vom Staat belohnt? Nicht in Deutschland	198
Sich sozial geben und Maserati fahren? Fürs Image eine Katastrophe	199
Der Arme zahlt Schulden zuverlässiger zurück als die meisten Kreditnehmer	200
Korth sieht die Finanzkrise noch nicht ausgestanden. Kein Erfolg mehr ohne Ethik	201

Die Multiaktivistin – Claudia Langer	203
Adieu Marketing	204
Von der Angst nach dem Frontalaufprall	205
Dem Fußball sei Dank	206
»Heile Welt« in Kanada	207
Wie funktioniert intelligentes Guerilla-Marketing?	207
Utopia – ein neues Miteinander	208
Verbraucher sind auch Wähler	209
Ein Gutmensch will Geld verdienen	210
Das »Changemaker-Manifest«	211
Die Neue Deutschland AG	212

Die Bankrott-
Erklärung der
unternehmerischen
Ich-AG oder:
Warum Manager
in Wirklichkeit
Psychopathen sind

In diesem Augenblick spürt er mit jeder Faser seiner fast zwei Meter Körpergröße seine Wichtigkeit. Sein lange antrainiertes Blendax-Lächeln wird noch eine Spur breiter, noch eine Nuance strahlender. Er ist ganz oben. Und wenn auch so mancher Kleingeist an ihm rummäkkelt. Er selbst wusste es immer – und vor allem immer besser: Er gehört nach ganz oben. Er, Guru des Turbokapitalismus, und vor ihm seine Jünger, dürstend nach jedem Wort, nach seinem Erfolgsevangelium. Gut, einen Tag vorher war auch ein Großer zu Gast. Gerhard Schröder, Altkanzler und jetzt Gazprom-Beauftragter. Natürlich schnodderte der frühere Genosse der Bosse auch vor gut gefülltem Hörsaal der privaten European Business School in Oestrich-Winkel im Rheingau.

Aber bei ihm, »Big T«, wie er sich bei aller zur Schau gestellten Bescheidenheit von Freunden gerne nennen lässt, ist alles noch viel bedeutender.

Der Saal ist zum Bersten gefüllt, noch vor den Türen stehen die Studenten. Junge Menschen, die einen Traum haben. So zu werden wie er: Thomas Middelhoff, Chef des Kaufhauskonzerns Arcandor.

Smart tritt der 54-Jährige auf, jede Haartolle sitzt genauso exakt niedergebügelt wie der gedeckte Maßanzug. Er weiß um seine Menschenfängerfähigkeiten, um die Macht der Worte. »Ich bin jung, ich könnte hier noch studieren«, kokettiert er charmant und macht den gebannt lauschenden Studiosi Avancen: »Rufen Sie mich an, wenn Sie wollen.«

Ein blendender Auftritt – in jedem Sinne des Wortes.

In jenem November 2007 zählten Manager wie Thomas Middelhoff noch zur Speerspitze der Halbgötter in Nadelstreifen. Knapp ein Jahr später begann mit der Weltwirtschaftskrise die Vertreibung aus dem Olymp. Fast über Nacht zerbarst der Glorienschein der Managerelite. Macher und Helden an den Schalthebeln der Großunternehmen wurden entzaubert. Gestern noch als Milliarden-Magier gefeiert, standen sie plötzlich als kolossale Versager, als habgierige Verbrecher und unfä-

hige Fantasten da, die Milliardenwerte vernichteten und Hunderttausende in die Arbeitslosigkeit trieben.

Das Image sackte nach einer Allensbach-Umfrage ins Bodenlose. 69 Prozent beobachteten einen Verfall von Anstand und Moral. 63 Prozent attestierten den Managern so verheerende Charaktereigenschaften wie Gier, Rücksichtslosigkeit, Egoismus und Verständnislosigkeit in Bezug auf die »Sorgen der kleinen Leute«.

Explosionsartig beendete die Krise eine Entwicklung, die über Jahre auf Schein, auf glänzenden Darstellern, beschönigten Bilanzen, kurzatmigen Unternehmenszielen und im schlimmsten Falle auf zumindest rechtlich fragwürdigen Praktiken basierte – und vielleicht gerade deshalb so erfolgreich funktionierte. Unternehmensfürsten wie Jürgen E. Schrempp (DaimlerChrysler), Ron Sommer (Telekom), Klaus Esser (Mannesmann), Ulrich Schumacher (Infineon), Georg Funke (Hypo Real Estate), Stefan Ortseifen (IKB Deutsche Industriebank), Werner Schmidt (Bayerische Landesbank), Thomas Middelhoff (Arcandor) oder Wendelin Wiedeking (Porsche) gaben dem Scheitern ein Gesicht.

Sie alle stiegen hoch und fielen tief

»Immer größer!«, »Immer mehr!«, »Immer weiter!« – so lautete die Maxime der Wirtschaftselite. Und ihr Mantra fiel auf fruchtbaren Boden, vor allem bei den Wirtschaftskapitänen selbst.

Ohne Maß trieb sie die Hatz nach Rendite vorwärts. Sie fusionierten um der schieren Größe willen und ohne wirtschaftlichen Verstand. Der Größenwahn fraß sich in ihre Gehirne und verschluckte die unternehmerischen Gebote.

Kaum eine Woche verging, in der nicht neue Mega-Zusammenschlüsse und weltumspannende Kooperationen verkündet wurden. Im Wirtschaftsmonopoly kauften und verscherbelten sie Firmen und ließen

sich dafür feiern. Für die selbst ernannten Shareholder-Value-Kapitäne zählte nur der kurzfristige Erfolg, das Quartalsergebnis – und zwar das des nächsten Quartals. Nachhaltigkeit oder langfristiger Nutzwert – Fremdworte aus einer längst vergangenen Zeit. Gestrichen aus dem Wortschatz der neuen Elite.

Sie trieben und sie waren Getriebene. Wer nicht in immer kürzeren Abständen einen neuen Coup vermelden konnte, plumpste schnell aus dem Zirkel der Mächtigen und Helden. Das verleitete sie zu immer waghalsigeren Aktionen.

So drückte Wendelin Wiedeking aufs Gas. Siebzehn Jahre stand er an der Spitze von Porsche, formte aus der arg ramponierten Zuffenhauener Sportwagenschmiede einen der profitabelsten Autohersteller der Welt. Dabei vermittelte er gerne den Eindruck, als wäre dies alles das Werk eines Einzelnen: nämlich seines.

Da ist etwas Wahres dran. Doch genauso wahr ist, dass er Porsche nicht nur an die Spitze geführt, sondern am Ende durch seinen unbrennsamen Drang nach Größe der Eigenständigkeit beraubt und zum Anhängsel von VW gemacht hat. Als er, der David aus dem Schwäbischen, mit allen möglichen Tricksereien den vielfach größeren Goliath Volkswagenkonzern übernehmen wollte, hat er sich verhoben.

Für den Münchner Wirtschaftspsychologen Dieter Frey lag dem Übernahmegedanken nichts ferner als ein unternehmerisches Kalkül. Vielmehr trieben den einstigen »Manager des Jahres« Machtgier, Arroganz und Narzissmus. Alles Eigenschaften, ohne die ein erfolgreicher Manager bis zu einem gewissen Grade nicht auskommen kann. Doch wenn Grenzen überschreiten das Ziel ist, dann pervertiert Machtgier zur Eroberungsfantasie wie bei römischen Feldherren und Narzissten laufen nach Frey Gefahr, sich zu Autisten zu entwickeln, denen in ihrem Gefühl der Omnipotenz die Kritik- und Einsichtsfähigkeit abhandenkommt.

Der Wachstumsvirus trieb sie in die Allmachtsfantasie

Ron Sommer, Schönling an der Spitze des altbackenen Staatsbetriebes Deutsche Telekom, erfand nicht nur die Volksaktie, mit der er die Deutschen zu einem Volk von Anteilseignern erziehen wollte – was so gründlich schief lief, dass er später als »Blender« und »Vernichter von Volksvermögen« zum Feindbild aller Kleinaktionäre avancierte.

Der Mathematiker, infiziert von Wachstumsvirus und Globalisierungsbakterium, versuchte sich Anfang des Jahrtausends auch als Weltmanager. 39 Milliarden Euro ließ er sich die Übernahme der US-Mobilfunkfirmen Voicestream und PowerTel kosten – mindestens zehnfach zu teuer. Dass sich dieses Investment niemals auszahlen würde, konnte sich jeder durchschnittlich gebildete Betriebswirt leicht ausrechnen.

Doch Größenwahn kennt keine Zweifel. Schließlich drückten die Telekom am Ende der Expansionsfantasien des immer urlaubsgebräunten Sommer 64 Milliarden Euro Schulden, Tausende Mitarbeiter verloren im Zuge der folgenden Sparmaßnahmen ihren Job, die (Volks-) Aktionäre rebellierten und SPD-Kanzler Gerhard Schröder ließ seinen früheren Darling fallen, weil er den Liebesentzug des erzürnten Wahlvolkes fürchtete.

Nur einen focht das alles nicht an: Ron Sommer.

Warum auch? Schuld sind ja immer die anderen: die Politik, der Markt, die Krise und vielleicht auch die Mitarbeiter, welche die tollkühnen Visionen nicht schnell genug umsetzen konnten.

Einsicht, selbst irgendetwas falsch gemacht zu haben? Fehlanzeige.

Erhobenen Hauptes verließ das Genie im Eigenmarketing die magentafarbene Telekombühne. Im Gegensatz zu seinen Untergebenen, die sich in den Fluren der Arbeitsagenturen wiederfanden, kassierte er zum

Abschied noch einmal kräftig ab: Elf Millionen Euro an Gehalts- und Pensionsansprüchen. Zugegeben, nach »harten Verhandlungen« – aber das macht die Sache auch nicht besser. Und zeigt nur, dass Größenwahn und Schamlosigkeit im Elitenzirkel wie siamesische Zwillinge zusammengewachsen sind.

Das zumindest scheint ein Markenzeichen der Globalisierung. Als die US-Regierung neun große amerikanische Banken mit 175 Milliarden Dollar Staatshilfe vor dem Finanzkollaps rettete, hatten die Manager nichts Besseres zu tun, als zuerst einmal an sich selbst zu denken: Sie stopften sich 33 Milliarden Dollar als Prämien in die eigenen Taschen. Dabei fielen einige Bonuszahlungen sogar noch höher aus als die erwirtschafteten Gewinne einzelner Institute.

Immer skrupelloser, immer egoistischer. Die Verhaltensweisen vieler moderner Konzernchefs haben sich weit entfernt von dem Idealbild des klassischen Firmenpatrons, der sich seiner sozialen und unternehmerischen Verantwortung bewusst war und traditionelle Werte wie Anstand und Moral als Brücke für die Zukunft nachfolgender Generationen verstand.

Heute sind zahlreiche Manager nur noch Unternehmer in eigener Sache. Ihre Entscheidungen prägt das Shareholder-Value-Denken, kurzfristige Renditeziele wecken ihren Jagdinstinkt. Nicht das Morgen zählt und das Übermorgen kann schon wieder die eigene Vergangenheit sein. Das Motto »Nach mir die Sintflut« lässt keinen Platz für Sentimentalitäten wie Erhalt von Arbeitsplätzen oder nachhaltiges Wirtschaften.

Der Vater des modernen Kapitalismus kann mit vielen seiner Nachkommen wohl kaum zufrieden sein. Adam Smith (im Übrigen auch Moralphilosoph) wurde bei seinem Postulat »Wenn alle trachten, ihren Gewinn zu mehren, erhöht sich zwangsläufig auch das allgemeine Wohl« offensichtlich gehörig missverstanden. Denn das Allgemein-

wohl liegt zahlreichen Managern noch ferner als das Wohl der Mitarbeiter.

Und am Ende zählt dann meistens ohnehin nur das eigene Wohl. Aber ist das nicht bei allen Menschen so? Mag sein. Allerdings nicht in dem Maße, in dem das Verfolgen eigener wirtschaftlicher Interessen an Habsucht und der Umgang mit anderen Menschen – vor allem mit solchen, die außerhalb der eigenen Kaste stehen – zum Teil an Gewissenlosigkeit grenzt.

Das doppelte Versagen

Das Jahr 2009 entpuppte sich für den Wirtschaftsstandort Deutschland schlichtweg als Katastrophenjahr. Die Nachbeben der weltweiten Finanzkrise erschütterten den Exportweltmeister. 32 687 Firmen gingen pleite. Darunter Unternehmen, die aus dem einstigen Wirtschaftswunderland nicht wegzudenken waren: Arcandor (Karstadt-Quelle), Schiesser, Märklin oder Rosenthal.

Über drei Millionen Mitarbeiter verloren ihre Jobs. Einige hatten Glück und fanden einen neuen Arbeitgeber, viele mussten sich in die durchschnittlich 3,4 Millionen Arbeitslosen einreihen. Damit die Lage nicht weiter eskalierte, pumpte die Bundesagentur für Arbeit fast fünf Milliarden Euro Kurzarbeitergeld in bedrohte Betriebe: Eine Million Beschäftigte fürchteten trotzdem weiter um ihre Jobs, verdienten weniger und schnürten ihren Gürtel enger und enger – bis ihnen die Luft wegblieb. Und die Manager? Sie versagten. Und das gleich doppelt.

Ökonomisch: weil sie kein Gegenmittel für den kollabierenden Patienten fanden, als die selbst verursachte Krise wie lähmendes Gift die Wirtschaft schwächte.

Moralisch: weil sie sich schamlos bereicherten, als sie für ihr Versagen bezahlen sollten.

Haltlose Unterstellungen?

Menschen wie Thomas Middelhoff weisen solche Vorwürfe mit Bestimmtheit zurück. Sie sind immun gegen Zweifel an ihrer Lebensleistung.

Als der immer optimistische Hüne an die Spitze der Kaufhauskette Karstadt-Quelle rückte, zählte er zu den Helden der deutschen Wirtschaft, ein Star der New Economy. Am »Rande des Abgrunds« habe er den Laden übernommen, beschrieb »der Magier« die Herkulesaufgabe, die er sich aufgebürdet hatte und die er – und eben nur er – schultern würde.

»Big T« legte mit einem Wahnsinnstempo los. Er strich 25 000 Arbeitsplätze, verkaufte Kaufhäuser und Grundstücke, erwarb eine Fluggesellschaft, peppte das Unternehmen zu einem Handels- und Reisekonzern auf. Der Name Karstadt? Zu dröge. Mehr Glanz musste her: Er taufte das Unternehmen auf den Namen Arcandor, was irgendwie an einen Paradiesvogel erinnerte.

Doch bald fielen Schatten auf das Paradies. Middelhoff hatte nicht nur Schrott verschербelt, sondern auch das Tafelsilber: die Immobilien. Diese übernahm eine Fondsgesellschaft, die sie dann für teures Geld wieder an Karstadt zurückvermietete.

Die exorbitanten Abgaben saugten das Unternehmen förmlich aus. Dafür kassierte die Fondsgesellschaft kräftig ab – und mit ihr Middelhoff. Er war zusammen mit seiner Frau an vier dieser Fonds beteiligt: Was dem Privatmann Middelhoff Geld brachte, schadete dem Konzern-Boss Middelhoff.

Skrupel wegen dieser fragwürdigen Verquickung befahlen zwar die Staatsanwaltschaft, »Majestät«, wie der Chefintern genannt wurde, aber nicht. Er musste sich um das große Ganze kümmern, flog mit dem Privatjet von Termin zu Termin – und war es nur von Düsseldorf nach Frankfurt. Allein 2006 kosteten die Jet-Set-Allüren des Managers den Konzern

811 000 Euro. Gespart wurde bei dem bedürftigen Firmenkonglomerat woanders: beim Urlaubs- und Weihnachtsgeld der Mitarbeiter.

Als das Ende mit Schrecken abzusehen war, verließ Kapitän Middelhoff die Brücke des sinkenden Schiffs. Allerdings ließ er sich den unrühmlichen Abgang fürstlich entlohnen. Der Arcandor-Aufsichtsratschef bewilligte dem entzauberten Magier ein üppiges Abschiedsgeschenk, zu der ohnehin festgeschriebenen Jahresrente von 150 000 Euro:

1,5 Millionen Euro »Ausgleich für den sozialen Besitzstand«; 1,1 Millionen Euro »Karenzentschädigung« dafür, dass Middelhoff innerhalb zweier Jahre nicht bei der Konkurrenz anheuerte; einen Bonus von 533 333 Euro; »Versorgungszahlungen« von monatlich 12 690 Euro ab dem 1. Januar 2011; die normalen Bezüge in Höhe von zwei Millionen Euro für weitere zwölf Monate.

Es versteht sich von selbst, dass Middelhoff die Vereinbarung für »angemessen« hielt.

Gedanken über eine Mitschuld an dem Arcandor-Desaster? Niemals. Mitgefühl mit den Tausenden Mitarbeitern, die um ihre Zukunft bangten? Nicht einmal geheuchelt. Dafür fand sich keine Zeit auf der Sonnenterrasse des Villen-Domizils in Saint-Tropez mit Meerblick, eigenem Pool und dem zwei Hektar großen Garten. Oder an Deck der schnittigen Motorjacht: einer Mangusta 108, 33 Meter lang, 4000 PS, Neupreis elf Millionen Euro.

Nur einmal verlor »Big T« die Contenance: Als spekuliert wurde, dass er aufgrund der Arcandor-Insolvenz einen Teil seiner Ansprüche verloren habe und ihn Millionenschulden peinigten.

Plötzlich sah er seinen Ruf in Gefahr. Firmen in den Ruin zu treiben mag fürs Image nicht schön sein, schlimmer aber scheint zu sein, dabei nicht selbst reich zu werden.

Also präsentierte Middelhoff einer erstaunten Öffentlichkeit seine Einkünfte: 20 Millionen Euro Abfindung, als er 2002 als Bertelsmann-

Chef gehen musste; 34 Millionen Euro Verdienst in den Jahren 2005 und 2007; zehn Millionen Euro für eine Beratertätigkeit von wenigen Monaten bei der krisengeschüttelten Privatbank Sal. Oppenheim 2009. Zudem strich er mit den Fonds, die unter anderem die Karstadt-Mieten kassierten, in fünf Jahren 72 Millionen Euro ein. BILD titelte ungeniert: »Deutschlands gierigster Manager«.

Einen kräftigen Reibach konnte auch Karl-Gerhard Eick verbuchen. Der frühere Telekom-Finanzvorstand wechselte im März zu Arcandor. Er sollte nach Middelhoff retten, was zu retten war. Doch stattdessen musste das Unternehmen nur sechs Monate später Insolvenz anmelden. Tausende Mitarbeiter verloren ihren Job.

Von Anfang an schien nicht einmal Eick selbst von seinen Qualitäten als Sanierer überzeugt gewesen zu sein. Schon vor Amtsantritt ließ er sich eine Abfindung von 15 Millionen Euro im Falle einer Pleite zusichern. So viel Unverfrorenheit erzürnte sogar Kanzlerin Angela Merkel (CDU), die gar nicht einsehen wollte, »dass jemand, der ein insolventes Unternehmen leitet, für sechs Monate Arbeit das gesamte Gehalt für fünf Jahre bekommt«.

Scheitern und abkassieren – nirgends funktioniert das besser als in den Führungsetagen der großen Konzerne. Während die kleinen Angestellten um ihre Zukunft zittern, spannt sich über den Wirtschaftskapitänen ein goldener Fallschirm, der ihren Sturz abbremst, wenn sie aus dem Amt katapultiert werden. Egal, wie viel Aktienkapital sie vernichtet, wie viele Firmen sie ruiniert und wie viele Arbeitsplätze sie ausradiert haben: Am Ende sacken sie Millionen ein. Das ist nichts anderes als real-kapitalistischer Zynismus: Versagen lohnt sich.

Wendelin Wiedeking hinterließ bei seinem erzwungenen Abgang gedemütigte Porscheaner unter dem neuen VW-Dach und Milliarden-schulden, die das so stolze PS-Unternehmen zu erdrücken drohten. Dafür ließ er sich seine Tränen beim unrühmlichen Abgang qua-

si vergolden. 50 Millionen Euro sind auch für einen, der noch kurz zuvor ein Jahresgehalt von 80 Millionen Euro einheimste, kein Papppenstiel.

Die Absahner ohne Skrupel haben den Ruf ihrer Branche dauerhaft geschädigt. Sie bestimmten die Schlagzeilen, prägten das Bild ihrer Zunft. Der frühere Vizekanzler Frank-Walter Steinmeier (SPD) giftete: »Der Realitätsverlust und der Zynismus mancher Führungskräfte erschüttern mich immer wieder. Führungskräfte sind Vorbilder – im Guten wie im Schlechten.«

Das psychopathische Managertum

Taugen sie wirklich zu Vorbildern? Glaubt man dem renommierten Kriminalpsychologen und Psychopathen-Forscher Robert Hare, dann allenfalls im Schlechten. Der Kanadier kommt zu dem erschreckenden Ergebnis: »Es ist nicht allzu schwierig, Parallelen zwischen einem psychopathischen Individuum und dem Verhalten vieler Top-Manager zu ziehen.« Die klassischen Merkmale von Psychopathen seien ein überzogenes Selbstwertgefühl, die Unfähigkeit zur Reue oder die Gleichgültigkeit gegenüber den Leiden anderer. Die gleichen Symptome machte Hare bei den Managertypen moderner Prägung aus.

Psychopathen leiden unter einem genetischen Defekt, der ihnen die Empfindung von Reue unmöglich macht. Trotzdem wissen sie sehr genau, was sie tun. Sie kennen die Regeln und die gesellschaftlichen Konventionen. Begriffe wie Moral, soziale Verantwortung oder Fairness sind ihnen nicht fremd. Sie scheren sich nur nicht darum.

So wenig wie sich die Kapital-Kapitäne in ihrem Ego-Trip um ihre gesamtgesellschaftliche Verantwortung scheren. Zuerst trieb sie das Shareholder-Value-Diktat zu unsinnigen Zukäufen. Als nach dem Wachstumsrausch Ernüchterung einkehrte, verfielen die Manager in