

Uwe Peter Kanning

# Warum scheitern Manager?



SACHBUCH

 Springer

Warum scheitern Manager?

Uwe Peter Kanning

# Warum scheitern Manager?



Springer

Uwe Peter Kanning  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Hochschule Osnabrück  
Osnabrück, Niedersachsen, Deutschland

ISBN 978-3-662-61803-5      ISBN 978-3-662-61804-2 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-61804-2>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlagfoto: (c) adobe.stock/krise business hintergrund/shockfactor.de  
Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Planung/Lektorat: Marion Kraemer  
Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

# Vorwort

Als in den späten 1990er-Jahren Daimler-Benz den Versuch unternahm, durch eine Fusion mit dem amerikanischen Automobilhersteller Chrysler zu einem der weltweit größten Automobilkonzerne aufzusteigen, war die Öffentlichkeit zunächst voll des Lobes. Der Vorstandsvorsitzende von Daimler-Benz wurde als visionärer Unternehmensführer gefeiert. Damals ahnte noch niemand, dass der Börsenwert des neuen Unternehmens in wenigen Jahren um zwei Drittel sinken, und Zehntausende von Menschen ihren Arbeitsplatz verlieren würden. Nach wenigen Jahren ist der Spuk vorbei und der Vorstandsvorsitzende wird in die Wüste geschickt.

Im Jahre 2008 endete die Geschichte eines der größten amerikanischen Bankhäuser – Lehman Brothers – mit einer gewaltigen Implosion. Die Schulden des über lange Jahre hinweg durchaus angesehenen Bankhauses übersteigen den realen Wert des Unternehmens um mehr als das 150-Fache. Sie betragen stolze 660 Mrd. US\$. Hunderte von Mitarbeitern verlieren daraufhin ihren Job, Tausende Familien müssen ihr Eigenheim verkaufen, Rentner auf der ganzen Welt werden um ihr Ersparnis gebracht, und das Image der Bankenbranche bis auf den heutigen Tag hin geschädigt. Der Vorstandsvorsitzende verdient im letzten Jahr vor der Pleite noch 46 Mio. US\$.

Seit insgesamt drei Jahrzehnten wird in Berlin der Versuch unternommen, einen neuen Großstadtflughafen zu bauen. Mehrfach wurde die Eröffnung angekündigt und wieder zurückgezogen. Die Kosten haben sich inzwischen fast verzehnfacht. Die Top-Führungskräfte inklusive der Mitglieder des Aufsichtsrates wurden mehrfach ausgetauscht.

Dies sind nur drei Beispiele für umfangreiche Managementfehler, die gravierende Konsequenzen nach sich gezogen haben. Sie markieren die sprichwörtliche Spitze des Eisbergs, denn Fehlentscheidungen geringerer Tragweite sind an der Tagesordnung, auch wenn sie nicht immer offen für jedermann sichtbar zu Tage treten. Bei der Vertuschung eigener Fehler geht so mancher Manager vielleicht geschickter vor, als bei der Bearbeitung seiner eigentlichen Aufgaben.

Vor dem Hintergrund von Befunden der psychologischen Forschung begibt sich das vorliegende Buch auf die Suche nach den Ursachen für Managementfehler und zeigt Perspektiven auf, wie man sich dagegen wappnen könnte. Dabei wird sich zeigen, dass die Ursachen sehr breit gestreut sind. Sie liegen in ungünstigen Eigenschaften vieler Menschen, die in Managementpositionen aufsteigen, ihrem Führungsverhalten, klassischen Denkfehlern und sozialpsychologischen Phänomenen, aber auch in Arbeitsbedingungen und unprofessioneller Personalarbeit. Viele der Risikofaktoren ließen sich vergleichsweise einfach vermeiden, wenn man sie als solche denn richtig erkennen würde und zu einem Umdenken bereit wäre.

Aufgrund besserer Lesbarkeit wurde – sofern eine geschlechtsneutrale Formulierung nicht möglich war – häufig die männliche Schreibweise verwendet. Selbstverständlich sind jedoch immer alle Geschlechter gemeint.

Das Manuskript zu diesem Buch wurde von Studierenden der Wirtschaftspsychologie von zahlreichen Tippfehlern befreit. Dafür danke ich ganz herzlich Malien Arndt, Daria Bielefeld, Evelyn Fellhölter und Tatjana Raisig. Alle verbleibenden Tippfehler gehen auf mein Konto.

Münster  
im Frühling 2020

Uwe Peter Kanning

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Worum geht es?</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Wie wird man (Spitzen-)Manager?</b>	<b>27</b>
<b>3</b>	<b>An welchen Eigenschaften scheitern Manager?</b>	<b>51</b>
<b>4</b>	<b>Wie führen schlechte Manager?</b>	<b>73</b>
<b>5</b>	<b>Warum treffen Manager Fehlentscheidungen?</b>	<b>89</b>
<b>6</b>	<b>Wie täuschen Manager sich und andere?</b>	<b>111</b>
<b>7</b>	<b>Unter welchen Bedingungen arbeiten Manager?</b>	<b>127</b>
<b>8</b>	<b>Wie bilden Manager sich weiter?</b>	<b>147</b>
<b>9</b>	<b>Warum werden sie nicht frühzeitig gestoppt?</b>	<b>163</b>
<b>10</b>	<b>Was ist zu tun?</b>	<b>181</b>

## Über den Autor



**Prof. Dr. Uwe Peter Kanning**, Diplom-Psychologe, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Autor und Herausgeber von mehr als 30 Fachbüchern und Testverfahren. Träger zahlreicher Auszeichnungen, zuletzt 2016 „Professor des Jahres“ (Unicum Beruf), 2019 „vierzig führende HR Köpfe“ (Personalmagazin). Seit mehr als 20 Jahren Beratung von Behörden und Unternehmen bei personalpsychologischen Fragestellungen. Arbeitsschwerpunkte: Personaldiagnostik und fragwürdige Methoden der Personalarbeit.

<http://www.hs-osnabrueck.de/prof-dr-uwe-p-kanning>





# 1

## Worum geht es?

Als am 14. November 2014 das Landgericht Essen *Thomas Middelhoff* zu einer Freiheitsstrafe von drei Jahren verurteilt, findet die Wirtschaftskarriere eines besonders schillernden Spitzenmanagers ein ungewöhnlich dramatisches Ende. Zwar musste der gescheiterte Manager schon sechs Jahre zuvor bei ACANDOR (vormals KarstadtQuelle) seinen Hut nehmen, dies allein hätte ihm aber sicherlich nicht das Genick gebrochen. Schließlich hatte man ihn bereits im Jahr 2002 als Vorstandsvorsitzenden bei Bertelsmann in die Wüste geschickt. Arbeitslos wurde er danach nicht. Diesmal ging es allerdings nicht nur um Missmanagement, sondern auch um kriminelles Verhalten, das sich offensichtlich nicht so leicht unter den Teppich kehren lässt. Ins Gefängnis ging er wegen Untreue und Steuerhinterziehung, denn obwohl Middelhoff eigentlich angetreten war, ein marodes Unternehmen vor dem Konkurs zu retten, gibt er das Geld mit vollen Händen aus – und zwar ohne erkennbaren Nutzen für seinen Arbeitgeber:

- mehr als 300.000 € für Flugreisen, die privaten Zwecken dienten;
- 74.000 € für Hubschrauberflüge von seinem Wohnsitz in Bielefeld zur Konzernzentrale nach Essen, damit er nicht so lange mit seinem Chauffeur im Ruhrgebietsstau stehen musste;
- 1300 € für einen Hubschrauberflug zu einer Sitzung des Hochschulrates an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster – Middelhoff hatte Jahrzehnte zuvor in Münster studiert und wurde als besonders prominenter Absolvent in dieses damals noch recht neue Gremium berufen;

- 180.000 € für eine Festschrift zum 70. Geburtstag seines ehemaligen Bertelsmann-Mentors Mark Wössner;
- 700.000 € Spendengelder für die Universität Oxford – einer seiner Söhne studierte in Oxford und der Papa sicherte sich durch diese großzügige Spende einen Sitz in einem prestigeträchtigen Beratungsgremium der Alma Mater.

Sind diese Veruntreuungen allzu offensichtlich, hat sich Thomas Middelhoff bei anderen zwielichtigen Geschäften deutlich geschickter angestellt. So verkaufte er beispielsweise vier besonders wertvolle Karstadt-Immobilien an eine Immobiliengesellschaft, an der er selbst privat beteiligt war.

Doch auch jenseits krimineller Machenschaften kann Thomas Middelhoff als hervorragendes Beispiel für Missmanagement gelten. 1987 steigt er zunächst als Vorstandsassistent bei der Bertelsmann-Tochter Mohndruck ein und übernimmt 1990 aufgrund der Initiative seines Förderers Mark Wössner – dem Vorstandsvorsitzenden von Bertelsmann – die Geschäftsführung. Er verantwortet einen Umsatz von 1,2 Mrd. €, der mit einer Belegschaft von 4000 Mitarbeitern erwirtschaftet wird. In dieser Funktion kauft Middelhoff einen ehemaligen DDR-Schulbuchverlag. Schulbücher gehen immer, so könnte man als Laie denken, und vielleicht hat auch Middelhoff so gedacht, zumal der Verlag schon zu DDR-Zeiten in der Sowjetunion einen großen Absatzmarkt hatte. Was leider übersehen wurde, ist die Tatsache, dass zu Zeiten des kalten Krieges die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen der Sowjetunion und der von ihr abhängigen „Bruderstaaten“ ganz eigenen Regeln folgten. Die Schulbücher wurden vor der Wendezeit überhaupt nicht bezahlt, sondern als Reparationszahlungen einkassiert. Nach der Wende fehlten der Sowjetunion die Devisen, um die Bücher nun, im teuren Westen einkaufen zu können. Der Umsatz brach komplett ein. Das hätte man eigentlich vorher recherchieren können. Im Geschäftsjahr 1994/1995 erwirtschaftet Mohndruck einen Verlust von 23 Mio. €. 1994 schafft Middelhoff trotz solcher Ergebnisse den Sprung in den Bertelsmann-Vorstand und übernimmt das neu geschaffene Strategieressort. Hier gelingt ihm ein großer Coup – der vielleicht einzige in seiner Laufbahn. Er kauft für 1,8 Mio. € einen Anteil von 5 % an AOL, der einige Jahre später für abenteuerliche 7 Mrd. US\$ wieder abgestoßen wird. Nun könnte man sich streiten, ob das Kaufen und Verkaufen von Firmenanteilen eine herausragende Managementleistung darstellt, schließlich hätte auch jeder Investor, der als Privatperson in der damaligen Zeit Aktienanteile am neuen Markt erworben hätte, in ähnlichen Größenordnungen Gewinne erzielen können, ohne dass jemals jemand auf die Idee gekommen wäre,

hierin eine Managementleistung zu sehen. Andere Investments am neuen Markt (Einstieg bei Pixelpark und Lycos) erweisen sich hingegen als Fehlentscheidungen. Die Gewinne von AOL lassen sie jedoch nicht allzu deutlich in den Vordergrund treten. 1998 rückt Middelhoff zum Vorstandsvorsitzenden auf. Die Verluste im Internetgeschäft steigen auf fast 900 Mio. €, das traditionelle Buchgeschäft bleibt weiterhin in den roten Zahlen und auch die Tochter BMG steht kurz vor dem Verkauf. In dieser schwierigen Zeit überredet Middelhoff die Eigentümerfamilien, mit der Familientradition zu brechen und Anteile an RTL zu erwerben, indem sie den RTL-Anteilseignern Bertelsmann-Aktien zum Tausch anbieten. Einige Jahre später wird Bertelsmann für den Rückkauf dieser Anteile 4,5 Mrd. € zahlen müssen. Nach nur vier Jahren muss Middelhoff 2002 seinen Posten wieder räumen und wird dabei nicht gerade mit Lorbeeren überhäuft. In einer Firmenchronik werden die Middelhoff-Jahre später als „Phase der Desorientierung“ elegant umschrieben.

Nach einem kurzen Intermezzo bei der britischen Firma Investcorp – einem Unternehmen, das mit Aufkauf und Ausschachtung von Unternehmen das schnelle Geld macht – steigt Middelhoff 2004 als Sanierer bei KarstadtQuelle ein. Erneut sieht er seine Aufgabe nicht darin, durch klassisches Management das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen, sondern Firmenanteile geschickt zu (ver-)kaufen. Besonders erfolgreich ist er dabei nicht. So verkauft er beispielsweise einen Großteil der Karstadt-Immobilien für 4,5 Mrd. € an die Highstreet-Gesellschaft und muss von da an jährlich mehr als 320 Mio. € allein an Mietkosten aufbringen, Tendenz steigend. Die eingesetzten Strategien verschaffen ihm kurzfristig Luft, stellen aber keine Lösung der substanziellen Probleme dar. Gleiches gilt für den Einstieg bei Thomas Cook, einem damals gut laufenden Unternehmen. Durch die Gewinne von Thomas Cook, lassen sich die Bilanzen von KarstadtQuelle ein wenig aufhübschen, eine echte Managementleistung zur Sanierung des Unternehmens bleibt jedoch aus. In der Ära Middelhoff sinkt der Unternehmenswert von KarstadtQuelle um fast 90 % – eine stolze Bilanz.

Und auch privat gehörte das erfolgreiche Wirtschaften offensichtlich nicht zu den herausragenden Stärken des Thomas Middelhoff. Unter anderem erwirbt er gemeinsam mit Geschäftspartnern für 200 Mio. € ein Unternehmen, das nach kurzer Zeit 60 % seines Wertes verliert. Nach seinem Ausstieg bei ACANDOR sieht er sich zahlreichen Klagen von ehemaligen Geschäftsfreunden ausgesetzt, mit denen er privat verbandelt war. Allein das Bankhaus Sal Oppenheim fordert von ihm fast 80 Mio. €, Roland Berger mehr als 6 Mio. €, sein Geschäftspartner Josef Esch 2,5 Mio. €, die

Sparkasse Köln-Bonn etwa 3 Mio. €. Über Jahre hinweg hat er – trotz seines sehr hohen Einkommens dank unzähliger Kredite – maßlos über seine Verhältnisse gelebt, mit Villa in Saint-Tropez (Kosten 1,3 Mio. € pro Jahr) und Jacht im Mittelmeer (700.000 € Kosten pro Jahr). Im Jahr 2015 geht er in die Privatinsolvenz.

Nur sieben Jahre zuvor erhielt er noch die Ehrendoktorwürde der Handelshochschule Leipzig. Ein Jahr früher wurde er mit den „Bayreuther Vorbildpreis“ ausgezeichnet – wahrlich ein Vorbild, fragt sich nur für wen.

Dass Banken massive Managementfehler begehen, wundert heute niemanden mehr. Spätestens seit der weltweiten Bankenkrise vor gut zehn Jahren hat das Image der Branche selbst bei Kleinanlegern stark gelitten. In den frühen 1990er-Jahren sah da die Welt noch ganz anders aus. Bis der Skandal um den sog. „Baulöwen“ *Jürgen Schneider* der Republik die Augen öffnete. Bis dahin war Jürgen Schneider ein gefeierter Star der Baubranche, der in der Nachwendezeit genau das machte, was sich viele vom Unternehmertum wünschten – die Ärmel hochkrempeln und den Aufbau Ost in Angriff nehmen. Im großen Stil kauft Schneider insbesondere im Osten des Landes ehemals prachtvolle Immobilien, die mit Mühe und Not die sozialistische Mangelwirtschaft überlebt haben, und unterzieht sie einer Hochglanzsanierung. So entsteht beispielsweise eine wunderschöne Einkaufspassage in Leipzig und viele Kulturdenkmäler werden vor dem Zerfall gerettet. Einen Nutzen aus den Edelsanierungen ziehen also keineswegs nur vermögende Mieter, sondern in starkem Maße auch die Allgemeinheit. Schneider wird so zum Liebling der Medien und so mancher Politiker sonnt sich in seinem Glanz.

Wie sich wenige Jahre später zeigen wird, basiert sein vermeintlicher Erfolg allerdings im Wesentlichen auf Betrugereien, die in ihrer Dreistigkeit fast schon skurril anmuten. Immer mit im Boot sitzen Banken, die unfassbar leichtgläubig auf seine Tricks hereinfliegen. Das Kernproblem von Schneider ist, dass seine eigene Kapitaldecke viel zu gering ist, um die Bauprojekte stemmen zu können. Er muss sich daher das Geld vollständig bei den Banken leihen. Dies würde natürlich nicht funktionieren, wenn man ehrlich zu seinen Geschäftspartnern wäre. Also musste sich Schneider allerlei Kniffe einfallen lassen:

- Nehmen wir an, er will in bester Innenstadtlage eine Immobilie für 100 Mio. DM erwerben. Da er selbst über kein nennenswertes Eigenkapital verfügt, benötigt er 100 Mio. DM von den Banken. Üblicherweise würden ihm die Banken maximal 60 % finanzieren. Um einen Kredit über 100 Mio. DM zu bekommen, muss Schneider die Kaufsumme mit-

hilfe gefälschter Dokumente auf etwa 167 Mio. DM hochmanipulieren, sodass er am Ende die benötigte Summe bekommt. Gleichzeitig muss er die Bank durch gefälschte Belege über die Höhe seines Eigenkapitals täuschen, um kreditwürdig zu erscheinen.

- Da Schneider gleichzeitig viele vergleichbar große Bauprojekte nach demselben Prinzip am Leben hält und so gut wie nie Gewinn erwirtschaftet, benötigt er zusätzliche Kredite, um die bereits laufenden Kredite bedienen zu können. Nichts leichter als das. Dann wird die Kaufsumme eben von 167 auf 180 oder 190 Mio. DM angehoben.
- Dass Schneider einen Teil des neuen Kredites gar nicht für die intendierten Zwecke einsetzt, merkt der Kreditgeber nicht, weil Schneider seine Konten immer wieder bei anderen Banken führt.
- Wenn sich nun eine Bank tiefergehend für seine Kalkulationen interessiert und sehen möchte, ob er sein Bauvorhaben später überhaupt durch entsprechende Mieteinnahmen refinanzieren kann, so muss der Meister der Täuschung auch hier nachhelfen. Es gilt das Prinzip Klotzen und nicht Kleckern. Da werden Baupläne so manipuliert, dass man auch die Flure, Treppen und Aufzugschächte als zu vermietenden Wohnraum ausweist. Man erfindet zusätzliche Etagen und treibt so die fiktiven Mieteinnahmen in die Höhe. Im Falle der Zeil-Galerie in Frankfurt pumpt Schneider für die Banken ein Gebäude mit real 9000 m<sup>2</sup> Mietfläche auf erstaunliche 20.000 m<sup>2</sup> Mietfläche auf, ohne dass dies jemandem auffällt. Besonders pikant ist in diesem Fall, dass die Verantwortlichen der Bank einfach nur mal auf das Baustellenschild hätten blicken müssen, denn hier steht die exakte Quadratmeterzahl.
- Alternativ oder ergänzend werden astronomische Mieten vorgegaukelt. In der Zeil-Galerie lagen die realen Mieteinnahmen bei 8 Mio. DM. Schneider macht daraus 57 Mio. DM. Allein die Höhe der Miete, die Schneider für einen Kinderhort in der Zeil-Galerie veranschlagt, hätte die Banken stutzig machen können – es geht um eine monatliche Summe von 200.000 DM. Wie hoch müssten da wohl die Monatsbeiträge der Eltern sein?
- Als potenzielle Käufer von Immobilien, die Schneider sanieren will, treten unbekannte Unternehmen auf, die zum undurchsichtigen Firmenkonglomerat des Meisters – es sind mehr als 130 Einzelunternehmen – gehören. In Absichtserklärungen sichern sie gewaltige Summen für den Kauf der fertig sanierten Immobilie zu. Auch darauf fallen die Banken rein.
- Wollen die Banken reale Verträge sehen, vertröstet er sie immer wieder, bis nicht mehr nachgefragt wird. Zur Not fälscht er ganz einfach die

Papiere und lässt die Fälschungen von einem gut bezahlten Gutachter auch noch beglaubigen.

- Bevorzugt wendet er sich an kleine Filialen großer Banken, weil er weiß, dass sein Kredit deren Umsatz exponentiell in die Höhe schnellen lässt.
- Darüber hinaus erzeugt er den Eindruck, dass alles ganz fix gehen müsse, weil sonst das Projekt zu scheitern drohe.

Auf diesem Weg erschleicht sich Schneider einen Kredit nach dem anderen. Dabei wächst mit jedem Kredit der Druck, einen neuen Kreditgeber zu finden, damit der ständig steigende Geldbedarf zur Tilgung der Kredite befriedigt werden kann. Ein Teufelskreis, der nach etwa fünf Jahren sein Ende findet.

Ostern 1994 setzt Schneider sich zusammen mit seiner Frau unter falschem Namen in die USA ab, nicht ohne zuvor noch eine wenig Kleingeld für die Altersversorgung auf die Seite gelegt zu haben – 245 Mio. DM. Bald darauf wird er mit internationalem Haftbefehl gesucht und im Mai 1995 in Miami festgesetzt.

Einem Immobilienvermögen von etwa zwei Milliarden DM stehen Forderungen der Gläubiger in Höhe von 6,7 Mrd. DM gegenüber. Allein bei der Deutschen Bank steht Schneider mit 1,2 Mrd. DM in der Kreide. Die Anzahl der Gläubiger summiert sich auf mehr als 800 Unternehmen, meist kleine Handwerksbetriebe, deren Rechnungen er nicht bezahlt hat und von denen viele nun selbst in ihrer Existenz bedroht sind. Im Dezember 1997 wird Schneider zu sechs Jahren und neun Monaten Haft verurteilt. Die Haftstrafe fällt eher milde aus, weil die Richter den Banken eine erhebliche Mitschuld zuschreiben. Ohne ihr leichtfertiges Verhalten, ohne ihre massiven Fehlentscheidungen wäre Schneider schon beim ersten oder zweiten Kredit gescheitert. Im Dezember 1999 kommt er nach Anrechnung der Untersuchungshaft vorzeitig auf freien Fuß. Inwieweit in den Banken, die ihm allzu lange Zeit blind vertraut haben, personelle Konsequenzen gezogen wurden, ist unbekannt. Auch wenn sich ein Großteil der Bankenverluste steuerlich absetzen lässt, ist der verbleibende Schaden immens. In einer Pressekonferenz im Jahr 1994 bezeichnet der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank den Schaden als „Peanuts“ – dies trifft den Sachverhalt wohl nicht ganz.

Zu den weltweit markantesten Fällen in Sachen Missmanagement zählt in den letzten Jahren ohne Zweifel der *Dieselskandal*. Er wird vor allem mit dem Volkswagen-Konzern in Verbindung gebracht, sind viele andere Automobilhersteller doch in weitaus geringerem Umfang betroffen. Worum geht es? Als in den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts Auto-

mobilitätsanbieter unter dem Eindruck der vergangenen Erdölkrise und dem langsam zunehmenden Umweltbewusstsein nach Alternativen zum Benzinantrieb suchen, rückte der Diesel als alternativer Kraftstoff in den Fokus insbesondere deutscher Automobilhersteller. Der Diesel hat gegenüber dem Benzinmotor zwei entscheidende Vorteile: Zum einen ist er effizienter, zum anderen produziert er weniger CO<sub>2</sub>. Hatten Diesel-Fahrzeuge in den 1960er- und 1970er-Jahren immer noch mit dem Image eines Traktors zu kämpfen – langsame Beschleunigung, geringe Endgeschwindigkeit, laut vor sich hin nagelnde Motoren und weithin sichtbare Rußfahnen beim Anfahren – ändert sich das Bild zunehmend ins Positive. Dank des Erfindungsreichtums der Ingenieure werden Dieselmotoren von Generation zu Generation leiser, effizienter, geschmeidiger und leistungsstärker. Erst allmählich rücken auch die Nachteile des Diesels gegenüber dem Ottomotor in das Bewusstsein der Politik. Diesel produzieren im Vergleich zum Benzinmotor mehr Stickoxide und Feinstaub. Um dieses Problem anzupacken, erlässt die Politik zunächst auf dem weltweit wichtigsten Automarkt, den USA und bald darauf auch in Europa zunehmend strengere Abgasrichtlinien. Bei der Zulassung eines neuen Fahrzeugs muss ein Hersteller in einem standardisierten Prüfverfahren belegen, dass sein neues Modell die strengen Abgasvorschriften erfüllt, ansonsten erhält er keine Zulassung. Die Automobilhersteller müssen sich also etwas einfallen lassen, um ihre Dieselfahrzeuge weiterhin auf die Straße zu bekommen. Im Prinzip stehen drei Techniken zur Verfügung, um die Umweltauflagen erfüllen zu können.

- Reinigung der Abgase mit Harnstoff; dies ist die gründlichste Methode, führt aber dazu, dass ein zusätzlicher Tank mit Harnstoff eingebaut werden muss, der alle paar Monate wieder neu zu befüllen ist.
- Einsatz von Katalysatoren; Katalysatoren sind weniger effektiv, erfordern aber keine regelmäßigen Wartungsarbeiten.
- Rückführung der Abgase in den Verbrennungsraum; hierdurch sinken zwar die Stickoxide, gleichzeitig steigen aber die Feinstaubwerte an. Der Feinstaub muss daher zusätzlich gefiltert werden, was grundsätzlich kein Problem darstellt. Allerdings sollen die Filter nach den US-Vorschriften ein ganzes Autoleben lang halten, was wiederum nur schwer zu realisieren ist.

Am leichtesten ließe sich das Problem über eine Harnstoffreinigung in den Griff bekommen. Dies gilt insbesondere für voluminöse Fahrzeuge, in denen sich leicht genügend Platz für einen so großen Harnstofftank finden lässt, den man nur einmal im Jahr bei der ohnehin anstehenden Inspektion in der

Werkstatt nachfüllen lässt. Der Kunde merkt im Grunde nicht einmal, dass seine Abgase mit Harnstoff gereinigt werden. Bei kleinen Fahrzeugen sieht dies ein wenig anders aus. Hier können nur kleine Zusatztanks installiert werden, was dazu führt, dass die Kunden den Harnstoff entweder selbst nachfüllen oder mehrmals im Jahr eine Werkstatt aufsuchen müssen. Volkswagen produziert überwiegend kleinere Fahrzeuge und fürchtet, dass die Kunden in den USA den größeren Aufwand nicht hinnehmen werden und man dadurch Marktanteile verlieren wird. Die Alternative zur reinen Harnstoffreinigung wäre eine Kombination der verschiedenen Technologien in einem Fahrzeug. In diesem Fall würde ein kleiner Harnstofftank auch bis zur jährlichen Inspektion reichen. Drei neue Technologien in ein Fahrzeug einzubauen, treibt aber wiederum die ohnehin schon knapp kalkulierten Preise für Kleinwagen überproportional in die Höhe. Während es für den Käufer einer neuen S-Klasse relativ unbedeutend ist, ob sein Fahrzeug 5000 € mehr oder weniger kostet, würden entsprechende Mehrkosten bei einem Golf, einem Polo oder gar einem Lupo wahrscheinlich dazu führen, dass man sich für ein anderes Auto entscheidet. Ganz verzichten auf die Dieseltechnologie kann man aber auch nicht, schließlich hat man hier riesige Summen investiert. Hinzu kommen die Vorteile im Bereich des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes.

In dieser Gemengelage greift man bei Volkswagen zu einem illegalen Trick. In das Auto wird eine spezielle Software – die sog. Abschaltvorrichtung – eingebaut. Die Software erkennt, ob sich das Fahrzeug im normalen Straßenbetrieb bewegt oder ob gerade eine Prüfung der Abgaswerte vorgenommen wird. Die Software erkennt den Unterschied u. a. daran, dass sich das gesamte Fahrzeug und auch das Lenkrad im Straßenbetrieb ständig bewegen. Im Testbetrieb läuft zwar der Motor mit hohen Drehzahlen, ansonsten herrscht aber Ruhe an Bord. Im Prüfmodus sorgt die Software für eine hohe Harnstoffzuführung, sodass die Abgaswerte im grünen Bereich bleiben und das Fahrzeug die Prüfung besteht. Im Normalbetrieb wird die Harnstoffzuführung hingegen sehr stark reduziert. So reicht die Füllung des Harnstofftanks bis zur nächsten Inspektion. Dass dabei natürlich die Abgasvorschriften im Alltagsbetrieb nicht eingehalten werden, merkt niemand – vorerst.

Eine Zeit lang fliegt der Betrug nicht auf. Obwohl schon im Jahr 1993 Abschaltvorrichtungen bei Cadillac aufgedeckt werden und in den folgenden Jahren zwei amerikanische Automobilhersteller 8 bzw. 80 Mio. US\$ Strafzahlungen leisten müssen, wähnte man sich im fernen Wolfsburg offenbar in Sicherheit. Erst ab 2013 zieht sich auch für Volkswagen die Schlinge zu. In diesem Jahr untersucht ein Team der West Virginia University in Kalifornien den Abgasausstoß von drei Dieselfahrzeugen und



zwar sowohl im Prüfstand als auch unter realen Bedingungen. Die Ergebnisse könnten kaum drastischer ausfallen. Während auf dem Prüfstand alle Normwerte eingehalten werden, produziert ein Passat im normalen Fahrbetrieb 22-mal so viele Schadstoffe. Bei einem Jetta liegt der Ausstoß im Normalbetrieb sogar um das 35-Fache über den Werten, die im Prüfmodus gemessen werden. Später repliziert die amerikanische Umweltschutzbehörde die Ergebnisse und stellt Volkswagen zur Rede. Hätte man jetzt alle Karten auf den Tisch gelegt, wäre man vielleicht noch mit einem blauen Auge davongekommen. Stattdessen treiben die Verantwortlichen aus Wolfsburg das Spiel weiter. Volkswagen spricht von einem dummen Fehler, entschuldigt sich und ruft einige hunderttausend Autos zurück, um ein neues Software-Update aufzuspielen. Leider ändert dies nichts, wie erneute Test der Umweltbehörde zeigen. Erst als die Behörde droht, den Modellen für das Jahr 2016 keine Zulassung für den amerikanischen Markt zu erteilen, gibt Volkswagen den Betrug zu. Betroffen sind allein in den USA mehr als 11 Mio. Fahrzeuge.

Von jetzt an gibt es kein Halten mehr. Im September 2015 – nur vier Wochen, nachdem der Skandal publik wird, muss der Vorstandsvorsitzende von Volkswagen Martin Winterkorn seinen Hut nehmen. Persönliche Schuld weist er weit von sich, übernimmt aber generös die politische Verantwortung. Er selbst sieht sich als Opfer eigenmächtig handelnder Ingenieure, die ohne sein Wissen die Abschalteinrichtung installiert haben sollen. Im Jahr 2018 erhebt ein amerikanisches Gericht Anklage gegen Winterkorn, ein Jahr später auch die Staatsanwaltschaft Braunschweig. Ebenfalls im Jahr 2019 wird in Braunschweig Anklage gegen den derzeitigen Aufsichtsratsvorsitzenden Hans Dieter Pötsch und den Vorstandsvorsitzenden Herbert Driess erhoben. Ihnen wird u. a. vorgeworfen, sie hätten seinerzeit die Anleger über das wahre Ausmaß und die finanziellen Risiken des Dieselskandals getäuscht. Pötsch war seinerzeit Finanzvorstand und Driess Chef der Marke VW im Volkswagenkonzern. Ausgestanden ist die Sache also noch lange nicht. Vielleicht wird sich auch eines Tages zeigen, wie eigenmächtig die Ingenieure seinerzeit wirklich gehandelt haben. 2017 wird der VW-Manager James Lian in den USA zu drei Jahren Haft verurteilt, sein Vorgesetzter Oliver Schmidt muss wenige Monate später für sieben Jahre ins US-Gefängnis. Doch damit nicht genug, allein in den USA sind bislang Gesamtkosten in einer Höhe von etwa 25 Mrd. € für Volkswagen aufgelaufen. Dabei geht es um Strafzahlungen an den Staat, ebenso wie um Entschädigungszahlungen für Kunden und Vertragshändler. In Deutschland sind etwa 2,4 Mio. Fahrzeuge betroffen. Die Rechtslage ist hier aber wesentlich weniger streng, als in den USA. Wahrscheinlich kommt

man im Heimatland des Käfers mit einigen hundert Millionen Euro noch recht glimpflich aus der Affäre. Immerhin steht der Konzern auch heute noch hinter seinen Spitzenmanagern. Im Jahr 2016 wird der Vorstand auf der Aktionärsversammlung entlastet und auch die Boni an Winterkorn und seine Vorstandskollegen werden keineswegs einbehalten. Gute Leistung macht sich eben bezahlt.

Schauen wir einige Jahre zurück, so finden sich neben dem Dieselskandal viele weitere Hinweise auf massive Fehlentscheidungen des Managements.

1993 wirbt der damalige Vorstandsvorsitzende von Volkswagen, Ferdinand Piëch bei General Motors einen Spitzenmanager – José Ignacio López – ab, der bei dieser Gelegenheit auch gleich noch ein paar geheime Konstruktionsunterlagen der Tochterfirma Opel bei seinem alten Arbeitgeber mitgehen lässt. Opel und Volkswagen haben damals ihre Stärken im selben Marktsegment und sind eindeutige Konkurrenten. Letztlich wird Volkswagen für diesen Coups 100 Mio. US\$ Strafe zahlen müssen. López wird zu 200.000 € Strafe verurteilt und muss schon 2016 das Unternehmen wieder verlassen. Eine lohnenswerte Investition.

Ende der 1990er-Jahre will Volkswagen endgültig die Klasse der Brot-und-Butter-Autos verlassen und zum automobilen Olymp aufsteigen. In Großbritannien stehen der angeschlagene Luxushersteller Rolls Royce mit seinem Tochterunternehmen Bentley zum Verkauf. Eigentlich geht die Welt davon aus, dass BMW hier zum Zuge kommt, zumal der bayerische Hersteller schon seit vielen Jahren Bauteile der Motoren für Rolls Royce liefert. Dies scheint den Verantwortlichen bei Volkswagen im Eifer des Gefechts entgangen zu sein. Mit einem gewaltigen Angebot von 700 Mio. € schnappen sie BMW kurz vor dem Ziel den Happen vor der Nase weg und werden zum Eigentümer von Rolls Royce/Bentley. Zuvor hatte BMW allerdings schon für 120 Mio. € die Rechte am Markennamen Rolls Royce erworben. Auch das hätte man vorher wissen können. Im Ergebnis einigt man sich später mit BMW und teilt den Kuchen untereinander auf. Rolls Royce geht zu BMW und Bentley verbleibt bei Volkswagen. Kostengünstiger hätte BMW wohl nie Rolls Royce erwerben können.

Im Jahr 2001 wartet Volkswagen mit einem eigenen Oberklassemodell auf, dem Phaeton. Er soll den großen Brüdern von Mercedes und BMW mit ihrer S-Klasse und dem 7er das Wasser abgraben. Im Jahr 2016 hat der Spuk ein Ende. Im Durchschnitt hat man pro Jahr etwas mehr als 5000 Fahrzeuge an den Kunden gebracht – weniger als die Nobelmarke Bentley. Liegt es vielleicht daran, dass Käufer der Oberklasse mehr als nur nüchterne Zahlen im Sinn haben, wenn sie sich für ein bestimmtes Modell entscheiden?

Vielleicht geht es ja auch um Tradition, Glamour, Distinguität. Aber so etwas kann man natürlich vorher nicht ahnen.

Als *Jürgen Schrempp* in den späten 1950er-Jahren eine Ausbildung zum Kfz-Mechaniker bei Daimler-Benz beginnt, waren zwei Entwicklungen wohl weder für ihn noch für irgendeinen Menschen in seiner Umgebung denkbar: Zum einen, dass er in den kommenden Jahrzehnten bis zum Vorstandsvorsitzenden aufsteigt, zum anderen, dass er schon bald darauf für die größte Firmenpleite in der Geschichte des Konzerns verantwortlich sein wird. Nach der Lehre absolviert er zunächst die Fachschule, in der er sich zum Ingenieur weiterbildet. 1974 steigt er bei Daimler-Benz in eine Managementfunktion auf und geht für acht Jahre nach Südafrika. 1984 wird er zum Vorstandsvorsitzenden des Tochterunternehmens DASA berufen, um 1995 die Nachfolge von Edzard Reuter als Vorstandsvorsitzenden bei Daimler-Benz anzutreten. Bis dahin sieht alles nach einer glänzenden Karriere aus, wenn wir einmal davon absehen, dass er als DASA-Chef den Kauf und Verkauf des Flugzeugherstellers Fokker zu verantworten hat, der mit mehr als 2,5 Mrd. € Verlust zu Buche schlägt. Im Jahre 1995 ist Jürgen Schrempp gerade 51 Jahre alt und hätte noch weit mehr als 10 Jahre als Vorstandsvorsitzender wirken können, ehe er anschließend auf den Posten des Aufsichtsratsvorsitzenden wechselt. Doch dazu wird es nicht kommen. Überhäuft mit Auszeichnungen, wie dem Bundesverdienstkreuz, dem Bayerischen Verdienstorden, einem Bambi und sogar dem Titel eines Professors ehrenhalber des Landes Baden-Württemberg scheidet er 2005 vorzeitig aus dem Konzern aus, nachdem ein Jahr zuvor sein Vertrag noch um drei weitere Jahre verlängert wurde. Eine Abfindung bekommt er nicht, aber immerhin muss er nicht ins Gefängnis. Was war geschehen?

Die Quelle allen Übels liegt in der Fusion von Daimler-Benz mit dem amerikanischen Massenhersteller Chrysler im Jahr 1998 zum neuen DaimlerChrysler Konzern. Wahrscheinlich wurde noch nie in der Geschichte des Automobils ein so großes Projekt in solch kurzer Zeit gestemmt. Im Januar 1998 begegnet Jürgen Schrempp dem damaligen Chef von Chrysler Robert Eaton und äußert in einem kurzen Gespräch en passant die Idee einer Fusion beider Unternehmen. Der Premiumhersteller aus Deutschland und der Massenhersteller aus den USA scheinen ihm irgendwie füreinander geschaffen zu sein. Zumindest überschneiden sich ihre Geschäftsbereiche so gut wie überhaupt nicht – außer, dass beide eben Automobile bauen. Mitte Februar treffen sich Schrempp und Eaton in Genf, um aus der Vision ein konkretes Ziel werden zu lassen. Wer nun denkt, dass in den nächsten 12 oder 15 Monaten hunderte von Experten aus allen Sektoren der beiden Konzerne über das Ob und Wie grübeln, um ein mög-

lichst wasserdichtes Projekt auf die Beine zu stellen, der irrt. Schon zwei Monate später, am 19. April, legt Schrempp seinen Vorstandskollegen – die bislang nicht eingeweiht sind – einen fertigen Plan zur Fusion beider Unternehmen auf den Tisch. Am 6. Mai wird der Aufsichtsrat überrascht und noch am selben Tag werden feierlich die Verträge unterzeichnet. Einen Tag später lässt man in London öffentlich die Katze aus dem Sack. Die Planung ist so geheim, dass nicht einmal die Planer des Events wissen, worum es an diesem Tag eigentlich gehen soll. Auf den Namen DaimlerChrysler hat man sich erst zwei Tage vor der Vertragsunterzeichnung einigen können. Für eine Prüfung durch den Aufsichtsrat bleibt keine Zeit. Mit DaimlerChrysler entsteht der damals drittgrößte Automobilhersteller der Welt, was letztlich auf die Größe von Chrysler zurückzuführen ist. Größe allein erscheint vielen offenbar als ein Garant für Erfolg. Und so applaudiert nicht nur die Politik in Deutschland, sondern auch die Weltpresse. Schrempp erscheint als die Inkarnation erfolgreichen Unternehmertums. Mit einem Team von etwa 25 Eingeweihten auf beiden Seiten des Atlantiks wurde eine der größten Fusionen der Wirtschaftsgeschichte in gerade einmal drei Monaten unter Dach und Fach gebracht. Die Treffen der Delegationen sind so geheim, dass sie aus einem Agenten-Thriller stammen könnten. Man trifft sich an wechselnden Orten in verschiedenen Ländern. Die deutsche Delegation reist getrennt voneinander über verschiedene Flughäfen an. Zum Teil checkt man unter falschen Namen in Hotels ein, um bloß nicht enttarnt zu werden. Auf deutscher Seite sind lediglich drei Personen über alles eingeweiht. Alle übrigen Experten wissen nicht, worum es geht, wenn man bei ihnen Informationen abrufen will. Top-Secret das Ganze und allein in den Händen von nur drei Entscheidungsträgern auf deutscher Seite, die von sich glauben, den Durchblick zu haben.

Praktisch vollzogen wird die Fusion im September/Oktober 1998, indem die Aktionäre beider Unternehmen ihre alten Aktien gegen die neuen DaimlerChrysler Aktien tauschen. Für eine Daimler-Benz Aktie erhält man eine DaimlerChrysler-Aktie und für eine Chrysler-Aktie 0,6 Aktienanteile des neuen Unternehmens. Beinahe alle Aktionäre glauben an das Unternehmen und folgen der Umtauschempfehlung. Jürgen Schrempp ist auf dem Höhepunkt seiner Karriere und ergibt sich in immer waghalsigeren Lobeshymnen: „Heute gründen wir das führende Automobilunternehmen des 21. Jahrhunderts, eines, das das Tempo der Automobilwelt im nächsten Jahrtausend bestimmen wird.“ „DaimlerChrysler wird das innovativste, profitabelste und das weltweit am besten aufgestellte Unternehmen seiner Branche sein.“ Die Realität wird schon bald ganz anders aussehen.