

Arbeits- und Industriesoziologische Studien
Jg. 2, Heft 2, Dezember 2009, S. 17-31

Saskia Freye¹

Entsteht ein Markt für Unternehmensleiter? Karriereverläufe deutscher Manager im Wandel

Im Rahmen der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise stehen auch Manager und Unternehmensleiter im Zentrum der öffentlichen Kritik. Von Seiten der Politik aber auch der veröffentlichten Meinung wird vor allem den angestellten Managern Gier und Verantwortungslosigkeit zur Last gelegt. Mit dem Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) hat die Bundesregierung neue Rahmenbedingungen und Verfahrensregeln für die Gestaltung von Managergehältern geschaffen. Dabei setzt sie vor allem auf eine Erhöhung von Transparenz und Kontrollmöglichkeiten. Implizit geht der Gesetzgeber damit von einem grundsätzlich funktionierenden Markt für Unternehmensleiter aus, dessen Funktionsfähigkeit durch Transparenz erhöht werden kann (und muss).

Lange Zeit wurde vonseiten wirtschaftsliberaler Vertreter gerade das Fehlen eines solchen Marktes in Deutschland kritisiert. Im stärker beziehungs- als markt-orientierten Rahmen der Deutschland AG fand die Kontrolle von Unternehmen und ihres Führungspersonals durch ein nach außen nicht transparentes Insidersystem statt. Dieser Umstand, so die Kritik, eröffne den Unternehmensleitern diskretionäre Handlungsspielräume und verhindere eine effiziente Kontrolle. Seit den späten 1980er Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für die deutsche Wirtschaft national und international verändert. Im Zuge dieser Entwicklung wird auch eine Stärkung marktlicher Elemente, z. B. im Bereich der Unternehmenskontrolle konstatiert.

Ein Markt für Unternehmenskontrolle bedeutet, dass Unternehmen zu einer grundsätzlich handelbaren Ware werden. Gehandelt werden Unternehmensanteile, die Interessen der Anteilseigner treten in den Vordergrund. 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. Der Agency-Theorie folgend wird mit diesem einfachen Marktmechanismus Druck auf die Führungsgremien der Unternehmen ausgeübt. Der Wettbewerb um die Führungspositionen in einem Unternehmen und die Gefahr des Positionsverlustes durch eine negative Geschäftsentwicklung disziplinieren die Manager, die Interessen der Anteilseigner zu verfolgen. Der Markt für Unternehmenskontrolle entspricht somit einer ständigen und indirekten Bewertung der Leistung der Unternehmensleiter und hängt mit einem Markt für Manager zusammen. Es ist daher zu erwarten, dass sich im Zuge eines entstehenden Marktes für Unternehmenskontrolle auch ein Markt für Unternehmensleiter herausbildet.

Die auf langfristigen und vernetzten Beziehungen statt Marktmechanismen basierende Kontrolle der Unternehmen in der Deutschland AG hat auch die Karrierewege der Manager geprägt. Insbesondere Hauskarrieren und lange

¹ Dr., Wissenschaftlerin am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln, freye@mpifg.de

Amtszeiten galten lange Zeit als typische Merkmale deutscher Unternehmensleiter. Anhand der Veränderungen von Karrieremustern deutscher Manager im Zeitverlauf untersucht der vorliegende Beitrag, ob und inwieweit sich in den vergangenen Jahren ein Markt für Führungskräfte etabliert hat.

Im Folgenden werden zunächst das deutsche System der Unternehmenskontrolle und sein Wandel vor dem Hintergrund der Agency-Literatur diskutiert. Daran anschließend werden die Karriereverläufe deutscher Manager im Zeitverlauf dargestellt. Es wird gezeigt, dass sich einerseits Tendenzen der Vermarktlichung beobachten lassen, dass damit aber (noch) kein externer Markt für Manager entstanden ist. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Gehaltsentwicklung deutscher Unternehmensleiter erörtert.

1 Kontrolle zwischen Markt und Hierarchie

Kapitalistische Unternehmen sind komplexe Organisationen, in denen Informationsasymmetrien und Interessensdivergenzen der unterschiedlichen Akteure koordiniert und ausgeglichen werden müssen. Das Prinzipal-Agent-Verhältnis fasst eine Reihe von Problemen zusammen, die mit diesen komplexen Strukturen verbunden sind. Ein Prinzipal-Agent-Verhältnis beschreibt grundsätzlich Beziehungen, in denen ein Akteur (Prinzipal) einen anderen (Agent) mit der Erledigung von Aufgaben und/oder der Wahrnehmung und Vertretung seiner Interessen (auch gegenüber Dritten) beauftragt und ihm zu diesem Zweck mit Handlungsvollmachten ausstattet. Mit dieser Übertragung sind aus der Perspektive des Prinzipals sowohl Vorteile als auch Nachteile verbunden. Einerseits ermöglicht dieses Auftragsverhältnis es dem Prinzipal, Fachkenntnisse und Fähigkeiten zu nutzen, ohne sich diese selbst aneignen zu müssen. Andererseits steht der Prinzipal vor dem grundsätzlichen Problem, sich nicht sicher sein zu können, dass der Agent ausschließlich in seinem Sinne handelt. Dieses Grundproblem ergibt sich aus Informationsasymmetrien und Interessenunterschieden zwischen Prinzipal und Agent. Über die eigenen Eigenschaften und Fähigkeiten, die eigenen Interessen, die möglichen Alternativen und den eigenen Arbeitseinsatz ist der Auftragnehmer in der Regel besser informiert als sein Auftraggeber (vgl. Ebers/Gotsch 2006, S. 263-264). Um die Verfolgung seiner Interessen sicherzustellen, muss der Prinzipal den Agenten kontrollieren, was mit Kosten verbunden ist. Unter der Annahme nutzenmaximierender Akteure sucht der Prinzipal nach einem möglichst effizienten Kontrollsystem.²

Auf der Ebene der Unternehmensleitung stellt sich die Frage: Wie können Unternehmenseigner sicherstellen, dass die Geschäfte in ihrem Sinne geführt werden?³ Die von der klassischen Lehre der Ökonomie geprägte Agency-Theorie stellt vor allem zwei Instrumente zur effizienten Disziplinierung von Managern heraus⁴: Auf der individuellen Ebene sollen Anreizsysteme dafür sorgen, dass die Interessen der Manager denen der Eigentümer angepasst werden (vgl. Harris/Raviv

² Das Kontrollsystem gilt als effizient, wenn es entweder die maximale Kontrolle des Agenten bei gegebenem Mitteleinsatz oder ein bestimmtes Maß an Kontrolle bei minimalen Kontrollkosten ermöglicht.

³ Dies betrifft nicht nur Unternehmen, die von angestellten Managern geleitet werden. Bei mehr als einem Eigentümer tritt das Problem auch in eigentümer- oder familiengeführten Unternehmen auf.

⁴ Ein drittes Instrument ist die Verhaltenssteuerung, welche allerdings wiederum mit Kontrollkosten verbunden ist und das Problem somit eher verlagert (vgl. Ebers/Gotsch 2006, S. 266).

1979). Variable Vergütungsbestandteile wie Boni und Gewinnbeteiligungen sind Beispiele für Bemühungen, die Interessen der Manager enger an die der Eigentümer zu koppeln. Geregelt werden derartige Maßnahmen in den vertraglichen Vereinbarungen zwischen den Eigentümern und den Geschäftsführern.

Ein zweites Instrument zur effizienten Kontrolle und Disziplinierung der Manager sehen Vertreter der Agency-Literatur in funktionierenden Märkten (vgl. Fama 1980; Jensen/Meckling 1976). Anders als bei der konkreten Ausgestaltung der Verträge steht hier nicht der Versuch im Vordergrund, die Interessen des Agenten denen des Prinzipals anzugleichen, vielmehr wird mittels des Marktmechanismus auf das Interesse der Manager am dauerhaften Erhalt ihrer Position abgestellt. Die grundlegende Idee dahinter ist, dass die Märkte alle relevanten Informationen über das Potenzial und die Leistung eines Unternehmens bzw. der Geschäftsführer verarbeiten.⁵ Die Entwicklung der Unternehmenskurse lässt sich demzufolge auch als Maßstab für das Potenzial und die Fähigkeit der verantwortlichen Manager interpretieren. Für Unternehmen, deren Leistungspotenzial und Effizienzreserven als nicht ausgeschöpft gelten, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, (feindlich) übernommen zu werden. Die jeweils verantwortlichen Unternehmensleiter laufen Gefahr, von den neuen Eigentümern gegen (vermeintlich) fähigere Manager ausgewechselt zu werden. Der Aktienkurs der Unternehmen wirkt aber auch als Referenzpunkt für die Bewertung von Leistung und Vergütung der Manager durch die Eigentümer. Bei einer Diskrepanz zwischen Leistung und Vergütung müssen die Manager auch ohne eine feindliche Übernahme damit rechnen, von den Eigentümern gegen unternehmensinterne oder -externe Konkurrenten ersetzt zu werden. So hängen die Märkte für Unternehmenskontrolle und die Arbeitsmärkte für Manager zusammen.

In Deutschland erfolgte die Kontrolle der Unternehmensleitung lange Zeit weniger über Anreizstrukturen und Marktmechanismen. Über Jahrzehnte war sie vielmehr durch Netzwerkbeziehungen geprägt. Kapital- und Personalverflechtungen zwischen Finanz- und Industriesektor, die an den Interessen der Gläubiger orientierte Bilanzierung des Handelsgesetzbuchs und das weitgehende Fehlen gesetzlicher Regelungen zur Information und zum Schutz von Kleinanlegern und Aktionären förderten das spezifische auf *Voice-* statt *Exit-*Strategien (vgl. Deeg 2005) basierende Informations- und Kontrollsystem der Deutschland AG.

Dem beziehungsbasierten Kontrollsystem in Deutschland liegt ein deutlich anderes Unternehmensverständnis als der Agency-Literatur zugrunde. Im deutschen Kontext wird das Unternehmen nicht auf eine Vielzahl von Vertragsverhältnisse (*nexus of contract*) reduziert, stellt keine reine Privatangelegenheit dar und ist stärker auf Unternehmens- statt Rentabilitätswachstum ausgerichtet (vgl. Beyer 2006a, S. 95; de Jong 1997; Streeck/Höpner 2003). Dieser Umstand zeigt sich auch in der Besetzung der Aufsichtsräte mit Kreditgebern, Lieferanten, Arbeitnehmervertretern und Kunden. Einerseits führte diese Zusammensetzung zu einem hohen Maß an Heterogenität in dem Kontrollgremium und erforderte einen Ausgleich unterschiedlicher Interessen (vgl. Beyer 2006a, S. 94-95; Höpner 2007, S. 25; Jackson 2000, S. 283). Andererseits verringerte die erhöhte Fachkompetenz des Gremiums

⁵ In seinem Buch „The Myth of the Rational Market. A History of Risk, Reward and Delusion on Wall Street“ zeichnet der Wirtschaftsjournalist Justin Fox die Entstehung und Weiterentwicklung der These des rationalen Marktes kenntnisreich und interessant nach (erschienen 2009 bei Harper, New York).

aber auch die Handlungsautonomie der Geschäftsführung (vgl. Hall/Soskice 2001, S. 24; Streeck 1997, S. 37) und schränkt die diskretionären Spielräume der Unternehmensleiter ein.

Im Rahmen der Deutschland AG erfolgt die Disziplinierung der Unternehmensleitung weniger über Anreize und Marktmechanismen, den in der Agency-Literatur diskutierten Instrumenten. Statt einer Koppelung der Managerinteressen an die als gegeben angenommenen Eigentümerinteressen durch mehr oder weniger komplexe Anreizsysteme wird Unternehmenskontrolle als interaktiver Prozess verstanden, in dem die Unternehmenszielsetzung selbst zum Verhandlungsgegenstand wird. Dieser auf Loyalitäten und Diskurs ausgerichtete Prozess verhindert zugleich eine Marktlösung, werden die Unternehmen doch nicht als grundsätzlich handelbar Ware verstanden.

Wirtschaftsliberalen Kritikern galt die Unterentwicklung markt- und anreizbasierter Kontrollsysteme lange Zeit als erheblicher Schwachpunkt der deutschen Wirtschaftsordnung. Die Netzwerkstrukturen führten, so die Argumentation, nicht zu einer schärferen Kontrolle der Unternehmensleitern, vielmehr ermöglichten sie eine Ausweitung der persönlichen Handlungsspielräume (vgl. Adams 1994; Rubach/Sebora 1998). Nimmt man die Entwicklung der Managergehälter als Indiz für die Freiräume der Unternehmensleiter, so legen Studien allerdings einen anderen Schluss nahe. Zwischen der Höhe der Vorstandsvergütung und dem Ausmaß, in dem die entsprechenden Unternehmen „den Kontrollmechanismen des Verflechtungsnetzwerks“ (Beyer 2006a; S. 136) ausgesetzt sind, besteht ein negativer Zusammenhang. In der alten Deutschland AG „fiel die Vorstandsvergütung niedriger aus, wenn der Aufsichtsratsvorsitzende ein Vertreter einer Bank war“ (Höpner 2004, S. 276). Auch wirken sich Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat hemmend auf die Gehaltsentwicklung der Manager aus (vgl. Höpner 2004, S. 277; Vitols 2008, S. 31-33). Es waren also gerade zentrale Akteure des Verflechtungsnetzwerks, die die diskretionären Handlungsspielräume begrenzten.

Seit den späten 1980er/frühen 1990er Jahren haben Entwicklungen auf internationaler und nationaler Ebene die deutsche Wirtschaft verändert. Die voranschreitende internationale Integration von Güter- und Kapitalmärkten, das Entstehen eines europäischen Binnenmarktes und der Fall des Eisernen Vorhangs haben zugleich neue Produktions- und Absatzmärkte eröffnet, aber auch die globale Konkurrenz erhöht. Auf nationaler Ebene haben eine Reihe von Finanzmarktreformen (vgl. Deeg 2005; Lütz 2005) die Rahmenbedingungen der Wirtschaft verändert. Mit dem Auflösen der traditionellen Kapitalverflechtungen zwischen Finanz- und Industriesektor (vgl.: Beyer 2006b; Höpner/Krempel 2003; Höpner/Krempel 2006) 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 (vgl.: Beyer/Hassel 2003; Deeg 2005; Lütz 2005). So erhöht sich die Vergleichbarkeit verschiedener Unternehmen für (potenzielle) Anleger. Als neues Unternehmensziel setzt sich zunehmend die Maximierung des Unternehmenswerts gemessen am Börsenkurs durch und wertet damit die Interessen der Anteilseigner (Shareholder) gegenüber denen der restlichen mit dem Unternehmen verbundenen Akteuren (Stakeholder) auf (vgl. Beyer/Hassel 2003; Beyer/Höpner 2004; Höpner 2003). Eine Folge dieser Entwicklungen ist der zunehmende Warencharakter der Unternehmen. Erfolgreiche und misslungene

feindliche Übernahmen werden als Indiz für das Entstehen eines Marktes für Unternehmenskontrolle gewertet (vgl.: Höpner/Jackson 2003; Lütz 2000).

Mit der Stärkung der Kontrolle über Anreize und Marktmechanismen, insbesondere der zunehmenden Bedeutung der Finanzmärkte und der strategischen Ausrichtung der Unternehmen an den Interessen der Anteilseigner (Shareholder-Value), konnten die Manager in Deutschland in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre deutliche Gehaltssteigerungen (von bis zu 400 Prozent) realisieren (vgl. Höpner 2004, S. 275). Der Argumentation der Agency-Theorie folgend deutet diese Entwicklung auf eine verschärfte Konkurrenz um die besten Köpfe hin. So stellt sich die Frage, ob sich mit der Herausbildung eines Marktes für Unternehmenskontrolle auch ein kompetitiver Arbeitsmarkt für Unternehmensleiter entwickelt hat. Zur Klärung dieser Frage soll die Analyse der Karriereverläufe von Unternehmensleitern im folgenden Abschnitt beitragen.

2 Karrieremuster im Wandel

Die in Deutschland stärker auf Hierarchie statt Markt basierende Unternehmenskontrolle schlägt sich auch in den Karriereverläufen des wirtschaftlichen Führungspersonals nieder. Die unternehmensinternen Karriereverläufe (Hauskarrieren) und die geringe Fluktuation gelten als typisch für deutsche Manager, insbesondere in Abgrenzung zu ihren angelsächsischen Kollegen (vgl. z.B.: Bleicher 1983; Egan 1997; Glover 1976; Lane 1989; Warner/Campbell 1993). Mit der wachsenden Bedeutung der Finanz- und Kapitalmärkte, dem geringeren Schutz deutscher Unternehmen vor feindlichen Übernahmen und der damit einhergehenden Stärkung marktlicher Mechanismen bei der Unternehmenskontrolle sind auch Veränderungen bei den Karrieremustern der Manager zu erwarten.

Im Folgenden wird untersucht, inwieweit sich in den Karriereverläufen deutscher Manager Hinweise auf die Entstehung eines Marktes für Unternehmensleiter finden lassen. Die Basis dafür bildet eine Datenbank mit den Karriereverläufen von Vorstandsvorsitzenden der 50 umsatzstärksten Industrieunternehmen in Deutschland zu zehn Zeitpunkten zwischen 1960 und 2005. Anhand bestimmter, als typisch für deutsche Manager geltender Karriere Merkmale wird gezeigt, dass zwar ein Trend zu einer stärkeren Vermarktlichung in der Rekrutierung und Bewertung der Führungskräfte erkennbar ist, sich aber bislang kein externer Markt für Unternehmensleiter entwickelt hat.

2.1 Die Angebotsseite: Rekrutierungsmuster

Ein typisches Merkmal deutscher Manager, in welchem sich der höhere Stellenwert von Loyalitäten gegenüber Marktbeziehungen ausdrückt, ist die Hauskarriere (Egan 1997; Windolf 2003). Einigen aktuellen Studien zufolge findet die Besetzung der Führungspositionen auch weiterhin mit Personen aus dem Unternehmen statt (Gergs/Schmidt 2002; Hartmann 2006; Pohlmann 2003). Auf den ersten Blick stützt auch das hier untersuchte Sample diesen Befund. Über den gesamten Beobachtungszeitraum verdoppelt sich der Anteil extern rekrutierter Manager zwar, mit einem knappen Drittel im Jahr 2005 kann aber von einem externen Markt für Unternehmensleiter, wie beispielsweise in Großbritannien (vgl. Windolf 2003), bislang keine Rede sein.

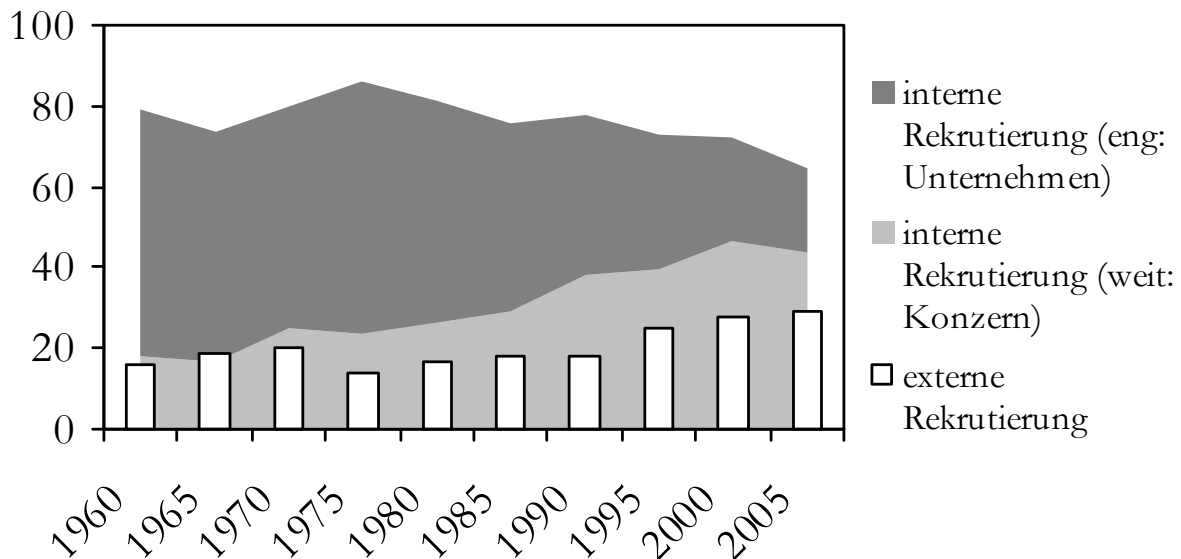


Abb. 1: Interne und externe Rekrutierung ((kumulierte) Anteile in Prozent)

Ein wesentlicher Wandel in der Rekrutierung zeigt sich allerdings, differenziert man bei den Hauskarrieren nach Unternehmens- und Konzernebene. Die Rekrutierung aus dem Unternehmen bedeutet eine interne Karriere im engeren Sinn, die Vorstandsvorsitzenden waren dann im Stammhaus des Unternehmens bzw. der Unternehmenszentrale tätig. Bei einer internen Rekrutierung im weiteren Sinn verlief die Karriere der Manager über die Grenzen des Stammhauses hinaus, beispielsweise in Tochterunternehmen des Konzerns. Wie sich aus Abbildung 1 erkennen lässt, stammen die intern rekrutierten Vorstandsvorsitzenden bis in die 1980er Jahre vor allem aus dem Unternehmen, bzw. der Unternehmenszentrale. Ab Mitte der 1990er Jahre werden sie hingegen überwiegend konzernweit rekrutiert. Die beobachtbare Entwicklung deutet darauf hin, dass die Anzahl der Kandidaten für die Unternehmensleitung zunehmend ausgeweitet wird. Auf der Angebotsseite erhöht sich die Konkurrenz um die zu besetzende Führungsposition damit eher konzernintern als -extern. Der Wettbewerb um die Führungspositionen ist aber nicht nur auf die Konzerne sondern auch auf den deutschen Raum beschränkt. Wie Abbildung 2 zeigt, stammen auch weiterhin etwa neun von zehn Vorstandsvorsitzenden aus Deutschland. Eine Internationalisierung an den Unternehmensspitzen ist, zumindest bei der Nationalität, nicht erkennbar.⁶

Darüber hinaus nimmt auch die Vergleichbarkeit der potenziellen Unternehmensleiter im Zeitverlauf zu. Im Verlauf des untersuchten Beobachtungszeitraums verdreifacht sich der Anteil derjenigen Manager, die vor ihrer Berufung in den Vorstandsvorsitz des Samples bereits einem Unternehmen vorsaßen (von 21 auf 63 Prozent). Besonders deutlich fällt der Anteilsanstieg zwischen 1990 und 2000 aus, steigt er doch um fast vierzig Prozentpunkte. Die Unternehmensleiter haben also vermehrt bereits vor ihrer Rekrutierung die Politik und Bilanz eines Unternehmens in

⁶ Eine Internationalisierung lässt sich allerdings hinsichtlich der beruflichen Tätigkeit im Ausland feststellen (vgl. Freye 2009, S. 116).

letzter Instanz verantwortet. Über die standardisierten Finanzkennzahlen der Bilanzen lassen sich die Kandidaten hinsichtlich ihrer unternehmerischen Fähigkeiten zunehmend besser miteinander vergleichen. Angebotsseitig verschärft sich der Wettbewerb damit nicht nur durch die Anzahl der Konkurrenten sondern auch durch eine Standardisierung der Bewertungskriterien für das Potenzial der Manager.

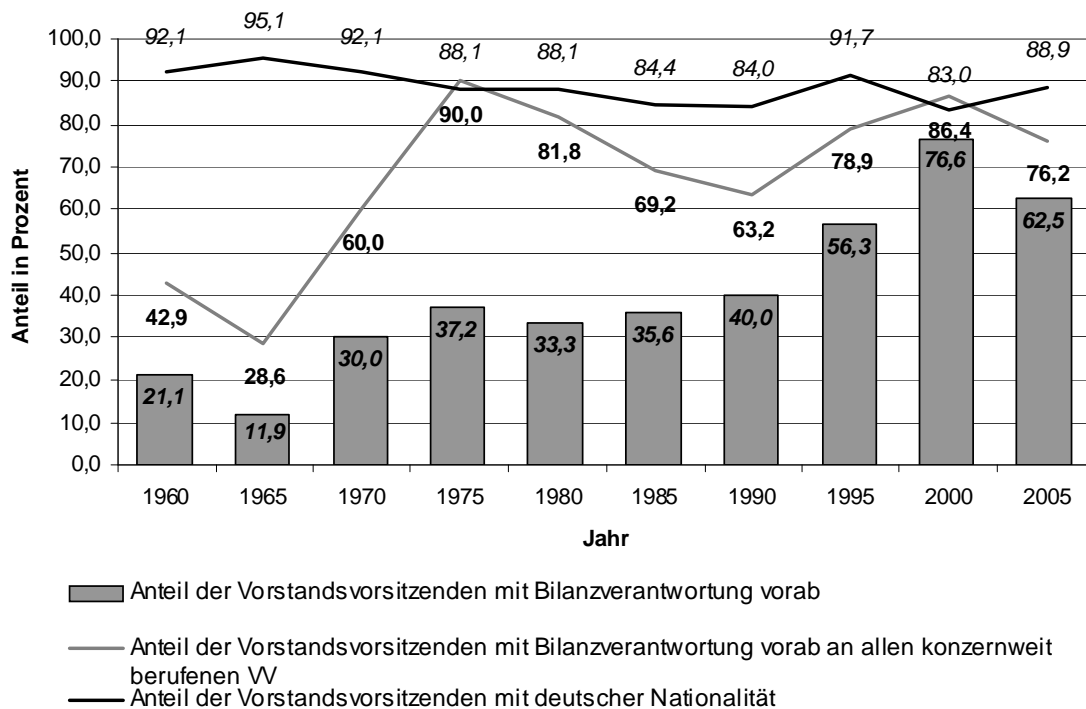


Abb. 2: Bilanzverantwortung vor Berufung und Nationalität der Vorstandsvorsitzenden (Anteile in Prozent)

Beide Entwicklungen, die steigende Bedeutung konzernweiter Hauskarrieren und die vermehrt getragene Bilanzverantwortung der Kandidaten, sind weniger eine direkte Folge der Finanzmarktreformen der frühen 1990er Jahre. Eher hängen sie mit Veränderungen in den Organisationsstrukturen der Unternehmen zusammen. Hauskarrieren im weiteren Sinn erfordern eine dezentrale Unternehmensstruktur, sei es durch eine erhöhte Anzahl von Betriebs- und Produktionsstätten oder Tochtergesellschaften im In- und Ausland. Die Abbildung 2 verdeutlicht einen engen Zusammenhang zwischen konzernweiten Hauskarrieren und vor der Berufung zum Konzernchef getragener Bilanzverantwortung. Damit deutet sich ein Trend zum Umbau der Konzerne in Mutter- und Tochtergesellschaften an. Im Ergebnis führt diese Entwicklung zu einer stärkeren konzerninternen Konkurrenz um den Vorstandsvorsitz.

2.2 Die Nachfrageseite: Amtsdauer und Fluktuation

Ein zweites Merkmal deutscher Unternehmensleiter sind die im internationalen Vergleich langen Amtszeiten der Vorstandsvorsitzenden (vgl.: Bleicher 1983, S. 143; Egan 1997, S. 5). Die sich daraus ergebene geringere Fluktuation an der Spitze der Unternehmen in Deutschland stützt nicht nur die Langfriststrategien deutscher Unternehmen, sie lässt sich auch als Hinweis auf die Abwesenheit eines Marktes für

Führungskräfte und Unternehmenskontrolle werten. Bei der Beurteilung der Unternehmen setzen sich intern und extern auch in Deutschland zunehmend betriebs- und finanzwirtschaftliche Kennziffern durch (vgl. Höpner 2003; Kädtler/Sperling 2001). Im Sinne der Agency-Theorie passt diese Entwicklung auch zu dem beschriebenen Wandel im Bereich der Unternehmenskontrolle, genauer der mit der Auflösung des Netzwerks verbundenen Veränderung in der Aktionärsstruktur und der zunehmenden Bedeutung des Finanzmarktes bei der Unternehmensfinanzierung. Die vermehrte Beurteilung der Unternehmen gemessen an finanzwirtschaftlichen Kennzahlen allein ist aber noch kein Beleg für einen entstehenden Markt für Führungskräfte. In der zunehmenden Fluktuation an der Unternehmensspitze lassen sich allerdings Hinweise auf eine stärkere Vermarktlichung erkennen.

Die Entwicklung der durchschnittlichen Amtsdauer zeigt eine klare Tendenz: Sie sinkt über den gesamten Beobachtungszeitraum hinweg um etwa drei Jahre. Dabei sind zwei Phasen zu unterscheiden. Zwischen 1960 und 1980 steigt die durchschnittliche Amtsdauer der Unternehmensleiter geringfügig um etwa ein Jahr. Mit zwölf Jahren entspricht der Wert von 1980 etwa dem Zweieinhalbfachen der in Deutschland üblichen Vertragslaufzeiten für Vorstandsvorsitzende. Danach reduziert sich die durchschnittliche Dauer der Unternehmensleiter im Amt bis 2000 um vier Jahre, also um nahezu eine Vertragslaufzeit. Die Vorstandsvorsitzenden von 2000 beenden ihre Amtszeit im Schnitt bereits nach acht Jahren. Im Durchschnitt erfüllen sie damit nicht einmal einen zweiten Fünfjahresvertrag. Mit der Verkürzung der Amtszeiten nimmt auch die Fluktuation in den Führungspositionen zu. Die Führungspositionen in der deutschen Industrie müssen in immer kürzeren zeitlichen Abständen neu besetzt werden.

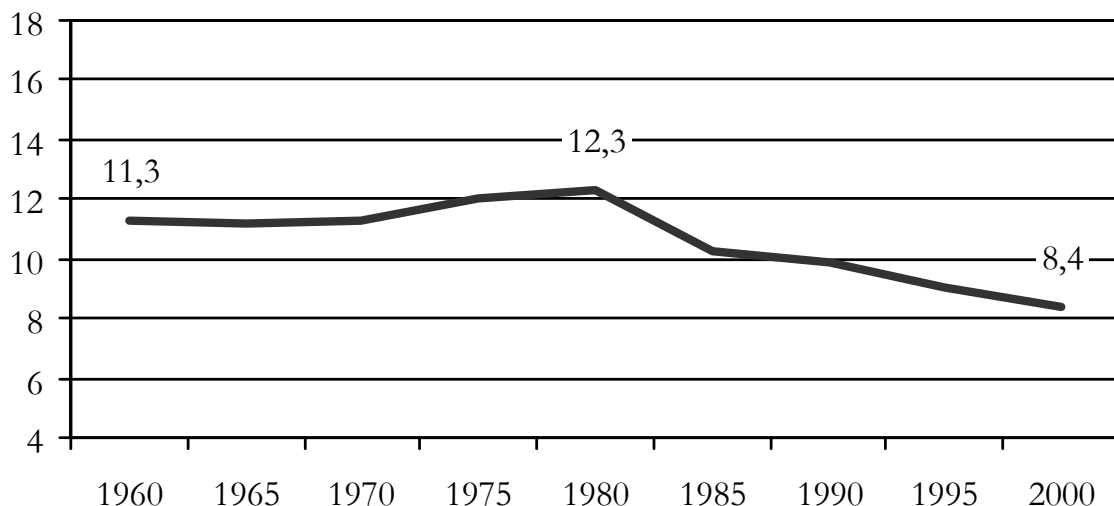


Abb. 3: Durchschnittliche Amtsdauer in Jahren

Die erhöhte Fluktuation wird auch durch Abbildung 4 bestätigt. Die Analyse der begonnenen Amtsantritte und Amtsenden in Fünfjahresintervallen zeigt, dass die Fluktuation in den Unternehmensleitungen vor allem mit den 1990er Jahren zunimmt. Die häufigsten Amtsantritte finden (neben der zweiten Hälfte der 1960er Jahre) in

den frühen 1990er Jahren und in der Zeit nach dem Jahrtausendwechsel statt. Insgesamt 37 Prozent aller Amtszeiten beginnen zwischen 1990 und 2007. Mit Ausnahme der zweiten Hälfte der 1990er Jahre beginnen seit 1990 deutlich mehr als fünf Amtszeiten pro Jahr, zuvor waren es im Schnitt weniger als fünf. Die drei Intervalle mit den meisten beendeten Amtszeiten liegen zeitlich direkt hintereinander. Zwischen 1990 und 2007 räumen mehr als sieben Unternehmensleiter pro Jahr ihren Posten. 50 Prozent aller beendeten Amtszeiten fallen in den Zeitraum zwischen 1990 und 2007.

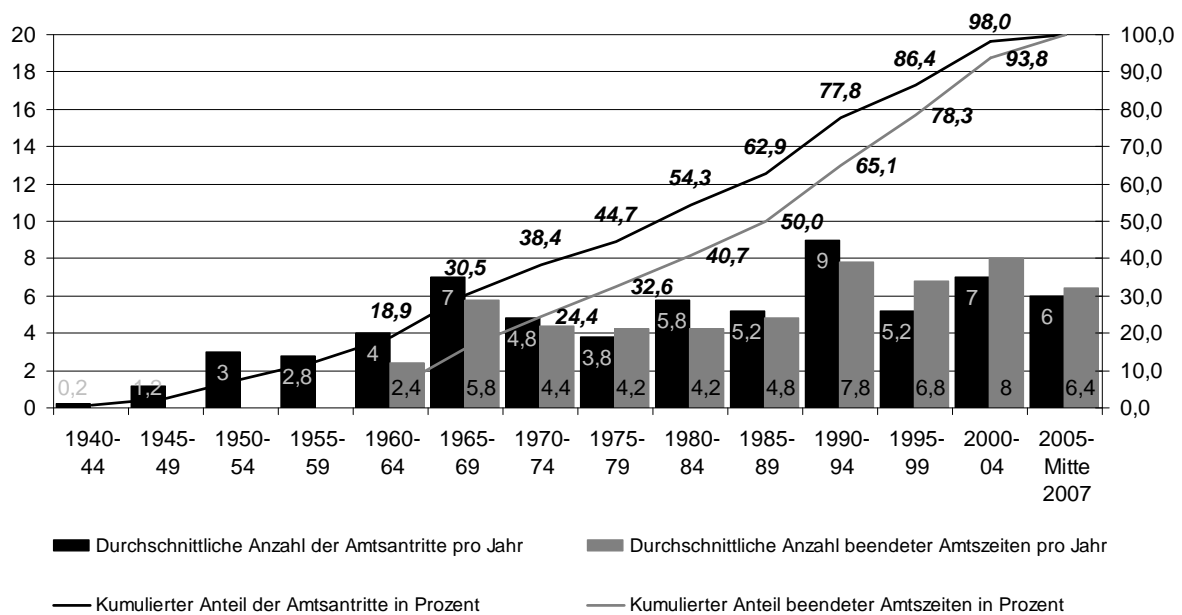


Abb. 4: Begonnen und beendete Amtszeiten (bis Mitte 2007)

Die zunehmende Fluktuation, die sich in den sich häufenden Amtsantritten und -enden ebenso zeigt wie in den verkürzten Amtszeiten, lässt sich als Indiz für eine Vermarktlichung, also eine Stärkung des Konkurrenz- gegenüber dem Kooperationsprinzip (vgl. Höpner 2003, S. 132) werten. Mit der erhöhten Umschlagsgeschwindigkeit stehen zu einem gegebenen Zeitpunkt mehr Vorstandsvorsitze zur Disposition. Während in den ersten dreißig Jahren im Schnitt gute vier Positionen pro Jahr neu besetzt werden, sind es in den letzten fünfzehn des Beobachtungszeitraumes durchschnittlich mindestens sieben jährlich. Dabei hat die erhöhte Fluktuation zwei unterschiedliche Effekte. Für die Anwärter auf den Vorstandsvorsitz erhöht sich mit ihr auch die potenzielle Möglichkeit, diese Position zu erreichen. Zugleich verringert sich allerdings die zu erwartende Amtsdauer der gegenwärtigen und zukünftigen Positionsinhaber. Zwischen Position und Positionsinhaber wird damit zunehmend stärker differenziert. Voraussetzung für einen Markt für Führungskräfte ist aber zudem, dass die unternehmerische Entwicklung auch einzelnen Managern zugeordnet werden kann.

Das in deutschen Vorständen verbreitete Kollegialprinzip, dem zufolge auch die Vorsitzenden lediglich „Erste unter Gleichen“ (Streeck 2006, S. 165) sind, stand einer solchen Zurechenbarkeit lange Zeit im Weg. Die Hervorhebung des Vorsitzenden aus der Reihe des Vorstands war für deutsche Unternehmen untypisch und gilt eher als ein Merkmal angelsächsischer Firmen (vgl. Jackson 2000, S. 284). Wo der

Vorsitzende lediglich als Sprecher des Vorstandes fungiert, können unternehmerische Erfolge und Fehlentscheidungen nur selten einer einzelnen Person zugerechnet werden, die Verantwortung wird vielmehr auf den gesamten Vorstand verteilt. Erst der interne Macht- und Bedeutungszuwachs des Vorstandsvorsitzenden in Richtung des angelsächsischen CEO verändert diese Situation.

Die Verkürzung der durchschnittlichen Amtszeiten ergibt sich vor allem aus nicht verlängerten und vorzeitig aufgelösten Verträgen. So deutet diese seit den 1980er Jahren beobachtbare Entwicklung (vgl. Höpner 2003, S. 131) auf eine Restrukturierung in den Vorständen der deutschen Wirtschaft hin. Für diese Lesart, der zufolge die Position des Vorstandsvorsitzenden gegenüber seinen Gremiumsmitgliedern gestärkt wird, spricht auch die zunehmende Anzahl der unehrenhaft beendeten Amtszeiten.

Fälle, in denen der Vorstandsvorsitzende vor Ablauf seines Vertrages aus seinem Amt ausscheidet oder in juristische Probleme im Zusammenhang mit seinem Amt verwickelt ist, wurden im Sample als unehrenhaft beendete Amtszeiten klassifiziert. Beide Umstände lassen sich als Indiz dafür werten, dass sich die Erwartungen und Anforderungen der unternehmerischen Umwelt an die verantwortlichen Manager verändern. Dabei wird nicht unterschieden, ob die Vertragsauflösung auf Betreiben des Aufsichtsrates oder des Vorstandsvorsitzenden selbst zustande kommt. 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, 32 davon zwischen 1990 und Mitte 2007.

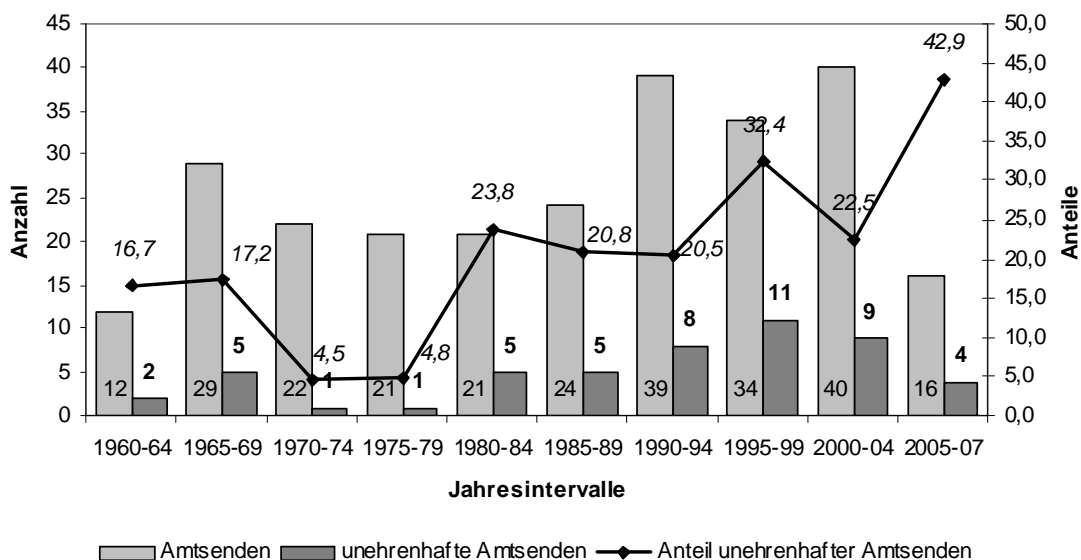


Abb. 5: Unehrenhaft beendete Amtszeiten nach Jahresintervallen

Diese Häufung der unehrenhaft beendeten Amtszeiten ab 1990 unterstützt den Befund, dass sich das Klima für Unternehmensleiter spürbar verschlechtert. Zunehmend wird die Art ihrer Amtsführung offenbar nicht nur unternehmensintern wie -extern kritisiert, sie bekommen 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 aber auch darauf hin, dass innerhalb und außerhalb der Unternehmen zunehmend Unklarheit über angemessene und erfolgreiche Unternehmensstrategien besteht. Mit ihren unternehmerischen Konzepten stoßen Vorstandsvorsitzende immer häufiger auch in den Führungsgremien ihrer Unternehmen auf Akzeptanzgrenzen. Insbesondere der Toleranzbereich der Aufsichtsratsgremien hat sich bezüglich der Leistung der Unternehmensleiter verengt. In zunehmendem Maße müssen die Vorstandsvorsitzenden die Unternehmensentwicklung allein und mit dem Verlust ihrer Position verantworten.⁷

3 Begrenzte Vermarktlichung

Die Analyse der Karriereverläufe deutscher Manager zeigt deutliche Verschiebungen seit Mitte der 1980er Jahre. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Konkurrenz um die Besetzung der Vorstandsvorsitze sowohl auf der Angebots- wie auch auf der Nachfrageseite zunimmt. Bei den immer schneller freiwerdenden und zu besetzenden Führungspositionen wird der Kreis potenzieller Nachfolger über die Grenzen des Stammhauses ausgeweitet. Die Manager konkurrieren über die verkürzten Amtszeiten nicht nur um die Besetzung der Position, sondern in verstärktem Maße auch um den Erhalt. Die wachsende Bedeutung von Finanzkennzahlen als (vermeintlich) objektives Maß setzt sich zunehmend auch bei der Bewertung der unternehmerischen Qualitäten von Managern durch. Die bei der Rekrutierung bereits verantworteten Bilanzen bieten eine Möglichkeit, die Leistung und das Potenzial der Kandidaten zu beurteilen und erlauben so einen Vergleich der internen wie externen Aspiranten. Die steigende Anzahl unehrenhaft beendeter Amtszeiten deutet auf ein sich verschärfendes Klima für Führungskräfte hin. Insgesamt deuten diese Entwicklungen auf eine zunehmende Konkurrenz hin, die sich als Vermarktlichung in der Rekrutierung und Bewertung von Managern interpretieren lässt.

Mit Blick auf die noch moderaten Anteile extern rekrutierter Manager lässt sich indes bislang kein externer Markt für Unternehmensleiter konstatieren. Arbeitsmärkte für Manager bilden sich eher konzernintern heraus. Die Herausbildung von internen 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, S. 18). Marktbeziehungen werden beispielsweise konzernintern simuliert, indem eigenständige Unternehmenseinheiten als Kunden-Lieferanten-Verhältnis strukturiert werden (Faust 2002, S. 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

⁷ Es sollte angemerkt werden, dass der verwendete Indikator dazu tendiert, das tatsächliche Ausmaß der Klimaverschlechterung zu unterschätzen, schließlich werden nicht verlängerte Verträge nicht in die Analyse mit einbezogen. Die Verkürzung der Amtszeiten ab Mitte der 1980er Jahre 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.

interne Konkurrenz der Bereiche direkte Auswirkungen auf die weiteren Karriere-chancen hat, schwächt diese die konzerninterne Kooperationsbereitschaft der Verantwortlichen (vgl. Bahn Müller/Fisecker 2003, S. 22-23). Die Konzerne fördern die Vermarktlichung der Führungskräfte rekrutierung weniger durch die Berufung Externer als vielmehr durch die Restrukturierung ihrer Organisation, eine Entwicklung, die sich bereits auf der Ebene des mittleren Managements beobachten lässt (vgl. Faust 2002, S. 86).

Die Tatsache, dass sich Märkte für Unternehmensleiter vor allem intern herausbilden, ist auch vor dem Hintergrund steigender Bezüge der Topmanager von Interesse. Zur Rechtfertigung dieser Entwicklung wird u. a. auf den verschärften Wettbewerb um gute Führungskräfte verwiesen. Demzufolge stellen qualifizierte und geeignete Topmanager ein knappes Gut dar, wodurch sich der Preis auf dem Markt erhöht (vgl. 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. Der Verweis auf vermeintliche Marktmechanismen geht implizit allerdings von einem perfekten Markt ohne Marktunvollkommenheiten und Eintrittsbarrieren aus und läuft dabei Gefahr, von der Entlohnung der Manager auf ihre Qualität zu schließen (vgl. Plumpe 2005, S. 19-20).

Ein kompetitiver Markt für Führungskräfte besteht aber nicht zwischen sondern höchstens innerhalb der Konzerne. Da dies ein internationales Muster ist (vgl. Lucier, et al. 2007), können die deutschen Führungskräfte nicht von den weitgehend abgeschotteten Märkten in Deutschland in offene Arbeitsmärkte für Führungspersonal anderer Ökonomien wechseln. Zugleich ist der Wettbewerb, wie die Nationalität der Vorstandsvorsitzenden zeigt, auf Deutschland beschränkt. Die Höhe der Gehälter lässt sich daher nicht über eine Prämie rechtfertigen, die im internationalen oder nationalen Rahmen notwendig sei, wolle man die fähigsten Unternehmensleiter gewinnen oder halten. Vielmehr ist der Anstieg der Bezüge von den Konzernführungen hausgemacht.

Aus der Beobachtung, dass sich Arbeitsmärkte für Unternehmensleiter in erster Linie unternehmensintern herausbilden, hat auch Konsequenzen für die politische Diskussion um eine Regulierung von Managergehältern. Die Zunahme an Konkurrenz und die Verbesserung der Bewertungs- und Vergleichsstandards hat offensichtlich nicht zu einer deutlichen Einschränkung der Handlungsspielräume von Unternehmensleiter geführt (zumindest hinsichtlich ihrer Einkommensgestaltung). Trotz erhöhtem Wettbewerb um Positionen, sind die Alternativen für Manager eingeschränkt. Bei den Gehältern handelt es sich nicht um Wettbewerbslöhne. Eine Reduzierung der politischen Diskussion auf rein marktbezogene Aspekte erscheint nicht gerechtfertigt. Vor diesem Hintergrund ist fraglich, ob Maßnahmen, die vor allem auf eine Verbesserung der anreiz- und marktbezogenen Mechanismen setzen, zur Erhöhung der Kontrolle von Unternehmensleitern tatsächlich genügen.

Literatur

- Adams, M. 1994: Die Usurpation von Aktionärsbedürfnissen mittels Ringverflechtung in der 'Deutschland AG'. Vorschläge für Reformen im Wettbewerbs-, Steuer- und Unternehmensrecht. In: Die Aktiengesellschaft, Jg. 39, H. 4, S. 148-158
- Bahn Müller, R./Fisecker, C. 2003: Dezentralisierung, Vermarktlichung und Shareholderorientierung im Personalwesen. Folgen für die Stellung und das

- Selbstverständnis des Personalwesens und die Interaktionsmuster mit dem Betriebsrat. Ein Literaturbericht. FAKT
- Beyer, J. 2006a: Pfadabhängigkeit. Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel. Frankfurt/M.
- Beyer, J. 2006b: Vom Netzwerk zum Markt? Zur Kontrolle der Managementelite in Deutschland. In: Münkler, H./Straßenberger, G./Bohlender, M. (Hg.): Deutschlands Eliten im Wandel. Frankfurt/M., S. 177-198
- Beyer, J./Hassel, A. 2003: Die Folgen von Konvergenz. Der Einfluss der Internationalisierung auf die Wertschöpfungsverteilung in großen Unternehmen. In: Beyer, J. (Hg.): Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel. Wiesbaden, S. 155-184
- Beyer, J./Höpner, M. 2004: The Disintegration of Organised Capitalism: German Corporate Governance in the 1990s. In: Kitschelt, H./Streeck, W. (Hg.): Germany: Beyond the Stable State. London, S. 179-198
- Bleicher, K. 1983: Organisationskulturen und Führungsphilosophien. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 35, H. 2, S. 135-146
- de Jong, H. W. 1997: The Governance Structure and Performance of Large European Corporations. In: The Journal of Management and Governance Jg. 1, H. 1, S. 5-27
- Deeg, R. 2005: Change from Within: German and Italian Finance in the 1990s. In: Streeck, W./Thelen, K. (Hg.): Beyond Continuity. Institutional Change in Advanced Political Economies. Oxford, S. 169-202
- Ebers, M./Gotsch, W. 2006: Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hg.): Organisationstheorien. Stuttgart, S. 247-308
- Egan, M. 1997: Modes of Business Governance: European Management Styles and Corporate Cultures. In: West European Politics, Jg. 20, H. 2, S. 1-21
- Fama, E. F. 1980: Agency Problems and the Theory of the Firm. In: The Journal of Political Economy, Jg. 88, H. 2, S. 288-307
- Faust, M. 2002: Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel - Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive. In: SOFI-Mitteilungen, Jg. 30, S. 69-90
- Freye, S. 2009: Führungswechsel. Die Wirtschaftselite und das Ende der Deutschland AG. Frankfurt/M.
- Gergs, H.-J./Schmidt, R. 2002: Generationswechsel im Management ost- und westdeutscher Unternehmen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 54, H. 2, S. 553-578
- Glover, I. 1976: Executive career patterns: Britain, France, Germany and Sweden. In: Energy world, Jg. 33, S. 3-12
- Hall, P. A./Soskice, D. 2001: An Introduction to Varieties of Capitalism. In: Hall, P. A./Soskice, D. (Hg.): Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford, S. 1-68
- Harris, M./Raviv, A. 1979: Optimal incentives contracts with imperfect information. In: Journal of Economic Theory, Jg. 20, H. 2, S. 231-259
- Hartmann, M. 2006: Vermarktlichung der Elitenrekrutierung? Das Beispiel der Topmanager. In: Münkler, H./Straßenberger, G./Bohlender, M. (Hg.): Deutschlands Eliten im Wandel. Frankfurt/M., S. 430-454
- Höpner, M. 2003: Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland. Frankfurt/M.

- Höpner, M. 2004: Was bewegt die Führungskräfte? Von der Agency-Theorie zur Soziologie des Managements. In: Soziale Welt, Jg. 55, H. 3, S. 263-282
- Höpner, M. 2007: Organisierter Kapitalismus in Deutschland. Komplementarität, Politik, Niedergang. Kummulative Habilitationsschrift zur Erlangung der *venia legendi* für das Fach Politikwissenschaft, Köln: Universität zu Köln
- Höpner, M./Jackson, G. 2003: Entsteht ein Markt für Unternehmenskontrolle? Der Fall Mannesmann. In: Streeck, W./Höpner, M. (Hg.): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG. Frankfurt/Main, S. 147-168
- Höpner, M./Krempel, L. 2003: The Politics of the German Company Network. In: MPIfG Working Paper, Jg. 03/9
- Höpner, M./Krempel, L. 2006: Ein Netzwerk in Auflösung: Wie die Deutschland AG zerfällt. MPIfG Themen in der Diskussion. Köln, (5. Juli 2006)
- Jackson, G. 2000: Comparative Corporate Governance: Sociological Perspectives. In: Parkinson, J./Gamble, A./Kelly, G. (Hg.): The Political Economy of the Company. Oxford, S. 265-287
- Jensen, M. C./Meckling, W. 1976: Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics, Jg. 3, S. 305-360
- Kädtler, J./Sperling, H. J. 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, S. 23-43
- Lane, C. 1989: Management and Labour in Europe. The Industrial Enterprise in Germany, Britain and France. Aldershot
- Lucier, C./Wheeler, S./Habel, R. 2007: The Era of the Inclusive Leader. In: Strategy+Business, H. 47, S. 41-56
- Lütz, S. 2000: From Managed to Market Capitalism? German Finance in Transition. In: German Politics, Jg. 9, H. 2, S. 149-170
- Lütz, S. 2005: Von der Infrastruktur zum Markt? Der deutsche Finanzsektor zwischen Deregulierung und Regulierung. In: Windolf, P. (Hg.): Finanzmarktkapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Wiesbaden, S. 294-315
- Plumpe, W. 2005: Das Ende des deutschen Kapitalismus. In: WestEnd, Jg. 2, H. 2, S. 3-26
- Pohlmann, M. 2003: Der Generationswechsel und die neue "Weltklasse" des Managements. Anmerkungen zum Zusammenhang von demographischem und gesellschaftlichem Wandel. In: ISO-Mitteilungen, H. 2/2003, S. 50-64
- Rosen, S. 1990: Contracts and the Market for Executives. In: NBER Working Papers No. 3542
- Rubach, M./Sebora, T. C. 1998: Comparative Corporate Governance: Competitive Implications of an Emerging Convergence. In: Journal of World Business, Jg. 33, H. 2, S. 167-184
- Streeck, W. 1997: German Capitalism: Does it exist? Can it survive? In: Crouch, C./Streeck, W. (Hg.): Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence and Diversity. London, S. 33-54
- Streeck, W. 2006: Nach dem Korporatismus: Neue Eliten, neue Konflikte. In: Münkler, H./Straßenberger, G./Bohlender, M. (Hg.): Deutschlands Eliten im Wandel. Frankfurt, S. 149-175
- Streeck, W./Höpner, M. 2003: Einleitung: Alle Macht dem Markt? In: Streeck, W./Höpner, M. (Hg.): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG. Frankfurt/Main, S. 11-59

- Vitols, S. 2008: Beteiligung der Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsratsausschüssen. Auswirkungen auf Unternehmensperformanz und Vorstandsvergütung. In: Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung, Jg. 163, H., S. <http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_163.pdf>
- Warner, M./Campbell, A. 1993: German Management. In: Hickson, D. J. (Hg.), Management in Western Europe. Society, Culture and Organization in Twelve Nations. Berlin, S. 89-108
- Windolf, P. 2003: Sind Manager Unternehmer? Deutsche und britische Manager im Vergleich. In: Imbusch, S. H. P. (Hg.): Oberschichten – Eliten – Herrschende Klassen. Opladen, S. 299-335