

BP, Airbus, Bahn

Teurer Turbokapitalismus

Von *Wolfgang Kaden*



DPA

Brennende Plattform "Deepwater Horizon" (im April 2010): "Systembedingte Ursachen"

Immer schneller, immer billiger - Manager setzen ihre Mitarbeiter unter extremen Kosten- und Zeitdruck. Die Ölkatastrophe im Golf von Mexiko ist da nur ein Beispiel von vielen: Die Unternehmen gehen immer größere Risiken ein, die langfristigen Kosten für die Menschheit sind immens.

Die Ölpest im Golf von Mexiko, die Pannenserie bei Airbus, das Chaos bei der Deutschen Bahn: Ist das alles Zufall? Eine Verkettung von Unvorhersehbarem, unvermeidbare Schicksalsschläge? Weit gefehlt. Die Ursache all dieser Ereignisse liegt deutlich tiefer. Zumindest im Fall des Öldesasters wurde dies nun auch offiziell bestätigt: Der Hauptgrund für die größte Umweltkatastrophe in der amerikanischen Geschichte waren Sparmaßnahmen und Zeitdruck bei den beteiligten Unternehmen, etwa BP. Dies hat die von Präsident Barack Obama eingesetzte unabhängige Kommission in ihrem Abschlussbericht eindrucksvoll belegt.

Kostendruck, Zeitdruck, vom Management der Unternehmen ausgeübt, waren es also, und nicht etwa schlampige Arbeit der Leute vor Ort. "Die tiefen Ursachen sind systembedingt und könnten wieder auftreten, wenn es nicht zu spürbaren Reformen in den Geschäftsmethoden der Branche kommt", warnen die Gutachter.

Kostendruck, Zeitdruck - nur Auswüchse bei den Ölmultis mit ihren bekannt rauen Sitten? Mitnichten. Was Obamas Experten für BP und Co. herausfanden, ist Allgegenwart in einer immer schneller rotierenden, allein auf das finanzielle Ergebnis und die Börsenkurse fixierten Unternehmensszene - weltweit und durch alle Branchen hindurch.

Die Entwicklungszeiten müssen immer kürzer werden; der Personalbestand wird immer weiter heruntergefahren, so dass schließlich keine Reserven mehr vorhanden sind und die Arbeitslast des Einzelnen immer größer wird - so sieht vielfach die betriebliche Realität aus.

Die wichtigste Orientierungsgröße für das Top-Management ist längst nicht mehr die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen, sondern die viel gerühmte "Performance", das finanzielle Ergebnis. Umsatzwachstum, Gewinnsteigerung, Börsenkurs und all die vielen, feinsinnigen Rechengrößen der Finanzexperten - das sind die Wegweiser, denen man ergebenst folgt. Nachhaltigkeit wird, wie einstmals in den wunderschönen Imagekampagnen von [BP](#), in den höchsten Tönen besungen. Die betriebliche Realität aber wird gesteuert vom Rhythmus der Quartalsberichte.

Aus dem "Dreamliner" wurde ein Alptraumflugzeug

Ein schönes Beispiel, wohin Kosten- und Zeitdruck führen, liefert seit Jahren die Flugzeugindustrie. Erst Airbus mit seiner Serie von Pannen und Verzögerungen beim ehrgeizigen Projekt des Großraumfliegers A380. Für den Bau ihres Superfliegers hatten die überehrgeizigen Airbus-Kapitäne einen viel zu engen Zeitrahmen gestrickt. Dann - wie zum Beleg dafür, dass es sich offenkundig um ein "systembedingtes" Problem handelt - im Gleichklang Boeing [mit seiner Neuentwicklung 787](#). Um Kosten zu sparen und Zeit zu gewinnen, hat das US-Unternehmen Entwicklung und Produktion des neuen Jets auf zahlreiche Subunternehmen verteilt. Es waren so viele, dass der Prozess von Boeing kaum noch zu steuern war. Aus dem "Dreamliner", als den Boeing den Flieger wortgewaltig angepriesen hat, wurde inzwischen ein Alptraumflugzeug, das mit etwa drei Jahren Verspätung bei den Kunden landen wird, und dessen Entwicklung viel mehr Geld kostet als geplant.

Den besten Anschauungsunterricht im eigenen Land dafür, wohin extremer Kosten- und Zeitdruck führt, liefert derzeit das größte Verkehrsunternehmen der Republik, die Deutsche Bahn AG.

Dort hat das Management in den vergangenen zehn Jahren eindrucksvolle und teilweise fraglos notwendige Produktivitätsgewinne herbeigezaubert, vor allem [durch heftige Einschnitte im Personalbestand](#). Dann aber mussten die Kosten immer noch tiefer sinken, nicht zuletzt, um den Konzern für die Börse herauszuputzen.

Am Ende dann so tief, dass, wie beispielsweise in Hamburg zu beobachten, mit dem Wintereinbruch kaum noch ein Zug pünktlich bereitgestellt werden konnte, weil offenkundig der Personalbestand nur noch auf Normalbetrieb zugeschnitten ist. So tief, dass nicht mehr gründlich geprüft wurde, was man bei der Industrie einkaufte; dass die Fahrzeuglieferanten, ihrerseits heftig unter Wettbewerbsdruck, viel zu billig anboten und schließlich "nur noch Schrott lieferten", wie sich ein Bahn-Manager dieser Tage wenig feinfühlig ausdrückte.

Ein Sparprogramm reiht sich an das andere

Derlei Fehlleistungen sind in der Tat "systembedingt", wie die Obama-Kommission im Fall der Ölkatastrophe formuliert. Es ist eine Kette, die von ganz oben nach ganz unten reicht. Angefangen bei den Finanzmärkten, konkret: bei den Analysten der Investmentbanken und bei den vermeintlich Allwissenden der Rating-Agenturen. Jenen Hohenpriestern des Turbokapitalismus, die letztinstanzlich Unternehmen durch ihre Bewertungsraster jagen und sich bei ihren Urteilen ausschließlich von aktuellen Zahlen leiten lassen, die über ihre Bildschirme flimmern.

Die Erwartungen und Vorgaben dieser Spezies sind dann unverrückbare Orientierungswerte für die Vorstände in den Unternehmen. Das Top-Management sieht sich unter dem Druck, gute Zahlen und gute Nachrichten zu liefern und gibt den Druck weiter an die unteren Ebenen; meist unterstützt von externen Beratern, deren Lieblingsrezept immer noch Einschnitte beim Personal sind.

Da reiht sich dann ein Effizienz-, ein Sparprogramm an das andere, gern mit phantasievollen Titeln geschmückt (voller Anglizismen, man ist schließlich global). 10, 15, 20 Prozent der Kosten soll und muss das Management der zweiten, dritten und vierten Ebene dann in einem bestimmten Zeitraum rausbauen, egal wie. Über den Sinn und die Machbarkeit solcher Vorgaben kann nicht diskutiert werden. Vorstandsbeschluss, basta. Wer nicht mitzieht auf den unteren Hierarchiestufen, der kommt auf die Shit-Liste.

Kostensparen allein ist kein gutes Management

Um nicht missverstanden zu werden: Dies ist natürlich kein Plädoyer für betrieblichen Stillstand. Die Industriegeschichte ist eine Geschichte steter Verbesserungen der Prozesse in den Unternehmen, eine Geschichte unablässiger Effizienzgewinne. Unternehmen sehen sich hartem Konkurrenzdruck ausgesetzt, erst recht heute, im Zeitalter des Hyperwettbewerbs. Wer zu teuer produziert und daher zu teuer anbietet, ist aus dem Geschäft. Die jüngsten Erfolge deutscher Unternehmen auf den Weltmärkten wurden nicht zuletzt deswegen möglich, weil die Firmen in den vergangenen Jahren deutlich ihre Produktivität verbessert haben.

Doch Kostensparen allein und unter allen Umständen ist noch kein gutes Management. Es kann, im Gegenteil, dem Unternehmen nachhaltig Schaden zufügen, wenn es zum wichtigsten Werkzeug des Top-Managements wird.

Wer die Schraube immer fester dreht, den Finanzmärkten und den Controllern faktisch die Herrschaft überlässt, der beschädigt am Ende nicht nur, wie am Beispiel der Deutschen Bahn zu besichtigen, die Reputation des Unternehmens. Der sorgt auch dafür, dass weniger Geld in der Kasse ist, wie BP eindrucksvoll vormacht.

Auf bis zu 100 Milliarden Dollar schätzen Experten den Schaden, den der Ölkonzern am Ende durch die Explosion der "Deepwater Horizon" erleiden könnte. Auch für einen Riesen wie BP viel Geld.