

Inhalt

Danksagung	9
Kapitel 1	
Einleitung	11
1.1 Der deutsche Fall in der vergleichenden Kapitalismusforschung	13
1.1.1 Die Deutschland AG: Finanz- und Personalverflechtungen	14
1.1.2 Das Modell Deutschland: Staatlicher Einfluss und Sozialpartnerschaft	18
1.1.3 »Deutschland AG« und »Modell Deutschland«	19
1.2 Veränderungen in der deutschen Wirtschaftsordnung	21
1.2.1 Die Stabilitätsthese	23
1.2.2 Die Wandelthese	26
1.2.3 Stabilität oder Wandel? Die Forschungsfrage	28
1.3 Wirtschaftseliten in der Deutschland AG: Eine elitensoziologische Perspektive	30
1.3.1 Eliten, Legitimation und gesellschaftlicher Wandel	31
1.3.2 Die horizontale Elitenintegration in Deutschland	36
1.3.3 Die soziologische Managementliteratur	38
1.3.4 Karrieremuster und nationale Kontexte	41
1.3.5 Karrierewege aus der Deutschland AG?	44
1.4 Forschungsdesign der Studie	47
1.4.1 Sample und Datensammlung	48
1.4.2 Die Fallstudie zum Daimler-Konzern	53

Kapitel 2	
Karrieremuster zwischen Stabilität und Wandel	55
2.1 Ein deutscher Managertyp: Gibt es ihn, hat er Bestand?	57
2.1.1 Fachliche Qualifikation	58
2.1.2 Hauskarrieren	60
2.1.3 Berufungsalter und Amtsdauer	62
2.2 Wandel auf den zweiten Blick	66
Kapitel 3	
Die deutsche Wirtschaftselite im Wandel	68
3.1 Entsteht ein Markt für Unternehmensleiter?	70
3.1.1 Merkmale der Berufung	71
3.1.2 Fluktuation	76
3.1.3 Klimaverschlechterung für Führungskräfte	80
3.1.4 Mehr Konkurrenz, mehr Markt?	83
3.2 Von der Produkt- zur Finanzmarktorientierung deutscher Manager?	90
3.2.1 Ausbildungshintergründe	93
3.2.2 Fachbereiche	96
3.2.3 Keine Verdrängung der technischen Fachkompetenz	100
3.2.4 Die Etablierung der Finanzmarktlogik	102
3.2.5 Finanzmarktlogik und technische Kompetenz	110
3.3 Differenzierung der Laufbahnen	112
3.3.1 Neue Tätigkeitsfelder, neue Erfahrungskontexte	114
3.3.2 Vom Fachspezialisten zum allgemeinen Manager	118
3.3.3 Management und Belegschaft: Das Ende der Gemeinsamkeiten	122
3.4 Die neuen deutschen Manager: Vermarktlichung, Finanzmarktorientierung, Laufbahndifferenzierung	124

Kapitel 4	
Führungs- und Kurswechsel bei Daimler: Vom integrierten Technologiekonzern zur Welt AG	129
4.1 Die Entwicklung Daimlers zwischen 1985 und 2005	131
4.2 Reuters Amtszeit: Der integrierte Technologiekonzern	133
4.2.1 Expansion	136
4.2.2 Internationalisierung	139
4.2.3 Öffentlichkeit und Politik	143
4.3 Schrempps Amtszeit: Die Welt AG	147
4.3.1 Internationale Expansion	148
4.3.2 Daimlers kritische Öffentlichkeit	153
4.4 Führungswechsel bei Daimler: Herausforderungen, Strategien und Erfahrungskontexte	158
4.4.1 Herausforderungen und Strategien	159
4.4.2 Strategien und Erfahrungskontexte	162
Kapitel 5	
Was setzt den Wandel in Gang?	167
5.1 Generationenwechsel in der Wirtschaftselite	168
5.2 Internationalisierung der Wirtschaftselite	173
5.3 Die abnehmende Prägekraft des deutschen Modells	176
Kapitel 6	
Die Wirtschaftselite und das Ende der Deutschland AG	181
6.1 Veränderungen im deutschen Kapitalismus	182
6.2 Die deutsche Wirtschaftselite im Wandel	185
6.2.1 Karrieremuster zwischen Kontinuität und Wandel	186
6.2.2 Neue Ansprüche, neue Leitbilder	188

6.3 Weniger Kooperation, mehr Konkurrenz	196
6.4 Flexible Strukturen und aktive Akteure	201
Abbildungen und Tabellen	204
Literatur und Quellen	207

Danksagung

Das vorliegende Buch ist das Ergebnis meines Promotionsprojektes am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (MPIfG) in Köln. Mein Dank gilt allen, die mich während des Entstehungsprozesses fachlich, organisatorisch und moralisch unterstützt haben.

Ausgangspunkt meines Projektes war der Eindruck, dass die Wirtschaftspresse mit jedem prominenten Wechsel in den Führungsetagen der deutschen Wirtschaft euphorisch von einer sich durchsetzenden neuen Managergeneration sprach. Findet ein solcher Wechsel tatsächlich statt? Wer löst wen ab? Und welche Auswirkungen hat dies für die deutsche Wirtschaft? Wolfgang Streeck hat mir die Möglichkeit gegeben, diesen Fragen in meiner Dissertation am Institut nachzugehen. Er hat mich darüber hinaus mit seinen Denkanstößen und kritischen Einwänden bei der Konkretisierung, Durchführung und dem Abschluss des Forschungsprojektes unterstützt. Auch Martin Höpner hat das Projekt von Beginn an begleitet, mir bei kleinen und großen Fragen stets mit Rat und Tat zur Seite gestanden, immer wieder neue Impulse gegeben und wesentliche Teile der Arbeit – auch kurzfristig – gelesen und kommentiert. Jens Beckert hat mir bei verschiedenen Gelegenheiten wichtige Hinweise und Anregungen gegeben und neue Blickwinkel auf meine Ergebnisse eröffnet. Für ihren kompetenten und engagierten Beistand danke ich allen dreien herzlich.

Viele andere Personen haben mit ihrer Unterstützung zum vorliegenden Buch beigetragen. Für praktische Tipps und zahlreiche anregende Diskussionen im Kolloquium, im Lesekreis und beim Mittagessen danke ich vor allem den damaligen Doktorandinnen und Doktoranden am Institut. Als studentische Hilfskraft habe ich viel von Christine Trampusch gelernt, mein Forschungsprojekt ist deutlich von ihrer Studie zu den Biografien deutscher Sozialpolitiker inspiriert. Birgit Aplitzsch, Holger Döring, Robert Plachta, Britta Rehder und Armin Schäfer haben Teile der Arbeit gelesen und mir mit ihren wertvollen Kommentaren geholfen. Stefanie Hiß hat nicht nur fast die gesamte Arbeit gelesen und kommentiert, sondern mich in der Endphase auch besonders unterstützt. Frauke Gissel und Rebecca Vakalopoulos haben Teile der Dissertationsschrift Korrektur gelesen. Auf diversen Forschungsreisen haben mich Corinna Poth, Rebekka

Rademacher und Britta Weller bei sich aufgenommen. Joost Meyer, Michaela Schröder und Eva Ziemer haben mir durch ihren Blick von außen geholfen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Servicegruppen am MPIfG sorgen für einen reibungslosen Arbeitsalltag und eine großartige Infrastruktur. Ihnen danke ich unter anderem für ihre unbürokratische Hilfe bei allen administrativen Vorgängen sowie dafür, dass ich jegliche Literatur hatte, die ich benötigte, mein Rechner stets funktionierte und meine Dissertation nun in Buchform vorliegt. Michael Hartmann und Ursula Hoffmann-Lange haben das Buchmanuskript begutachtet und Anregungen für Verbesserungen gegeben.

Bedanken möchte ich mich auch bei meinen Interviewpartnern, die sich Zeit genommen haben, die Entwicklung Daimlers über zwei Jahrzehnte mit mir zu diskutieren und meine Fragen zu beantworten. Die Gespräche waren spannend, erhellend und hilfreich für ein besseres Verständnis der Unternehmensentwicklung.

Schließlich danke ich meiner Familie und meinen Freunden, die mich in den vergangenen Jahren begleitet und unterstützt haben und die trotz meines chronischen Zeitmangels weiterhin für mich da sind. Mein größter Dank gilt denen, deren Beistand ich mir immer gewiss sein kann: meinen Eltern, Horst Freye und Christel Zeisler, und meinem Mann Lutz Gissel.

Düsseldorf, im August 2009

Saskia Freye

Kapitel 1

Einleitung

Immer häufiger stehen Manager im Zentrum der öffentlichen Kritik. In den vergangenen Jahren haben die Diskussionen um die Höhe ihrer Gehälter und Abfindungen, um ihre fachliche Kompetenz, ihre unternehmerischen Fähigkeiten und um ihre gesellschaftspolitische Verantwortung das Interesse an den Führungskräften der deutschen Wirtschaft stets wieder neu entfacht. Beklagt werden strategische Fehler, die Fokussierung auf kurzfristige Unternehmensgewinne, mangelndes gesellschaftliches und soziales Engagement und die Aufkündigung bisheriger Vertrauensbeziehungen zu den Beschäftigten. Die so kritisierten Manager verweisen ihrerseits auf veränderte Umweltbedingungen und -anforderungen, welche den Druck erhöhen, stärker die Interessen der Aktionäre zu berücksichtigen und Strategien zur Kostenreduzierung zu entwickeln. Die Debatte um die Manager geht einher mit der öffentlichen Wahrnehmung tief greifender Umwälzungen im wirtschaftlichen Bereich. Selbst wirtschaftsliberale Kritiker meinen in der Aufwertung der Kapital- und Finanzmärkte, der Stärkung der Rechte von Minderheitsaktionären, dem Abbau der für Deutschland typischen Kapitalverflechtungen zwischen Finanz- und Industrieunternehmen und der Zunahme von Öffnungsklauseln und Härtefallregelungen in Tarifvereinbarungen deutliche Veränderungen der deutschen Wirtschaftsordnung zu erkennen – auch wenn diese ihnen nicht weit genug gehen.

In der wissenschaftlichen Diskussion fällt das Urteil weit weniger einheitlich aus. Während die Entwicklungen für einige Autoren mit einem fundamentalen Wandel in den Interaktionen der Wirtschaftsakteure einhergehen (Streeck 2009), bleibt die Funktionslogik der deutschen Wirtschaft nach Einschätzung einer zweiten Gruppe weitgehend unverändert (Hall/Soskice 2001). Anhaltspunkte lassen sich für beide beschriebenen Positionen finden. Die Aufnahme von Härtefall- und Öffnungsklauseln in die Tarifverträge und in die betrieblichen Bündnisse für Arbeit kann sowohl als Beleg für die Flexibilität als auch für eine Einschränkung des Flächentarifvertrags interpretiert werden (Rehder 2003a). Die Kooperation zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern bleibt zwar grundsätzlich gewahrt, wird aber auf eine andere Ebene verlagert (Streeck/Rehder 2003). Die typischen Kapitalverflechtungen der deutschen Wirtschaft

wurden weitgehend aufgelöst (Höpner/Krempel 2003, 2006), die nicht weniger typischen Personalverflechtungen hingegen blieben bestehen (Heinze 2003) und eine Welle feindlicher Übernahmen hat noch nicht stattgefunden.

Viele Studien zum Ausmaß der Veränderungen in der deutschen Wirtschaft konzentrieren sich auf formelle Aspekte in den Bereichen industrielle Beziehungen (Dörre 2001; Hall/Gingerich 2004; Vitols 2003a) sowie Unternehmenskontrolle und Unternehmensfinanzierung (Beyer 2003a; Deeg 2005a; Fromm/Aretz 2006). Sie diskutieren, inwieweit sich rechtliche und formale Regelungen überhaupt verändert haben und ob sich damit ein faktischer Wandel von Merkmalen vollzieht, die bislang als typisch für die deutsche Wirtschaft galten.

Parallel zu den institutionentheoretisch geprägten Ansätzen hat auch das Forschungsinteresse an den Führungskräften der deutschen Wirtschaft wieder zugenommen. Basierend auf Studien aus den 1950er- bis frühen 1980er-Jahren hat sich in der Literatur ein klares Profil deutscher Manager etabliert, das den Referenzpunkt der neueren Studien darstellt. Vor dem Hintergrund der Diskussion um einen Wandel – spezifischer: eine Amerikanisierung – der deutschen Wirtschaft wird diskutiert, inwieweit eine Verbindung zu veränderten Karriereverläufen deutscher Manager im Verlauf der 1990er-Jahre festzustellen ist (Kädler/Sperling 2001; Münch/Guenther 2005; Windolf 2003). Aus den Untersuchungen lassen sich keine klaren Schlussfolgerungen ziehen, kommen sie doch zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Diese mangelnde Eindeutigkeit hängt nicht zuletzt mit den mitunter deutlich voneinander abweichenden empirischen Vorgehensweisen zusammen, was die Vergleichbarkeit der Ergebnisse jüngerer Studien untereinander, aber auch mit denen der älteren Untersuchungen einschränkt.

Das vorliegende Buch trägt aus einer neuen, elitensoziologischen Perspektive zur Diskussion über die Entwicklung des deutschen Kapitalismus bei. Die Arbeit baut auf den Erkenntnissen der Elitenliteratur und der vergleichenden Managementforschung auf. Ihr liegt der Kerngedanke zugrunde, dass ein wesensmäßiger Wandel des deutschen Kapitalismus mit einer veränderten Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite einhergehen sollte. Mit einer Längsschnittstudie zur Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite über einen Zeitraum von 45 Jahren wird die Diskussion um veränderte Karriereverläufe deutscher Manager aufgegriffen und die Vergleichbarkeitslücke der neueren und älteren Analysen geschlossen. Die Studie zeigt, dass die Karrieremuster deutscher Manager ab den späten 1980er-Jahren stärker den aus den angelsächsischen Ländern bekannten Karriereverläufen entsprechen und dass ein neues Unternehmensverständnis Verbreitung findet. Beide Entwicklungen legen den Schluss eines inkrementellen, aber substanziellen und nachhaltigen Wandels des deutschen Kapitalismus nahe.

1.1 Der deutsche Fall in der vergleichenden Kapitalismusforschung

Die vergleichende Kapitalismusforschung betont die (grundsätzlich mögliche) Gleichrangigkeit unterschiedlicher Typen von Marktwirtschaften und bestreitet die Existenz eines *best way*, einer einzigen, überlegenen Wirtschaftsform (Boyer 2005; Crouch/Streeck 1997; Jackson/Deeg 2006). Sie bewertet Volkswirtschaften nicht anhand des Abweichungsgrads vom liberalen Referenzmodell – ein in den Wirtschaftswissenschaften verbreitetes Vorgehen (Boyer 2005: 522). Vielmehr untersucht diese Forschungsrichtung, wie sich in nationalen institutionellen Gefügen unterschiedliche Funktionslogiken herausbilden und wie sich diese auf die Produktion von Gütern und Dienstleistungen auswirken.

Die vergleichende Kapitalismusliteratur stellt keinen homogenen Forschungsansatz dar. Sie speist sich vielmehr aus unterschiedlichen Forschungstraditionen, theoretischen Ansätzen und Modellen.¹ Dieser Umstand zeigt sich unter anderem im Fehlen einer einheitlichen Typisierung nationaler Ökonomien. Die Ansätze unterscheiden sich hinsichtlich der Anzahl von identifizierten Kapitalismustypen (vgl. Jackson/Deeg 2006: 31), aber auch bezüglich der als wesentlich für die Charakterisierung der einzelnen Volkswirtschaften verstandenen Merkmale (Höpner 2007a). Unabhängig von weiteren Ausdifferenzierungen liegt den Ansätzen implizit die Unterscheidung in liberale und nichtliberale Marktwirtschaften (Streeck 2001) zugrunde. In liberalen Ökonomien werden die Koordinationsprobleme der Wirtschaftsakteure in einem weit höheren Maße über reine Marktbeziehungen geregelt (Boyer 2005; Hall/Soskice 2001; Jackson/Deeg 2006). In der Regel werden die angelsächsischen Länder der Gruppe der liberalen Marktwirtschaften zugerechnet, insbesondere die USA und Großbritannien. Je stärker die Interaktionen der Akteure durch den Marktmechanismus strukturiert werden, desto mehr ähneln die liberalen Marktwirtschaften angelsächsischer Prägung dem Referenzmodell der Ökonomie. Kennzeichnend für nichtliberale Ökonomien ist hingegen, dass die Interaktionen der Wirtschaftsakteure stärker durch alternative, nicht marktliche Beziehungen strukturiert werden (Höpner 2007b; Jackson/Deeg 2006: 32; Streeck 2001).

Die deutsche Nachkriegswirtschaft wird ganz allgemein der Gruppe der nichtliberalen Marktwirtschaften zugerechnet. Konkreter wird sie in dieser Literatur als *organisierter Kapitalismus* (Höpner 2007b; Kocka 1974), *koordinierte Marktwirtschaft* (Hall/Gingerich 2004), *kooperativer Kapitalismus* (Windolf/Beyer 1995), *Deutschland AG* (Beyer 2006a: 94), *rheinischer Kapitalismus* (Albert 1992) oder als *Modell Deutschland* (Beyer 2003b; Streeck/Hassel 2004) bezeichnet. Alle Begriffe ent-

¹ Für eine gute Übersicht siehe Boyer (2005) und Jackson/Deeg (2006).

halten einen Grundstock gemeinsamer Aussagen und Beobachtungen über die Merkmale der deutschen Wirtschaftsordnung.² Sie verweisen auf ein soziales Produktionsregime, in dem »Unternehmen einen Großteil ihrer Beziehungen nicht über Märkte organisieren, der Staat ordnungspolitische Vorgaben setzt und die Arbeitnehmer in ein System des wirtschaftlichen Interessenausgleichs« (Beyer 2003a: 118) eingebunden sind. In diesem Sinne werden die Bezeichnungen in der wissenschaftlichen und öffentlichen Debatte oftmals synonym verwendet.

In den 1970er- und 1980er-Jahren galt die deutsche Wirtschaftsordnung international als vorbildlich, da sie die Herstellung qualitativ hochwertiger und wettbewerbsfähiger Produkte mit einem hohen Maß sozialen Friedens in Einklang zu bringen vermochte (Beyer 2003b; Crouch/Streeck 1997; Höpner 2007b: 7–8). Bereits in den späten 1980er-Jahren kamen allerdings erste Zweifel an der Zukunftsfähigkeit des deutschen Modells auf. Die Rezession von 1993 wurde als Beleg für seine schwindende Wettbewerbsfähigkeit interpretiert. Die fortschreitende globale Integration von Kapital- und Warenmärkten wurde gerade für die deutsche Wirtschaftsordnung als Herausforderung gesehen (Beyer 2003b: 7–9; Beyer/Hassel 2003: 155; Crouch/Streeck 1997; Streeck 1997b: 53).

Im Folgenden werden zunächst die typischen Merkmale des deutschen Kapitalismus erläutert. Anschließend werden wichtige Veränderungen der vergangenen zwanzig Jahre dargelegt. Die Implikationen dieser Entwicklung für das deutsche Kapitalismusmodell sind in der Literatur umstritten. Aus den zwei grundsätzlich unterschiedlichen Positionen wird schließlich die Forschungsfrage abgeleitet.

1.1.1 Die Deutschland AG: Finanz- und Personalverflechtungen

Bis zur weitgehenden Auflösung des Netzwerks der *Deutschland AG* um die Jahrtausendwende galten die finanziellen und personellen Verflechtungen zwischen Finanz- und Industriesektor als wichtigste Merkmale der deutschen Wirtschaft (Beyer 1998, 2003a, 2006a; Windolf/Beyer 1995). Es sind vor allem diese engen Finanz- und Personalverflechtungen deutscher Großunternehmen, die als Deutschland AG bezeichnet werden (Beyer 2006a: 94; Streeck 2006: 153).

Banken und Versicherungen nehmen bis in die späten 1990er-Jahre eine zentrale und gestaltende Rolle in der deutschen Wirtschaft ein, allen voran die Deutsche Bank und die Allianz (Beyer 2006a: 96). Nicht nur über Kredite (im Falle der Banken), auch über ihre hohen Beteiligungen sind sie finanziell direkt mit den Industrieunternehmen verbunden. Die Unternehmensanteile werden langfristig

2 Von Interesse ist in dieser Arbeit ausschließlich die Bundesrepublik Deutschland. Die Merkmale selbst lassen sich allerdings historisch weiter zurückverfolgen (Abelshausen 2001, 2003).

gehalten und nicht für kurzfristige Spekulationsgewinne eingesetzt. Über die jährlichen Gewinnausschüttungen partizipiert der Finanzsektor so kontinuierlich am wirtschaftlichen Erfolg der Industrie (Beyer 2006a: 108). Das industriepolitische Engagement der Banken hat eine zusätzliche Bedeutung. Anders als ihre angelsächsische Konkurrenz, finanzieren deutsche Unternehmen ihre Aktivitäten kaum über die Kapitalmärkte, sondern über langfristige Kredite ihrer Hausbanken (Beyer 2003a; Beyer/Hassel 2003; de Jong 1997). Mit ihren Beteiligungen tragen die Geschäftsbanken so zu einem moderaten Strukturwandel bei, was im Gegenzug ihr Risiko bei der Vergabe von Krediten an kleine und mittlere, aber auch an große Unternehmen mindert (Beyer 2006a: 101; Streeck 2006: 154).

Private Großunternehmen sind im Kontext der Deutschland AG keine reinen Konstrukte privater Verträge. Vielmehr werden sie als soziale Institutionen mit einem Quasi-Auftrag zur Berücksichtigung gemeinschaftlich definierter Ziele verstanden (Hall/Soskice 2001: 24; Streeck 1997b: 37). Aus der Perspektive der einzelnen Unternehmen begrenzt das Verflechtungsnetzwerk die unternehmerische Entscheidungsfreiheit. Die Kapitalbeteiligungen sowie die korporatistischen Strukturen in den Kontrollgremien der Großunternehmen nötigen die Firmen zu einer Ausrichtung ihrer Politik, die weit über einzelwirtschaftliche Ziele hinausgeht: »Die hier beteiligten Akteure agieren nicht mehr allein aus einzelwirtschaftlichem Interesse, sondern sie berücksichtigen auch übergeordnete gesamtwirtschaftliche Interessen« (Beyer 2006a: 95).

Die Verfolgung unternehmensexterner Ziele wird auch durch die stabile Aktionärsstruktur und den fehlenden Markt für Unternehmenskontrolle ermöglicht (Streeck/Höpner 2003: 27). Das Beteiligungsnetzwerk der Industrieunternehmen untereinander sowie ihre finanziellen Verflechtungen mit dem Finanzsektor erlaubt es deutschen Firmen, der Profitabilität eine niedrigere Priorität einzuräumen. Über die Hausbanken ist ihre Liquidität langfristig gesichert. Neue Anleger müssen sie daher nicht mit der Aussicht auf hohe Renditen locken. Darüber hinaus verhindert die stabile Aktionärsstruktur der Unternehmen, dass sie selbst zur handelbaren Ware werden. Mit dem fehlenden Markt für Unternehmenskontrolle sind sie auch bei niedriger Profitabilität vor feindlichen Übernahmen geschützt (Hall/Soskice 2001; Jackson 2001: 166–167). Henk Wouter de Jong weist darauf hin, dass deutsche Unternehmen lediglich im Hinblick auf die Profitabilität schlechter abschneiden als angelsächsische Firmen. Legt man hingegen eine stärker volkswirtschaftliche Betrachtung³ bei der Bewertung zu

3 »For many economists too, the conclusion sounds queer: is not profitability the lodestar of business performance? The answer is that it is not! It is the creation of net added value that measures the economic performance of a firm: the distribution of such a surplus is an altogether different matter, depending on several factors and circumstances. [...] It should also

grunde und vergleicht die Nettowertschöpfung der Unternehmen, so erweisen sich die deutschen Unternehmen im Schnitt als erfolgreicher (de Jong 1997). Die hohe Leistungsfähigkeit der deutschen Industrie – insbesondere in den 1970er- und 1980er-Jahren – verdeutlicht, dass diese Strukturen nicht notwendigerweise zulasten der Unternehmen gehen.

Die finanziellen Verbindungen zwischen den Unternehmen sind aber nur *ein* Merkmal der Deutschland AG. Darüber hinaus ist die deutsche Wirtschaft personell vernetzt, das heißt, Vorstandsmitglieder eines Unternehmens sitzen in den Aufsichtsräten anderer Firmen. Nicht zufällig treten diese beiden Merkmale oftmals gemeinsam auf (Heinze 2003; Windolf/Beyer 1995). Das Zusammenfallen von Finanz- und Personalverflechtung folgt aus zwei Funktionslogiken, die sich auf die spezifischen deutschen Regelungen zur Unternehmenskontrolle zurückführen lassen. Die auf den Schutz der Gläubiger ausgerichteten Regeln des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) zur Unternehmensberichterstattung führen zu Informationsasymmetrien. Interne Unternehmenskenner sind externen Beobachtern gegenüber im Vorteil, da sie den Wert und das Potenzial des entsprechenden Unternehmens besser beurteilen können. Dies ist ein weiterer Schutz gegen feindliche Übernahmen, schließlich fehlt es externen Interessenten an einer zuverlässigen Bewertungsgrundlage. Großaktionäre können dagegen ihre Investitionen trotz der intransparenten Unternehmensberichts-lage sichern, indem sie Vertreter in die entsprechenden Aufsichtsräte entsenden, die dort ihre Interessen vertreten.

Neben den beteiligten Unternehmen sind auch Lieferanten, Konkurrenten, Kunden, Kreditgeber und Repräsentanten aus der Politik in den Aufsichtsräten der Unternehmen vertreten. In Firmen, die unter die gesetzlichen Regeln zur Mitbestimmung fallen, setzt sich das Kontrollgremium paritätisch aus Vertretern der Kapitaleseite und der Arbeitnehmerseite zusammen. Gerade die Aufsichtsräte der Großunternehmen werden damit zum Treffpunkt unterschiedlichster Interessen und ihrer Vertreter. Die Anliegen der Umwelt werden so in das Unternehmen hineingetragen und wirken sich auf dessen Zielsetzung aus (Beyer 2006a: 94–95; Höpner 2007b: 25; Jackson 2000: 283). Die Arbeitnehmerseite der Aufsichtsräte setzt sich nicht nur aus den Belegschaftsvertretern der jeweiligen Unternehmen zusammen. Die überbetrieblichen Arbeitnehmerinteressen sollen durch die gesetzlich garantierte Beteiligung von Gewerkschaftsfunktionären gewahrt werden (Streeck/Höpner 2003: 24). Mit diesem Aspekt der Unternehmenskontrolle wird eine (maßvolle) Sozialisierung des Unternehmens-

be clear that dividends, rates of return on capital, market capitalization and similar standards do not measure firm performance from the point of view of economic theory« (de Jong 1997: 23–24).

verständnisses und der Unternehmensziele auch von Arbeitnehmerseite gefördert. Die Aufsichtsräte sind nicht nur »meeting places for capitalist interests« (Scott 1987: 215), sie etablieren auch »a positive-sum relation between capital and labour« (Jackson 2000: 285). Die Berücksichtigung von Interessen jenseits der betriebswirtschaftlichen Grenzen bei der Unternehmenszielsetzung und Strategiewahl kann weder auf altruistische noch hyperrationale Intentionen zurückgeführt werden.⁴ In diesem Sinne entwickeln die unterschiedlichen Gruppen in den Aufsichtsräten der Deutschland AG nicht einen Masterplan zur effizientesten Unternehmenspolitik. Vielmehr verändert sich durch ihre heterogene Zusammensetzung die Unternehmenszielsetzung selbst, nicht als Plan, sondern als Prozess.

Die Annahme der ökonomischen Theorie, Ziel jedes Unternehmens sei die Gewinnmaximierung, ist auch außerhalb der Wirtschaftswissenschaften zu einem Allgemeinplatz geworden. Dabei wird außer Acht gelassen, dass soziale und politische Einflüsse die Ziele, Handlungsalternativen und Umweltbeziehungen der Unternehmen mitprägen. Das Erzielen möglichst hoher Überschüsse ist nur *ein* Unternehmensziel unter vielen (de Jong 1997; Jackson 2000). Hier soll nicht der Eindruck entstehen, private Unternehmen kapitalistischer Marktwirtschaften könnten über einen längeren Zeitraum ohne Gewinne überleben.⁵ Auch wird nicht argumentiert, deutsche Unternehmen seien grundsätzlich nicht

4 Hier liegt ein wesentlicher Unterschied zwischen dem Konzept der *beneficial constraints* (Streeck 1997a) und den Ansätzen der vergleichenden Kapitalismusforschung, welche die unterschiedlichen nationalen Institutionengefüge vorrangig vor dem Hintergrund ihrer wirtschaftlichen Funktionalität erklären, wie beispielsweise das Varieties-of-Capitalism-Modell (Hall/Soskice 2001). Beide Ansätze teilen die Überzeugung, die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit ergebe sich (auch) aus den beschränkenden Institutionen. Im Unterschied zum Konzept von Peter Hall und David Soskice betont Wolfgang Streeck, die Grundlage von Institutionen könne nicht allein ihre ökonomische Vorteilhaftigkeit sein. Vielmehr müssten diese auf die allgemeinen Grundsätze einer Gesellschaft aufbauen, die auch gegen (kurzfristige) wirtschaftliche Interessen verteidigt werden. Mit der Resozialisierung der Akteurpräferenzen entlang dieser allgemeinen Grundsätze nähern sich die Interessen der Unternehmen und der Gesellschaft an: »In this case as in others, the contribution of social institutions to economic performance is not intended and manifest, but unintended and latent« (Streeck 1997a: 210).

5 Dies bezieht sich nicht auf das Verständnis von Gewinnen, welches der ökonomischen Theorie zugrunde liegt. Da die Reinvestitionen und Zahlungen an die Anteilseigner dort auch als Kosten verstanden werden, erwirtschaften Unternehmen in Märkten mit vollkommener Konkurrenz Nullgewinne. Positive Gewinne können in solchen Märkten höchstens kurzfristig erzielt werden. Andere Unternehmen reagieren auf das Signal und treten in den Markt ein; das Güterangebot steigt bei konstanter Nachfrage, woraufhin der Preis sinkt, bis letztlich der Preis den Grenzkosten entspricht und die Gewinne aller Unternehmen null betragen. Langfristige positive Gewinne deuten auf Marktzutrittsschranken hin. Schumpeter zufolge sind genau diese Marktvollkommenheiten die Basis von ökonomischem Wandel und Fortschritt (Schumpeter 1954: 963–972, 1975[1942]: 81–83).

daran interessiert, Überschüsse zu erwirtschaften. Für die konkrete Unternehmenspolitik macht es indes sowohl kurz- als auch langfristig einen Unterschied, ob der Gewinn als Ziel oder als Nebenbedingung definiert wird.

1.1.2 Das Modell Deutschland: Staatlicher Einfluss und Sozialpartnerschaft

Die Kooperation von Vertretern von Arbeit und Kapital ist nicht nur in den Kontrollgremien deutscher Großunternehmen, sondern auch auf Branchenebene fester Bestandteil der deutschen Wirtschaftsordnung. Die konstruktive Zusammenarbeit der Sozialpartner in Fragen der Tarif- und betrieblichen Sozialpolitik wie auch der Ausbildung und Qualitätssicherung gilt als ein Grund für die im internationalen Vergleich hohe Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft bis Mitte der 1980er-Jahre (Sorge 1999; Streeck 1997b). Über einen langen Zeitraum gestattete die Umwandlung vertikaler Herrschaftsin horizontale Verhandlungsbeziehungen (Streeck 2006: 149) eine weitgehende Befriedung des Klassenkonfliktes. Ermöglicht wurde dies durch die Fähigkeit der Verbände beider Seiten, ihre Anhängerschaft zu organisieren und verbindliche Absprachen mit der Gegenseite zu schließen (ebd.). Dabei wurden sie von einem grundsätzlich interventionsfähigen Staat unterstützt (Streeck/Hassel 2004: 102–104).

Offensichtlich ist die Eingriffs- und Gestaltungsmöglichkeit des Staates durch seine gesetzgebenden Kompetenzen. Öffentliche Unternehmen (oftmals staatliche Monopole), Landesbanken, Beteiligungen an Privatunternehmen sowie die Vergabe von Subventionen und steuerfinanzierten Forschungsmitteln gestatten es der Politik darüber hinaus, strukturpolitischen Einfluss auszuüben (Streeck/Höpner 2003: 23). Dabei nimmt der Staat nicht die Rolle eines zentralen Planers ein. Die Struktur des deutschen Föderalismus beschränkt Versuche direkter staatlicher Kontrolle und Eingriffe (Streeck/Hassel 2004). Mit Bezug auf die Wirtschaftsordnung ist der deutsche Staat zugleich stark und schwach. Im Hinblick auf eine direkte Lenkung der Wirtschaft ist er schwach genug, den Marktakteuren einen großen Spielraum zur eigenen Entwicklung einzuräumen. Kann er ihnen auch keine konkreten Zielvorgaben machen, so ist er doch stark genug, sie für allgemeine Ziele in die Pflicht zu nehmen (Beyer/Hassel 2003: 160–161).

So mischt sich der Staat beispielsweise in die Fragen der Tarifpolitik nicht ein. Er gewährt Tarifautonomie und überlässt damit dieses Feld vollkommen den Verbänden der Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Indem die Politik den Ergebnissen der Tarifverhandlungen oftmals einen rechtlich bindenden Status zuschreibt, unterstützt sie die Verbände allerdings bei der internen Organisation und Disziplinierung ihrer Mitglieder (Rehder 2003a: 48–50). Im Gegenzug für

diese selbst verwaltenden Freiheiten erwartet der Staat auch hier die Berücksichtigung allgemeiner Ziele (Streeck/Hassel 2004: 102–104).

Eine der wesentlichen Stützen für das *Modell Deutschland* ist der Flächentarifvertrag. Über die Komprimierung der Lohnstruktur auf gehobenem Niveau trägt er gesamtgesellschaftlich über einen langen Zeitraum zur Verringerung sozialer Ungleichheit bei (Bispinck/Schulten 1999). Zugleich sichert er branchenweite Mindeststandards für Arbeitnehmer unabhängig von der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen oder der konkreten Verhandlungsstärke der Arbeitnehmervertretungen im Einzelfall. Durch seine branchenweite Gültigkeit fördert er die langfristige Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten. Auf Arbeitgeberseite schaltet der Flächentarifvertrag den Lohn als variablen Wettbewerbsparameter aus, sichert ein branchenweites Produktivitätsminimum und fördert damit auf Qualitätswettbewerb zielende Strategien (Bispinck/Schulten 1999; Hall/Soskice 2001).

Die Aufsichtsräte sind die Arenen für den persönlichen Kontakt zwischen Unternehmensvertretern und Vertretern von Kapital und Arbeit. Oberhalb der Betriebsebene fördern die Verbände den kontinuierlichen persönlichen Austausch, der die Diffusion technischer Innovationen über die gesamte Wirtschaft und die Etablierung allgemein anerkannter technischer und ausbildungsbezogener Standards erleichtert (Boyer/Hollingsworth 1997; Faust 2000). Innerhalb eines grob abgesteckten Bereichs sind die Sozial- beziehungsweise Konfliktpartner (Müller-Jentsch 1999: 8) in Fragen der Tarifpolitik auf sich selbst gestellt (Bispinck/Schulten 1999; Hassel 2006: 205). Ihre spezifische Art der Interaktion sichert über einen langen Zeitraum ein hohes Maß sozialen Friedens, was sich etwa in der im internationalen Vergleich geringen Anzahl von Streiktagen niederschlägt (Bispinck/Schulten 1999: 190). Dieser Umstand spiegelt sich aber auch in der Themen- und Bandbreite der Kooperations- und Verhandlungsbeziehungen, die weit über die Aushandlung von Tarifverträgen hinausgeht, wider. Die grundsätzlichen Interessengegensätze zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern sind damit nicht aufgehoben. Aber die interne wie externe Organisationsfähigkeit beider Seiten, auch mit Unterstützung der Politik, ermöglicht lange Zeit eine konstruktive und vertrauensvolle Basis für Kooperationsbeziehungen (Müller-Jentsch 1999: 8).

1.1.3 »Deutschland AG« und »Modell Deutschland«

Die beschriebenen Merkmale verdeutlichen, warum die deutsche Wirtschaft in der vergleichenden Kapitalismusforschung als typische Vertreterin einer nicht-liberalen Marktwirtschaft gilt. Die wirtschaftlichen Beziehungen beruhen vorwiegend auf langfristigen und strategischen Beziehungen. Anders als in den liberalen Marktwirtschaften ist der Marktmechanismus in der Interaktion zwi-

schen Unternehmen und ihrer Umwelt von geringerer Bedeutung. Einige der prägenden Institutionen gehen direkt auf staatliche Interventionen zurück, wie beispielsweise der Kündigungsschutz oder die Regeln zur Unternehmensbilanzierung. Andere, wie zum Beispiel die spezifische Art der industriellen Beziehungen, werden nur indirekt durch den politisch festgelegten Rahmen gefördert.

Der Begriff Deutschland AG verweist auf die Netzwerkstruktur der deutschen Unternehmenslandschaft und die damit verbundenen Implikationen. Diese Struktur wird nicht erst auf der Makroebene zu einem kennzeichnenden Phänomen der deutschen Wirtschaftsordnung. In seinem Zentrum befinden sich die Aufsichtsräte als Treffpunkte der unterschiedlichen Interessen. Die Deutschland AG beschreibt eine Ordnung, in der unterschiedliche Marktakteure direkt auf die Zielsetzung jedes einzelnen Unternehmens einwirken. Über die Zusammensetzung der Aufsichtsräte werden gesamtwirtschaftliche Aspekte in die Unternehmen getragen und dort verhandelt. Mit dem Begriff Modell Deutschland wird in erster Linie die neokorporatistische Organisation der deutschen Wirtschaft beschrieben, das heißt die Beziehungen zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Staat auf der Meso- beziehungsweise Makroebene. Zwar wirken sich die Ergebnisse dieser Beziehungen auf der Betriebsebene aus, die Diskussion und Verhandlung findet indes weitgehend außerhalb der Unternehmensgrenzen statt.

Im ersten Fall findet der Diskussionsprozess also innerhalb des Unternehmens auf der Ebene der Unternehmensleitung statt, im zweiten Fall müssen die Ergebnisse des Verhandlungsprozesses auf der Meso- beziehungsweise Makroebene auf Unternehmensebene internalisiert und integriert werden. Beide Ebenen sind allerdings eng miteinander verknüpft. Für eine konstruktive Konfliktpartnerschaft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf Verbandsebene (Modell Deutschland) müssen beide Seiten auf die Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen vertrauen können. Die weitgehende Unabhängigkeit von den Finanzmärkten und der damit gegebene Schutz vor feindlichen Übernahmen (Deutschland AG) verschaffen den deutschen Unternehmen genügend Spielräume, diese Vereinbarungen einhalten zu können. Andererseits sichert das Modell Deutschland, etwa über ein hohes Ausbildungsniveau und lange Betriebszugehörigkeiten, die diversifizierte Qualitätsproduktion (Streeck 1991: 49–55) und trägt damit erheblich zum wirtschaftlichen Erfolg deutscher Unternehmen im internationalen Wettbewerb bei. Über die daraus resultierenden moderaten, aber verlässlichen Jahresdividenden zahlt sich das Festhalten an den Anteilspaketen langfristig aus.

Ein Teil der Literatur attestiert dem deutschen Kapitalismus seine hohe Leistungsfähigkeit gerade aufgrund des spezifischen institutionellen Gefüges (Abelshauer 2001, 2003; Hall/Gingerich 2004). Vor allem in der öffentlichen

Tabelle 1-1 Merkmale der Deutschland AG und des Modells Deutschland

	Deutschland AG (Internalisierung der Diskussion)	Modell Deutschland (Internalisierung von Ergebnissen)
<i>Industrielle Beziehungen</i>	Mitbestimmung (Aufsichtsrat)	Flächentarifvertrag; Betriebsräte
<i>Ausbildung und Bildung</i>		Ausbildung; Qualifikations- und Qualitätssicherung
<i>Unternehmenskontrolle und Finanzierung</i>	Finanzierung durch Hausbanken; langfristig stabile Aktionärsstruktur; Schutz vor feindlichen Übernahmen	
<i>Beziehungen zwischen Unternehmen</i>	Aufsichtsrat; Finanz- und Personalverfechtungen	Verbände; Diffusion/Etablie- rung technischer und ausbil- dungsbezogener Standards
<i>Eigene Mitarbeiter</i>	Mitbestimmung (Aufsichtsrat)	Betriebsräte

Diskussion mehrten sich seit den 1980er-Jahren allerdings Zweifel an der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit der spezifischen deutschen Wirtschaftsordnung. Vor dem Hintergrund der fortschreitenden wirtschaftlichen Integration europäischer und globaler Märkte wird eine allgemeine Stärkung der Marktlogik konstatiert, mit nachhaltigen Folgen für die Funktionslogik der deutschen Wirtschaft (Beyer 2003b: 7; Streeck 1997b).

1.2 Veränderungen in der deutschen Wirtschaftsordnung

Die beschriebenen Merkmale galten über einen langen Zeitraum als kennzeichnend für die deutsche Wirtschaft. Ab den späten 1980er-Jahren setzt allerdings ein Prozess der Liberalisierung der deutschen Wirtschaft ein (Streeck 2009), der zu grundlegenden Umbrüchen führt. Einige dieser Entwicklungen werden in den folgenden Abschnitten kurz dargestellt.

Bereits in den späten 1980er-, frühen 1990er-Jahren sind Neuerungen in der deutschen Wirtschaft zu beobachten. Besonders offensichtlich sind diese im Finanzsektor. Der Umbau dieses Bereichs und das Bestreben der Finanzunternehmen, sukzessive ihre Bindungen mit der Industrie aufzulösen, verändern das deutsche Modell der Unternehmensfinanzierung und -kontrolle. Neben der *logic of voice*, die sich mit dem alten Hausbankensystem verband, gewinnt mit der

logic of exit ein Kennzeichen liberaler Marktwirtschaften zunehmend an Einfluss (Deeg 2005a). Die Entwicklungen finden nicht unabhängig voneinander statt, sie bedingen sich weitgehend. Flankiert werden sie zudem von einer Reihe gesetzlicher Änderungen, die auf eine Liberalisierung der deutschen Finanzmärkte abzielen (Beyer 2006a: 166–167; Beyer/Hassel 2003: 78; Lütz 2000: 163–166, 2005).

Im Ergebnis dieser Umgestaltung gewinnen die heimischen Finanzmärkte im nationalen und internationalen Kontext an Bedeutung und liberale Marktprinzipien bei der Finanzierung und Kontrolle von Unternehmen werden gestärkt (Beyer 2006a: 137; Beyer/Höpner 2004; Deeg 2005a; Höpner 2007b; Höpner/Krempel 2003, 2006: 13). Es setzt ein Prozess der Entflechtung des Unternehmensnetzwerks ein (Beyer 2006a: 120–122; Heinze 2003; Höpner/Krempel 2003, 2006), internationale Bilanzierungsstandards werden eingeführt (Beyer/Hassel 2003; Deeg 2005a; Lütz 2005), die Unternehmenspolitik wird verstärkt am eigenen Börsenwert ausgerichtet (Beyer/Höpner 2004; Höpner 2001, 2003b) und es finden (erfolgreiche und misslungene⁶) feindliche Übernahmeveruche statt (Höpner/Jackson 2003; Lütz 2000). Auch bei der Zielsetzung der Unternehmen findet eine Neuausrichtung statt: Die Gewinnmaximierung erhält eine höhere Priorität, wodurch sich die Profitabilitätsschwelle nach oben verschiebt (Beyer/Hassel 2003).

Aber nicht nur bei der Unternehmensfinanzierung und -kontrolle haben sich Verschiebungen ergeben. Im Bereich der industriellen Beziehungen haben die Interessengruppen von Kapital und Arbeit mit einem Rückgang der Organisierbarkeit ihrer Mitglieder zu kämpfen (Ebbinghaus 2002; Haipeter/Schilling 2006; Hassel 2007a, 2007b; Trampusch 2004: 665–666, 2005: 213–214). Auf Verbandsebene gibt es Hinweise auf eine Abkühlung im Umgang beider Seiten miteinander (Haipeter/Schilling 2006; Hassel/Rehder 2001; Streeck 2006). Während sich der Gegenstand der Tarifverhandlungen wandelt und verstärkt sozialpolitische Themen aufgenommen werden (Streeck/Rehder 2003), ermöglichen es Öffnungsklauseln und Härtefallregelungen immer öfter, die Vereinbarungen der Flächentarifverträge zu unterschreiten (Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2005; Rehder 2003a: 199–224; Schmierl 2003).

Dass die deutsche Wirtschaft wie andere westliche Ökonomien seit den frühen 1990er-Jahren einen Prozess der Liberalisierung und Privatisierung durchlaufen hat, wird in der Literatur weitgehend anerkannt. Sehr unterschiedlich fällt hingegen die Einschätzung der damit verbundenen Implikationen aus. Zwei Positionen stehen sich dabei gegenüber. Vertreter der Stabilitätsthese, wie Peter

6 2006 scheiterte Merck mit seinem Bemühen, Schering feindlich zu übernehmen. Der Versuch führte dazu, dass Bayer als *weißer Ritter* den Schering-Konzern übernahm. Geglückt ist die feindliche Übernahme Mannesmanns durch Vodafone zur Jahrtausendwende.

Hall und Daniel W. Gingerich (2004: 24), argumentieren, »dass trotz gewisser Liberalisierungstendenzen in den koordinierten Marktwirtschaften die [...] als zentral angesehen Unterschiede bedeutsam bleiben«. Dagegen bemerken Vertreter der Wandelthese, wie Jürgen Beyer und Anke Hassel (2003: 155), »dass insbesondere die koordinierten Ökonomien im Begriff sind, ihre spezifischen nationalen Charakteristika [...] zu verlieren«. Im Zentrum der Debatte steht die Frage, ob sich die deutsche Wirtschaft in ihrer grundlegenden Funktionslogik substanziell verändert: Lösen sich die kooperativ-konsensual geprägten Beziehungen der Marktakteure auf und werden sie durch die aus den liberalen Ökonomien bekannten Marktbeziehungen ersetzt?

1.2.1 Die Stabilitätsthese

Vertreter der Stabilitätsthese bestreiten die Entwicklungen der vergangenen zwanzig Jahre nicht, sie sehen darin allerdings kaum Auswirkungen auf die Funktionslogik des deutschen Kapitalismus (Hall/Thelen 2006: 29). Vor allem im Varieties-of-Capitalism-Ansatz, dem aktuell meistdiskutierten Ansatz der vergleichenden Kapitalismusforschung (Deeg/Jackson 2007: 151; Höpner 2007b: 8), wird die These einer Angleichung der deutschen Wirtschaft an das angelsächsische Modell zurückgewiesen. Auch die Liberalisierung der 1990er-Jahre verkürze nicht den Abstand beider Kapitalismustypen. Die Entwicklungen hätten parallel zu deutlich weitergehenden und schneller voranschreitenden Prozessen in den liberalen Marktwirtschaften angelsächsischer Prägung stattgefunden (Hall/Gingerich 2004: 24). Zur theoretischen Begründung greifen die Vertreter dieser These auf zwei stabilisierende Elemente institutioneller Gefüge zurück: Intern wird die Stabilität nationaler Ökonomien durch die institutionelle Komplementarität gewährleistet, extern durch die komparativen institutionellen Vorteile.

Aufgrund des engen Zusammenhangs zwischen den unterschiedlichen Merkmalen der Deutschland AG und des Modells Deutschland wird die deutsche Wirtschaftsordnung in der vergleichenden Kapitalismusforschung auch als Beispiel für die aus der institutionellen Komplementarität resultierende hohe Leistungsfähigkeit nationaler Ökonomien interpretiert. Als komplementär gelten Institutionen, wenn erst die Existenz der einen die Wirkung einer anderen verbessert: »The interactions between these institutions suggest that the effects or viability of an institution may depend upon a particular combination of other institutions present within the same political-economic system« (Deeg/Jackson 2007: 152). Die einzelnen Institutionen nationaler Ökonomien stehen in einem komplexen Interaktionsverhältnis zueinander. Dabei müssen die institutionellen Gefüge keineswegs Pareto-optimal – also im ökonomischen Sinn effizient – sein (Aoki 2007: 17–18; Deeg/Jackson 2007: 152).

Folgt man dem Varieties-of-Capitalism-Modell (Hall/Thelen 2006), sorgen die institutionellen Komplementaritäten für die systeminterne Stabilisierung und dauerhafte Reproduktion der unterschiedlichen Wirtschaftsordnungen. Über die positiven Wechselwirkungen zwischen den Institutionen befindet sich das institutionelle Gefüge in einer Art Gleichgewicht (Aoki 2007: 17–18; Deeg/Jackson 2007: 152–153). Aus sich heraus ist eine Veränderung des Systems daher unwahrscheinlich. Änderungen sind in diesen Systemen zwar nicht unmöglich, müssen aber von exogenen Schocks initiiert werden (Boyer 2005: 539; Höpner 2003b: 217; Jackson/Deeg 2006: 24). Die Auswirkungen eines solchen Schocks sind keinesfalls eindeutig. Entweder passen sich die anderen Institutionen an die Veränderung an und bewirken damit eine Transformation des Systems oder sie erzwingen eine Wiederherstellung des alten Institutionengefüges (Deeg/Jackson 2007: 153). Nationale Ökonomien werden somit als bedingt geschlossene Systeme verstanden.

Extern sorgen die komparativen institutionellen Vorteile für die Stabilisierung und den Erhalt der nationalen Spielarten. Die nationalen Institutionen einer Volkswirtschaft erhöhen nicht nur gegenseitig ihre Funktionalität, auf internationaler Ebene stellen sie sich als Vorteile bei der Produktion bestimmter Güter heraus. An David Ricardo⁷ anknüpfend verweist die vergleichende Kapitalismusforschung auf die komparativen institutionellen Vorteile unterschiedlicher Kapitalismustypen bei der Produktion spezifischer Güter (Crouch/Streeck 1997: 3; Deeg/Jackson 2007: 152; Hall/Soskice 2001: 36–44; Höpner 2007b: 14). Die institutionellen Gefüge wirken sich demnach auf die Produktivität und die Kostenstruktur bei der Herstellung unterschiedlicher Güter und damit auf die internationale Arbeitsteilung aus. Nationale Volkswirtschaften mit ähnlichen institutionellen Gefügen konkurrieren stärker hinsichtlich der von ihnen angebotenen Produkte und Dienstleistungen, während sich Ökonomien mit sehr unterschiedlichen Institutionengefügen hinsichtlich ihrer Angebotspalette eher ergänzen.

Nach dieser Auffassung führen die unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen auf internationaler Ebene zu einer Spezialisierung der Länder auf die Herstellung von Gütern, bei denen die nationalen Volkswirtschaften über komparative Produktivitätsvorteile verfügen (Rose/Sauernheimer 1999: 409–412). Im Zuge einer fortschreitenden internationalen Integration ist

7 Dem Theorem der komparativen Kostenvorteile von Ricardo zufolge spezialisiert sich jedes Land »auf die Erzeugung jenes Gutes, bei dem es einen komparativen Vorteil besitzt und tauscht die nicht selbst verbrauchten »Überschüsse« gegen andere Güter, die es nur mit komparativen Nachteilen erzeugen könnte« (Rose/Sauernheimer 1999: 381).

demzufolge mit einer Festigung der Spezialisierungen zu rechnen (Hall/Soskice 2001: 60; Sorge 1996). Im internationalen Wettbewerb konzentrieren sich die Unternehmen auf die Produkte und Güter, bei deren Herstellung sie Vorteile gegenüber anderen Unternehmen haben. Auch die Internationalisierung der globalen Konkurrenz führt nicht dazu, dass sich nationale Unterschiede reduzieren. Diese werden vielmehr spezifischer, da die Unternehmen verstärkt auf ihre jeweiligen komparativen institutionellen Vorteile setzen, diese nutzen und pflegen (Abelshauer 2001; Hall/Gingerich 2004: 20–25; Höpner 2007b: 14). Wie bei den institutionellen Komplementaritäten sprechen also auch die komparativen Vorteile gegen eine Übernahme systemfremder Institutionen. In dem von Hall/Soskice (2001) dargelegten Modellrahmen mindert die Vermischung institutioneller Logiken die ökonomische Leistungsfähigkeit eines Landes und die Produktivitätsvorteile bei der Herstellung bestimmter Güter und Dienstleistungen. Endogen induzierter Wandel ist demzufolge nicht zu erwarten.

Die beiden theoretischen Konzepte, so die Vertreter der Stabilitätsthese, werden durch empirische Vergleiche zwischen den Wirtschaftsordnungen Deutschlands und den USA bestätigt. Studien verweisen darauf, dass sich die Differenzen im Verlauf des 20. Jahrhunderts verfestigt und ausgeweitet haben:

After all, world trade has been increasing for fifty years without enforcing convergence. Because of comparative institutional advantage, nations often prosper, not by becoming more similar, but by building on their institutional differences. (Hall/Soskice 2001: 60)

Trotz massiver Kritik an den gesetzlichen Regeln zur Mitbestimmung und zum Kündigungsschutz sind beide Elemente weiterhin zentraler Bestandteil des deutschen Modells (Abelshauer 2001, 2003). Auch die gesetzlichen Rahmenregelungen zu Tarifvertrag und Betriebsverfassung haben sich kaum verändert oder sie wurden zugunsten der Arbeitnehmer ausgeweitet (Streeck/Rehder 2003). Im internationalen Wettbewerb kann sich die deutsche Wirtschaft mit ihren Gütern und Leistungen noch immer behaupten (Deeg 2005b: 345–346; Höpner 2007a: 5).

Den Vertretern der Stabilitätsthese zufolge bleibt vor allem der kooperative Charakter der Interaktionsbeziehungen zwischen den Marktakteuren bestehen. Die Veränderungen im Bereich der Unternehmensfinanzierung und -kontrolle seien lediglich oberflächlich. Die Auswirkungen der Unternehmensentflechtungen erwiesen sich bei näherer Betrachtung als weit weniger substanziell, »[d]er *Markt*-Mechanismus hat sich auf der Unternehmenskontroll-Systemebene nicht soviel Platz verschaffen können, dass damit die Funktion des strukturell nach wie vor intakten Netzwerks nachhaltig geschwächt worden wäre« (Heinze 2003: 129; vgl. auch: Busch 2005: 135–136; Hall/Soskice 2001: 62). Nach wie vor werden deutsche Unternehmen in der Regel von wenigen Großaktionären kontrolliert (Culpepper 2005: 189–190).

Gerade angesichts neuer Herausforderungen griffen die Marktakteure auf die bekannten Beziehungsmuster zurück und vertieften ihre kooperativen und auf Langfristigkeit angelegten Beziehungen. Besonders deutlich zeichne sich diese Entwicklung im Bereich der industriellen Beziehungen ab. Der Druck der internationalen Kapitalmärkte habe in vielen Unternehmen zu einer Vertiefung der Kooperation mit den Betriebsräten geführt, »simply because employee cooperation becomes more, not less, important in such contexts« (Hall/Soskice 2001: 61; vgl. auch: Busch 2005: 136; Heinze 2003: 129; Hall/Gingerich 2004: 24; Kogut/Walker 2001).

Vor diesem Hintergrund, so die Argumentation, erweise sich das deutsche Modell in seiner Funktionslogik als ausgesprochen stabil. Die Interaktionen der Marktakteure deuteten ebenso wenig auf eine Konvergenz des deutschen auf den liberalen Kapitalismus wie auf eine substantielle Veränderung der deutschen Funktionslogik hin. Vielmehr bestätige der deutsche Fall die Existenz institutioneller Komplementaritäten und ihrer Auswirkungen auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit nationaler Ökonomien.

1.2.2 Die Wandelthese

Anders schätzt die Literatur zur Auflösung der Deutschland AG den Prozess der Internationalisierung und der Liberalisierung ein. Sie sieht darin eine Herausforderung für die Funktionslogik der deutschen Wirtschaftsordnung. Mit den Veränderungen, die sich seit den späten 1980er-Jahren beobachten lassen, erhielten Elemente liberaler Marktwirtschaften Einzug in die deutsche Wirtschaft. Die strategische und operative Ausrichtung der Unternehmen orientiere sich immer stärker an betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien. Finanzmärkte gewannen bei der Unternehmensfinanzierung und -kontrolle zunehmend an Bedeutung. Insgesamt sei ein Trend zu stärker marktbetonten Beziehungen zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt zu beobachten. Vertreter der Wandelthese weisen darauf hin, dass diese Entwicklungen wichtige Grundlagen der vormals eher kooperativ-konsensualen Interaktionen der Marktakteure untergraben und so eine substantielle Veränderung des deutschen Wirtschaftsmodells als Ganzes oder in Teilen bewirkten.

Vor allem die Veränderungen in den Bereichen der Unternehmenskontrolle und -finanzierung werden als so gravierend interpretiert, dass sie die interne Funktionslogik des deutschen Systems im Kern betreffen und eine »Transformation in Richtung auf das liberale Marktmodell« in Gang setzen (Streeck/Höpner 2003: 28; vgl. auch: Höpner 2007b: 24–26, 33–36; Plumpe 2005: 22; Streeck

1997b, 2006: 28, 2009).⁸ Dem Verständnis der deutschen Wirtschaftsordnung als organisierter Kapitalismus folgend sind nicht in erster Linie allgemeine Kooperationsbeziehungen zwischen den Marktakteuren für die spezifisch deutsche Funktionslogik charakteristisch. Vielmehr zeichne sich die deutsche Wirtschaft durch die Möglichkeit aus, Unternehmen der Privatwirtschaft auf Ziele jenseits ihrer betrieblichen Grenzen zu verpflichten (Höpner 2007b: 36–39, 2007a; Streeck/Höpner 2003). Im Verlauf der vergangenen zwei Jahrzehnte träten verstärkt einzelwirtschaftliche Ziele in den Vordergrund und verdrängten damit die Unternehmensstrategien, die über die Betriebsgrenzen hinausgehende Interessen inkorporieren. In den Unternehmen setze sich ein neues, an betriebswirtschaftlichen Finanzkennzahlen orientiertes und auf die Interessen der Anleger zugeschnittenes Unternehmensverständnis durch.

Diese neue Unternehmensausrichtung und der an Einfluss gewinnende Marktmechanismus konfigurierten auch mit den traditionell vertrauensvollen, auf Langfristigkeit und Kooperation angelegten Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Akteuren. Wachsende Spannungen zwischen den Marktakteuren seien ein Zeichen dieser Entwicklung. Dabei verlaufen die Konfliktlinien sowohl zwischen den drei gesellschaftlichen Bereichen Arbeit, Kapital und Staat wie auch innerhalb der Bereiche (Streeck 2006; Streeck/Hassel 2004; Trampusch 2004). Im Lager des Kapitals zeigen sich Auseinandersetzungen beispielsweise verstärkt entlang der Kunden-Lieferanten-Beziehungen sowie zwischen Großkonzernen und mittleren und kleinen Unternehmen (Deeg 2005b: 344; Trampusch 2005: 213–214).

Eine andere, abgeschwächte Position geht nicht von einer Konvergenz der deutschen Wirtschaft auf das liberale Marktmodell aus, bewertet die Veränderungen der vergangenen zwei Jahrzehnte aber durchaus als bedeutsam. Zumindest kurz- bis mittelfristig sollten sich einige Merkmale des deutschen Modells indes weiterhin als stabil erweisen. Zwar erhielten aus dem angelsächsischen Raum bekannte Merkmale Einzug, diese könnten die deutschen Eigenheiten aber nur teilweise verdrängen und noch seltener vollkommen ersetzen. So bewirke der Liberalisierungsprozess eine Hybridisierung des deutschen Kapitalismus (Beyer 2003b, 2006a; Beyer/Hassel 2003; Deeg 2005a; Höpner/Jackson 2003; Jackson 2005; Lütz 2000; Rehder 2003a; Schmierl 2003; Vitols 2003a).

⁸ Die Begriffe Annäherung, Konvergenz oder Angleichung werden im Folgenden nicht als Verkürzung des Abstandes zwischen zwei realen historischen Ökonomien verstanden. Vielmehr beziehen sich diese Begriffe auf eine Veränderung der Funktionslogik des deutschen Modells in Richtung eines idealtypischen liberalen Wirtschaftsmodells. Eine Annäherung an das liberale Marktmodell bedeutet nach dieser Auffassung eine zunehmende Bedeutung des Marktmechanismus bei der Koordination von Marktakteuren und ein stärker betriebs- und finanzwirtschaftlich orientiertes Unternehmensverständnis.

Die häufig beklagten Reformblockaden konnten weit reichende institutionelle Veränderungen nicht verhindern, ein durchgängiger und umfassender Strukturbruch ist aber nicht eingetreten. Vielmehr kam es zu Re-Kombinationen, Amalgamierungen, hybriden Zuständen und institutionellen Überlagerungen. (Beyer 2003b: 32)

Obwohl innerhalb der Wandelthese unterschiedliche Ansichten über das Ausmaß der Veränderung bestehen, stellen alle ihre Vertreter das Eindringen von Elementen aus liberalen Marktwirtschaften angelsächsischer Prägung fest. Sie beschreiben einen funktionalen Wandel der Institutionen, der durchaus mit formeller Stabilität einhergehen kann. Was verschiedene Autoren als die *Auflösung der Deutschland AG* darstellen, betrifft Veränderungen des Verhältnisses von Unternehmen und Gesellschaft. Im Sinne der Wandelthese führt die »Aufwertung des Unternehmens gegenüber unternehmensübergreifenden Bindungen« (Höpner 2007b: 37) zu einer fundamentalen Änderung der Funktionslogik des deutschen Kapitalismus. Auch wenn die alten Akteure und Treffpunkte erhalten bleiben, grenzten die Unternehmen ihren Verantwortungsbereich bei der Re-Definierung ihrer Ziele und Strategien zunehmend auf den eigenen betriebswirtschaftlichen Rahmen ein (Beyer 2003a; Streeck 2006; Streeck/Höpner 2003). Zwar seien die kooperativen Interaktionsbeziehungen nicht vollständig aufgehoben, ihre Verschiebung auf die Unternehmensebene stelle aber eine wesentliche Veränderung in der Funktionslogik des deutschen Modells dar.

1.2.3 Stabilität oder Wandel? Die Forschungsfrage

Obwohl die aus den beschriebenen Entwicklungen resultierenden Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft in der vergleichenden Kapitalismusforschung grundsätzlich anerkannt werden, sind das Ausmaß der Veränderungen und ihre Wirkung auf die Funktionslogik der deutschen Wirtschaftsordnung umstritten: »it remains unclear whether the changes that undoubtedly take place in Germany really hit the core of the systemic functionality of the German economic model and will ultimately cause it to fail« (Busch 2005: 133). Vertreter der Stabilitätsthese erkennen lediglich Anzeichen für graduelle Modifikationen des institutionellen Gefüges und konstatieren den Fortbestand des deutschen Kapitalismustyps. Andere Autoren deuten die Veränderungen als substanzieller und sehen die spezifische deutsche Wirtschaftsordnung als dadurch gefährdet an (Wandelthese). Diese Diskussion bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit.

Die empirische Frage, ob der deutsche Kapitalismus im Zuge einer fortschreitenden Integration der Weltwirtschaft seine Kennzeichen verliert, ist für die vergleichende Kapitalismusforschung von besonderem Interesse (Howell 2003: 109). In der Literatur gilt die deutsche Wirtschaftsordnung als paradigmatischer Fall einer nichtliberalen Marktwirtschaft, die sich in ihrem institutio-

nellen Gefüge und ihrer internen Funktionslogik deutlich von dem liberalen Kapitalismus angelsächsischer Prägung unterscheidet (Boyer 2005; Crouch/Streeck 1997; Hall/Soskice 2001; Hall/Gingerich 2004; Höpner 2007a; Jackson/Deeg 2006; Soskice 1999; Streeck 1997b). Sollte der deutsche Kapitalismus tatsächlich Merkmale und Funktionsweisen adaptieren, die eher dem liberalen Marktmodell entsprechen, hätte dies weitreichende Folgen für das theoretische Verständnis nationaler Ökonomien in Zeiten der Internationalisierung. Die empirische Kernfrage lautet daher: Findet ein substanzieller Wandel des deutschen Kapitalismus statt?

Auch aus theoretischer Sicht ist die Beantwortung dieser Frage von Interesse. Eine profunde Kenntnis über die Entwicklung des deutschen Falles ermöglicht eine bessere Konzeptionalisierung institutionellen und gesellschaftlichen Wandels. Gerade aufgrund seiner zentralen Stellung in der vergleichenden Kapitalismusforschung ist der deutsche Fall geeignet, das Zusammenspiel von institutionellem Wandel und Stabilität besser zu verstehen. Die Tatsache, dass sich die Diskussion um den deutschen Fall nicht um die Frage dreht, ob Veränderungen stattfinden oder nicht, sondern über die Implikationen dieser Entwicklungen, deutet auf unterschiedliche theoretische Institutionenkonzepte hin (Höpner 2007b: 26–33). Einem stärker soziologisch geprägten Verständnis folgend, wird in der Kapitalismusforschung zunehmend die Auffassung vertreten, institutioneller Wandel fände selten als »collapse and replacement by a new institution« (Jackson 2005: 250) statt. Oberflächlich betrachtet erscheint das institutionelle Gefüge dadurch stabiler, als es tatsächlich ist. Die Auswirkungen eines endogenen, sich graduell vollziehenden Wandels müssen dadurch indes nicht minder drastisch sein.

In fact, an essential and defining characteristic of the ongoing worldwide liberalization of advanced political economies is that it evolves in the form of gradual change that takes place within, and is conditioned and constrained by, the very postwar institutions that it is reforming or even dissolving. [...] But ongoing change and its accumulating results increasingly suggest that the current process of liberalization involves a major recasting of the system of democratic capitalism as we know it [...] (Streeck/Thelen 2005: 4–5)

Handelt es sich bei den zu beobachtenden Veränderungen der deutschen Wirtschaft lediglich um graduelle Veränderungen, die die Funktionslogik des deutschen Kapitalismus keinesfalls gefährden, wie Vertreter der Stabilitätsthese behaupten? Oder erweist sich die Wandelthese als korrekt, wonach wirtschaftspolitische Reformen und wirtschaftliche Internationalisierung die deutsche Wirtschaftsordnung in wesentlichen Bereichen verändern? Diese Fragen werden in der vorliegenden Studie aus einer elitensoziologischen Perspektive untersucht. Mit den Managern werden dabei zentrale Akteure der deutschen Wirt-

schaft ins Zentrum der Analyse gerückt, die im bisherigen Verlauf der Debatte nur wenig beachtet wurden. In Anlehnung an die Erkenntnisse der Elitenforschung und der soziologischen Managementliteratur werden die Karrierewege der deutschen Manager als Indikator für Veränderungen in der Funktionsweise der deutschen Wirtschaft herangezogen und analysiert. Die Zusammensetzung und Rekrutierung der Wirtschaftselite, so die grundlegende Annahme, gibt Aufschluss über die Entwicklungen in der deutschen Wirtschaftsordnung. Sollte sich auf der Elitenebene kein Wandel beobachten lassen, wäre dies ein Hinweis auf die Stabilität des deutschen Kapitalismus. Ein substanzieller Wandel in der internen Logik der deutschen Marktwirtschaft sollte sich hingegen auch in einer veränderten Zusammensetzung der Wirtschaftselite ausdrücken. Im Folgenden wird die Wahl der elitensoziologischen Perspektive näher erläutert.

1.3 Wirtschaftseliten in der Deutschland AG: Eine elitensoziologische Perspektive

Mit der Elitenforschung existiert in den Sozialwissenschaften ein etabliertes Forschungsgebiet, das gesellschaftlichen Wandel auch in scheinbar stabilen Strukturen erkennbar macht. Sie geht davon aus, dass die Zusammensetzung der Elite, deren Existenz sie in jeder Gesellschaft als gegeben postuliert, Rückschlüsse auf die Struktur und Funktionsweise einer Gesellschaft erlaubt. Im Mittelpunkt der Analyse stehen die Zusammensetzung der Elite sowie die Muster ihrer Rekrutierung und Interaktion. Modifikationen in diesen Bereichen deutet die Elitenforschung als Indiz für gesellschaftliche Veränderungen. Da es im Rahmen dieser Arbeit um Veränderungen in der Wirtschaft geht, sind die Eliten dieses gesellschaftlichen Teilbereichs von besonderem Interesse. Die soziologische Managementliteratur stellt zudem die enge Beziehung zwischen nationalen institutionellen Gefügen und der Rekrutierung und Zusammensetzung der Wirtschaftselite heraus. Sie weist nach, dass die Karrierewege von Managern national spezifisch sind und Rückschlüsse auf die Funktionslogik einer nationalen Ökonomie zulassen.

Im Folgenden wird zunächst die Wahl einer elitensoziologischen Perspektive zur Analyse des deutschen Falles begründet. Auch die spezifischen Merkmale der deutschen Wirtschaftselite werden angesprochen. Aus den Thesen zum Einfluss des Liberalisierungsprozesses auf das deutsche Modell lassen sich allgemeine Hypothesen darüber ableiten, wie sich die Zusammensetzung der Wirtschaftselite im Zeitverlauf entwickeln sollte.

1.3.1 Eliten, Legitimation und gesellschaftlicher Wandel

Die moderne Elitenforschung entwickelte sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts als Reaktion auf die marxische Klassentheorie (Etzioni-Halevy 2001: 4421; Kraus 2001: 24; Münkler 2006: 35). Wie Marx gehen Gaetano Mosca, Vilfredo Pareto und Robert Michels, die Begründer dieser Forschungsrichtung, von einer dichotomen Gesellschaftsstruktur aus, in der sich Herrschende und Beherrschte gegenüberstehen. Dabei sehen die Elitentheoretiker die asymmetrische Zweiteilung der Gesellschaft als eine Art Naturgesetz. Diese Teilung ergibt sich nicht (allein) aus den ökonomischen, materiellen Machtverhältnissen, sondern lässt sich vor allem auf die bessere Organisationsfähigkeit kleiner Gruppen (Mosca 1950[1922]: 55) und die einer Organisation inhärente »Tendenz zur Oligarchie« (Michels 1989[1925]: 24) zurückführen.⁹ Was historische und territoriale Gesellschaften voneinander unterscheidet, ist demnach nicht, ob sie über eine dichotome Struktur (Herrscher und Beherrschte) verfügen oder nicht, sondern wie sich die *herrschende Klasse*¹⁰ zusammensetzt. Mosca, Michels und Pareto verstehen gesellschaftlichen Wandel nicht als Folge von Klassenkämpfen, sondern als ständigen Wettbewerb um die hervorgehobenen Positionen innerhalb einer Gesellschaft, die Elitenpositionen.

Auf diesem Grundverständnis aufbauend, beschäftigt sich die moderne Elitenliteratur mit der unterschiedlichen Zusammensetzung gesellschaftlicher Eliten. Die in der Elite vertretenen Gruppen, ihr Kräfteverhältnis zueinander und die Abgrenzungsmerkmale zwischen Elite und Nicht-Elite lassen Rückschlüsse auf den Aufbau und die (meist impliziten) sozialen Regeln der betreffenden Gesellschaft zu.

[...] one of the most characteristic features of any society's structure is the structure of the élite, that is, the relationship between the groups exercising power, the degree of unity or division between these groups, the system of recruiting the elite and the ease or difficulty of entering it. (Aron 1950b: 141; vgl. auch: Stammer 1975[1951]: 222–224)

Trotz eines hohen Maßes an Uneinheitlichkeit¹¹ über Begriffsdefinitionen, theoretische Konzepte, Modellannahmen und Forschungsansätze herrscht in der

⁹ Michels verweist darauf, dass sich diese Tendenz zur Oligarchie auch dort einstellt, wo eine Führungsposition zunächst aus demokratischem Idealismus übernommen wurde. Dass er die Bündelung der Macht in den Händen weniger Funktionäre bei Sozialdemokraten, Sozialisten und Gewerkschaftern nachweisen kann, sieht er als Beleg für die Existenz des Gesetzes der Oligarchie (Michels 1989[1925]: 12–13).

¹⁰ Den Begriff *Elite* verwendet explizit nur Pareto. Mosca spricht von *herrschender/politischer Klasse*, Michels von *politischer Führung* (Michels 1989[1925]; Mosca 1950[1922]; Pareto 1942[1916]).

¹¹ Eine allgemeine Kategorisierung der bestehenden Theorien ist bislang nicht gelungen (zu unterschiedlichen Typologisierungen vgl. M. Hartmann 2004b; Hoffmann-Lange 1992; Imbusch 2003: 15–16; Jaeggi 1967: 97–117; Kraus 2003: 37; Wasner 2004: 15–18).

modernen Elitenliteratur (mittlerweile) Einigkeit über zwei Punkte. Erstens wird Elite nicht als homogene Einheit verstanden. Vielmehr wird darauf hingewiesen, dass sich eine übergeordnete Elite aus vielen Sub-Eliten zusammensetzt (vgl. dazu bereits: Pareto 1942[1916]: 1423–1424, §§ 2031, 2034). Zweitens unterscheiden sich Eliten untereinander, zwischen Gesellschaften und im Zeitverlauf. Kennzeichnend für die Struktur einer (Teil-)Elite ist ihre Zusammensetzung, also das Kräfteverhältnis der vertretenen Mitglieder und Gruppen sowie ihre Rekrutierungsmuster (Aron 1950a: 10; Mosca 1975[1903]: 36). Indem sich die spezifischen Strukturen von Gesellschaften auch in der Zusammensetzung ihrer jeweiligen Eliten reproduzieren, ermöglicht die Analyse gesellschaftlicher Elitenstrukturen Vergleiche mehrerer Gesellschaften. Dabei kann es sich um mindestens zwei unterschiedliche Gesellschaften zu einem gegebenen Zeitpunkt oder eine Gesellschaft zu mehreren Zeitpunkten handeln.

Als soziale und relationale Kategorie verweist Elite gleichermaßen auf »einen (wie auch immer gearteten) Ausleseprozess« (Wasner 2004: 16) und auf soziale Ungleichheit (Imbusch 2003: 18). Der Begriff ist daher untrennbar mit dem Element der Legitimation verbunden. Legitimität bedeutet die Anerkennung eines die Verhältnisse erklärenden und zugleich sichernden Prinzips auch durch Akteure, die davon nicht bessergestellt sind (Ansell 2001: 8706; Badie 2001: 8706–8707). Elite beruht stets auf einem Prozess der doppelten Anerkennung. Zum einen müssen Mitglieder der Elite sich als solche gegenseitig anerkennen (Streeck 2006: 150). Da Elite aber auch eine Hierarchisierung, eine asymmetrische Über- und Unterordnung einer Gesellschaft impliziert, muss die zahlenmäßig kleinere Gruppe der herrschenden Klasse zum anderen auch von der Masse, der Gruppe der Nicht-Elite, anerkannt werden. Eliten besetzen gesellschaftliche Positionen, in denen sie Herrschaftsentscheidungen fällen, die auch die Masse betreffen (Dahrendorf 1965: 295; Mills 2000[1956]: 3–4). Mit der Besetzung exklusiver Positionen sind Rechte und Pflichten verbunden; diese strukturieren sowohl die Beziehungen der Positionsinhaber untereinander wie auch die Beziehungen zwischen ihnen und der Masse in einer bestimmten Weise (Weber 2005[1922]: 701).

Was nach Max Weber Herrschaft von Macht unterscheidet, ist der Grad, zu dem Gehorsam auch auf der Freiwilligkeit von Untergebenen basiert (Jaeggi 1967: 61–62). Der Mächtige vermag »den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen« (Weber 2005[1922]: 38). Der Herrscher hingegen ist auf den Gehorsam, die Fügsamkeit einer Gruppe von Personen angewiesen (ebd.). Diese Bereitschaft der Masse, sich zu fügen, kann unterschiedliche Ursprünge haben. So zeigt Michels in seiner Studie, dass die Hierarchisierung einer Organisation nicht nur durch den »Vorteil der kleinen Zahl« (Weber 2005[1922]: 700) zustande kommt. Die Masse selbst hat ein Interesse daran, geführt zu werden,

Entscheidungskompetenzen, Autorität, Verantwortung und Einfluss zu delegieren (Michels 1989[1925]: 46–64).

Die Anerkennung der Elite resultiert nicht zuletzt aus der Bereitschaft einer Masse, sich unterzuordnen. Grundlage der gesellschaftlichen Hierarchisierung ist dabei auch die Art und Weise, wie die herrschende Klasse ihre Position rechtfertigt. Die Sicherung der Herrschaft kann aber Weber zufolge nicht nur auf zweckrationalen, affektuellen oder wertrationalen Motiven der Untergebenen basieren, sondern letztere müssen auch an die Legitimität der Herrschaft glauben (Weber 2005[1922]: 158). Zur dauerhaften Untermauerung der Legitimität ihrer herausgehobenen Stellung in der Gesellschaft greift die Elite dabei auf gesellschaftlich anerkannte Grundsätze zurück. Mosca bezeichnet diese Legitimität als *politische Formel*:

In allen größeren Staaten von einer gewissen Kulturhöhe rechtfertigt die politische Klasse ihre Macht [...] nicht einfach durch deren faktischen Besitz, sondern durch gewisse in der betreffenden Gesellschaft allgemein anerkannte Lehren und Glaubenssätze. [...] Wir haben diese gesetzliche und moralische Grundlage, dieses Prinzip, auf dem die Macht der politischen Klasse jeweils beruht, in einem früheren Werk die »politische Formel« genannt [...]. (Mosca 1950[1922]: 68)

Die politische Formel sichert die Herrschaft weniger über viele, indem sie allgemein anerkannte Erklärungen für die unterschiedliche hierarchische Positionierung der Individuen in der Gesellschaft gibt. Die politische Formel bildet gewissermaßen die Selbstbeschreibung einer Gesellschaft. Sie fasst zusammen, welche Ziele zu verfolgen, welche Mittel zu nutzen und welche Argumente zu wählen als rechtmäßig anerkannt werden.

Weber unterscheidet zwischen drei reinen Arten von Legitimitätsgeltung: der charismatischen, der traditionellen und der rationalen (Weber 2005[1922]: 159). Hinsichtlich der natürlichen Personen, die exklusive Positionen in einer Gesellschaft besetzen, geht mit dieser Differenzierung eine stärkere Gewichtung von Akteur- zu Strukturmerkmalen einher. Bei der charismatischen Herrschaft wird der hierarchische Unterschied durch die innere Befähigung einer Person beziehungsweise die Person an sich legitimiert; die traditionale Herrschaft begründet diesen durch die Verbindung zwischen den Traditionen einer Gesellschaft und den dazu passenden Merkmalen einer Person, die die Elitenposition besetzt. Die rationale Herrschaft schließlich beruht auf dem Vertrauen in die Rechtmäßigkeit der gesellschaftlichen Struktur.

Die Art der Herrschaft und die Art der Legitimation unterscheiden sich in historischen und territorialen Gesellschaften. Die von Weber vorgeschlagene idealtypische Differenzierung legitimer Herrschaft bietet einen analytischen Rahmen zum Vergleich der politischen Formeln von Gesellschaften. Welche Elemente bilden die Grundlagen der Herrschaft? Wird stärker auf die Person

selbst oder eher auf die Geltung der Ordnung verwiesen? So gibt der Legitimitätsanspruch der herrschenden Klasse Auskunft über die gesetzlichen und moralischen Grundlagen einer Gesellschaft. Mit dieser Unterscheidung legitimer Herrschaft treten zwei weitere Kennzeichen der Elite, Superiorität und Selektionskriterien, in den Vordergrund des Interesses. Hinsichtlich welcher Kriterien gelten Mitglieder der Elite als überlegen? Sind diese Kriterien stärker an Merkmale der externen Ordnung gebunden oder liegen sie eher in der Person selbst begründet?

Die Legitimation der Eliteposition kann sich aus der Superiorität und den Selektionskriterien ableiten und sie dadurch wiederum bekräftigen. Deskriptive und normative Aspekte der Elitenposition verweisen damit wechselseitig aufeinander. Der normative Aspekt gibt an, welche Merkmale zum Vergleich von Akteuren zulässig und erwünscht sind und wie die Rangfolge ihrer Ausprägungen strukturiert ist. Über die Besetzung der Elitenposition werden die faktisch bestehenden Überlegenheitskonzepte und Auswahlkriterien angezeigt. Solange die Art der Superiorität und die Auswahlkriterien anerkannt werden und sofern ein Akteur in einer Eliteposition nicht offensichtlich dagegen verstößt, wird seine Stellung kaum infrage gestellt werden.

Indem die Zusammensetzung der Eliten, ihre Rekrutierungsmuster und Kräfteverhältnisse von diesen Selektions- und Legitimationsprozessen geprägt werden, verweist sie auf das allgemeine Selbstverständnis der Gesellschaft als Ganzes und ihrer unterschiedlichen Sektoren. Die Struktur der Elite lässt Rückschlüsse auf die Struktur der Gesellschaft, ihre Funktionsweisen und ihre politische Formel zu.¹² Gesellschaftlicher Wandel schlägt sich auch dann in den Rekrutierungsmustern und Kräfteverhältnissen nieder, wenn die restliche institutionelle Struktur einer Gesellschaft stabil erscheint (Aron 1950b: 141).

Neue Zusammensetzungen von Eliten deuten darauf hin, dass sich die Selektionskriterien und die Verständnisse darüber, wie sich Überlegenheit ausdrückt, verändert haben. Normativ lässt sich daraus auf einen Wandel in dem moralischen Selbstverständnis einer Gesellschaft schließen. Vor allem Mosca und Pareto deuten den Machtkampf um die hervorgehobenen Positionen einer Gesellschaft als eine wichtige Quelle gesellschaftlichen Wandels. Während

12 In der ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts und bis in die 1960er-Jahre hinein beschäftigte sich die Elitenforschung vor allem mit der unterschiedlichen Elitenzusammensetzung in westlichen Demokratien und den sozialistischen Staaten (Aron 1950a; Röhrich 1975b: vii; Stammer 1975[1951]). Deutliche Unterschiede in der Rekrutierung der Teileliten und unterschiedliche politische Formeln in den gesellschaftlichen Sektoren wurden vor diesem Hintergrund als Zeichen für eine heterogene Zusammensetzung im Sinne demokratischer Prinzipien gedeutet: »What makes democracy distinctive is the attempt to set them up as watchdogs for each other, through their relative autonomy, particularly that of the nongovernmental elites from the government« (Etzioni-Halevy 2001: 422).

die herrschende Klasse stets darum bemüht sei, ihre eigene Machtposition zu festigen, arbeiteten Teile der Masse fortwährend daran, selbst in diese Position zu gelangen. Eine veränderte Auffassung über legitime Kriterien zur Bewertung und Auslese fördere eine neue Zusammensetzung der Elite. Dies bezieht sich gleichermaßen auf die Teileliten wie auch auf die gesellschaftliche Elite:

Ganz allgemein begünstigen Religionswechsel, neue philosophische und politische Lehren, die Erfindung neuer Waffen und Kriegsmittel, die Anwendung neuer Erfindungen auf die Produktion und überhaupt deren Steigerung sowie lange Kriege einen schnellen Wechsel in der molekularen Zusammensetzung der verschiedenen Schichten der Gesellschaft. (Mosca 1950[1922]: 337; vgl. auch: Pareto 1942[1916]: 1431, §§ 2056–2057)

In diesem Sinne lassen sich strukturelle Veränderungen einer gesellschaftlichen Elite als »typical sign of social evolution« (Aron 1950b: 142) werten: »The substitution of one élite for another [...] can be explained to a large extent by phenomena of economic and social change« (ebd., vgl. auch: Mosca 1950[1922]: 58).

Von dem heterogenen Elitenverständnis ausgehend sind bei der Analyse gesellschaftlicher Eliten zwei Ebenen zu unterscheiden: die der gesellschaftlichen Elite und die der diversen Teileliten. Die Interaktionsmuster der Teileliten auf der Ebene der gesellschaftlichen Elite werden auch als horizontale Elitenintegration bezeichnet (Münkler/Bohlender/Straßenberger 2006: 16). In der Regel wird angenommen, ein hohes Maß an Homogenität wirke sich förderlich auf die horizontale Integration der Eliten aus (Schnapp 1997: 101). Aber auch das Kräfteverhältnis der Teileliten zueinander und die Häufigkeit sowie die Anlässe der Begegnungen wirken sich auf ihre Integration und damit auf die politische Formel der gesellschaftlichen Elite aus. Innerhalb der gesellschaftlichen Sektoren drückt sich die politische Formel in den Rekrutierungsmustern der Teileliten aus. Diese vertikale Elitenintegration stellt die Verbindung zwischen den gesellschaftlichen Sektoren und ihrer entsprechenden Teileliten dar. Da es sich hierbei um die Präzisierung allgemeiner Grundsätze handelt, unterscheiden sich die konkreten Selektionsmuster der Teileliten in dem Maße, wie ihr Selbstverständnis voneinander abweicht. Die Elitenmitgliedschaft bedarf stets dieser doppelten Integration, horizontal und vertikal, und erreicht diese über die (scheinbare) Erfüllung der als legitim erachteten Merkmale und Selektionskriterien.¹³

Modifikationen im gesellschaftlichen Selbstverständnis spiegeln sich in der Elitenstruktur auf mindestens eine von zwei Weisen wider (Aron 1950a: 9): In der horizontalen Dimension bewirken sie eine Verschiebung des relativen

¹³ Vielfach mag es sich um eine tatsächliche Erfüllung der Merkmale handeln, wichtiger ist allerdings, dass dies von außen so wahrgenommen wird. Tapferkeit, Reichtum, göttliche Abstammung, Berufung, Vererbung und persönliche Leistung sind Beispiele für solche Merkmale und Selektionskriterien.

Kräfteverhältnisses der verschiedenen Teileliten und in der vertikalen Dimension bilden sich neue Rekrutierungsmuster heraus. Von einer Umgestaltung der gesellschaftlichen Bewertungsmaßstäbe sind dann auch die Selektions- und Superioritätskriterien betroffen. Davon müssen allerdings nicht alle Teileliten gleichermaßen betroffen sein.

1.3.2 Die horizontale Elitenintegration in Deutschland

Die Merkmale der deutschen Wirtschaftsordnung verweisen auf ein spezifisches Verhältnis der Teileliten zueinander. Auf der horizontalen Ebene gibt es ein hohes Maß an Kooperation. Die gegenseitige Anerkennung der anderen Seite als legitimer Verhandlungs- und Kooperationspartner ist integraler Bestandteil der deutschen Nachkriegsordnung. Trotz einer gesellschaftlich hohen Differenzierung (Rebenstorf 1997b, 1997a) gilt die »*horizontale Elitenintegration* der Führungsschicht« als »eines der charakteristischen Merkmale der alten Bundesrepublik« (Bürklin 1997b: 12; vgl. auch: M. Hartmann 2006; Münkler/Bohlender/Straßenberger 2006). Diese basierte weniger auf einer horizontalen Zirkulation, wie sie beispielsweise für die Bereiche Staat und Wirtschaft für Frankreich als typisch gilt (M. Hartmann 1997), sondern wurde institutionell gestützt (Rebenstorf 1997a: 154–155; Schnapp 1997: 120–121). Wichtige Treffpunkte für die Teileliten von Kapital und Arbeit sind und waren die Aufsichtsräte der Großunternehmen, die Verhandlungsgespräche in Fragen der Tarifpolitik und zum Teil die Selbstverwaltungsgremien der sozialen Sicherungssysteme, wie beispielsweise der Verwaltungsrat der Bundesagentur für Arbeit (Streeck 2006: 154).

Damit ist nicht gesagt, dass sich die grundsätzlichen Interessengegensätze entlang des Spannungsverhältnisses von Kapital und Arbeit im Kontext der deutschen Wirtschaftsordnung aufgelöst hätten (Müller-Jentsch 1999). Die gegenseitige Anerkennung resultierte auch aus der hohen Organisationsfähigkeit beider Seiten (Streeck 2006: 155–156; Traxler 1999: 72–75). Hohe Wachstumsraten und eine im internationalen Vergleich ausgeprägte Wettbewerbsfähigkeit wirkten lange Zeit stabilisierend auf die Kooperation. Zugleich entstand ein »Konsens über grundlegende Werte und Verfahrensregeln« (Bürklin 1997b: 23), der die Integration der verschiedenen Teileliten förderte. Ihren Ausdruck fand dieser in den besonderen Kooperationsbeziehungen zwischen den Vertretern von Kapital und Arbeit. Im Sinne der neokorporatistischen Nachkriegsordnung Deutschlands konzentrierten sich diese Gruppen nicht auf die reine Vertretung der Partikularinteressen ihrer Mitglieder. Vielmehr basierten die Verhandlungen auf der grundsätzlichen Anerkennung der Interessen, Ziele und Probleme des jeweiligen Gegenübers. Die Beteiligten waren bemüht, Nullsummenspiele in Positivsummenspiele zu verwandeln, also gemeinsam (gesellschafts-)politische

Kompromisse zu erreichen. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen erfüllte insofern eine öffentliche Funktion, als die Legitimität der ausgehandelten politischen Kompromisse dadurch erhöht wurde.

Die heterogene Besetzung der Aufsichtsräte und das Hausbankensystem zur Unternehmensfinanzierung sind ebenfalls Ausdruck des spezifisch deutschen Verständnisses der Beziehungen von Privatwirtschaft und Gesellschaft, wonach unterschiedlichen Interessen im Unternehmen Raum gewährt wird. Während der Verweis auf rein betriebswirtschaftliche Argumente für Unternehmen im angelsächsischen Kontext als legitim erachtet wird, gilt dies für Unternehmen der deutschen Wirtschaft nicht im selben Maße. Die Herausstellung der Interessen der Anteilseigner ist in der deutschen Wirtschaftsordnung eine recht junge Entwicklung, die sich verstärkt seit den 1990er-Jahren abzeichnet (Becker 2003; Beyer/Höpner 2004: 180–183; Höpner 2003b: 15, 201–202; Zugehör 2003).

In der deutschen Tradition [...] waren große Kapitalgesellschaften niemals nur Veranstaltungen ihrer Eigentümer zur Mehrung ihres Privatvermögens, sondern immer auch quasi-öffentliche Einrichtungen, die einem politisch definierten – nationalen – Gesamtinteresse zu dienen hatten. (Streeck/Höpner 2003: 10)

Unterschiedliche Autoren beobachten seit den 1990er-Jahren deutliche Veränderungen in der horizontalen Integration der deutschen Elite (M. Hartmann 2006; Hassel 2006; Münkler/Bohlender/Straßenberger 2006; Streeck 2006). Die Europäisierung und Internationalisierung der Handels- und Finanzmärkte führe zu einer Neujustierung der nationalen Kräfteverhältnisse von Kapital, Arbeit und Politik zugunsten der ersten Gruppe. Die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit, Diskussionen um Standortverlagerungen deutscher Firmen ins Ausland, die sich zuspitzende Finanznot des Staates wie der Sozialsysteme und die sinkenden Mitgliederzahlen der Gewerkschaften setzten Arbeitnehmervertreter und Politiker zunehmend unter Druck. Die wirtschaftliche Teilelite nutze hingegen ihren Einflussgewinn auch dafür, institutionelle Merkmale der deutschen Wirtschaftsordnung offen infrage zu stellen (Höpner 2004a) und den Arbeitnehmervertretern die Anerkennung der »Zugehörigkeit zur Führungselite der deutschen Wirtschaft« (Streeck 2006: 151) einseitig aufzukündigen. Dabei werden auch vermeintliche *beneficial constraints*, wie beispielsweise die betriebliche Mitbestimmung und der gesetzliche Kündigungsschutz, zur Disposition gestellt.¹⁴ Die neuen Spielräume der Wirtschaftselite indizieren eine andere Stellung der Großunternehmen in der Gesellschaft und damit auch einen Wandel der politischen Formel. Beide Entwicklungen sollten sich auch in der Rekrutierung der Teilelite

14 Für die Konzepte der vergleichenden Kapitalismusforschung, welche die unterschiedlichen nationalen Institutionengefüge durch die daraus resultierende Funktionalität erklären, stellt diese Entwicklung eine Herausforderung dar.

dieses gesellschaftlichen Sektors abzeichnen, insbesondere da die Karrierewege der Führungskräfte der soziologischen Managementliteratur zufolge eng mit dem gesellschaftlichen Gefüge verbunden sind.

1.3.3 Die soziologische Managementliteratur

Die Elitenliteratur stellt eine allgemeine Verbindung zwischen den Strukturen einer Gesellschaft und der Zusammensetzung ihrer Elite her. Für den Bereich der Wirtschaft und ihrer Führungskräfte präzisiert die soziologische Managementliteratur diese Beziehung. Die folgenden Abschnitte erläutern den Zusammenhang zwischen den Karrieremustern von Führungskräften und den typischen Merkmalen nationaler Ökonomien, zunächst allgemein und im anschließenden Kapitel für die deutsche Wirtschaftsordnung.

Die vergleichende Managementliteratur hebt hervor, dass sich die beruflichen Werdegänge von Managern entlang nationaler Kontexte unterscheiden (Bleicher 1983; Byrkjeflot 1998; Glover 1976; Lane 1989; Maurice/Sellier/Silvestre 1979: 314; Maurice/Sorge/Warner 1980; Walgenbach/Kieser 1995). Nicht nur das Verhältnis der Wirtschaftselite zu den restlichen Teileliten ist für eine Gesellschaft charakteristisch. Auch in den national spezifischen Karrieremustern der Manager finden sich Hinweise auf die Kennzeichen nationaler Ökonomien (vgl. Maurice/Sellier/Silvestre 1979: 325).

Die beruflichen Werdegänge werden sowohl direkt als auch indirekt von den jeweiligen nationalen Kontexten geprägt und reproduziert. Ein direkter Einfluss nationaler Institutionen auf die Karriereverläufe findet sich im Bildungs- und Ausbildungsbereich, denn der Aufbau der schulischen und beruflichen Ausbildung mit seinen diversen Qualifikationsnachweisen und -erfordernissen ist für jedes Land spezifisch (Rose 1985: 71). So strukturiert bereits das Ausbildungssystem die Arbeitsmärkte und wirkt sich unmittelbar auf den Berufseinstieg sowie erste berufliche Stationen aus. Darüber hinaus gibt es aber auch deutliche Unterschiede in der inhaltlichen Ausrichtung grundsätzlich gleicher Disziplinen zwischen Nationen (Sorge 1978, 1979). Dies betrifft beispielsweise den Praxisbezug der Ausbildung und die Übertragbarkeit beziehungsweise Spezifität der vermittelten Qualifikationen.

Nationale Merkmale, wie beispielsweise gesetzliche Regelungen und Institutionen, wirken sich auch über die Organisationsstrukturen der Unternehmen auf die Karrieremuster aus. Diese Strukturen von Unternehmen bilden sich in der Interaktion mit den sie umgebenden Umwelten heraus. Da die Umwelten stärker zwischen unterschiedlichen Ländern variieren als innerhalb eines Landes, lassen sich national spezifische Unternehmensstrukturen identifizieren.

Organizational processes of differentiation and integration can be seen to consistently interact with processes of education, training and recruiting, and promoting manpower, so that both develop within an institutional logic that is particular to a society, and bring about nationally different shapes of organization. (Maurice/Sorge/Warner 1980: 59; vgl. auch: Lane 1989: 39)

Nach außen vereinfachen die Organisationsstrukturen die Lösung der Koordinationsprobleme mit der Umwelt. Unternehmensintern übertragen sie die Funktionslogik einer Wirtschaftsordnung durch die Arbeits- und Aufgabenteilung sowie durch die Kriterien für Erfolg, Aufstieg und Beförderung (Sorge 1981: 76–77; Sorge/Warner 1980: 332). Wie bei den Ausbildungsinhalten variieren auch die Inhalte und Aufgabenbeschreibungen einzelner Positionen zwischen den Ländern (Egan 1997; Walgenbach/Kieser 1995: 292–295). Im Hinblick auf das Ausmaß der Kontinuität von Statusorganisation und Qualifikation sowie bezüglich der unternehmensinternen Bedeutung der einzelnen Fachressorts lassen sich nationale Muster feststellen, die jeweils spezifische Beförderungskriterien implizieren (Lane 1989: 48; Maurice/Sellier/Silvestre 1979; Sorge/Warner 1981). So beeinflusst und reproduziert der nationale Kontext die Berufsverläufe durch die unternehmerischen Organisationsstrukturen auch über die Ausbildungssysteme hinaus.

Nationale Institutionen prägen nicht nur die Karriereverläufe der Führungskräfte.¹⁵ Als Teil der gesellschaftlichen und unternehmerischen Elite lassen die beruflichen Werdegänge der Unternehmensleiter aber Rückschlüsse auf die Strukturen der Gesellschaft und der Unternehmen gleichermaßen zu. Für die Analyse der Entwicklung der deutschen Wirtschaftsordnung bieten sie sich an, da sie die gesellschaftliche und unternehmerische Ebene in besonderer Weise miteinander verbinden. Organisationsstrukturen geben Karrierewege vor, indem sie bestimmte Verläufe fördern und zugleich andere ausschließen. Da die Anzahl der Führungspositionen in einem Unternehmen begrenzt ist, lassen die Karrieremuster jener Manager, die es bis an die Spitze des Unternehmens geschafft haben, auch auf die als gültig anerkannten Selektionskriterien schließen. In diesem Sinne verweisen die Karriereverläufe der Manager auf die politische Formel der Unternehmen:

In other words, ideas about effective management – about what the »right« kind of manager is – play a central part in underpinning the renewal process which managerial careers represent because they legitimate the selection of particular people for promotion to senior positions. (Gunz 1989: 233)

15 Unter dem Stichwort *asset specificity* wurde in jüngerer Zeit der Zusammenhang zwischen Institutionengefüge und Art der Qualifikation von Arbeitnehmern unterschiedlicher Länder diskutiert. Dabei werden allgemeine, industriespezifische und firmenspezifische Qualifikationen differenziert (Estévez-Abe/Iversen/Soskice 2001).

Die Karriereverläufe der Führungskräfte haben einen deskriptiven und einen normativen Charakter. Rückblickend beschreiben sie, welche Berufsverläufe sich als erfolgreich herausstellen. Sie haben auch eine Signalwirkung, indem sie auf Auswahlkriterien verweisen und damit auf die Frage, welche fachlichen Fähigkeiten, welche beruflichen Erfahrungen als besonders geeignet für Führungspositionen in Unternehmen gelten.

Zusätzlich haben die Berufsverläufe der Manager einen normativen Charakter. Sie geben an, wem zugetraut wird, das Unternehmen zu einem gegebenen Zeitpunkt erfolgreich zu führen. Die Bewertung von Erfolg unterliegt Kriterien, welche die Aufgaben, Ziele und Handlungsräume der Unternehmen abstecken (Beyer 2006a: 117–118). Diese Einschätzung bezieht sich auf die jeweils aktuelle Gegenwart und die Zukunft und ist somit weitaus anfälliger für Veränderungen. Neue Herausforderungen, seien sie unternehmensintern oder -extern bedingt, können die Bewertung von Karrieremerkmalen verändern. In seiner Untersuchung über die Transformation unternehmerischer Kontrolle in den USA zeigt Neil Fligstein (1987, 1990), wie sich unterschiedliche Auffassungen erfolgreicher Firmenstrategien im Verlauf des 20. Jahrhunderts herausgebildet und abgelöst haben. Er führt diesen Prozess auf das Zusammenspiel von unternehmensexternen und -internen Faktoren zurück. Mit Fligstein kann das strategische Selbstverständnis der Wirtschaft, ihre politische Formel, daher auch *conception of control* genannt werden.

The perspective that managers and entrepreneurs must develop can be called conception of control. This term refers to the fact that these actors want to control their internal and external environments. The way in which they try to achieve and exercise control is dependent upon their perspective of what constitutes appropriate behaviour. Conceptions of control are totalizing world views that cause actors to interpret every situation from a given perspective. They are forms of analysis used by actors to find solutions to the current problems of the organization. At the center of conceptions of control are simplifying assumptions about how the world is to be analyzed. (Fligstein 1990: 10)

Fligsteins Argumentation zufolge lassen sich Veränderungen im Unternehmensverständnis auf interne Machtkämpfe in Organisationen über geeignete Strategien zurückführen. Der Kampf um Macht und Positionen in Organisationen wird wie bei den Klassikern der Elitenliteratur als Wettbewerb um die legitime Deutungshoheit geführt. Besonders dann, wenn Strategien angesichts veränderter Umweltaforderungen nicht länger als geeignet erscheinen, kommt es zu einem Wandel im Unternehmensverständnis und zu einem Austausch des Führungspersonals (Beyer 2006a; Gunz 1989: 244; Fligstein 1990). Es besteht ein wechselseitiger Einfluss zwischen Unternehmensumwelt, Organisationsstruktur und Managerkarrieren. Infolgedessen verändern sich nicht nur die Selektionskriterien, sondern auch das Verständnis über Erfolg und Unternehmensziele.

Kurzfristig kann dieses Leitbild von dem in der jeweiligen Gesellschaft vorherrschenden Verständnis abweichen. Mittel- bis langfristig wird hingegen die neue Realitätsdeutung im Unternehmen mit der Umwelt wieder in Einklang stehen.

1.3.4 Karrieremuster und nationale Kontexte

Die Unternehmensleitung setzt sich aus unterschiedlichen Einzelpersonen zusammen, die gemeinsam über die Ausrichtung der Firmenpolitik entscheiden. Die Führungskräfte werden nach Auffassung der soziologischen Managementliteratur nicht zufällig rekrutiert. Ihre Rekrutierungsmerkmale verweisen auf die Organisationsstrukturen und das vorherrschende Unternehmensverständnis (Fligstein 1990; Sorge 1979; Sorge/Warner 1981). In international vergleichenden Studien hat die soziologische Managementliteratur den engen Zusammenhang zwischen den Karrieremustern von Führungskräften der Wirtschaft, den Unternehmensstrukturen und den Funktionslogiken nationaler Ökonomien herausgearbeitet. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Merkmale deutscher Führungskräfte dargestellt und in Beziehung zur Wirtschaftsordnung gesetzt. Die vergleichende Kapitalismusforschung grenzt die deutsche Marktwirtschaft hauptsächlich gegen die liberalen Marktwirtschaften ab (Boyer 2005; Hall/Soskice 2001; Streeck 2001). Als liberale Wirtschaftsordnungen gelten vor allem die angelsächsischen Länder, insbesondere die Vereinigten Staaten und Großbritannien. Zum Vergleich werden daher die Karrieremuster angelsächsischer Führungskräfte herangezogen.

Die vergleichende Managementliteratur hat die spezifischen Merkmale deutscher Manager herausgearbeitet und sie mit dem Erfolg des deutschen Kapitalismus in Verbindung gebracht (Bleicher 1983; Sorge 1978, 1979; Swinyard 1980). Mit ihren auf Langfristigkeit und Kooperation angelegten Beziehungen zwischen den Marktakteuren und der Ausrichtung auf die Herstellung technisch hochwertiger Produkte erfordert und reproduziert die deutsche Wirtschaftsordnung demnach ein anderes Führungspersonal als der stärker kompetitiv und marktorientierte liberale Kapitalismus angelsächsischer Prägung.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen deutschen und angelsächsischen Unternehmen liegt in der Ausrichtung der Unternehmensziele. US-amerikanische und britische Unternehmen sind stärker nach betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien strukturiert und ihre Firmenstrategie ist in höherem Maße auf den Finanzmarkt ausgerichtet (de Jong 1997). Deutsche Unternehmen stellen hingegen die (Weiter-)Entwicklung, Herstellung und Qualität ihrer Produkte in den Mittelpunkt (Sorge 1999: 67). Gestützt werden diese Strategien auch durch das spezifisch deutsche Modell der Unternehmensfinanzierung. Über das Hausbankensystem und die geringere Abhängigkeit von den Finanz- und Kapitalmärkten

haben die Unternehmen mehr Raum zur Verfolgung langfristiger Ziele. Die soziologische Managementliteratur zeigt, dass sich diese Ausrichtung der Unternehmen auch in den Karrieremerkmalen der Führungskräfte niederschlägt.

Zum einen haben erheblich mehr deutsche Manager eine technisch-naturwissenschaftliche Ausbildung absolviert als ihre angelsächsischen Kollegen (Egan 1997: 6; Glover 1976: 7; Lane 1989: 92–93; Sorge 1979, 1999; Swinyard 1980). Sie sind über ihre fachliche Qualifikation sowohl mit den Produkten als auch mit den technischen Abläufen ihres Unternehmens in der Regel besser vertraut als die Führungskräfte in den USA und Großbritannien. Dieser stärkere Produktionsbezug resultiert auch aus einer weiteren Besonderheit der deutschen Karriereewege: die über ein Fachressort verlaufenden »Kaminkarrieren«. Seltener als ihre Kollegen aus angelsächsischen Ländern wechseln deutsche Führungskräfte zwischen unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Ihr beruflicher Aufstieg findet im Allgemeinen innerhalb eines Fachbereichs statt, in dem sie über fundiertes Spezial- und Erfahrungswissen verfügen (Faust 2002: 75; Walgenbach/Kieser 1995: 280, 291). Ihre Kollegen aus dem angelsächsischen Raum weisen dagegen weniger spezifische als vielmehr allgemeine Kompetenzen auf (Lane 1989: 95; Sorge 1978; Walgenbach/Kieser 1995: 279–282). Ihre Ausbildung ist eher allgemein als spezialisiert angelegt und in ihren Karriereverläufen erweisen sie sich als sehr viel mobiler, sowohl fachlich wie auch regional. Wechsel zwischen Ressorts, Unternehmen und Ländern sind im angelsächsischen Kontext verbreiteter als im deutschen (Glover 1976; Walgenbach/Kieser 1995).

Die Produktionsorientierung der deutschen Wirtschaftselite zeigt sich auch in der prominenten Stellung des Produktionsressorts in den Unternehmen: »the production department is central, and the other departments are considered to be at its service« (Lane 1989: 48). Erst die Unterordnung der kaufmännischen unter die produktionstechnische Perspektive ermöglicht die für Deutschland erfolgreiche und kennzeichnende Strategie der diversifizierten Qualitätsproduktion (Sorge 1999: 67; Streeck 1991: 33–36). Unterstützt wird dies durch den hohen Stellenwert der technischen Ausbildung. Die Unterschiede in den Zielsetzungen deutscher und angelsächsischer Unternehmen folgen demnach auch aus dem Umstand, dass in Deutschland weiterhin die Ingenieure und Naturwissenschaftler das strategische Selbstverständnis der Firmen prägen, während sich in den angelsächsischen Ländern andere Akteure in den Unternehmen durchsetzen konnten (Fligstein 1987; Glover 1976).

Auch korrespondiert die Langfristorientierung deutscher Unternehmen mit den im internationalen Vergleich langen Amtszeiten deutscher Unternehmensleiter (Bleicher 1983: 143; Egan 1997: 5). Zwar erreichen die angelsächsischen Manager in der Regel alle Karrierestationen in jüngerem Alter als ihre deutschen Kollegen (Lane 1989: 95), die Fluktuation ist allerdings in deutschen Vorständen

geringer. Mit dem im angelsächsischen Raum verbreiteten Markt für Unternehmenskontrolle besteht auch ein Markt für Unternehmensleiter. Von den Unternehmensleitern wird in Großbritannien beispielsweise ein wesentlich höherer Teil extern berufen (Windolf 2003), während die Hauskarriere in Deutschland eine hohe Bedeutung hat (Egan 1997). Der Wechsel zwischen Unternehmen ist bereits auf der Ebene des mittleren Managements in Großbritannien deutlicher ausgeprägt als in Deutschland (Walgenbach/Kieser 1995: 279). Dies weist auf einen wichtigen Unterschied im Rollen- und Selbstverständnis deutscher und angelsächsischer Manager hin. In Deutschland gilt *Manager* zu allererst als eine Position in der Organisationshierarchie, nicht aber als ein eigener Beruf (Faust 2002: 71; Fores/Sorge 1981: 36–38; Lane 1989: 92; Sorge 1978: 88, 101). In Großbritannien und den USA hingegen gilt *Manager* als *unified profession*, als anerkannter Beruf mit eigener Ausbildung und klaren Aufgabenprofilen (Fores/Sorge 1981; Sorge 1978). Sind deutsche Manager eher mit der Herstellung eines Produktes beschäftigt, geht es bei ihren angelsächsischen Kollegen mehr um die rentable Strukturierung der Unternehmen. Diese Aufgabenbeschreibung entspricht dem gesellschaftlichen Verständnis eines Unternehmens, das von Firmen in Deutschland keine alleinige Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Ziele erwartet. Im Rahmen der deutschen Wirtschaftsordnung sind die fachliche Qualifikation und die fachbezogenen Erfahrungen bei der Besetzung von Führungspositionen somit von größerer Bedeutung als allgemeine Leitungs- und Verwaltungsfähigkeiten.

Die Eigenschaften deutscher Führungskräfte wirken sich auch auf die industriellen Beziehungen aus. Während sich die Manager in den angelsächsischen Ländern stärker über ihre formelle Führungsposition in der Unternehmenshierarchie identifizieren, ist es bei den deutschen vor allem die berufliche Ausbildung (Faust 2002: 75; Walgenbach/Kieser 1995). Bei einer kontinuierlichen Statusorganisation bauen die fachlichen Qualifikationen und Tätigkeitsbereiche höherer Hierarchiestufen auf denen der darunter liegenden Positionen auf (Offe 1970). In diesem Sinne sind Vorgesetzte und Beschäftigte in Deutschland über ihre beruflichen Tätigkeiten enger und intensiver miteinander verbunden als in angelsächsischen Ländern. Deutsche Führungskräfte bleiben Fachleute auf ihrem Gebiet und Ansprechpartner auch für konkrete Probleme. Die berufsständische Prägung, die engere fachliche Nähe zwischen den Laufbahnen von Vorgesetzten und Untergebenen und die längeren Verweildauern der Manager auf Positionen und in Ressorts schaffen gemeinsame qualifikatorische und soziale Räume (Maurice/Sellier/Silvestre 1979; Sorge 1999: 37). Die Hierarchieunterschiede werden damit nicht beseitigt, sie werden aber zumindest überbrückt, was die Kommunikation und Kooperation auf unterschiedlichen Ebenen erleichtert. Die formellen Regelungen zur betrieblichen Mitbestimmung werden durch eine höhere Bereitschaft beider Seiten zum Verständnis des jeweiligen Gegenübers ergänzt (Sorge 1999: 37). Die

gemeinsame fachliche Basis fördert zudem die Kooperation zwischen Unternehmen, beispielsweise bei der Festlegung sektoraler Standards (Faust 2000: 66–68), und die horizontale Elitenintegration, etwa in den Aufsichtsräten.

Diese integrative Wirkung wird in der Regel den technischen und naturwissenschaftlichen Ausbildungen unterstellt, weil die berufsständische Prägung hier als sehr stark gilt und die gemeinsame fachliche Basis über das praktische Aufgabenprofil der Führungskräfte erhalten bleibt (Fores/Sorge 1981: 47–48; Sorge 1999: 49–53). Gleiches gilt allerdings für den kaufmännischen Bereich, da »[a]uch der »Kaufmann« [...] erst einmal Fachmann unter anderen Fachleuten« (Faust 2002: 74) ist. Wie im produktionstechnischen Bereich wird auch von Führungskräften aus dem kaufmännischen Unternehmensbereich praktisches Erfahrungswissen erwartet (Fores/Sorge 1981; Sorge 1978: 101). Ein betriebswirtschaftliches Studium ist in Deutschland, anders als in den USA und Großbritannien, nicht als Ausbildung zum Manager anerkannt.

1.3.5 Karrierewege aus der Deutschland AG?

Im Sinne der Organisationsforschung begreift die soziologische Managementliteratur das Unternehmen nicht als konfliktfreien Raum, sondern stellt die inhärenten Konkurrenz- und Konfliktbeziehungen heraus. Im Zentrum stehen nicht Akteure als Einzelpersonen, sondern als Träger bestimmter Merkmale, in denen sich die Organisationskultur, die Machtverhältnisse und das Selbstverständnis eines Unternehmens ausdrücken.

Choosing a president in an organization is an important political decision. The choice reflects who controls the organization and the basis for control. It is also a symbolic decision that affirms organizational strategy and structure and the contingencies in the environments. (Fligstein 1987: 44)

Die soziologische Managementliteratur stellt eine Brücke zwischen vergleichender Kapitalismus- und Elitenforschung her. Sie betont die enge Wechselwirkung zwischen der Umwelt, den Organisationsstrukturen und den Rekrutierungsmustern des Führungspersonals von Unternehmen. Dieses Verständnis hat zwei wesentliche Implikationen. Erstens geht die soziologische Managementliteratur wie die vergleichende Kapitalismusforschung von einer Komplementarität dieser Bereiche aus (Jackson/Deeg 2006). Kein Bereich kann sich ändern, ohne dass davon nicht auch die anderen betroffen sind.¹⁶ Daraus folgt zweitens, dass die Zusammensetzung der Elite nicht nur allgemeine Rückschlüsse auf die

¹⁶ Dabei ist die Richtung des Einflusses nicht einseitig. Veränderungen im System der Unternehmensfinanzierung wirken sich auf die Maßstäbe für unternehmerischen Erfolg und damit auf die Kriterien zur Beförderung aus. Ein Wandel in der unternehmensinternen Arbeitsteilung

Struktur einer Gesellschaft zulässt. In den Karrieremustern der Führungskräfte werden auch bestimmte Kennzeichen und Funktionsweisen nationaler Ökonomien erkennbar.

[...] specific patterns of work organization and enterprise structure are linked with specific patterns of human resource generation, of industrial and sectoral structures, and of industrial relations. What happens on one dimension has implications for what happens on the other dimensions. [...] The implication is that such characteristics are specific for a society, and the identity of society is constituted through the reproduction of such characteristics.

(Sorge 1996: 76)

Aus der Perspektive der Elitenforschung und der soziologischen Managementliteratur sollte ein Wandel im institutionellen Gefüge und in der internen Logik einer nationalen Ökonomie auch mit einer veränderten Zusammensetzung der Wirtschaftselite einhergehen. Mit den von der vergleichenden Managementforschung identifizierten länderspezifischen Merkmalen von Managern erlauben die Karriereverläufe der Führungskräfte zudem Rückschlüsse auf die Art und Richtung der Veränderung. Für die Diskussion um die Implikationen des Liberalisierungsprozesses auf die interne Funktionslogik der deutschen Wirtschaft bietet eine elitensoziologische Perspektive daher neue Erkenntnisse und Einblicke. Aus den zwei geschilderten Positionen – Stabilitäts- und Wandelthese – zur Entwicklung der deutschen Wirtschaftsordnung lassen sich Hypothesen über die Entwicklung der beruflichen Werdegänge von Führungskräften der deutschen Wirtschaft im Zeitverlauf ableiten.

Nach der Stabilitätsthese verändern Liberalisierung und Internationalisierung nicht den Charakter und die Funktionsweise der deutschen Wirtschaft. Vertreter dieses Ansatzes erwarten im Zuge dieser Prozesse vielmehr eine Festigung ihrer typischen Merkmale (stellvertretend für andere: Abelshauser 2001; Hall/Gingerich 2004; Hall/Soskice 2001). Sofern die Funktionslogik der deutschen Wirtschaft von den Veränderungen der 1990er-Jahre unberührt geblieben ist, sind keine wesentlichen Veränderungen in der Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite zu erwarten. Aus elitensoziologischer Sicht würden im Zeitverlauf konstante Berufskarrieren deutscher Manager diese These unterstützen. Gerade die Karrieremuster, die mit den komparativen Vorteilen der deutschen Wirtschaft assoziiert werden, müssten sich über die 1990er-Jahre hinaus behaupten können. Hinsichtlich der langfristigen Produktionsorientierung sollten vor allem die hohe technische Qualifikation deutscher Führungskräfte, ihre Hauskarrieren und ihre im Zeitverlauf längeren Amtszeiten erhalten bleiben. Die kooperativen Beziehungen zwischen Vertretern von Kapital und Arbeit würden durch die weiterhin

und der Aufgabenbeschreibung der Positionen beeinflusst das Ausbildungssystem ebenso wie umgekehrt eine Veränderung in letzterem einen Wandel in ersterem auslösen kann.

geringe fachliche und regionale Mobilität der Führungskräfte sowie die fachliche Nähe ihrer Laufbahnen zu denen der restlichen Beschäftigten gestützt werden.

Vertreter der Wandelthese hingegen konstatieren eine deutliche Veränderung in der Art und Gestaltung der wirtschaftlichen Beziehungen in Deutschland. Mit der wachsenden Bedeutung der Finanzmärkte, dem nachlassenden Schutz der Unternehmen gegen feindliche Übernahmen und dem Übergang vom Gläubiger- zum Anlegerschutz in den Bilanzierungsregeln nehme der Warencharakter der Unternehmen zu (Höpner/Jackson 2003; Windolf 2005). Die Ausrichtung der Unternehmenspolitik an betriebswirtschaftlichen Finanzkennzahlen und den Interessen der Anteilseigner deute auf eine grundlegende Veränderung des Unternehmensverständnisses hin (Beyer 2006b; Streeck/Höpner 2003). Insgesamt wiesen die Veränderungen darauf hin, dass die Interaktionen der Marktakteure in zunehmendem Maße wie in den liberalen Marktwirtschaften über den Marktmechanismus gesteuert würden. Wenn der Marktmechanismus in der deutschen Wirtschaftsordnung an Bedeutung gewinnt und die typischen Kooperations- und Koordinationsmuster in den Beziehungen der Marktakteure ablöst, ist auch ein entsprechender Wandel der Rekrutierungsmuster von Managern zu erwarten. Entsprechend den von der soziologischen Managementliteratur identifizierten Unterschieden zwischen deutschen und angelsächsischen Managern sind spätestens ab den 1990er-Jahren spezifische Entwicklungen zu erwarten.

Das Entstehen eines Marktes für Führungskräfte würde auf eine stärker angelsächsisch geprägte Rekrutierungspraxis hindeuten. Eine höhere Fluktuation in den Führungsgremien der Wirtschaft und verkürzte Arbeitszeiten sprächen dafür, dass auch bei der Besetzung der Vorstandsvorsitze Marktkriterien an Bedeutung gewinnen, und ließen sich als Hinweise auf eine Übernahme von Elementen liberaler Marktwirtschaften interpretieren. Mit einer stärkeren Finanzmarktorientierung wäre ein Wandel in der fachlichen Kompetenz der deutschen Manager zu erwarten. Es sollte sich ein betriebs- und finanzwirtschaftliches Unternehmensverständnis herausbilden. Betriebs- und Volkswirte sowie Finanzexperten sollten die produktionstechnisch orientierten Ingenieure und Naturwissenschaftler in der Leitung der Unternehmen ersetzen. Auch bezüglich der Qualifikationsbreite und -tiefe könnte man mit einem Wandel rechnen. Hier sollten sich die deutschen Manager vermehrt durch allgemeine statt spezifische Qualifikationen auszeichnen. Ein Hinweis darauf wäre eine erhöhte fachliche und regionale Mobilität. Eine zunehmende Trennung der Laufbahnen von Vorgesetzten und Untergebenen sowie eine abnehmende Kontinuität der Statusorganisation wären Hinweise darauf, dass sich die gemeinsamen qualifikatorischen Räume auflösen und Manager als eigener Beruf verstanden wird.

Bei der Analyse der Karriereverläufe deutscher Manager dienen die von der soziologischen Managementliteratur identifizierten Karrieremuster deutscher und angelsächsischer Führungskräfte als idealtypische Referenzpunkte. Untersucht wird, inwieweit sich die Manager im Zeitverlauf eher dem einen oder dem anderen Referenzpunkt zuordnen lassen. Insofern im Weiteren verkürzt von einer »Annäherung an die angelsächsischen Karrieremuster« die Rede ist, meint dies, dass sich in den Karriereverläufen deutscher Manager verstärkt Muster dieses angelsächsischen Referenzpunktes finden. Wie sich die Karrierewege deutscher im Vergleich zu den tatsächlichen Karrierewegen angelsächsischer Manager verändern, ist eine empirische Frage, die im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt wird.

1.4 Forschungsdesign der Studie

Die vorliegende Studie kombiniert quantitative und qualitative Forschungsmethoden. Anhand der Karriereverläufe deutscher Unternehmensleiter wird untersucht, wie sich die Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite verändert. Das Interesse an den Merkmalen der deutschen Wirtschaftselite ist nicht grundsätzlich neu, wie die Ergebnisse der soziologischen Managementliteratur zeigen. Insofern reiht sich diese Arbeit in die einschlägige Forschung ein. Alle bisherigen Studien zur deutschen Wirtschaftselite vergleichen indes nur wenige Zeitpunkte miteinander. Hinzu kommt, dass es sich zumeist um Einzelanalysen handelt, die kaum vergleichbar sind. Obwohl sich für etwa jedes Jahrzehnt seit den 1950er-Jahren eine Studie findet (vgl. etwa: H. Hartmann 1959; H. Hartmann/Wienold 1967; M. Hartmann 1996; Hoffmann-Lange 1992; Kruk 1972; Poensgen 1982; Poensgen/Lukas 1982; Zapf 1965a, 1965b), lassen sich daraus keine Entwicklungen und Trends ablesen. Die Zusammensetzungen der Samples variieren ebenso wie die jeweiligen Methoden. Die vorliegende Studie untersucht die Zusammensetzung der Wirtschaftselite erstmals über einen Zeitraum von 45 Jahren.

Eine Fallstudie zum Daimler-Konzern, einem der wichtigsten Unternehmen der deutschen Wirtschaft, ergänzt die Ergebnisse dieser Längsschnittuntersuchung. Am Beispiel Daimlers wird verdeutlicht, wie sich der Wandel sowohl im Management und im dominierenden Leitverständnis unternehmerischer Aufgaben als auch in den Zielen auf der Ebene des einzelnen Unternehmens vollzieht.

1.4.1 Sample und Datensammlung

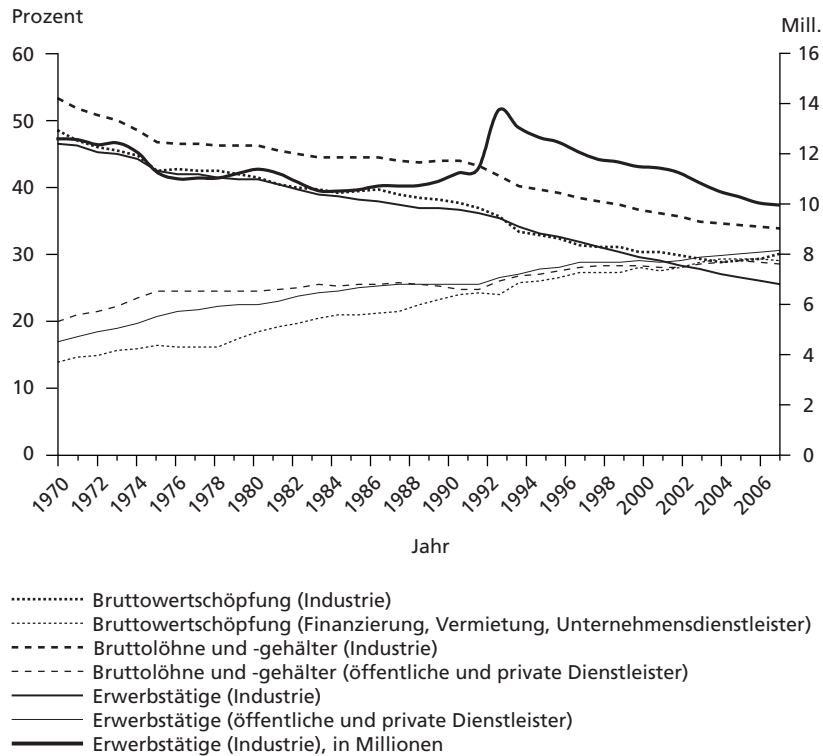
Zur Analyse ihrer Karriereverläufe wurden die Biografien der Wirtschaftselite gesammelt und in einer Datenbank zusammengefasst. Die Wirtschaftselite besteht in dieser Studie aus den Unternehmensleitern der jeweils fünfzig größten Industrieunternehmen in Deutschland. Unternehmensleiter können Vorstandsvorsitzende, Geschäftsführer und Generaldirektoren sein.¹⁷ In Fünfjahresabständen werden zehn Zeitpunkte zwischen 1960 und 2005 untersucht.

Die Konzentration auf den Industriesektor ergibt sich aus zwei Gründen. Erstens hat die Industrie in Deutschland noch immer eine wichtige gesamtwirtschaftliche Bedeutung. Zwar reduziert sich ihr Anteil an der Wertschöpfung, der Zahl der Beschäftigten und der Bruttolöhne und -gehälter seit den 1970er-Jahren (von etwa 50 Prozent auf 25 bis 35 Prozent), sie weist aber in den drei Bereichen weiterhin die höchsten Einzelanteile auf. Bei den Bruttolöhnen und -gehältern hat die Industrie noch einen Vorsprung vor dem Anteil der öffentlichen und privaten Dienstleistungen. Bezüglich der Bruttowertschöpfung liegt die Industrie anteilmäßig auf einem Niveau mit dem Sektor Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleistungen. In absoluten Zahlen hat sich die preisbereinigte Bruttowertschöpfung im Zeitverlauf erhöht (Statistisches Bundesamt 2007: Tabelle 2.2). Lediglich bei den Erwerbstätigen liegt ihr Anteil ab 2000 geringfügig unter dem der öffentlichen und privaten Dienstleistungen. Die Zahl der Erwerbstätigen hat sich seit Anfang der 1970er-Jahre zwar verringert, allerdings in weitaus geringerem Maße, als es die Anteilsentwicklung nahelegen würde. Hinzu kommt, dass die sinkenden Anteile der Industrie an der Gesamtwirtschaft nicht notwendigerweise auch auf eine sinkende gesamtwirtschaftliche Bedeutung hinweisen. Nicht berücksichtigt werden bei einer solchen Betrachtung die Beziehungen zwischen Industrie und Dienstleistungssektor beziehungsweise die Bedeutung der Industrie für den wachsenden Dienstleistungssektor. Eine vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit in Auftrag gegebene Studie zeigt, dass die Industrie erhebliche Effekte auf Umsatz und Beschäftigung im Dienstleistungssektor hat (Kalmbach et al. 2003: 256–257).

Zweitens gelten die von der vergleichenden Kapitalismusforschung beschriebenen Merkmale des deutschen Kapitalismus besonders für den Bereich der Industrie. Mit der diversifizierten Qualitätsproduktion macht sich der komparative institutionelle Vorteil vor allem hier bemerkbar. Auch die Beschreibungen deutscher Führungskräfte in der soziologischen Managementliteratur beziehen sich auf den industriellen Bereich. Die Produktions- und Technikorientierung sollte

¹⁷ Im weiteren Text werden diese Bezeichnungen synonym für einander gebraucht. Wo eine Unterscheidung notwendig ist, wird explizit darauf hingewiesen.

Abbildung 1-1 Anteil des produzierenden Gewerbes inklusive Baugewerbe an Bruttowertschöpfung, Zahl der Erwerbstätigen und Bruttolöhnen und -gehältern^a, in Prozent



a Zum Vergleich sind die Anteilsverläufe des heute (zweit-)wichtigsten Bereichs abgetragen.

Quelle: Statistisches Bundesamt (2007: Tabellen 2.1, 2.4, 2.5), eigene Darstellung.

in den Unternehmen der Industrie stärker ausgeprägt sein als im Dienstleistungssektor oder der Finanz- und Versicherungsbranche, denn es besteht ein direkter Zusammenhang zum Kerngeschäft. Hinweise auf eine veränderte Zusammensetzung der industriellen Wirtschaftselite können daher als wichtigere Indizien für Veränderungen in der Funktionslogik des deutschen Kapitalismus gelten.

Die Beschränkung auf die fünfzig größten Unternehmen hat vor allem forschungspraktische Gründe. Erstens ermöglicht diese Anzahl mehr Zeitpunktbetrachtungen für die Analyse der Entwicklung im Zeitverlauf als eine höhere Zahl von Unternehmen. Die Wirtschaftselite wird in Abständen von fünf Jah-

ren, beginnend mit 1960, zu zehn Zeitpunkten untersucht. Die Gesamtzahl der Beobachtungspunkte bleibt mit 500 noch überschaubar. Zweitens erhöht diese Auswahl die Verfügbarkeitswahrscheinlichkeit für die erforderlichen Materialien.¹⁸ Da die größten fünfzig Unternehmen dabei etwa ein Drittel des Gesamtumsatzes dieses Wirtschaftsbereichs auf sich vereinen, scheint diese Beschränkung vertretbar (Monopolkommission 2006: 191).

In der vorliegenden Studie besteht die deutsche Wirtschaftselite nicht nur aus Vertretern deutscher Unternehmen. Unter den fünfzig umsatzstärksten Unternehmen finden sich auch Tochterunternehmen ausländischer Konzerne. Gegen diese Auswahl mag eingewendet werden, dass die Unternehmensstrategien dieser Töchter nicht selbst bestimmt werden, sondern oftmals von den Konzernzentralen mitgestaltet, wenn nicht gar vorgegeben werden. So könnte die veränderte Zusammensetzung der deutschen Wirtschaftselite durch Strategieänderungen und Personalentscheidungen in den ausländischen Konzernen verzerrt werden. Kann aus substanziellen Veränderungen in den Karrieremustern dann noch immer auf eine veränderte Funktionslogik geschlossen werden?

Aus mehreren Gründen ist es gerechtfertigt, ausländische Unternehmen einzubeziehen. Zum einen operieren die Töchter ausländischer Unternehmen in demselben institutionellen Umfeld wie die deutschen Unternehmen. Insofern die von der vergleichenden Kapitalismus- und Managementforschung dargestellten Wechselbeziehungen zwischen institutionellem Rahmen, Unternehmensorganisation und Unternehmensstrategien bestehen, sollten sich diese auch auf die Tochterfirmen ausländischer Konzerne auswirken. Ihr Führungspersonal muss sich einerseits den nationalen gesetzlichen und regulativen Beschränkungen fügen und kann zugleich von den damit verbundenen Vorteilen profitieren. Die Entscheidung der ausländischen Mutterkonzerne für einen Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführer in den deutschen Tochterfirmen zeigt daher zumindest auch, wem sie es zutrauen, in dem spezifischen Umfeld erfolgreich zu agieren. Neue Rekrutierungsmuster bei den Führungskräften dieser Unternehmen können dann ebenso als Zeichen für Veränderungen in der allgemeinen Funktionslogik interpretiert werden.

Zum anderen ist über den gesamten Zeitraum kein steigender Anteil von Töchtern ausländischer Konzerne im Unternehmenssample festzustellen (vgl. dazu Tabelle 1-2). Zwischen 1970 und 1990 schwankt der Anteil zwischen einem Viertel und einem Drittel. Dennoch bestätigen sich die Merkmale deutscher Manager für die 1970er- und frühen 1980er-Jahre, wie im empirischen

18 Eine Vorstudie zu den hundert größten Unternehmen ergab, dass die Geschäftsberichte bis Rang 50 deutlich leichter verfügbar sind. Dies gilt insbesondere für die 1960er- und 1970er-Jahre.

Teil der Arbeit deutlich wird. Ab Mitte der 1990er-Jahre fällt der Anteil der Tochterunternehmen ausländischer Konzerne wieder. Der über den gesamten Beobachtungszeitraum geringe Anteil ausländischer Unternehmensleiter lässt zudem darauf schließen, dass viele der ausländisch kontrollierten Firmen von deutschen Managern geleitet werden. Kontrollanalysen, in denen nach deutschen und ausländischen Unternehmen differenziert wurde, zeigten außerdem, dass sich die Unterschiede in der Regel auf die Höhe der Anteilswerte, nicht aber auf die Verlaufsmuster beziehen.¹⁹

Letztlich geht es bei der Auswahl der fünfzig umsatzstärksten Unternehmen um die Bestimmung besonders einflussreicher Firmen beziehungsweise ihrer obersten Vertreter. Ob es sich um ein deutsches oder ausländisch kontrolliertes Unternehmen handelt, ist dabei weniger relevant. Auch die Töchter ausländischer Konzerne sind in deutschen Branchenverbänden vertreten. Bei der Vertretung ihrer Interessen gegenüber der Politik wie auch anderen Verhandlungspartnern hat ihre Wertschöpfung, ihre Beschäftigtenzahl und ihre Bedeutung für die lokale und überregionale Wirtschaft ebenso Gewicht wie die deutscher Unternehmen. Eine Analyse der rein deutschen Unternehmen würde bedeuten, dass wichtige und einflussreiche Unternehmen, die oftmals in der Öffentlichkeit als deutsche Firmen wahrgenommen werden (zum Beispiel Opel, Ford und Deutsche Nestlé), gegen weniger einflussreiche und kleinere Unternehmen ersetzt würden. Dieses Vorgehen wäre gegenüber der hier gewählten Methode weit weniger plausibel – zumal Einfluss hier als Auswahlkriterium gewählt wird.

Das Kriterium des Einflusses ist auch hinsichtlich eines weiteren Merkmals der Studie wichtig: Das Unternehmenssample ist kein Panel. Die Zusammensetzung der fünfzig umsatzstärksten Unternehmen wechselt über den Beobachtungszeitraum. Dies ist unproblematisch, solange die Wirtschaftselite jedes Zeitpunktes für sich untersucht wird. Ziel der Analyse ist nicht, den Wandel in bestimmten Unternehmen zu beschreiben, sondern die sich verändernde Zusammensetzung der Wirtschaftselite. Eine alternative Vorgehensweise wäre die Untersuchung eines Unternehmenspanels gewesen. Dafür hätten allerdings lediglich Unternehmen ausgewählt werden können, die sowohl 1960 als auch 2005 existierten, was dem Wandel in der deutschen Industrie nicht gerecht geworden wäre.

Die Datenbank wurde in mehreren Schritten erstellt. Grundlage zur Auswahl der Unternehmen ist die seit den späten 1950er-Jahren jährlich veröffentlichte Liste »Die hundert größten Unternehmen« in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (FAZ div.). Die Namen der jeweiligen Unternehmensleiter wurden über die

¹⁹ Die Einzelauswertungen für die deutschen Unternehmen entsprechen zudem weitgehend den Gesamtauswertungen.

Tabelle 1-2 Berücksichtigte Fälle pro Beobachtungszeitpunkt

	Anzahl der Fälle pro Jahr, die in den Analysen berück- sichtigt werden	Anzahl der Töchter ausländischer Konzerne
1960	38	7
1965	42	8
1970	40	11
1975	43	13
1980	42	12
1985	45	14
1990	50	14
1995	48	11
2000	47	9
2005	48	9
Gesamt	443	108

entsprechenden Unternehmens- und Geschäftsberichte identifiziert.²⁰ Anhand der in der FAZ veröffentlichten Umsatz- und Beschäftigungszahlen wurde kontrolliert, dass es sich um die richtigen Unternehmen handelte. Unternehmen, für die kein Geschäftsbericht oder Ähnliches verfügbar war, wurden aus der Analyse ausgeschlossen. Hierfür rückte das nächste Unternehmen in der Rangfolge nach. Ebenso wurde mit Unternehmen verfahren, für die kein einzelner Unternehmensleiter identifiziert werden konnte.

Im nächsten Schritt wurde das biografische Material für die identifizierten Vorstandsvorsitzenden (insgesamt 338 Einzelpersonen) zusammengetragen und in einer Datenbank erfasst. Die Hauptquellen der Biografien bilden das Munzinger-Archiv, die *Wer-ist-Wer?*-Reihe (Habel div.), die in Lexis-Nexis verfügbaren Datenbanken, Unternehmenspublikationen und Pressemitteilungen sowie das Internet.

Die 500 Beobachtungspunkte (Unternehmen i im Jahr j), also die 500 Vorstandsvorsitze, stellen die Fälle der Matrix dar. Diesen Fällen werden die 338 Einzelpersonen zugeordnet, letztere stellen damit in der Regel eine untergeordnete Analyseeinheit dar. Eine Einzelperson kann aus diesem Grund mehreren Fällen zugeordnet werden. Dieser Aufbau ermöglicht eine präzisere Auswertung der Biografien und ihrer Veränderung im Zeitverlauf.

²⁰ Ein Teil wurde den jährlich vom Hoppenstedt-Verlag veröffentlichten verkürzten Unternehmensberichten entnommen. Für andere lagen die Berichte im Original vor.

Biografien stellen im Zeitverlauf bewegliche Untersuchungsobjekte dar. Eine Einzelperson kann beispielsweise als Vorstandsvorsitzender²¹ des Unternehmens A intern rekrutiert worden sein und über keine Auslandserfahrung verfügen. Einige Jahre später kann sie als Geschäftsführer der Firma B extern rekrutiert werden und zwischenzeitlich im Ausland tätig gewesen sein. Soweit die Auswertungen für jedes Jahr einzeln durchgeführt werden, stellt dies kein Problem dar. Eine Einzelperson zählt dann in mehreren Jahren jeweils einfach zur entsprechenden Wirtschaftselite. Fünf der 338 Einzelpersonen sind als Vorstandsvorsitzende zweier verschiedener Unternehmen in dem Sample vertreten. Damit finden sich im Sample 343 unterschiedliche Kombinationen von Einzelpersonen und Unternehmen. Diesen 343 Fällen liegen Auswertungen zugrunde, die sich nicht auf die einzelnen Beobachtungsjahre beziehen.²²

Aufgrund der unterschiedlichen Verfügbarkeit des biografischen Materials variiert die Informationsdichte der Datenbank für die Einzelpersonen. Für einige Unternehmensleiter liegt sehr detailliertes Material vor, für andere ist es knapp oder fehlt gänzlich. Die Datenbank wird daher als im Rahmen des Projekts bestmögliche Annäherung an die Realität verstanden. Fälle, für die keine Informationen vorliegen, sind von der nachfolgenden Analyse ausgeschlossen. Damit variiert die Grundgesamtheit für jedes Jahr. Tabelle 1-2 gibt die Grundgesamtheit der berücksichtigten Fälle pro Beobachtungsjahr an.

Die Auswertungen werden auf der Basis dieser 443 Beobachtungspunkte vorgenommen. Auch innerhalb dieses Grundstocks unterscheidet sich die Informationsdichte der Fälle. Den konkreten Berechnungen liegt daher eine variierende Anzahl von Fällen zugrunde, in der Regel werden für die einzelnen Auswertungen die in die Analyse eingegangenen Fälle pro Beobachtungsjahr angegeben.

1.4.2 Die Fallstudie zum Daimler-Konzern

In der Fallstudie wird die Unternehmensentwicklung des Daimler-Konzerns zwischen 1985 und 2005 dargestellt, analysiert und in einen Zusammenhang mit den Ergebnissen zur veränderten Zusammensetzung der Wirtschaftselite gesetzt. Über mehrere Jahre war Daimler das größte deutsche Unternehmen, das

21 Die hier definierte Wirtschaftselite ist rein männlich, keiner der 500 Vorstandsvorsitze ist mit einer Frau besetzt.

22 Bedeutsam ist dies beispielsweise, wenn über den gesamten Zeitverlauf analysiert werden soll, in welchen Jahren die meisten Amtszeiten beginnen und enden. Um Verzerrungen durch doppelte Zählungen zu vermeiden, gehen nicht die 443 validen Beobachtungspunkte (siehe unten) in die Analyse ein. Hier wird auf die 343 Fälle zurückgegriffen, in denen jede Person jeweils nur einmal demselben Unternehmen zugeordnet wurde.

auch weltweit bekannt und erfolgreich war. Während der vergangenen zwanzig Jahre richtete sich das Unternehmen zweimal vollkommen neu aus, erst unter Edzard Reuter (1985 bis 1995), dann unter Jürgen E. Schrempp (1995 bis 2005).²³ Wie bei kaum einem anderen Unternehmen stand Daimlers Unternehmenspolitik im Mittelpunkt des Interesses. Als führendes Unternehmen der deutschen Wirtschaft hat es entscheidenden Einfluss auf die unternehmerischen Leitvorstellungen und das Verhältnis zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt.

Die Fallstudie basiert hauptsächlich auf zwei Arten von Quellen. Zum einen wurden für den gesamten Untersuchungszeitraum sämtliche im Hamburger Weltwirtschaftsarchiv (HWWA) verfügbaren Artikel vom Handelsblatt (HB) und bis Ende der 1990er-Jahre alle Artikel der FAZ zu Daimler gesammelt und thematisch ausgewertet. Vereinzelt gingen auch Artikel anderer deutscher sowie internationaler Zeitungen und Magazine in die Analyse ein. An die thematische Analyse der Zeitungsartikel schlossen sich, zweitens, persönliche Gespräche mit drei Vertretern des Daimler-Konzerns und vier Wirtschaftsjournalisten an. Diese leitfadengestützten Gespräche dienten einerseits der Überprüfung der Thesen und Einschätzungen, die aus der thematischen Analyse der Zeitungsartikel abgeleitet wurden. Andererseits sollten sie grundlegende Erkenntnisse zur Entwicklung Daimlers liefern. Die Gespräche fanden im Oktober und November 2006 statt. Den Gesprächspartnern wurde Anonymität zugesichert. Wo der Text sich auf die Interviews bezieht, wird lediglich kenntlich gemacht, ob es sich um Konzernvertreter oder Wirtschaftsjournalisten handelt. Die Nummerierung der Interviews erfolgte nach dem Zufallsprinzip. Alle Zeitungs- und Magazinartikel sind im Quellenverzeichnis aufgelistet.

23 Reuter wurde erst 1987 zum Vorstandsvorsitzenden ernannt, prägte aber bereits zuvor die Strategie des Konzerns erheblich mit. Nähere Erläuterungen dazu finden sich zu Beginn der Fallstudie.