

---

## BOEING – Ein von der „GE-Kultur“ geprägtes Managementversagen (Teil 2)

### Die CEOs und ihre Praktiken

---

Manfred Hoefle - März 2020

Boeing hatte den Ruf einer grundsoliden Ingenieurfirma, die Zivilflugzeuge baut, fernab in der nordwestlichen „Provinz“ Washington.<sup>1</sup> Consultants, Wallstreet, Business Professoren sprachen von einer „lazy company“, die endlich einen richtigen Auftrieb bräuchte. Dieser kam 1997 mit der Fusion mit McDonnell Douglas, einem überwiegend im militärischen Bereich tätigen Flugzeugbauer, der 1967 das Ergebnis eines Zusammenschlusses von McDonnell und Douglas war. Dann fing etwas an, was man als einen inversen Kulturwandel bezeichnen kann: Der kleinere Partner nahm einen immer größeren Einfluss auf Boeing. Harry Stonecipher, CEO von McDonnell Douglas und kurzzeitig von Boeing, drückte diesen Übergang 2014 kurz und knapp so aus: „When people say I changed the culture of Boeing, that was the intent, so it’s run like a business rather than a great engineering firm.”

Zurück zu Boeing, zu dem Unternehmen, das ein Jahr vor dem ersten Absturz der neuen 737MAX in Indonesien zu den *Most Admired Companies* zählte und der mit Abstand wertvollste Industriekonzern war;<sup>2</sup> und weiter zurück zu der Zeit, in der die Wende begann und die im letzten Jahr in einer bis dato kaum abschätzbaren Havarie des Konzerns mündete.

Im Folgenden werden zuerst die entscheidenden CEOs der letzten 20 Jahre charakterisiert. Dann folgt eine Auflistung und Erläuterung der Haltungen und Praktiken, die man als *manageristisch* bezeichnen kann und schließlich ein Resümee aus heutiger Sicht.

Den Anfang macht:

---

<sup>1</sup> Das Unternehmen wurde 1916 vom Sohn des eingewanderten Wilhelm Böing und seiner Frau Marie Ortman in Seattle gegründet. William Boeing war zuerst im Holzhandel tätig.

<sup>2</sup> Mit einer Börsenbewertung an der Spitze mit 249 Mrd. USD, gut doppelt so viel wert wie GE, das wiederum vor 20 Jahren zum Ende der Ära Jack Welch noch mit 500 Mrd. USD kapitalisiert war. Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Boeing lässt sich an diesen zwei Daten ablesen: Boeing beschäftigt direkt und indirekt rund eine Million Leute. In der Januar 2020-Prognose des BIP-Wachstums der USA wurde eine Reduktion um 0.5-0,6 Prozent allein durch das 737MAX-Fiasko für wahrscheinlich gehalten.

### **Phil Condit – Flugzeugingenieur, CEO (1996-2003)**

Der flugzeugbegeisterte Ingenieur war der erste von sieben CEOs, der neben seinen Aufgaben einen MBA-Abschluss erwarb. Lange Zeit war der umtriebige Condit in Marketing und Verkauf tätig. Er war auch der erste CEO, der einen klaren Wachstumskurs einschlug, indem er die schwerpunktmäßig im Militärbereich tätige Firma Rockwell erwarb und mit McDonnell-Douglas fusionierte. In seiner Zeit expandierte Boeing um mehr als das Doppelte, auf 54 Mrd. USD. Absicht war nach eigenem Bekunden, die damals hohe Zyklizität des zivilen Geschäftes zu verringern. Condit hat das Design der Boeing 787er-Reihe, des „Dreamliners“ und das Konzept einer, auf global sourcing ausgelegte Zulieferstruktur zu verantworten. Dieser Flugzeugtyp erwies sich als Problemfall: Wegen technischer Mängel und mangelnder Qualifizierung wichtiger Zulieferer verschob sich schließlich die Auslieferung um drei Jahre. Die aktuelle Prognose des Lebenszyklus der 787 weist einen sehr späten Break-even aus. Unter seiner Ägide wurde der Firmensitz nach Chicago verlegt.

In Folge einer die Beziehung zum Verteidigungsministerium belastenden Personalie wurden zwei seiner Direct Reports zu Gefängnisstrafen verurteilt, worauf er zurücktrat. Condit hat einige besondere Auszeichnungen erhalten, wurde 1997 zum *CEO of the Year* gewählt.

### **Harry Stonecipher – Physiker, President, COO/CEO (1997-/2003-2005)**

Dem vormaligen CEO von McDonnell Douglas (1994-1997) – er war 2001 bereits *retired*, aber noch Vice-Chairman - wurde Anfang 2004 die Führung von Boeing übertragen. Stonecipher begann seine Karriere bei General Motors, setzte sie über viele Jahre bei General Electric (GE) fort<sup>3</sup>, wurde CEO eines großen Lieferanten der Flugzeugbranche, um dann 1994 an die Spitze von McDonnell-Douglas zu wechseln. Wegen seiner auf Show gemachten Video-Presse-/Analystenkonferenzen wurde er bald eine „öffentliche“ Person. Stonecipher war der maßgebliche Koordinator der Fusion mit Boeing. Als COO von Boeing erreichte er, dass die Angebotssperre seitens des Verteidigungsministeriums aufgehoben wurde. Während seiner Zeit traten bei der Inbetriebnahme des *Dreamliner* immer wieder Probleme auf.

Nachdem eine firmeninterne Affäre bekannt wurde, musste Stonecipher bereits nach zwei Jahren seinen Posten räumen. Von diesem plötzlichen Abgang wurde Boeing unvorbereitet getroffen.

### **Walter James McNerney Jr. – MBA (HBS), President, CEO & Chairman (2005-15)**

McNerney war der erste Nichttechniker, dem Leitung und Aufsicht von Boeing übertragen wurden. Er hatte eine bemerkenswerte, sehr typische US-Top-Executive Laufbahn vorzuweisen: Manager bei Procter&Gamble, Consultant bei McKinsey, zahlreiche General Managementaufgaben bei GE und zuletzt vier Jahre CEO & Chairman von 3M.<sup>4</sup>

Er war durch und durch ein *GE-Man*, mit einem distanzierteren, stets wetteifernden Habitus und einem ausgeprägten Controlling -Managementstil. In seinen 19 Jahren bei GE wechselte er

---

<sup>3</sup> Stonecipher verwies auf Jack Welch als den ihn inspirierenden Manager.

<sup>4</sup> Die Bezüge von McNerney bei 3M lagen zum Schluss höher als die Steuerzahlungen.

durchschnittlich alle zweieinhalb Jahre seine Funktion, war zuletzt Leiter der Aircraft Engine Division. Er stand in der engen Auswahl als Nachfolger von Jack Welch. Bei dem anders gelagerten, kleineren Vielproduktunternehmen 3M machte McNerney sich einen gewissen Namen als Shareholder Value-orientierter CEO, stand der innovativen Kultur des Unternehmens distanziert gegenüber. Sein Mantra war: „Driving costs down in order to drive margins up“. Eine nachhaltig positive Wirkung auf 3M wurde ihm nicht attestiert.

Bei Boeing, wo er von Anfang an auch zum Chairman berufen wurde, verstärkte sich seine manageristische Art der Führung. Dazu zählt die Verlagerung großer Teile der 787-Produktion in die „non-unionized“ Staaten South-Carolina und Alabama, eine andauernde Auseinandersetzung mit der Arbeitnehmerseite, geführt in einem herablassendem („they will still be covering“) Ton, das Abpressen von Pensionsnachlässen, der Druck auf den Bundesstaat Washington zu einem umfangreichen Steuerverzicht, die unverhohlene Forderung an Lieferanten, die Preise um bis zu 15 Prozent zu senken, die extreme Rivalität mit Airbus und der dauernde Verweis auf die Bedrohung aus China.

Seine folgenreichste Entscheidung war, anstelle eines neuen Nachfolgers der überaus erfolgreichen 737-Serie, es bei einem „Lift-up“ (737MAX) bewenden zu lassen, um so Airbus ohne großen Verzug zu konkern. Boeing-Kenner und Beschäftigte bezeichneten diesen CEO als den „Sargnagel“ der Boeing-Kultur, die einen „Family“-Charakter hatte. Für den finanziellen Erfolg erhielt McNerney zum Ende eine Vergütung von rund 30 Mio. USD. Er war in mehreren Aufsichtsräten (v.a. P&G, IBM) vertreten, als Kurator und Regierungsberater tätig und fungierte als Chairman of the President's Export Council.

In der Zeit nach Condit war Lew Platt, Ex-CEO von Hewlett Packard, Non-Executive Chairman von Boeing, bis zu seinem frühen Tod im Jahre 2005. Mit seiner besonnenen Art und einem hohen Anspruch an Integrität fand er große Akzeptanz im Unternehmen und in der Business Community. Seine „zero tolerance on breaches of ethics“-Linie führte zur sofortigen Entlassung von Stonecipher. Dann kam es zu einer interimistischen Leitung von James, A. Bell, dem CFO und Corporate Controller, bevor McNerney übernahm.

### **Dennis Muilenburg – Luft- und Raumfahrt-Ingenieur, President, CEO, Chairman (2015-19)**

Muilenburg war ein ehrgeiziger Ingenieur, der bei Boeing mit dem Vorsatz antrat „... to become the world's best airplane designer“. Er war in hohem Maße diszipliniert, sportlich kompetitiv und bibelfest. Er sah sich als Stratege und Visionär („Chart the course: What should the next 100 years look like.“). Muilenburg galt als Garant für eine Expansion von Boeing in alle Bereiche der Luft- und Raumfahrt, zivile<sup>5</sup> und militärische. Boeing war in den Jahren 2017 und 2018 auf dem Wege, Benchmark für *industry profitability* zu werden; es schien einer prächtigen Zukunft entgegen zu sehen, zumal die Luftfahrt mit einer lange dauernden Hochdrucklage rechnen konnte.

Bis zu den Abstürzen der beiden 737MAX wurde Muilenburg ein effizientes Agieren bestätigt und er war wegen seines „Stallgeruchs“ gut akzeptiert. Sein beschwichtigendes Taktieren, das forsche

---

<sup>5</sup> Im Rahmen der Expansionsstrategie wurde eine Fusion mit dem brasilianischen Hersteller von mittelgroßen Flugzeugen Embraer in die Wege geleitet.

Versprechen eines „Quick Fix“ des MCAS<sup>6</sup>, sein ignoranteres Handeln nach den tragischen Ereignissen standen in krassem Widerspruch zu dem selbst verkündeten Motto: „React quickly. Events can change everything. So must you.“ Nicht nur ihm, dem ausgewiesenen Flugzeugkonstrukteur ist anzulasten, dass elementare konstruktive Grundsätze und Sicherheitsregeln ignoriert blieben: hinreichende Redundanz bei Sensoren, die einfache Abschaltung der Steuerungsautomatik- und die Vermeidung notwendiger Simulationstrainings.<sup>7</sup>

Muilenburg wurde nach dem verspäteten Aufsichtsratsbeschluss, die Produktion dieses Flugzeugtyps stark zu drosseln, erst von seiner Chairman-Funktion entbunden und kurz danach verlor er auch seinen Job als CEO. Zur „Verabschiedung“ in der Zeit der größten Krise des Unternehmens wurde er für seine Verdienste ausdrücklich gelobt. Bezüge über rund 60 Mio. USD, die weitgehend vertraglich zugesichert waren, wurden ausbezahlt. Auf ihm zustehende Abfindungsgelder (severance payments) soll er als Geste gegenüber den von den Abstürzen betroffenen Angehörigen verzichtet haben.<sup>8</sup>

### **David Calhoun – Accountant, Board Member, Chairman, CEO (2020-)**

Mit einem Degree in Accounting begann Calhoun bei GE, rotierte durch eine Reihe von Jobs, darunter bei Aircraft Engines. Seine 26-jährige GE-Laufbahn beendete er in der Funktion des Vice-Chairman und blieb weiter Mitglied des GE-Board. Anschließend wurde er CEO eines fusionierten Informationsunternehmens und brachte es unter der Firma Nielsen Holdings mit Geld und Hilfe von Blackstone, an die Börse. Zu ebendieser weltweit größten Gesellschaft für alternative Investments (Private Equity, Hedgefonds) wechselte er als Senior Managing Director. Calhoun hielt mehrere bedeutende Aufsichtsratsmandate (GE, Caterpillar, Medtronic, Gates Corp.). Bei Boeing war er zuletzt Lead independent Director und daher naheliegender Kandidat für die Aufgabe des Chairman.

Nachdem Muilenburg auch als CEO nicht mehr haltbar war, wurde Calhoun zu Beginn 2020 berufen. Sein dringendster und wichtigster Auftrag ist, in diesem Jahr die 400 am Boden befindlichen 737MAX wieder in die Lüfte zu bringen. Dafür wurde ihm ein Extrapbonus von sieben Mio. USD in Aussicht gestellt. Calhoun versuchte sogleich, mit der Regulierungsbehörde FAA ein gutes Einvernehmen zu pflegen. Die längerfristige, große Herausforderung ist die Wiederherstellung des Vertrauens in Boeing, eine zufriedenstellende Lösung der Vielzahl von Haftungs- und Entschädigungsfällen mit Kunden und Lieferanten.<sup>9</sup> Es geht um nicht weniger als die Gesundung der kranken Kultur eines Unternehmens, das Too Big To Fail (TBTF) geworden ist.

---

<sup>6</sup> Maneuvering Characteristics Augmentation System (MCAS) ist eine Software zur Stabilisierung des Flugzeugs beim „wind-up turn“.

<sup>7</sup> Eine wichtige bei Airbus streng verfolgte Designpraxis ist: Der Pilot muss jederzeit die Automatik abschalten können.

<sup>8</sup> Der vorsorglich verhandelte „Golden Handshake“ bei einer CEO-Entlassung zeigt überdeutlich die Selbstprivilegierung in manageristischen Unternehmen.

<sup>9</sup> Wahrscheinlich ist auch ein schwer zu beziffernder Strafschadenersatz (Punitive/Exemplary Damages), der im amerikanischen Recht über den erlittenen Schaden beträchtlich hinausgehen kann.

## BOEING - EIN EXEMPLARISCHER FALL VON MANAGERISMUS

Seit der Wende nach knapp 20 Jahren kamen (wie auch im Teil 1 bereits zum Teil angeführt und bei der vorangegangenen Charakterisierung des Leitungspersonals aufgeführt) Praktiken zur Anwendung, die ein manageristisches Unternehmen ausmachen bzw. es dazu machen.

Summarisch sind es diese:

- eine grob einseitige Orientierung am Kapitalmarkt, (kombiniert mit einem Mikro-Controlling-Regime); die Konzeption von Produkten in erster Linie nach Renditeüberlegungen und nach Target Cost-Gesichtspunkten, nicht nach Technik und Sicherheit (womit wie im Falle von Boeing das „Refurbishing“ einer Neuentwicklung vorgezogen wurde).
- umfangreiches, rein kostenbezogenes Outsourcen bzw. die Verlagerung der Produktion in „Billigstandorte“, ohne vorher den Versuch zu unternehmen, von den betroffenen Mitarbeitern Rationalisierungspotentiale finden zu lassen.
- ein relativ geringer FuE-Aufwand verbunden mit der Überlegung, über andere Wege günstig an Innovationen zu kommen.
- die mehr oder weniger offene Abwertung technischen Personals zugunsten von indirektem Personal wie Controller, Compliance-Spezialisten, Kommunikationsleute, Lobbyisten und diverse Beauftragte.
- ein umfassendes Paket zu Einsparungen von Personalkosten (v.a. durch Pensionskürzungen und Tarifumgruppierungen) und Senkung des Aus- und Weiterbildungsaufwandes.
- das gezielte Einsetzen der Einkaufsmacht gegenüber Lieferanten über Preisdiktate und De-Listing<sup>10</sup>; die Wegnahme des bisher von Lieferanten betriebenen Servicegeschäftes; sanfter Druck auf und Austricksen von Aufsichts- und Regulierungsbehörden.<sup>11</sup>
- Angebot an Regulierungsbehörden, Teile von deren Aufgaben zu übernehmen und selbst zu testieren; im Falle von Boeing die offenbar unkorrekte „Kooperation“ mit der Federal Aviation Administration (FAA), die zu einem internationalen Vertrauensverlust geführt hat.
- Ausüben von Marktmacht gegenüber Kunden durch Aufbau von Wechselbarrieren.<sup>12</sup>
- Aufkauf (unter dem Euphemismus „Konsolidierung“) von Anbietern mit dem Ergebnis hoher Marktkonzentration und daraus folgender nachlassender Innovationsdynamik bei gleichzeitig höheren Margen.<sup>13</sup>
- Verhandeln großer Steuernachlässe mit der Drohung die Produktion abzuziehen und den Firmensitz zu verlegen.

---

<sup>10</sup> Das von McNerney propagierte Konzept unter dem Motto „Partnering for success“ lief auf drastische Preiszugeständnisse wichtiger Lieferanten hinaus und sorgte für großen Unmut. Es wurde als „pilfering from suppliers“ (Diebstahl vom Zulieferer) bezeichnet.

<sup>11</sup> Die mit „Cutting the Corners“ sehr zutreffend umschriebene Praxis hat einige prominent-berühmte Fälle gezeitigt: die „Diesel-Schimmel-Software“ oder die „Streckung“ und Umdatierung bei Lebensmitteln,

<sup>12</sup> In hochkonzentrierten Marktconstellationen wie dem Dyopol im Flugzeugbau ein probates Mittel.

<sup>13</sup> Die Konsolidierung der amerikanischen Flugzeugbranche in den 1990er-Jahren ist ein gutes Lehrbeispiel.

- gewuchertes Lobbying, das häufig einer „soft corruption“ in allen denkbaren Formen gleichkommt.
- politische Interventionen gegenüber (ausländischen) Wettbewerbern.<sup>14</sup>

Der erste Nutznießer der Summe dieser Praktiken ist das Management. Es vereinnahmt einen nicht unwesentlichen Teil der Gewinnsteigerung für sich über ausgeklügelte, absichtlich intransparente Vergütungsmodelle. Beispielhaft dafür sind die bei Boeing eingeführten Vergütungslösungen, nach denen das Basisgehalt (base salary) weniger als ein Zehntel der Gesamtvergütung beträgt.<sup>15</sup> Der Aktienrückkauf ist zum Usus manageristisch geführter Unternehmen geworden, was eine Selbstbereicherung des Managements einschließt.

Solche Unternehmen haben nicht mehr die Haltung des „Das macht man nicht“, sondern berechnen, was es kostet, „erwischt“ zu werden. Wenn der Saldo aus Vorteil zu Strafe günstig auszufallen verspricht, wird das Risiko eingegangen. Diese berechnende Art ist in „Shareholder (Value) Companies“ weit verbreitet.

Ein augenscheinliches Zeichen für Managerismus ist die Verlagerung des Headquarters in Metropolen mit großer Distanz zu den Orten der eigentlichen Wertschöpfung. Das Argument für diese Maßnahme ist die angeblich unverzichtbare Nähe zu Finanz- und Handelsplätzen mit reichlichem Reservoir an smarten Leuten und mit dem breiten Leistungssektor für Transaktionen. Nähe zu den „Wertschaffenden“ zählt nicht, schon gar nicht der Vorteil von Bindung für Innovation und Technologietransfer.

---

## **BOEING – EINE ENGE VERWANDTSCHAFT MIT GE**

Spätestens 2015 hat GE als Referenz für hocheffektives und integeres Management ausgedient. Der vorgeblich bestgemanagte Mischkonzern der Welt wurde in der Finanzkrise zu einem potentiell letalen Risiko, blieb bis 2016 eine *Systemically Important Financial Institution* (SIFI). Die Marktkapitalisierung ist in jüngster Zeit auf ein Fünftel der von 2000 gefallen. Als Lehre aus der ständigen M&A-Aktivität besann sich GE darauf, das über Jahrzehnte innovationsschwache Unternehmen in wenigen Jahren zur „digital industrial company“ transformieren zu wollen, was allem Augenschein nach nicht gelungen ist. Unberührt davon war das Geschäft mit Flugzeug-Triebwerken, eine Traditionssparte mit einem Umsatz von rund 30 Mrd. USD (was etwa einem Viertel des Gesamtumsatzes von GE entspricht) und einer operativen Marge von beachtlichen 20 Prozent. GE Aviation ist diesbezüglich der weltweit größte Hersteller geblieben.

---

<sup>14</sup> Boeing hat eine Neuausschreibung des 2008 von Airbus gewonnenen Tankflottenauftrages der US-Luftwaffe durchgesetzt. Das Airbus-Modell ist seit 2011 erfolgreich im Einsatz, das KC-46-Modell von GE konnte bis dato nicht geliefert werden. Die von Delta bestellte JetBlue-Flotte (ursprünglich C-Series von Bombardier aus Kanada) wurde mit 300-Prozent Zoll beaufschlagt. Deshalb wird diese Kleinversion (A220) nun von Airbus in Alabama gefertigt. Mit der WTO gibt es seit 2004 einen Dauerdisput wegen angeblicher Subventionen europäischer Länder zugunsten von Airbus.

<sup>15</sup> Die wesentlichen Vergütungsbestandteile sind der Annual Target Bonus, die Longterm Incentive Awards und die Zuteilung von Restricted Stock.

Die Beziehung von GE zu Boeing ist eine traditionell enge. Zum einen ist GE für Boeing der mit Abstand wichtigste Lieferant von Triebwerken.<sup>16</sup> Zum anderen gibt es vor allem seit der Jahrtausendwende intensive Managementbeziehungen von GE zu Boeing. Das betrifft Board-Mitgliedschaften (McNerney, Calhoun), CEO-Funktionen (Stonecipher, McNerney, Calhoun) und eine Ebene darunter, in der Leitung der Commercial Aviation Group<sup>17</sup>. Boeing wurde seit drei Jahrzehnten zu mehr als Dreiviertel der Zeit von Ex-GE-Leuten geführt (Stonecipher (8 Jahre, einschl. als COO), McNerney (10 J.) und ab 2020 von Calhoun. Es lässt sich durchaus behaupten, dass Boeing durch den Transfer von Top-Managementpersonal von GE eine virtuelle Division von GE wurde.

Dass eine Unternehmenskultur, eine dauerhafte Führungspraxis Menschen prägt, ist überall zu beobachten. Bei GE handelt es sich um ein Unternehmen mit einer starken Identität, die von dem langjährigen, überaus dominanten Jack Welch (weit weniger von dem nachfolgenden Jeffrey Immelt) bestimmt war; sie bevorzugte den Typus des ehrgeizigen, sportlich kompetitiven, „hard nosed“ Mannes, meistens mit einem MBA am Revers. Ein GE-Mann hält sich für befähigt und wurde dazu konditioniert, jedes Geschäft zu managen. Für GE war der General Manager das Standard Role Model. Breite war wichtiger als Tiefe. Das zeigen die Curricula vitae derer, die an die GE-Spitze wollten und kamen. McNerney war das Paradebeispiel.

Die Performance der „GE-men“ – sie waren in CEO-Positionen bei Chrysler, Home Depot, Fiat, ABB, Honeywell und anderen großen Unternehmen mit Ausnahme von Honeywell enttäuschend, in nicht wenigen Fällen desaströs.<sup>18</sup> Die These ist nicht von der Hand zu weisen, dass Jack Welch – in seinem letzten Jahr als CEO als „Manager des Jahrhunderts“ (Fortune 1999) durch seine Adepten der amerikanischen Industrie einen immensen Schaden zugefügt hat mit einem bemerkenswerten „Long Tail“. Ein Beispiel ist Boeing. Huldigungen gab es zuhauf, allerdings zu Unrecht.<sup>19</sup>

---

## LEHREN

Aus dem vorher Gesagten ergibt sich, was nicht gemacht werden darf, wenn man die Verantwortung für ein Unternehmen hat. Es verlangt von einem auf Zeit eingesetzten CEO, dass er das Unternehmen gestärkt an den/die Nachfolger übergibt, in keinem Fall geschwächt und als Sanierungsfall. Boeing schien - so das äußerliche Bild - auf einem guten Weg zu sein, doch die gewucherte Größe erwies sich nicht als Stärke - ebenso bei GE.

Die Lehren sollen zu wenigen Maximen der Unternehmensführung komprimiert werden:

---

<sup>16</sup> GE ist als Lead Supplier von dem 737MAX-Fiasko mit einer Cash flow-Einbuße für 2020 von verlaublichen 1,4 Mrd. USD betroffen.

<sup>17</sup> Kevin Allister war drei Jahre drei Jahre bei Boeing tätig und wurde im Zuge der 737MAX-Krise entlassen.

<sup>18</sup> Der ausgeschiedene Konkurrent von J. Welch, Bob Nardelli wurde von Fortune sogar als „worst manager“ klassifiziert.

<sup>19</sup> Mehrere kritische Beiträge zu Jack Welch und GE finden sich unter [www.managerismus.com](http://www.managerismus.com). Ein in Deutschland fast vergessener Fall war Daimler-Chrysler unter dem VV Jürgen Schrepp, der ein erklärter Adept des „GE-Way“ war.

1. Unternehmen als produktive Einheiten dürfen nie einseitig, allein auf die Shareholder ausgerichtet werden. Unternehmen sollen sich immer einen übergeordneten Auftrag geben, einem PURPOSE verpflichtet sein. Das Unternehmen muss den Stakeholdern, also den Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und nicht zuletzt dem Land als „good citizen“ verpflichtet sein.  
Im Falle von Boeing ist das der sichere Transport von Personen und Gütern, nicht der Quartalsgewinn und die Steigerung des Börsenwertes.
2. Die Incentivierung des Managements bezogen auf den Shareholder Value verleitet zur Vorwegnahme von nicht nachhaltigen, das heißt kurzfristigen Gewinnen und Kurssteigerungen. Eine Umstellung auf Belohnung nachhaltiger Erfolge ist gerade deshalb notwendig, auch wenn sie nicht nach dem Geschmack des Managements ist, das gewöhnlich erklärt, vom Auftrag erfüllt, also intrinsisch motiviert zu sein.  
Nicht nur der Fall Boeing zeigt, dass eine solche Vergütung einem echten *Cultural Change* gleich kommt weil er beim Management ansetzt - und nicht der Belegschaft „Wasser predigt und sich 'selbst Wein einschenkt“.
3. Unternehmen leben von der Wertschöpfung, von Mitarbeitern, die dafür direkt tätig sind. Das sind in erster Linie die Mitarbeiter, die dafür direkt tätig sind. Die Beobachtung zeigt, dass Unternehmen, die diese Leute schätzen, auf mittlere und lange Sicht besser fahren. Darum muss der Anteil derjenigen, die indirekt oder wenig beitragen, klein gehalten werden. Unternehmen sind gut beraten, vom Role Model des General Managers Abstand zu halten, bei MBAs sehr selektiv zu sein, vor allem aber auf Initiative und unternehmerische Fähigkeiten zu setzen.
4. Unternehmen müssen sich als Gemeinschaften verstehen, die Bindung und Loyalität, Nähe, Überschaubarkeit und menschliches Maß beachten. Dann sind sie nicht nur für die Anteilseigner und die Belegschaft, sondern auch für die Gesellschaft und das Gemeinwohl wertvoll. Das ist, was auf lange Sicht zählt.

**Boeing ist das jüngste prominente Beispiel für das Scheitern der „Shareholder Value“-Kultur.<sup>20</sup>**

---

<sup>20</sup> Bemerkenswert ist, dass GE nicht zu den 181 Unterzeichnern des Business Round Table (BRT) Statement vom August 2019 zählt, das eine Verpflichtung gegenüber allen Stakeholdern ausspricht.  
<https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2019/08/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-with-Signatures.pdf>