

Sebastian Hakelmacher

Topmanager sind einsame Spitze

Höhenflüge in dünner Luft

4. Auflage

 Springer Gabler

Sebastian Hakelmacher

Topmanager sind einsame Spitze

Höhenflüge in dünner Luft

4. Auflage



Springer Gabler

Topmanager sind einsame Spitze

Sebastian Hakelmacher

Topmanager sind einsame Spitze

Höhenflüge in dünner Luft

4., durchgesehene Auflage

 Springer Gabler

Sebastian Hakelmacher
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-03170-1
DOI 10.1007/978-3-658-03171-8

ISBN 978-3-658-03171-8 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1992, 1996, 2010, 2013

Die 1. und 2. Auflage dieses Werks sind unter dem Titel „Vom Teen-Ager zum Man-Ager“ erschienen.

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Irene Buttkus

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort zur 4. Auflage

Topmanager sind Spitze - das ist das Beste, was sich über sie sagen lässt. Sie stehen an der Spitze eines Unternehmens und auf dessen Gehaltsliste. Topmanager sind einsam, weil der Abstand zu den übrigen Unternehmensangehörigen sehr groß ist und sie daher nicht selten von allen guten Geistern verlassen sind. Daher flüchten sie gerne in den Aufsichtsrat anderer Unternehmen.

Das Buch befasst sich vor allem mit Topmanagern, Aufsichtsräten und Wirtschaftsprüfern, also mit Berufsgruppen, die sich aus Imagegründen zu permanenten Spitzenleistungen verpflichtet fühlen. Trotz aller Vorbehalte ist bei dieser Auswahl noch der größte Rest wirtschaftlicher Vernunft zu finden.

Die in diesem Buch angesprochenen menschlichen Schwächen sind den genannten Leistungsträgern nicht exklusiv überlassen. Sie finden sich in ähnlicher oder verstärkter Form auch bei Spitzenfunktionären und Würdenträgern anderer Institutionen (Parteien, Parlamente, Kirchen, Gewerkschaften u. ä.) sowie bei Angehörigen der freien Berufe (z. B. Wirtschaftsprüfer, Juristen, Mediziner, Sportfunktionäre oder Ingenieure).

In der nunmehr vorliegenden 3. Auflage wurden die Beiträge überarbeitet und aktualisiert. Ihre wissenschaftliche Anmutung, die in den erhellenden Fußnoten zum Ausdruck kommt, wurde beibehalten. Um jüngeren Entwicklungen Rechnung zu tragen, wurden einige Kürzungen vorgenommen und neue Abrundungen des vielschichtigen Themenkreises hinzugefügt.

In Zeiten ausufernder Unternehmenszusammenbrüche bietet das vorliegende Buch eine wichtige Handreichung für überforderte Spitzenkräfte und orientierungslose Aspiranten für Führungspositionen sowie für verunsicherte Aufseher und Kontrolleure. Dem etablierten Topmanager erschließt es beachtenswerte Verhaltensregeln für eine erfolgreiche lange Amtsdauer. Aufsichtsräten und Wirtschaftswissenschaftlern werden neue Einsichten vermit-

6 Vorwort zur 4. Auflage

telt, die sie nachdenklich stimmen sollten. Wirtschaftsprüfern und Unternehmensberatern werden neue Perspektiven eröffnet, die für eine zeitgemäße Berufsausübung unerlässlich sind.

Schließlich ist das Buch ein unentbehrlicher Leitfaden für Alle, die mit Managern zu tun haben oder sie verstehen wollen.

Winterhude im Sommer 2013

Sebastian Hakelmacher

Aus dem Geleitwort zur 1. Auflage

Als literarisch interessierter Zeitgenosse habe ich den unaufhörlichen Aufstieg Sebastian Hakelmachers vom ungeratenen Zögling zum anerkannten Forscher und begnadeten Ratgeber bewundernd verfolgt. Ich bin daher ohne längeres Zögern dem Wunsch meines verehrten Kollegen Hakelmacher nachgekommen, ein Geleitwort seinem genialen Oeuvre hinzuzufügen.

Die angeborene Bescheidenheit verbietet es *Sebastian Hakelmacher*, selbst auf die außergewöhnliche Bedeutung seines Werkes hinzuweisen. Sie war ganz offensichtlich in dem ursprünglichen Untertitel des vorliegenden Buches „Beobachtungen und Erkenntnisse aus dem Habitat des Homo selectus“¹ verborgen. Wissenschaftliche Lauterkeit und die Verdienste Hakelmachers gebieten es, kurz, aber prägnant darauf einzugehen.

Der weltweit anerkannte Anthropologe *Leonardo Darwinzi*, der durch sein sechsbändiges Werk „Der unbarmherzige Ausleseprozess vom Homo erectus zum Homo sapiens“ weit über die Grenzen Bolognas hinaus bekannt geworden ist, hat auf dem internationalen Anthropologen-Kongress 1992 in Houston/Texas ein neues Kapitel der Menschheitsgeschichte aufgeschlagen. Nach der spektakulären Auffindung des Ötzis, der den Neandertaler uralt aussehen lässt, hat Darwinzi mit seinem Vortrag „Vom Homo oeconomicus zum Homo selectus“ für eine wissenschaftliche Sensation gesorgt. Auf der Grundlage der erstaunlichen Arbeiten von Hakelmacher und ergänzender eigener Forschungen hat Professor Darwinzi eine neue Spezies des Homo sapiens entdeckt, die er mit „Homo selectus“ bezeichnet. Zu dieser noch verkannten Spezies gehören Spitzenmanager, Wirtschaftsprüfer, Topjuristen, Bankdirektoren und andere Würdenträger, die sich durch Unfehlbarkeit, Pathos und höher besoldete Einsicht auszeichnen. Das epochale Werk von *Sebastian*

¹ Der ursprüngliche Untertitel erschien für Jungmanager, die Latein im Abitur abgewählt haben, schwer verständlich und hätte demzufolge die Chancengleichheit beeinträchtigt. Der Verlag hat das Geleitwort mit Genehmigung von Professor *Scheffler* entsprechend angepasst.

8 Aus dem Geleitwort zur 1. Auflage

Hakelmacher widmet sich besonders intensiv der Erscheinung und dem Wesen des Homo selectus.

Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass es unmöglich ist, von *Sebastian Hakelmacher* nicht angesprochen zu sein. Ich bin überzeugt, dass die universelle Gültigkeit seiner Aussagen dem vorliegenden Buch eine breite Leserschaft bescheren wird.

Hamburg 1992

Prof. Dr. Eberhard Scheffler

Aus dem Vorwort zur 1. Auflage

1969 erschien mein Beitrag über „Neue Wege der Wirtschaftsprüfung“ in der Fachzeitschrift „Die Wirtschaftsprüfung“. Eine breite Zustimmung verwöhnter Leser veranlasste weitere ungewohnte Veröffentlichungen über moderne Wirtschaftsprüfung und zeitgemäße Unternehmensführung. Wenn man von zwei Mordversuchen, einer misslungenen schweren Körperverletzung und zwei erfolgreichen Entführungen absieht, fanden meine Beobachtungen und Schlussfolgerungen stets die einhellige Zustimmung der Fach- und Halbwelt.

Dankbar bin ich für die väterlichen Zusprüche, die ich stets von den Herren Professoren *Forster*, *Havermann* und *Scheffler* erfahren habe, und die mir immer Ansporn, Herausforderung und Handreichung waren. Zu meinen, zum Teil für mich selbst überraschenden Erkenntnissen haben im Übrigen hervorragende Topmanager, Wirtschaftsprüfer und andere angesehene Institutionen in ungeahnter Weise beigetragen. Rückschlüsse auf lebende Unternehmen oder Personen ließen sich nicht vermeiden. Sie sind aber rein zufällig und beabsichtigt.

Volksdorf 1992

Sebastian Hakelmacher

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 4. Auflage _____	5
Aus dem Geleitwort zur 1. Auflage _____	7
Aus dem Vorwort zur 1. Auflage _____	9
A. Höhen und Tiefen des Managerdaseins _____	17
I. Vom Teen-Ager zum Man-Ager _____	19
1. Aufstieg und Fall _____	19
2. Eigenarten der Manager _____	21
3. Die Unerklärlichkeit fähiger Spitzenmanager _____	23
II. Die hohe Schule der Unternehmensplanung _____	27
1. Die Unternehmensplanung als Herausforderung für Topmanager _____	27
2. Die tiefe Bedeutung der strategischen Planung _____	28
3. Risikominimierung beim operativen Soll-Ist-Vergleich _____	30
III. Die Rechnungslegung von Spitzenleistungen _____	35
1. Das Primat der Bilanzpolitik _____	35
2. Die Säulen der Bilanzpolitik _____	39
3. Die retardierende Redepflicht des Revisors _____	43
IV. Der optimale Pensionspunkt für Spitzenkräfte _____	47
1. Zur Bedeutung des Pensionspunktes _____	47
2. Lösungsansätze _____	52
3. Pensionsreife und Pensionsbereitschaft _____	56
4. Schlussbemerkung _____	58

12 Inhaltsverzeichnis

V.	Treibjagd auf Topmanager und anderes Hochwild	59
1.	Das Jagdfieber	59
2.	Die Jagdopfer	60
3.	Die Hege der Topmanager	62
4.	Die Jagdgründe	63
5.	Jagd Waffen und Sch(l)ussbemerkung	65
B.	Unternehmensstrukturen und ihre Figuren	67
I.	Strategies follow Structures	69
1.	Einführung	69
2.	Der Charme des strategischen Managements	69
3.	Der Status der Unternehmensstrukturen	71
4.	Die Immunität der Strukturen	73
5.	Das Tabu der Managementstruktur	74
6.	Die Struktur erhaltenden Aufgaben des Topmanagements	76
7.	Schlussbemerkungen	80
II.	Going Concern oder der Konzernierungsdrang	81
1.	Einführung	81
2.	Die Diversifixion	82
3.	Das Leiden von Konzernen	83
4.	Konze(r)ntation in der Wirtschaftsprüfung	87
III.	Hält die Holding, was von ihr zu halten ist?	91
1.	Problemstellung	91
2.	Ursprung und Wesen der Holding	91
3.	Die Holding in Theorie und Praxis	94
4.	Zusammenfassung und Testfragen	101
IV.	Der Aufsichtsrat –ein sensibles Organ	103
1.	Was ist der Aufsichtsrat?	103
2.	Auftreten des Aufsichtsrates	105
3.	Die Zusammensetzung des Aufsichtsrates	106
4.	Die Aufsichtsratssitzung	109
5.	Der Umgang mit Aufsichtsräten	112

V.	Corporate Governance oder die korpulente Gouvernante _____	117
	1. Die Vorgeschichte _____	117
	2. Lückenerkenntnisse _____	118
	3. Der lückenhafte Aufsichtsrat _____	121
	4. Der Abschlussprüfer als Lückenbüßer _____	129
VI.	Shareholder's Value oder der Wert des Aktionärs _____	131
	1. Der wertvolle Kleinaktionär _____	131
	2. Sonstige Aktionäre _____	132
	3. Aktionärsvertreter _____	134

C. Evolution der Wirtschaftsprüfung _____ 137

I.	Neue Wege der Wirtschaftsprüfung (1969) _____	139
	1. Der Cash-Overflow _____	140
	2. Rationalisierung der Prüfungsarbeit _____	140
	3. Ausblick _____	144
II.	Standortkalkulation für Wirtschaftsprüfer (1974) _____	145
	1. Das Eingeständnis der Steuerberatung _____	145
	2. WP internäschonell (WPI) _____	148
III.	Der integrierte Gesamt-Wirtschaftsprüfer (1980) _____	151
	1. Das Primat der Rechnungslegung _____	151
	2. Der Wirtschaftsprüfer der 80er Jahre _____	154
IV.	Die bilanzielle Entsorgung für die 90er Jahre (1988) _____	157
	1. Problemstellung _____	157
	2. Die tragende Rolle des Wirtschaftsprüfers _____	158
	3. Die literarischen Aufgaben der Wirtschaftsprüfer _____	160
	4. Antworten auf neue Fragen _____	163
	5. Zusammenfassung _____	165
V.	Wirtschaftsprüfung 2000 – Risiken und Chancen für Wirtschaftsprüfer ohne Furcht und Tadel (1995) _____	167
	1. Einführung _____	167
	2. Paradigmenwechsel der Rechnungslegung _____	168

14 Inhaltsverzeichnis

3. Ungeheure Anforderungen auf dem Gebiet der Beratung	172
4. Ausblick	178
VI. Aktuelle Umtriebe bei Corporate Governance und Rechnungslegung (2004)	181
1. Ursachen weiter im Dunkeln	181
2. Gewissenhafte Verwaltung von Corporate Governance und Rechnungslegung	184
3. Zentrale Themen der Corporate Governance	186
4. Zentrale Themen der Rechnungslegung	188
D. Meisterstücke der Wirtschaftsprüfung	197
I. Der Prüfungsbericht als sprachliches Kunstwerk	199
1. Das Kulturgut	199
2. Definition und Form des Prüfungsberichtes	200
3. Allgemeine Berichtsgrundsätze und Berichtsstil	202
4. Die Komposition des Prüfungsberichtes	205
5. Zweck und Inhalt des Prüfungsberichtes	207
6. Schlussbemerkungen	209
II. Zustände der professionellen Unternehmensbewertung	211
1. Die katastrophale Ausgangssituation	211
2. Der Grundsatz der resultativen Bewertung	213
3. Der A- und der R-Wert eines Unternehmens	214
4. Der Erfahrungssatz des exzessiven Akquisitionswertes	216
5. Richtiges Verständnis des Going-Concern-Prinzips	217
III. Vom simplen Jahresabschluss zur anspruchsvollen Kapitalflussrechnung	219
1. Der Zweck der Kapitalflussrechnung	219
2. Inhalt der Kapitalflussrechnung	220
3. Die Kapitalflussrechnung in den frühen Jahren	222
4. Zukunftsweisende Perspektiven	224

IV. Unternehmensberatung tut not! _____	227
1. Anlässe der Unternehmensberatung _____	227
2. Grundprinzipien der Unternehmensberatung _____	227
3. Auftragsbeschaffung _____	229
4. Auftragsdurchführung _____	231
5. Praktisches Beispiel: Management by Cash _____	233
6. Weitere Aussichten _____	236
Stichwortverzeichnis _____	237
Der Autor _____	242