

ألمانيا - التحدي الكبير

- «إن التعاون بين الإدارة والعمال في اتخاذ القرار ليس سلعة للتصدير إطلاقاً»
- «إن الفرض القانوني للقيادة الجماعية هو صيغة للكارثة»
- «إن بنى الإدارة في ألمانيا هي على درجة من التعقيد بحيث سيتضح لكل امرئ الحاجة الكبيرة للتغيير»
- «لا يمكننا الاستمرار في خلط مجالس البنوك والشركات الصناعية - على الأقل لا يمكن لذلك أن يستمر طويلاً».
- «إن الاجتماعات السنوية العامة الألمانية هي كارثة، حيث يمتزج مبدأ سهم واحد/صوت واحد مع فكرة غريبة من ديموقراطية المساهم»

غالباً ما تقابل مثل هذه الاستنتاجات القاسية عند مناقشة حالة توجيه الشركات في ألمانيا مع أناس مجربين ومطلعين من داخل ألمانيا وخارجها. وتظهر هذه المقتطفات التي أتينا على ذكرها آنفاً أن ألمانيا تختلف تماماً عن كل من أنظمة توجيه الشركات الأخرى، وأنها تحت ضغط التغيير.

السمات المميزة للنظام الألماني وجذوره التاريخية

يستند النظام الألماني التقليدي في توجيه الشركات إلى ثلاث سمات

مميزة هي:

- نموذج المساهم - حيث لا تكون الشركات المسؤولة الوحيدة أمام المساهمين/ المالكين.
- دور محدود لسوق المال في التغذية الإجمالية من رأس المال المخاطر.
- القيادة الجماعية.

إن السمتين الأولى والثانية تستمدان جذورهما من القرن التاسع عشر، أما السمة الثالثة فتعود إلى أفكار إعادة البناء التي سادت بعد الحرب العالمية الثانية.

نموذج صاحب المنفعة الألماني

إن أكثر السمات وضوحاً في نموذج صاحب المنفعة الألماني اليوم هي في التعاون بين الإدارة والعمال في اتخاذ القرار Mitbestimmung وفي الإعداد له؛ فالعاملون ممثلون بحسب القانون في مجلس الشركات الألمانية. ففي الشركات التي يزيد عدد عمالها على 2000 عامل، يعني تطبيق مبدأ التكافؤ أن يكون نصف أعضاء مجلس الإشراف Aufsichtsrat ممثلين للعمال. ولما كان القانون يفرض أيضاً عدداً أدنى من أعضاء المجلس يتوقف على حجم الشركة، فإن الشركات الكبيرة سيكون لها مجالس كبيرة.

ومن الشائع أن تمثل البنوك غالباً في مجالس الشركات الألمانية. ولكن سبب هذا يعود إلى أن البنوك الألمانية هي مساهم أساسي في الشركات الصناعية الألمانية.

كانت ألمانيا في بداية دخولها الصناعة مجتمعاً تثقله سلطة الدولة وتشريعاتها. وكانت الإصلاحات الليبرالية ضرورية لتمكين ألمانيا من دخول عصر الصناعة، التي كانت مقيدة بأساليب مختلفة، منها أن مجالس الشركات كانت مجبرة في ذلك الوقت على أن ترعى مصالح الدولة، وكذلك مصالح أكبر المساهمين والعمالين والمقرضين وأصحاب الاعتمادات المالية... الخ.

قاد تحديث مجالس الشركات أخيراً إلى بنية المجلسين - التي أبقت على مفهوم صاحب المنفعة. يقوم مجلس الإشراف على التعاون بين الإدارة والعمال في اتخاذ القرار، وبقيت البنوك ممثلة غالباً.

ازداد نموذج صاحب المنفعة قوة عبر التطورات المؤلمة في القرن العشرين؛ الحربان العالميتان، والتضخم المالي الهائل، والإصلاحات النقدية، وأخيراً توحد ألمانيا في بداية التسعينيات. وأصبح التعاون والاتفاق من أقوى القيم الاجتماعية في ألمانيا، وذلك للتغلب على أزمات ما بعد الحرب العالمية الثانية، وللنجاح في مهمات إعادة البناء الصعبة.

النموذج الألماني للاعتماد المالي على رأس المال المخاطر

إن سوق المال الألمانية بحسب كل المعايير هي سوق صغيرة. وعدد أسواق المال الإجمالي في ألمانيا كلها ثمان⁽¹⁾، وأكثرها سيطرة هي سوق فرانكفورت المسماة دويتش بورس Deutsche Borse، ويصل نصيبها إلى 80٪ من الإجمالي (والثانية في ديسلدورف وتبلغ حصتها 5-6٪ من الإجمالي). ولكن سوق مال دويتش بورس هي بحسب رسملة السوق أصغر من نصف سوق مال لندن LSE. وبالمقارنة مع الناتج الوطني الإجمالي فهي أقل من ثلث بورصة لندن 51٪ مقابل 167٪ لسوق مال لندن (1998). ومع ذلك فقد مارست البنوك دوراً قيادياً في تمويل الصناعة الألمانية، بما في ذلك تقديم رأس المال المخاطر.

وتعود هذه الظاهرة أيضاً إلى عصر التصنيع في ألمانيا في القرن التاسع عشر. فقد بدأ عصر التصنيع الألماني متأخراً، ولكنه انطلق بسرعة كبيرة في منتصف القرن التاسع عشر. وتسمى تلك الحقبة بالانفجار الاقتصادي الكبير كما يقول المؤرخون الاقتصاديون⁽²⁾ عندما تسارع الإنتاج الصناعي الألماني في أربعينيات وخمسينيات القرن التاسع عشر. ولم يكن لسوق المال أن تنمو بنفس السرعة، وبدلاً من ذلك قامت البنوك - على أساس المفهوم البنكي العالمي - بتأدية دور حاسم؛ فقدمت قروضاً قصيرة وطويلة الأمد وكذلك

رأس مال مخاطراً، ويضاف إلى ذلك أنها طوّرت وظائف استشارية وشبكات في ما بينها بما فيها وظائف المالك الفعال. ولتوضيح ذلك، لنعد إلى ما يذكرنا به بيتر دروكير⁽³⁾ عن الرابطة التاريخية بين أكبر البنوك الألمانية وأكبر الشركات الصناعية، أي الرابطة بين دويتش بنك وشركة سيمنس: «أنقذ جورج سيمنس (1839-1901) مؤسس دويتش بنك في عام 1870... شركة سيمنس للكهرباء المتداعية التي أسسها ابن عمه وارنر سيمنس (1816-1892) والتي تركها بلا قيادة عند وفاته».

ولتمكين البنوك الألمانية من امتصاص المخاطر المحيقة والتبدلات في السيولة الملازمة من ممارسة هذه الأدوار المختلفة، قام البنك الوطني الألماني رايشبنك Reichsbank، الذي تصرّف على أساس أنه المقرض الأخير، بإقراض البنوك وقدم ضمانات السيولة المطلوبة. وعلى حين عمل هذا النظام كبديل قوي لسوق المال، فقد عزز على نحو كبير سمة منصفة القيادة للاقتصاد الألماني وأعطى شرعية إضافية لنموذج أصحاب المنفعة في توجيه الشركات.

القيادة الجماعية

تقوم مسؤولية الإدارة التنفيذية للشركات الألمانية على القيادة الجماعية. فمجلس الإدارة لشركة ألمانية Vorstand مسؤول بحسب القانون عن عمليات الشركة. ويمكن لمجلس الإدارة أن يعين رئيساً من بين أعضائه أو - وكان هذا غالباً في الماضي - تعيين ناطق Sprecher يمثل الشركة خارجياً. وكان ينظر إلى هذا الشخص، سواء سُمي رئيس المجلس أو ناطقاً باسم المجلس، كسيد للمجلس وممثل عنه Primus inter pares ويعمل منسقاً لأعمال مجلس الإدارة.

وهكذا فقد تحاشى الألمان بعد الحرب العالمية الثانية كل شيء يتعلق بقيادات قوية. فكل من مفهوم وكلمة المدير التنفيذي Geschäftsführer هما شيئان بغضبان - على الأقل في ما يخص الشركات (الوضع القانوني

للشركات الألمانية). ومع هذا فإن مفهوم وكلمة المدير التنفيذي لا يزالان يستعملان في الشركات الصغيرة ذات الصفة القانونية المحدودة GmbH.

القوى المحركة الحالية لتوجيه الشركات في ألمانيا

وُجّهت قوى كثيرة، وبخاصة العولمة المتعددة الأوجه، عبر التغيير والتكيف نحو القواعد والمعايير الدولية لتوجيه الشركات في ألمانيا في السنوات الأخيرة. ويتطلب النفاذ إلى أسواق المال الدولية، مثل التسجيل في قائمة سوق مال نيويورك NYSE وسوق مال لندن، التكيف مع بعض القواعد الخاصة بالوضوح وعدم التكتّم. وهي تمس أيضاً بنية الإدارة الألمانية في ما هو منتظر من الشخص الذي يمثل الشركة خارجياً، والذي هو رسمياً إما الناطق أو رئيس مجلس الإدارة، حتى يصبح ممثلاً لما ينتظر من المدير التنفيذي أو الرئيس في الشركات البريطانية أو الأمريكية. فقد كان كل من جورغن شريمب من شركة ديملر كريسلر Daimler Chrysler وكلاوس إيسر من مانيسمان Mannesmann سابقاً، عند كتابة هذا الكتاب (في خريف عام 1999) في موقع بارز، ولم تنظر إليهما وسائل الإعلام العالمية والمستثمرون المؤسساتيون بطريقة مختلفة عن جاك ويلش من شركة جنرال إلكتريك General Electric مثلاً. وغالباً ما تغير التوقعات الحقيقة - فقد لوحظ أن كل من شريمب وزميله ممثل الشركة في ألمانيا قد أخذوا في التصرف أكثر وأكثر مثل مديري تنفيذيين داخلياً وخارجياً.

ولكن التغييرات لا تقودها مثل هذه التوقعات فقط والمتطلبات الشكلية لأسواق المال الأجنبية. إذ توجد أسباب رئيسية للتغيير وبخاصة أن بنى التوجيه والإدارة الحالية تبطئ عمليات اتخاذ القرار وتحد بشدة من إمكانات التجديد في الشركات الألمانية. وكشاهد واقعي على ذلك يمكن أن نجده في كيفية تكيف ألمانيا ببطء مع عالم تقانة المعلومات الجديد والهاتف النقال والإنترنت. فانتشار الحواسيب الشخصية والهاتف النقال (في ألمانيا حالياً يساوي نسبة الانتشار في جمهورية أستونيا) والارتباط مع الإنترنت في ألمانيا

هي أقل منه في الدول الموجهة تقنياً مثل الولايات المتحدة والدول الاسكندنافية⁽⁴⁾.

إن ضعف بنية الإدارة في ألمانيا ليس فقط مسألة قيادة جماعية - «صيغة الكارثة» تلك التي عبر عنها أحد الأشخاص. إن مفهوم مجلس الإدارة لمراقب خارجي يبدو غريباً، ويجعل المرء يتساءل كيف يمكنه أن يعمل، وخصوصاً في الشركات الكبيرة والمتعددة النشاطات. فمسؤولية مجلس الإدارة ومهامه تبدو غاية في التعقيد لكي تتيح نظام اتخاذ قرارات فعالاً:

- لا يزال مجلس الإدارة القوة الحقيقية المركزية للشركات الألمانية الذي يسيطر على كل من الاستراتيجية والعمليات. فقد جرى تقوية مجلس الإشراف قانونياً، وازدادت المسؤولية الرسمية لأعضاء مجلس الإشراف، ولكن التغييرات الحالية تبدو محدودة عملياً.
- يتضمن جدول أعمال الاجتماع الأسبوعي، أو الذي يعقد كل أسبوعين، كل أنواع القرارات - من مقتنيات بعدة بليونيات من الدولارات إلى قضايا إجرائية تافهة.
- محدودية إمكانات التخصص بسبب المسؤولية الجماعية. وعلى كل شخص أن يفهم ما تنطوي عليه كل القرارات بصرف النظر عما إذا كانت تخص مشروع استثمار كبيراً معقداً أم مسألة صغيرة. وبصرف النظر عن الأعمال والسوق والتكنولوجيا في الشركات المتنوعة النشاطات (لا يزال عامماً في ألمانيا).
- أصبح الكثير من مجالس الإدارة كبيراً جداً - يقع الوسطي بين 3,4 و 7,1 كما بينت ذلك دراسات حديثة⁽⁵⁾ - وهذا سيزيد من بطء عملية اتخاذ القرار.

ومن المستحيل إعطاء صورة شاملة عن القوى المحركة لتوجيه الشركات الألمانية في هذا الكتاب. وعلى كل حال، فمن الواضح نتيجة العدد المحدود من المقابلات وعينات المصادر الثانوية بأن التغييرات قد

بدأت، وأن كثيراً من المسؤولين في الصناعة الألمانية يريدون رؤية تغيير أكبر. وتوجد في الوقت نفسه قوى كبيرة من أنصار المحافظة على الوضع الراهن. وما دامت معوقات التغيير قانونية في القضايا الحاسمة مثل القيادة الجماعية والتعاون بين الإدارة والعمال في اتخاذ القرار، فإن تغييرات أكبر هي مسألة السياسة الفيدرالية التي تشارك فيها دوائر نفوذ قوية وأصحاب المنفعة. فقد جاء في إحدى المقابلات: «إن إلغاء التعاون بين الإدارة والعمال في اتخاذ القرار سينظر إليه على أنه إعلان حرب (من قبل نقابات العمال)». وتمثل عضوية مجلس الإشراف - بالإضافة إلى إمكانية ممارسة نفوذ على السياسات واتخاذ القرار - مصدر دخل لنقابات العمال. إذ يحول جزء من الراتب الفردي للأعضاء الموظفين من مجلس الإشراف إلى المؤسسة القوية هانس بوكلر ستيفتونغ التي تسيطر عليها النقابات.

إن إبقاء التعاون بين الإدارة والعمال في اتخاذ القرار - على الأقل في شكله الحالي - سيجعل من الصعب إعطاء مجلس الإشراف دوراً أكثر قوة في توجيه الشركات الألمانية. ومجالس الإشراف هي من الضخامة حالياً بحيث تمنعها من أن تكون فعالة ككيان لاتخاذ القرار، خصوصاً أن الحجم هو مسألة طاقة بشرية أكثر منه صلاحية أوسع. وما يبدو أنه أكثر جدية هو أن اجتماعات مجالس الإشراف رسمية ولا تُستخدم لنقاشات حقيقية ولإيجاد حلٍّ للقضايا. وبدلاً من ذلك تسبقها تجمعات منفصلة وغير رسمية حيث يمكن لممثلي الموظفين والأعضاء المنتخبين في الاجتماعات السنوية العامة التعرف (أخذ العلم) إلى القضايا واتخاذ موقف منها.

وعلى جدية هذه المسائل كما تبدو، فمن الواجب الإشارة إلى وجود قادة من أعلى المستويات في الصناعة الألمانية ممن يرون مشاكل أقل في بنى الإدارة والتوجيه الحالية مما في بعض السمات الطاغية للاقتصاد الألماني وخلفياتها الدستورية. فهم يعتقدون أنه على الرغم من القيادة الجماعية والتعاون بين الإدارة والعمال في اتخاذ القرار، فقد أمكن إنجاز تغيير وتجديد مدهشين. وأحد الأمثلة التي تطرح هي في التغيير الهائل في بنية صناعة

الفولاذ التي جعلت ثلاثة أفران عالية الإنتاج تنتج أكثر من عشرين فرناً في الماضي. يضاف إلى ذلك اختفاء أكثر من عشرين شركة مستقلة قديمة، دون كثير من الهرج والمرج. مثال آخر يكمن في كيفية تحول صناعة الفولاذ التقليدية والتجمعات الهندسية مثل مانيسمان ووجودها في طليعة الشركات التي تحقق نمواً عالمياً في سوق الاتصالات. وما يزعج هؤلاء المعلقين أكثر هو النقص في التشريعات والإصلاحات في ما يتعلق بأنظمة التقاعد وبرامج الرعاية الاجتماعية والصحية. وتبقى ألمانيا وحزبها الديمقراطي الاجتماعي متأخرة عن بريطانيا طوني بلير في هذا الخصوص، أي توليد معوقات أمام القدرة التنافسية المستقبلية لألمانيا.

عدم انطلاق سوق السيطرة على الشركات باستخدام (رهن) موجوداتها
كما كان متوقفاً

ومع وجود أمثلة تُظهر أن عملية إعادة تنظيم مذهلة للبنى قد حدثت في ألمانيا، ولكن بقي الكثير - وربما الأكثر - مما يجب عمله. فقد أقامت شركات الأسهم العادية الدولية الخاصة منذ بضع سنوات خلت، التي ركزت على سوق السيطرة على الشركات باستخدام موجوداتها/ من قبل إدارتها/ LBO/MBO، أعمالاً في ألمانيا تماشياً مع التوقعات في انفجار في تدفق الصفقات في نهاية التسعينيات، ولكن هذه التوقعات لم تتحقق حتى الآن. وألمانيا متأخرة عن الكثير من الدول الأوروبية الأخرى. فاستثمارات رأس المال المخاطر الكلية في ألمانيا وهي الثانية الكبرى في أوروبا - تساوي 27٪ من مثلتها في بريطانيا. وأكثر من ذلك فإن الجزء الخاص بالسيطرة على الشركات باستخدام موجوداتها/ من قبل إدارتها/ LBO/MBO يساوي 29٪ من استثمارات رأس المال المغامر (1998)⁽⁶⁾، وهذا يعني أنها بين الصغريات في أوروبا. ومن طرف آخر، فإن ألمانيا قد اتخذت موقفاً متقدماً في ما يتعلق بحصة استثمارات رأس المال المخاطر الذي يذهب إلى الشركات التي هي في مرحلة الإقلاع ومرحلة الشأة الأولى. وهذا ما توضحه الظاهرة الآتية.

قوى التجديد الحديثة

بدأ في آذار عام 1997 النمو السريع «للسوق الجديدة لسوق المال الألمانية في فرانكفورت» لتصبح قوة جديدة في التجديد الاقتصادي. وفي عام 1999 سُجلت في سوق المال هذه 140 من أصل 160 شركة لأول مرة في أسواق المال في ألمانيا مضيئة بذلك الكثير من الشركات الجديدة إلى لائحة إجمالية زادت عن مئتي شركة. وفي نهاية عام 1999 فاق الإجمالي المالي «للسوق الجديدة» 85 بليون يورو جاعلاً منها الكبرى في أوروبا. وهذا مشجع لتحديث الاقتصاد الألماني الراكد، وخاصة منذ أن بدأت «السوق الجديدة» تعني المستقبل بوضوح. وهيمن على «السوق الجديدة» الجيل الشاب في كل الأوجه: فالشركات المسجلة هي أساساً المنبثقة من الاقتصاد الجديد - تقانة المعلومات والإنترنت والتقانات البيولوجية الخ، وفي كثير من الحالات فإن أرباب هذه الشركات هم من الشباب ورأس المال المخاطر فمصدره محلي ومن الجيل الجديد. وتحسنت حركية سوق رأس المال المخاطر الألمانية الناشئة أكثر عبر التدفقات المتزايدة بسرعة للتوفير التي وجهت لتصب في الصناديق المشتركة. وسجل في عام 1999 ضعف ما سجل في العام السابق.

وهكذا يبدو أيضاً أن «السوق الجديدة» قد أرست بداية لشيء كانت تفتقده ألمانيا ودول أوروبية أخرى: صناديق التوفير التقاعدية. وهي ضرورية ليس فقط لصالح من سيتقاعد في المستقبل، وإنما أيضاً لأداء أفضل لسوق الأسهم العادية.

إن جزءاً من 80٪ من الشركات المسجلة في «السوق الجديدة» وكذلك المبادلات هي شركات محلية. ويزداد حجم المبادلات الدولية وكذلك عدد الشركات غير الألمانية التي تقوم بالعرض العمومي الأول IPO (التعويم)، ومن ثم تعزيز أكبر لدورها في الاقتصاد الأوروبي الجديد.

الخلاصة: تعلمنا حالة توجيه الشركات في ألمانيا جميعاً شيئاً عن العولمة

يمكن النظر إلى عقد التسعينيات على أنه مرحلة أولى من عصر العولمة الجديد. ومن الصحيح أن التنافس العالمي ليس جديداً وازدادت حدته مدة طويلة. ولكن ما حوّل النمو حقيقة إلى شيء مختلف تماماً - في ما يتعلق بالشدة والسرعة والمجال - ومنه تبرير تعبير العولمة - كان ظاهرتين جديدتين، وخصوصاً انهيار الشيوعية، وتقانات المعلومات الجديدة، والاتصالات، والإنترنت. فلم تتوسع السوق المفتوحة فقط. بل وصل التنافس الآن إلى كل زاوية في الاقتصاد الوطني. وتهافت الاحتكارات والديكتاتوريات. (ستحدث عن ذلك بتفاصيل أكثر في الفصل التاسع).

لذا يجب أن ينظر إلى حالة توجيه الشركات في ألمانيا في مقابل هذا التغير الكبير. لقد أجبرت عولمة الأسواق، بما في ذلك أسواق المال وتدفق رؤوس المال، كل أمة على الاختباء وراء غريزة بقاء اقتصادية لكبح التضخم والمحافظة على استقرار الاقتصاد الكلي. وقد تعلمت أمم كثيرة عمل ما كانت فيه ألمانيا هي الأفضل. وتعلمت أيضاً ما يمكن أن يسمى الدرس الأول في العولمة. وعليه، فماذا سيكون الدرس التالي في العولمة؟ وما هي الخطوة الثانية في التصعيد في سباق التنافس الإجمالي بين الأمم والأقاليم؟ وإلام سيقود هذا ألمانيا؟

إن محاولة تقديم جواب عن هذا يتطلب أن يؤخذ الجانبان الآتيان على الأقل بالحسبان:

1. لم تعد الأمم والأقاليم تتنافس مباشرة - إذا افترضنا أن الحروب والاستعمار هي أشياء من الماضي على الأقل في ما يخص الدول الديمقراطية المعاصرة - وبدلاً من ذلك فهي تتنافس تنافساً غير مباشر. تعتمد صحة الأمم اليوم على ما تفعله شركاتها الثرية، التي تكوّن مصادرها في بلد ما، والمنافسة في ساحة المعركة العالمية. وتعتمد الشركات بالمقابل على ما تقدمه البيئة المحلية من تسهيلات وعلى

غنى هذه البيئة في أفضل ما يمكن أن تقدمه للأعمال - الأطر القانونية وجودة الموارد أيضاً وتجمعات الكفاءة... الخ.

2. جانب آخر مهم متناقض نوعاً ما بخصوص العولمة: إن بيئة الأعمال المحلية هي أهم البيئات لكي تصبح العولمة أكثر تطوراً في الشركات! والصحيح أن العولمة تقاد إلى حد بعيد من قبل الشركات المتطورة التي تكلف وتنقل بعضاً من نشاطاتها إلى الأسواق الناشئة لكي تصل إلى أخفض عامل كلفة، وبهذه الطريقة تصبح أكثر اقتصادية. وعلى كل فمثل هذه الفرص متاحة لكل الشركات، وهي بذلك ليست كافية لصنع فارق بين لتكوين ميزة استراتيجية.

وهكذا فإن المقدره التنافسية الحالية لشركة ما في ساحة السوق العالمية هي إلى حد بعيد تابع لبيئة الأعمال المحلية. وهكذا فإن ما سيكون مطلوباً، سواء الآن أو في المستقبل، هو أكثر من مجرد استقرار اقتصادي إجمالي. وهذا هو موضوع الدرس الثاني للعولمة.

وأفضل ما حازته ألمانيا في مسألة الاستقرار الاقتصادي كان فعلاً تابعاً لنفس القوى والقيم التي كوّنت نظامها في توجيه الشركات وخصوصاً التراضي والتعاون. لقد خدم هذا النظام الاقتصاد الألماني فعلاً في الماضي - أو على الأقل إن هذه الصيغة لم تولد الكثير من الكوارث كما يبدو. وعلى كل فالحال ستتغير. ولتوليد أفضل الشروط الأولية الممكنة للشركات الألمانية للتنافس عالمياً، ومن ثم لدفع تطوير الاقتصاد الألماني عموماً، أفلا يجب أن تتضمن خطوة رئيسية واحدة إصلاح نظام توجيه الشركات، وبخاصة عصرنة مسألة التعاون بين الإدارة والعمال في اتخاذ القرار وإلغاء الإدارة الجماعية الإجبارية؟

والجواب الألماني عن هذا السؤال في الحقيقة يكتب حالياً في عالم الغيب. والمعركة بين قوى التغيير والإبقاء على كل شيء على حاله تجري في العراق. وتعرب الشركات الخاصة عن أنها تريد التغيير وأنها تريد أن

تمارس قواعد أسواق رأس المال العالمية. وكحالة فاصلة في هذا الصدد تمثلت في الطريقة التي عمل فيها كلاوس إيسر من مانسمان لمقارعة عرض فادافون المناهض. وكان إيسر يحاول إقناع المساهمين الدوليين لدعم خطه في استقلال مانسمان. ولم يركز إيسر للحصول على تغطية بمساعدة من الجرعات السامة التقليدية الألمانية كما كان هو الأمر مراراً في الماضي. ولكن الجانب السياسي ممثلاً بالمستشار شرويدر دان العرض المناهض في اجتماع عام. وأكثر من هذا فهذه ليست حالة معزولة. وقبل حالة مانسمان بقليل، فقد جعل شرويدر الحكومة تطلق سراح هولزمان بكفالة، وهو أحد المقاولين العمالقة الذي دين بتهمة الإفلاس. ومثل هذه التصرفات من قبل الحكومة الديموقراطية الاجتماعية تشير إلى أن الإصلاحات القانونية المطلوبة لتطوير توجيه الشركات ليست وشبكة الوقوع. ستوضح حالة ديملر كريسلر (التي سيجري استعراضها لدى تحليل الاندماجات العابرة للحدود في الفصل الثامن)، كيف سيتمكن للصناعة الخاصة أن تكون قادرة على أن تعيش مع هذه الحالة وأن تجد حلولاً عملية.

ومع هذا، فبدون التغييرات في أسس توجيه الشركات هذه، يمكن للإصلاحات القانونية الجذرية - وبخاصة تلك المتعلقة بضرائب الشركات - أن تحسن المتطلبات الأولية لدفع إعادة النظر في بنى الكثير من الشركات الألمانية المتنوعة الأعمال. فمثلاً، أحد أهم العوامل المعوقة لسوق السيطرة على الشركات باستخدام موجوداتها/ من قبل إدارتها LBO/MBO هي الضرائب الكبيرة على أرباح رؤوس المال لدى بيع بعض ممتلكات الشركات التي تقوم بها الشركات. وما زالت - وحتى تاريخ كتابة هذا الكتاب (بداية عام 2000) - القوى السياسية من أنصار الحفاظ على الوضع الراهن تعوق تشريع القوانين للإصلاح المقترح.