

“Greed is out – Ethics is in”

Zur Verantwortung von Unternehmen und Unternehmensleitungen

Klaus Peter Rippe

I Zur Ausgangslage

In den Jahren, als die Aktien der Telefon- und Internetgesellschaft Worldcom in die Höhe schossen, nahm Präsident Bill Clinton eine Einladung des Firmengründers Bernie Ebbers an. In seiner Rede vor den Mitarbeitenden hielt er fest: „Ich bin heute gekommen, weil Sie das Symbol des Amerikas des 21. Jahrhunderts sind. Sie sind die Verkörperung dessen, was ich mir für die Zukunft wünsche.“ Dies geschah am 1. März 2000. Fünfzehn Monate später wurde der Name Worldcom wirklich zu einem Symbol. Ein 4 Milliarden Dollar Betrug wurde enthüllt. Hierbei handelte es sich – der Betrag, wurde später auf 6 Milliarden Dollar korrigiert - um den grössten Bilanzbetrug der Wirtschaftsgeschichte. Die vorgängig bekannt gewordenen Enthüllungen bei Enron hätten noch als Einzelfall und Taten einzelner schwarzer Schafe gelten können. „Erst Worldcom brachte die Menschen“, wie der Börsenberichterstatter James Cramer schreibt, „durch seine himmelschreiend manipulierten Zahlen zu der Erkenntnis, dass am Ende vielleicht das ganze Spiel getürkt ist.“ Gier wurde zum Schlüsselwort, um das Geschehen zu deuten. In einer Anhörung vor einem Komitee des Senats im Jahr 2002 nahm sich auch Alan Greenspan, damals im fünfzehnten Jahr Vorsitzender des amerikanischen Notenbank, dieses Themas an. „Eine infektiöse Gier hat in der Wirtschaft viele erfasst. (...) Es ist nicht so, dass die Menschen heute gieriger sind als die Menschen früherer Generationen. Es ist nur so, dass die Möglichkeiten, Gier zum Ausdruck zu bringen, enorm angewachsen sind.“

Wenn Worldcom Symbol der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts ist, befremdet die Überschrift dieses Vortrags „Greed is out - Ethics is in“. Man muss allerdings wissen, von wem und in welchem Jahr dieser Slogan geprägt wurde. Eine britische Business School warb vor zwei Jahren mit dieser Überschrift für ihre neuen Ethikkurse. Sie lag damals im Trend. Nach den Bilanzskandalen bei Enron, Worldcom, Tyco, Global Crossing oder Rhythms Net wurde viel von Ethik gesprochen. Selbst George W. Bush – der wahrlich nicht als wirtschaftsfeindlich zu bezeichnen ist – sprach anlässlich einer Rede vor der Wall Street im Juni 2002 für einmal nicht vom „war on terror“, sondern vom „war on greed“. Es sei Zeit, dass das Fälschen von Bilanzen, das Verschleiern der Wahrheit und das Zuwiderhandeln gegen Gesetze zu Ende gehe. Er formulierte in dieser Rede einige moderate Gesetzesvorschläge. Den grössten Nachdruck legte er jedoch auf

die Verantwortung der Führungskräfte. Hier – und nicht in einer Reform des Systems – sah er den Hauptansatz, um gegen Gier vorzugehen. Er erklärte: "Ich fordere eine neue Ethik der persönlichen Verantwortung innerhalb der Wirtschaft. Schärfere Gesetze und striktere Regulierungen werden helfen. Aber letzten Endes hängt die Ethik der amerikanischen Geschäftswelt an dem Gewissen der amerikanischen Wirtschaftsführer." Wenn man den gleich doppelten Bezug auf Amerika wegnimmt, liessen sich Zitate desselben oder ähnlichen Inhalts ohne Schwierigkeit auch in Europa finden. Auch hier setzte 2002 eine Diskussion um strengere Corporate Governance-Regeln ein, und auch hier wurde fortan gefordert, dass Ethik wieder eine grössere Rolle spielen solle. In einer Umfrage bei deutschsprachigen Führungskräften, welche Eigenschaften sie für die Führung eines Unternehmens als wichtig erachten, massen diese im Jahr 2002 dem Faktor „Werte“ den höchsten Stellenwert zu. Sie meinten damit Begriffe wie Integrität, Moral und Ethik. Wenn es darum ging, dass von Ethik gesprochen wurde, war Ethik wirklich „in“ in diesem Jahr.

Ob der Enron-und Worldcom Schock ausgereicht hat, Wirtschaft für Ethik in einem höheren Mass zu sensibilisieren, ist freilich eine andere Frage. Sicher, die international tätigen Grossunternehmen haben gewisse Ethik-Instrumente entwickelt. Dazu gehören z.B. Ethik Codes, Corporate Citizenship-Berichte, Ethikkommissionen oder auch die Anstellung von Ethik-Beauftragten und Ethik-Officers. Aber diese Instrumente dienen primär dem Ziel, den „guten Ruf“ eines Unternehmens abzusichern. Ob sich im Kern etwas geändert hat und ob sich ethisches Handeln verstärkt hat, ist dagegen fraglich. Man kann mit ebenso, ja vielleicht mehr Recht die These aufstellen, dass Gier weiterhin in Mode und Ethik weiterhin ausser Mode ist. Nehmen wir nur folgende Beispiele aus der Nach-Enron und Nach-Worldcom-Welt:

- Weihnachten 2003 erklärte das Gericht von Parma den Milchkonzern Parmalat offiziell für insolvent. Seit November des Jahres hatte das Familienunternehmen angesichts der bis dahin veröffentlichten Bilanzen überraschend Schwierigkeiten, Zahlungsfristen einzuhalten. In der Untersuchung gestand Ende des Jahres ein Spitzenmanager, Parmalat habe seit dreizehn Jahren die Bilanzen gefälscht, um wirtschaftliche Missstände zu verschleiern. Später verdichtete sich der Verdacht, dass sich der Firmengründer und dessen Familie selbst bereichert hatten. In der Parmalat-Affäre verloren 13.000 Mitarbeitende ihren Arbeitsplatz. Knapp 100.000 Investoren verloren ihr Kapital, teilweise ihre Ersparnisse. Insgesamt wird der Gesamtschaden auf fast 15 Milliarden Euro geschätzt.
- Im Frühjahr 2004 musste Europas grösster Internet-Konzern, T-online, seine Kundenzahlen nach unten korrigieren. Demnach war jeder Fünfte der rund 10,8 Millionen Kunden eine „inaktive Karteileiche“, die ihren Internet-Anschluss nicht nutzte, aber dennoch als aktiver Abonnement geführt wurde.
- Im Juni 2004 wurde bekannt, dass immer mehr amerikanische Zeitungsverleger dabei erwischt wurden, ihre Auflagenzahlen zu fälschen. So gestand die New Yorker „Newsday“, die Auflage um neun Prozent aufgeblasen zu haben, um ihre bisherigen Anzeigenkunden zu halten und um leichter neue Inserate aquirieren zu können.

Die Liste dieser Beispiele könnte nahezu beliebig fortgesetzt werden. Obwohl man diesen Beispielen eine Reihe von Beispielen für moralisch korrektes, ja vorbildliches Verhalten von Seiten wirtschaftlicher Führungskräfte gegenüberstellen kann, wäre es wohl allzu optimistisch, von einem Ende der Gier zu sprechen. Das Schönen von Bilanzen und die Verschleierung der Wahrheit jedenfalls scheinen nicht verschwunden. Dass dies in Zeiten geschieht, wo Ethik in der Wirtschaft in aller Munde ist, ist kein Ruhmesblatt – weder für die Wirtschaft, noch für die Ethik. Im Folgenden soll es auch um die Frage gehen, wieso Ethik gleichermassen in aller Munde und doch ohne Wirkung sein kann.

Meine Befürchtung ist: die mangelhafte Wirksamkeit der Ethik haben wir Ethiker teilweise selbst verschuldet. Die Versuche, Ethik in der Wirtschaft besser zu verankern, setzen oftmals an falscher Stelle an. Dabei zeigen sich drei Schwächen:

Eine erste Schwäche zeigt sich schon, wenn das Motiv des Fehlverhaltens analysiert und ein Gegensatz zwischen „Gier und Ethik“ behauptet wird. Diese Ansätze dringen – in ethischer Hinsicht – nicht bis zum eigentlichen Problem vor. Dass es Ethik in der Wirtschaft so schwer hat, liegt nicht an Charakterfehlern der in der Wirtschaft tätigen Personen.

Die zweite Schwäche besteht darin, dass viele wirtschaftsethische Ansätze sich zu wenig mit der Frage beschäftigen, wie integriertes Verhalten im Praxisfeld Wirtschaft möglich ist. Will man eine Wirtschaftsethik entwerfen, muss man sich dabei zunächst mit den spezifischen Strukturen auseinandersetzen, die die Lebenspraxis Wirtschaft prägen.

Die dritte Schwäche besteht darin, die Frage zu ignorieren, was überhaupt moralisch gefordert ist. Die grossen Bilanzskandale verdecken, dass sehr oft unklar ist, was moralisch geboten ist. Nur im Ausnahmefall ist unser moralisches Urteil im Bereich wirtschaftlichen Handelns wirklich sicher, und selbst wenn unser Urteil sicher scheint, ist es doch selten zuverlässig und begründet. Soll Ethik in der Wirtschaft grösseren Raum haben, muss Wirtschaftsethik sich darauf rückbesinnen, dass sie normative Ethik ist und dass Normativität nicht in einem strategischen, sondern in einem moralischen Sinne zu verstehen ist.

Diesen drei Schwächen folgend werde ich zunächst etwas mehr zur viel zitierten „Gier“ sagen und Sinn und Unsinn dieser Begrifflichkeit nachzeichnen. Anschliessend werde ich ein grundlegendes Problem der Wirtschaftsethik skizzieren: nämlich jenes, welche spezielle Verantwortung wirtschaftliche Akteure haben. Zum Schluss werde ich am Beispiel der Bilanztäuschungen kurz die Möglichkeiten einer normativen Wirtschaftsethik aufzeigen.

Betrachten wir zunächst die Dichotomie Gier und Ethik etwas näher.

II Gier

Die Begriff der Gier ist inzwischen ein fester Bestandteil wirtschaftskritischer Bücher, wobei die Nennung des Begriffs im Regelfall so wenig über deren Qualität aussagt, dass

ein Rezensent einmal schrieb, er habe sich geschworen, kein weiteres Werk zu lesen, welches das Wort „Greed“ im Titel führe. Der Hinweis auf die Gier ist ein wiederkehrendes Element der Wirtschaftsberichterstattung der Tageszeitungen. Auch bei Wirtschaftsethikern erfreut sich der Begriff grosser Beliebtheit. „Manager sind“, wie ein Schweizer Kollege meint, „gieriger geworden. Sie denken bei ihren Entscheidungen stärker als bisher an das eigene Einkommen.“

Betrachtet man die Texte, die sich mit der Gier der Manager befassen, stellt man fest, dass sich zwei Vorwürfe mischen. Der erste ist, dass die Führungskräfte mehr für sich selbst heraus schlagen wollen, als ihnen zusteht, sie sich also selbst bereichern. Zum anderen wird der Vorwurf erhoben, dass die Führungskräfte um jeden Preis nach mehr Profiten streben. Dies gipfelt oftmals im Vorwurf, das ganze System der Wirtschaft sei von Gier gekennzeichnet.

Diese beiden Vorwürfe spiegeln zwei Bedeutungen wider, die dem Begriff der Gier philosophiegeschichtlich zukommen. „Pleonexia“ – jenes Wort, das im Lateinischen mit „avaritia“, im Englischen mit „avarice“ und „greed“ und im Deutschen schliesslich mit Gier übersetzt wird, steht zum einen für Ungerechtigkeit, zum anderen für eine falsche Ausrichtung des Wollens oder pathetischer: für eine verkehrte Liebe.

Prominenter ist Gier als falsche Ausrichtung des Wollens. Sie findet sich bereits in der Antike, etwa in Aristoteles' Politik. Gier ist ein Charakterzug, der darin besteht, mehr und immer noch mehr haben zu wollen. Das "Mehr und immer noch Mehr Haben Wollen" bezieht sich ganz besonders auf das Geld. Von Geld können die Menschen aber nie genug bekommen. Wählen Menschen den Gelderwerb als höchsten Zweck des Lebens, ist Geld und Reichtum für sie nicht ein Mittel, selber gut zu leben und anderen ein gutes Leben zu ermöglichen. Es geht für sie nur noch darum, immer und immer noch reicher zu werden, als sie ohnehin schon sind. Dies ist jene Bedeutung, in der „Pleonexia“ auch in der Bibel benutzt wird.

Als der griechische Theologe Evagrius von Pontus im vierten Jahrhundert einen Katalog von acht Todsünden und bösen Leidenschaften aufstellte, wurde Habgier - bezogen auf die Reihung der Schwere der Sünde - an sechster Stelle aufgeführt. Stolz, Ruhmsucht, geistige Faulheit, Zorn und Traurigkeit standen vor der Habgier. Nur Völlerei und Wollust folgten. Ende des 6. Jahrhunderts fasste Papst Gregor Ruhmsucht und Stolz (zu Stolz), sowie Traurigkeit und Faulheit (zur Trägheit) zusammen, zudem wurde der Neid neu als Todsünde eingeführt. Einzig die Reihenfolge – und damit die jeweilige Gewichtung - der sieben Todsünden änderte sich fortan. In jüngerer Zeit wird die Habgier in der Regel nach dem Stolz an zweiter Stelle genannt.

Wie alle Todsünden wird Gier als eine falsche Ausrichtung der Begierde verstanden. Gier bezeichnet das maßlose Verlangen nach irdischen Gütern und Reichtum und der damit verbundenen Macht. Das Laster liegt darin, dass das Ansammeln von Geld und Besitztümern als Zweck in sich selbst gesehen wird, als ausschliesslicher Lebensinhalt. Es ist eine „widernatürliche“ Liebe, die dem Betroffenen selbst, aber auch der Gesellschaft schadet.

In der Nikomachischen Ethik wird „Pleonexia“ von Aristoteles dagegen als Gegenbegriff zur Gerechtigkeit verwendet. Hier tritt eine leichte Bedeutungsverschiebung ein. Pleonexia bezieht sich nicht mehr allein auf die Begierde nach materiellem Reichtum, sondern generell auf das Begehren, dass jemand mehr

haben will als das ihm gerechterweise zustehende Güterquantum. Pleonexia bezeichnet die Charakterverfassung des Ungerechten. Aristoteles schreibt: „Die Ungerechtigkeit ist (...) jenes Laster, das freiwillig ungerecht handeln und ungerecht austeilen macht. Das Ungerechte liegt aber in einem der Proportionalität zuwiderlaufenden Zuviel und Zuwenig des Nützlichen oder Schädlichen. Darum ist die Ungerechtigkeit gleichzeitig ein Zuviel und ein Zuwenig, weil sie nämlich auf das Zuviel und das Zuwenig ausgerichtet ist (...)“.

Auf Bilanztäuschung angewendet, ist Pleonexia im Sinne von Ungerechtigkeit auf zwei Ebenen möglich. Es kann zum einen darum gehen, mehr für das eigene Unternehmen herauszuholen, als diesem gerechterweise zusteht, also ein besseres Rating, bessere Kredite, leichteres Wachstum, kurz ein besseres Ergebnis zu erhalten. Zum anderen mag es um den Versuch einzelner Manager gehen, mehr als ihnen zukommt für sich selbst herauszuholen und sich zu bereichern. Es lässt sich schwer feststellen, ob und in welchen Fällen der letzte Vorwurf zutrifft und einzelne Führungskräfte das Unternehmen geschädigt haben, um selbst mehr zu erhalten. Dies wird eine der grossen Fragen sein, die zum Beispiel im gerade begonnenen Parmalat-Prozess zu klären sind.

Im Regelfall ist der Vorwurf an die Manager aber wohl allgemeiner gemeint und bezieht sich auf Gier als unnatürliche Liebe. Der erhobene Verdacht wäre, dass Manager im Streben nach Reichtum zu allen Mitteln greifen - auch zu Betrug und Fälschung. Die enge Kopplung zwischen Unternehmenserfolg und Managerentschädigung – die pay for performance – bietet Möglichkeiten, den Erfolg des Unternehmens nurmehr als Mittel zu sehen, um selbst mehr zu verdienen. Wenn dies auf ehrliche und integre Art nicht geht, weil die Renditeziele nicht erfüllt werden, wird dazu übergegangen, zu täuschen und zu betrügen.

Welche Indizien gibt es für diesen Verdacht? Wenn es um die Betrugsfälle geht, kann man streiten, ob Gier das treibende Motiv war. Selbst in jenen Fällen, in denen es nahe liegt, an Selbstbereicherung zu denken, mag es sich nicht notwendig um Gier handeln, sondern um Stolz, um Neid oder auch um Furcht – die Furcht, vor Verwaltungsrat und Öffentlichkeit für einmal nicht so gut dazustehen. Aber die Suche nach dem Motiv ist letztlich müssig, Denn auch wenn es einige gibt, die gierig sind, erklärt dies doch nicht jene „infektiöse Gier“, von der Alan Greenspan sprach. Auch Führungskräfte, die sich im Privat- wie im Berufsleben integer zu verhalten suchten, liefen Gefahr, von Aussen betrachtet als gierig bezeichnet zu werden. Dies gilt auch für viele Manager der 2. Kaderebene, die in den grossen Bilanzskandalen von Enron bis Parmalat mitspielten oder schwiegen. Sicher wussten diese Kaderleute nicht alles, was geschah. Aber wichtiger ist, dass sie in dem, was wussten, nichts Verwerfliches sahen. Dass die Regeln der Buchhaltung ausgenutzt wurden, damit das Unternehmen bestmöglich dasteht, schien erlaubt. Das Schöne der eigenen Firmenbilanz galt und gilt für viele als legitimes Mittel der Wirtschaftspraxis. Die rechtlich erlaubten Mittel der Buchhaltung dürfen benutzt werden, um den Firmenerfolg zu mehren.

Dabei zeigen sich zwei Punkte:

1. Die Konzentration auf ein übergeordnetes Ziel, die Mehrung des Firmenerfolgs,
2. Eine Selbsttäuschung in moralischen Fragen, die auch darin begründet ist, dass nicht so klar ist, was in der Lebenspraxis Wirtschaft moralisch geboten ist.

Beide Phänomene zusammen ergeben nach aussen ein Bild, dass dieselben Symptome aufweist wie die Todsünde der Gier.

Diese Möglichkeit zu übersehen, ist die erste Schwäche, die verhindert, Ethik in der Wirtschaft zu verankern.

III Teleopathie

Betrachten wir zunächst den ersten der beide Aspekte: die Konzentration auf ein Ziel, das über alle anderen Ziele gestellt wird. Kenneth Goodpaster sprach in dieser Hinsicht einmal von einer pathologischen Verfassung der wirtschaftlichen Führungskräfte, die er „Teleopathie“ nannte. Teleopathie – zusammengesetzt aus den griechischen Begriffen „Ziel“ und „Krankheit“ - bezeichnet die krankhafte Beschränkung auf ein einzelnes Ziel. Ist Teleopathie aber wirklich ein pathologischer Zug? Um diese Frage zu beantworten, ist es sinnvoll, zu betrachten, in welchen Unternehmen Gier oder Teleopathie vorkommen sollen. Niemand hat dabei die kleinen und mittleren Unternehmen vor Augen. Familienaktiengesellschaften sind selten gemeint. Es geht in der Regel um kotierte Aktiengesellschaften. Aber nicht die Börsenkotierung ist das entscheidende, sondern die Trennung zwischen Eigentum und Kontrolle. Im folgenden werde ich den ans Englische angelehnten Begriff der Korporation verwenden.

Es ist ein gängiger Vorwurf, dass sich das Management in Korporationen in moralisch fragwürdiger Weise auf die Gewinnmaximierung oder genauer die Maximierung der Aktienwerte: den Shareholder Value konzentriert. Der Gedanke des Shareholder-Ansatzes gilt heute oftmals als falsch, ja als moralisch verwerflich. Teilweise richtet sich die Kritik gegen blosse Strohmänner, etwa wenn davon ausgegangen wird, der Shareholder-Ansatz besage, dass der Aktienwert um jeden Preis erhöht werden soll. Einen solchen Ansatz hat nie jemand vertreten, sehr wohl aber jenen, man solle den Profit mit allen erlaubten Mitteln maximieren. Gegen den Shareholder-Ansatz wird eingewandt, es gebe nicht nur eine, sondern viele Bezugsgruppen, welche vom Management beachtet werden sollten. Auch Mitarbeitende, Kunden, Zulieferer, die lokale Gemeinschaft oder allgemein das Umfeld sei zu berücksichtigen. Nicht allein der Shareholder Value solle erhöht werden, sondern in einer umfassenden Betrachtung sollte man alle Stakeholder – alle Bezugsgruppen eines Unternehmens – berücksichtigen.

Wenn es darum geht, ob das Management nur gegenüber den Aktionären oder auch gegenüber andere Bezugsgruppe moralische Pflichten hat, ist der Shareholder-Ansatz in der Tat abzulehnen. Aber darum geht es nicht. Diese Kritik ignoriert den eigentlichen Kern des Shareholder-Ansatzes: Die Geschäftsführung einer Korporation arbeitet nicht mit eigenem Geld, sondern mit dem Geld anderer. Die Geschäftsführung hat damit einen treuhänderischen Auftrag. Sie ist daher ethisch verpflichtet, dieses Geld so zu verwenden, wie es die Geldgeber wollen. Welche Motive Aktionäre auch bewegen, ob sie von Gier oder von Furcht bestimmt werden, Kleinaktionäre wie institutionelle Anleger kaufen Aktien mit dem Ziel eines Wertzuwachses. Eine Aktiengesellschaft muss daher mit dem Ziel arbeiten, dass der Aktienwert langfristig wächst. Die Konzentration auf den Profit ist für Geschäftsführer einer Aktiengesellschaft daher kein pathologischer Zug. Nicht die Gier des einzelnen Managers bedingt die ausschliessliche

Konzentration auf den Profit und Erfolg, sondern die spezifische Beziehung zwischen Geldgeber und Manager.

IV Shareholder und Ethik

Solange die Institution der Korporation besteht, existiert eine treuhänderische Verpflichtung der Geschäftsführung, das Unternehmen profitorientiert zu führen. Will man gegen den Shareholder-Ansatz argumentieren, muss die Kritik an diesem Punkt angreifen. Alle anderen Gegeneinwände richten sich gegen die Institution der Korporation selbst. Auch über den Sinn dieser Institution liesse sich streiten, ja, man muss über diese streiten. Und man wäre damit sogar in guter philosophischer Gesellschaft. Es erschien Adam Smith undenkbar, dass angestellte Geschäftsführer – die nicht selbst Miteigentümer sind - das ihnen anvertraute Geld treuhänderisch verwalten würden. Adam Smith verteidigte daher das zu seiner Zeit (aufgrund der mit den Namen der französischen Mississippi- und der englischen South Sea Company verbundenen ersten Börsencrahs) geltende Verbot der Korporationen. Aber diese – heute wieder aktuelle Diskussion – bewegt sich auf der Ebene des Wirtschaftssystems. Will man jedoch in Korporationen moralisch richtiges Handeln befördern, muss man von der besonderen Struktur dieser Unternehmen ausgehen und den treuhänderischen Auftrag des Managements und dessen Konsequenzen bedenken. Um der zweiten Schwäche entgegenzuwirken, muss man aus heuristischen Gründen von einer Priorität der Shareholder ausgehen.

Der treuhänderische Auftrag schliesst nicht aus, dass Ethik für das Management keine Rolle spielen dürfte. Aber er legt dem Handeln des Managements in dieser Beziehung doch Grenzen auf. Man kann dies am klassischen Beispiel jenes Prozesses beleuchten, welcher die Aufgaben des Managements juristisch prägte: Henry Ford bemühte sich, gemäss seiner eigenen moralischen Vorstellungen zu arbeiten. Er zahlte seinen Mitarbeitenden mehr als andere und er suchte, seine Autos zu günstigen Konditionen zu verkaufen, damit möglichst vielen Menschen die Möglichkeiten der modernen Mobilität erschlossen würde. Der Preis des Ford T war im Jahr 1916 von ursprünglich 900 \$ auf 440 Dollar gesunken. Im selben Jahr überlegten zwei von Fords wichtigsten Aktionären, die Brüder John und Horace Dodge, ein eigenes Automobilwerk zu gründen. Sie wollten diesen Schritt über ihre vierteljährlichen Dividenden finanzieren. Aber diese Pläne drohten zu scheitern, als Ford entschied, die Dividende zu streichen, um stattdessen neue Preissenkungen durchzuführen. Die Brüder Dodge zogen deshalb vor Gericht. So ehrbar die Motive von Ford seien, so habe er doch kein Recht, ihnen ihr Geld wegzunehmen und es den Kunden zu geben. Die Richter gaben den Brüdern Dodge mit dem einflussreichen Satz Recht: “A business corporation is organized and carried on primarily for the profit of the stockholders.”

Auch aus ethischer Sicht kommt man zu keinem anderen Urteil. Um dies zu sehen, ist es hilfreich, ein – in der relevanten Hinsicht der Treuhandenschaft - analoges Beispiel zu betrachten: Stellen Sie sich vor, Ihre dreijährige Nichte hat 1 Millionen Franken geerbt. Das elterliche Testament beauftragt sie als finanziellen Treuhänder und trägt ihnen auf, das Geld gut anzulegen. Die treuhänderische Verwaltung des Geldes bindet Sie auch in moralischer Hinsicht. Sie können das Geld zum Beispiel nicht einfach zu humanitären Zwecken verwenden, dürfen keine kommunalen Projekte damit fördern und kein Tierschutzprojekt damit finanzieren. Selbst wenn ihnen ethische Fonds lieb sind, ist

fraglich, ob sie als Treuhänder dort investieren dürfen, wenn sie bei einer anderen Geldanlage die doppelte Rendite erhalten würden.

Versteht man den Shareholder-Ansatz in dieser Weise, wird klar, wieso Milton Friedman oder Peter Drucker die moderne Wirtschaftsethik so skeptisch betrachten. Denn Corporate Citizenship Programme und manches, was unter dem Begriff der Corporate Responsibility läuft, entspricht genau dem, für das ein Treuhänder nicht das ihm anvertraute Geld einsetzen darf. Jede einzelne Führungskraft darf im Privatleben das eigene Geld für eine gute Sache verwenden. Als wirtschaftliche Führungspersönlichkeit darf sie aber nicht so handeln.

Nimmt man dies Verpflichtung des Management, wird das Unvermögen einiger Stakeholder-Ansätze beinahe zu ihrem Vorzug. Das Unvermögen liegt in Folgendem: Stakeholder -Ansätze werden oftmals rein strategisch formuliert In der strategischen Formulierung des Stakeholder-Ansatzes werden jene Gruppen als Stakeholder bezeichnet, welche dem Unternehmen nutzen und schaden können. Die Unternehmensleitung hat die Interessen dieser Gruppen zu berücksichtigen, will sie den eigenen Erfolg optimieren. Auch Umweltverbände, NGOs und lokale Bürgerinitiativen sind nach diesem strategischen Ansatz Stakeholder, deren Tätigkeit zu berücksichtigen ist. Unternehmensleitungen fürchten die Reputationsverluste, welche durch die öffentliche Kritik mächtiger NGOs entstehen. Beim strategisch verstandenen Stakeholder-Ansatz hängt die Frage, ob sich die Unternehmensleitung zum Beispiel für den Umweltschutz engagieren soll, von vielen zufälligen Faktoren ab: der Stärke der NGOs und dem damit verbundenen Schadenspotential für das Unternehmen, der Verhandlungsposition des Unternehmens oder der Sensibilität der Öffentlichkeit für das jeweilige Thema. Besitzen die Hauptkunden des Unternehmens zum Beispiel kein Gespür für den Umweltschutz, hat die Unternehmensleitung wenig Grund, auf die Gruppierungen einzugehen. Aber für diesen Zusammenhang wichtiger: Die eben genannten Ansätze liefern Argumente, welche das Management ohne Schwierigkeit mit ihrem treuhänderischen Auftrag vereinbaren können. Sogenannt ethisches Management ist hier nicht mehr als eine neue Spielart des Qualitätsmanagements.

Solange der Return of Invest stimmt, bestehen keine Probleme. Der strategische Stakeholder-Ansatz hilft, das Unternehmen in einer Weise handeln, die moralisch zu begrüßen ist. Dieser Ansatz liefert auch die Argumente, dass Korporationen doch kommunale und humanitäre Projekte unterstützen können. Wenn ökonomische Überlegungen aber dagegen sprechen, moralisch zu handeln, die moralische Pflicht also mit dem treuhänderischen Auftrag kollidiert, haben strategische Stakeholder-Ansätze nichts mehr zu sagen. Sie versagen damit an der Stelle, wo es - wie man bei den Bilanzfälschungen sieht - eigentlich ernst wird. Es geht darum, moralische Forderungen auch dann einzuhalten, wenn man nicht den Rückenwind hat, dass zugleich der unternehmerische Erfolg gestärkt wird.

Manche Jünger von Friedman und Drucker gehen dafür in die andere Richtung in die Irre, wenn sie behaupten, dass Führungskräfte Moral überhaupt keine Bedeutung geben dürften. Um ihrer treuhänderische Funktion gerecht zu werden, müssen die einzelnen Personen *bestimmte* - aber nicht alle moralische Ansichten hintanstellen. Sie dürfen das Geld nicht verwenden, um Gutes zu tun. Damit wird freilich nur ein sehr kleinen Bereich der Moral - der Bereich der unvollkommenen Pflichten - abgedeckt. In diesem

Bereich kann der Treuhänder nie sicher sein, ob seine Handlung auch im Sinne seines Auftraggebers ist. Bei vollkommenen Pflichten - und bei Bilanzfälschungen geht es genau um diese - sieht die Situation freilich anders aus. Dass eine treuhänderische Pflicht besteht, ist kein Grund, dass das Management im moralfreien Raum existierte.

Als Treuhänder des Geldes Ihrer Nichte haben Sie das Geld so zu verwalten, wie dies auch Ihre Nichte tun würde, hätte sie Ihre Erfahrung und Kompetenz. Da aber auch die Nichte an die Gesetze gebunden ist, bewegt sich dasjenige, was bestmöglich ist, stets in diesem Rahmen. Dasselbe gilt für moralische Normen. Die Treuhänderpflicht vollzieht sich immer in den Grenzen von Recht und Moral. An jene ethische Pflichten, die es zu beachten gilt, sind freilich besondere Begründungspflichten zu stellen.

Da eine Treuhänderin im Auftrag anderer arbeitet, kann sie nicht einfach aufgrund bestimmter Vorlieben entgegen den Interessen ihres Auftraggebers handeln. Wären moralische Urteile subjektive Auffassungen, die nicht weiter begründbar wären, bliebe für das Management einer Korporation in der Tat keinerlei Raum, auf Grund moralischer Normen auf Unternehmenserfolg zu verzichten. Anders sähe es aus, wenn moralische Pflichten vernünftig begründet werden können, und ebenfalls anders sieht es bereits aus, wenn eine Treuhänderin erwarten kann, dass die Geltung der Norm auch von Seiten ihrer Auftraggeber anerkannt ist. Besteht über die Geltung einer ethischen Norm in der Gesellschaft kein Zweifel, wäre es dann sogar falsch, wenn ein Manager diesen zuwiderhandelt, um den Unternehmenserfolg zu steigern. Das Management muss in diesem Falle erwarten, dass ihr Auftraggeber eine solche Verwendung des eigenen Vermögens ablehnt und missbilligt.

Zu beachten ist dabei freilich, dass moderne Korporationen Aktionäre haben, die unterschiedlichen Nationen und Kulturen angehören und eine Vielzahl von Weltanschauungen und Religion besitzen. In diesem Falle kann sich das Management nur auf einen Minimalkonsens beziehen – auf jene Normen und Prinzipien nämlich, die in einem überlappenden Konsens von allen Aktionären anerkannt werden.

Der Treuhänder hat jene ethischen Normen einzuhalten, bei denen er davon ausgehen kann, dass sie auch seine Geldgeber akzeptieren. Es wäre falsch, wollte er die Welt mit dem Geld anderer verbessern. Aber er hat durchaus vollkommene moralische Pflichten einzuhalten wie den Respekt vor Personen oder das Prinzip, niemanden anderen zu schaden.

V Bilanzen und Täuschung

Wie sieht es freilich mit Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit aus, jene Normen, die in den gewählten Beispielen verletzt werden. – Diesbezüglich muss das Management noch einen weiteren Punkt beachten.

Moral ist ein komplexes Phänomen. In speziellen Lebensbereichen können – aufgrund der jeweils spezifischen Beziehungen zwischen den Akteuren – spezifische moralische Anforderungen bestehen. Nehmen wir zum Beispiel das Gebot, das Recht auf Privatheit anderer zu achten. Wir haben ganz andere Vorstellungen zu beachten, je nachdem, ob wir mit der betreffenden Person in einer Geschäftsbeziehung, einer Arzt-

Patientenbeziehung oder persönlichen Beziehungen stehen. In einer Geschäftsbeziehung darf sich der Kunde bestimmte Fragen verbitten, wie z.B. solche über das eigene Liebesleben. In eingeschränkter Weise trifft dies für die Arzt-Patientenbeziehung zu. Haben die Fragen nach dem Liebesleben eine medizinische Relevanz, darf der Arzt diesbezüglich Fragen stellen. In persönlichen Beziehungen kann man dagegen nicht auf den Schutz des Rechts auf Privatheit hoffen, wenn einem von der Ehefrau oder dem Ehemann Fragen bezüglich des eigenen Liebeslebens gestellt werden.

Wir haben also zu prüfen, wie die spezifischen moralischen Anforderungen im Raum der Wirtschaft sind. Dies gilt nicht zuletzt für das Gebot der Aufrichtigkeit. Es gibt Bereiche, in denen auch im Wirtschaftsbereich klar ist, dass Lügen moralisch verboten ist, aber in zentralen Kernbereichen besteht Unsicherheit.

In einem einflussreichen Aufsatz der „Harvard Business Review“ „Is Business Bluffing Ethical?“ beschrieb Albert Z. Carr einmal, Manager lebten in zwei Welten. In der privaten Welt sei Täuschen, das Sagen der Halbwahrheit oder Lügen moralisch verboten, in der beruflichen Welt sei beides dagegen ebenso Teil der „Spielregeln“ wie Bluffen zu den Spielregeln beim Poker gehört. Wenn es im Interesse des Unternehmens liegt, ist Täuschen und Lügen erlaubt. Es ist nicht nur so, dass nahezu alle Führungskräfte irgendwann bluffen und in Verhandlungen mit Konkurrenten bewusst falsche Tatsachen erzählen, Fakten verschweigen oder diese ausschmücken bzw. im Umgang mit Banken, Behörden und Kunden die Wirklichkeit „schönen“. Diese Form der Täuschung wird auch nicht moralisch kritisiert.

Was bedeutet dies aber für den Bereich der Bilanzen? Gibt es hier einen erlaubten Bereich, wo ein Schönen noch erlaubt ist. Und wenn dies der Fall ist, wo endet dann die erlaubte Form, das Unternehmen in der Bilanz bestmöglich darzustellen, und wo beginnt die Täuschung des anderen?

Man mag versuchen, sich bei dieser Frage auf den Buchstaben des Gesetzes verlassen. Das Problem ist nur, dass die klaren Betrugsfälle die Ausnahme sind. Oft wird der Buchstaben des Gesetzes eingehalten – aber in einer Weise im eigenen Sinne ausgelegt, dass der Geist des Gesetzes auf der Strecke bleibt. Dies heisst aber auch: Der Geist der Gesetzes – dessen ethische Basis – muss offen gelegt werden. Wirtschaftsethik versagt, wenn sie angesichts dieser dritten genannten Schwäche, auf Antworten verzichtet. Sie muss sich der Herausforderung stellen, auf moralische Fragen eine Antwort zu geben.

In den wenigsten Büchern zur Wirtschaftsethik findet man freilich etwas darüber, wie das Schönen von Bilanzen zu beurteilen ist. In ihrem Buch „Accounting Ethics“ machen Brenda und Ronald Doska zumindest einen ersten Schritt. Sie skizzieren die Bedeutung der informierten Zustimmung, des Informed Consent. Ideale Markttransaktionen beruhen darauf, dass die beteiligten Personen frei entscheiden und über das Produkt bestmöglich informiert sind. Während Lügen andere Personen zu manipulieren suchen und in ihrer Autonomie missachten, verletzen Täuschungen und Halbwahrheiten die Anforderung der Information. Die Autoren fordern nicht vollkommene, aber doch bestmögliche Transparenz. Zur Frage, wieviel Informationen offengelegt werden müssen, sagen sie nichts. Aber zumindest haben sie die Richtung gewiesen, in der ein erstes Modell entworfen werden kann.

Man muss dieses Modell aber mit einem alternativen Bild vergleichen. Carr beschränkt sich in seinem Aufsatz auf eine Beschreibung des Sachverhalts, dass Führungskräfte Bluffen nicht moralisch verurteilen. Indes können wir daraus auch ein zweites Modell entwickeln, welcher Umgang mit Wahrheit und Halbwahrheit im Praxisfeld Wirtschaft gefordert ist. Übernimmt man dieses zweite Modell, geht es bei Produkten oder Bilanzen nicht einfach darum, transparent zu informieren. Die Akteure bewegen sich in einer Praxis, in der gewisse Formen der Täuschung wie etwa Bluffen erlaubt sind. Da sie wissen, dass andere in dieser Weise täuschen, nehmen sie also freiwillig das Risiko auf sich, getäuscht zu werden. Sie stellen sich in ihrem Handeln darauf ein, ziehen eine Täuschung als Denkmöglichkeit in Erwägung und treffen Vorkehrmassnahmen. Wie beim Poker wäre Bluffen damit nicht unmoralisch. Das heisst nicht, dass Bluffen im Wirtschaftsbereich moralisch wäre. Es ist moralisch neutral.

In der Tat würden wir viele der grossen Wirtschaftsaktionen, die Bluffs und Täuschungen enthielten, nicht moralisch verurteilen. Nehmen wir nur den Berühmtesten: Nathan Rothschild hatte durch den von seiner Familie aufgebauten Nachrichtendienst einen Informationsvorsprung gegenüber seinen Londoner Kollegen. Der von seiner Familie eingerichtete Kurierdienst, die guten Preise, die sie Seeleuten zahlten, um den Ärmelkanal auch bei unruhiger See zu durchqueren, sowie nach der Legende der Einsatz von Brieftauben führte dazu, dass Nathan Rothschild Nachrichten vom Kontinent viele Stunden früher erhielt, als sie über die offiziellen Informationssysteme eintrafen. Auch die Nachricht von Wellingtons Sieg bei Waterloo erfuhr Rothschild auf diese Weise frühzeitig, und er nutzte diesen Informationsvorsprung an der Börse. Es war klar, dass die englischen Staatspapiere, die Konsols, fielen, wenn Napoleon siegte, und bei Wellingtons Sieg stiegen. Rothschild nutzte seinen Informationsvorsprung nicht einfach, indem er diese Konsols kaufte. Im Gegenteil verkaufte er sie, was zu einem Kursverfall führte. An der Börse bildete sich nämlich die Überzeugung, Rothschild würde hier seinen Informationsvorsprung nutzen. In der Gewissheit, Napoleon habe gesiegt, verkauften immer mehr Personen Konsols. Die Kurse fielen immer weiter, bis Rothschild auf einmal ein grosses Paket der Papiere zum niedrigsten Preis kaufte – und dies unmittelbar, bevor die Nachricht vom Sieg Wellingtons auf den normalen Nachrichtenkanälen London erreichte. Rothschild hatte auf diese Weise den Preis der Konsols selbst bestimmt, hatte ein Vermögen gewonnen, während andere viel Geld verloren hatten. Sie hatten Rothschilds Handeln unsorgfältig gedeutet, indem sie nicht von der Möglichkeit eines Bluffs ausgegangen waren. – Rothschild nutzte hier einen Informationsvorsprung – oder anders gesagt, seine Macht. Man muss diskutieren, ob es politisch tolerierbar ist, dass solche Machtdifferenzen bestehen. Wenn diese aber politisch zugelassen werden, dürfen sie auf dem Markt genutzt werden. Rothschild handelte nicht moralisch – aber sein Handeln ist als moralisch neutral zu beschreiben. Dies würde für die Wahl des zweiten Modells sprechen.

Selbst wenn man dieses Modell wählt, heisst dies jedoch nicht, dass jedes Schöne moralisch neutral wäre. Das Problem ist dann aber, wo die Grenze zwischen den Schönen einer Bilanz und der Bilanztäuschung verläuft. Ein wesentlicher Unterschied liegt im Folgenden: Das Schöne einer Bilanz lässt dem Gegenüber stets die Möglichkeit, die Handlung des anderen als Bluff zu erkennen. Die Geschäftspartner und Kunden haben ohne unverhältnismässigen Aufwand die Chance, den Bluff zu durchschauen.

Pro Forma Geschäftsberichte, die aussergewöhnliche Geschäftsereignisse nicht aufführen, sind ein gutes Beispiel hierfür. Folgendes Wissen kann bei Marktteilnehmern, auch bei Personen, die Aktien erwerben, erwartet werden: Pro forma ausgewiesene Kennzahlen sind nicht Bestandteil der handelsrechtlichen und US-amerikanischen Rechnungslegungsvorschriften. Da Unternehmen Pro-forma-Kennzahlen nicht stets auf die gleiche Art und Weise berechnen, sind die Pro-forma-Angaben nur eingeschränkt mit ähnlich benannten Angaben anderer Unternehmen vergleichbar. Pro-forma-Kennzahlen sollten zudem nicht isoliert oder als Alternative zum Konzernergebnis, zum Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, dem Cash-Flow aus Geschäftstätigkeit oder den Finanzverbindlichkeiten (gemäß Konzern-Bilanz) betrachtet werden.

Wie Firmen Proforma Berichte nutzen, zeigt das Beispiel Yahoo. Mitte 2001 musste Yahoo angesichts des Ende der New Economy Blase und angesichts eines fallenden Aktienkurs dringend ein halbwegs vernünftiges Ergebnis vorlegen. Yahoo überraschte die Börse in der Tat im zweiten Quartal. Die Durchschnitts-Schätzungen der Analysten an der New Yorker Wall Street rechneten für das zweite Quartal mit einer glatten Null beim Gewinn je Aktie. Yahoo wies aber einen Pro-forma-Netto von 8.7 Millionen Dollar oder einem 1 Cent je Aktie aus. „Beat the Street“ und der Kurs klettert. So auch bei Yahoo. Nach Bekanntgabe der Zahlen gab es ein Plus von 10 Prozent. Dabei war der Gewinn gegenüber dem Vorjahresquartal selbst auf Pro-forma Basis um über 90 Prozent abgesackt. Eigentlich erreichte Yahoo eine Minus von 9 Cent je Aktie (gegen plus 9 im Vorjahresquartal). Der andere Eindruck war entstanden, weil im dem Pro forma Bericht – wie hier zulässig - u.a. Akquisitionen, Aufwendungen für Aktienoptionen und Goodwill-Abschreibungen nicht berücksichtigt worden waren. Alle diese Fakten lagen auf dem Tisch, man hätte nur frühere Bilanzen mitherausziehen zu müssen und die Pro forma Veröffentlichung vorsichtiger als das lesen müssen, was sie war: eine pro forma Erklärung. (Pro forma kann man im deutschen nicht allein als „der Form halber“ übersetzen, sondern „zum Schein“). Wie Rothschild nutzte Yahoo die unsorgfältige Interpretation anderer. Sie hatten nicht alle Karten auf den Tisch gelegt, aber klar gesagt, dass dies nicht der Fall war. Nimmt man Modell 2, bewegt sich Yahoo noch im moralisch neutralen Bereich. - Der Fehler lag bei jenen, die eine Kaufempfehlung gaben. Sie hatten unsorgfältig gehandelt und nicht geprüft, wie die Pro Forma Gewinne entstanden

Enrons finanzielle Transaktionen zwischen dem Hauptunternehmen und dem Geflecht von 500 Special Partnership Unternehmen, ist anders zu bewerten. Enron verkaufte Aktien von Unternehmen, die gerade erst an die Börse gegangen waren. Solche Verkäufe sind eigentlich verboten, aber Enron verkaufte die Aktien einfach an eine Gesellschaft, die von dem Chief Financial Officer kontrolliert wurde, buchte dies als Einnahmen und schaffte so seine Zahlen. Wenn die Aktien dann irgendwann zu fallen begannen und die geheime Firma schädigten, an die sie verkauft worden waren, übertrug Enron ganz einfach millionenweise Aktien an sie, damit sie wieder solvent wurde. Das Entscheidende: Die Komplexität der Strukturen waren von einer Art, in der Kunden und Geschäftspartner keine Möglichkeit hatten, das Handeln von Enron zu hinterfragen. Sie wurden in einem Zustand der Ignoranz gelassen. Ja, man kann sagen sagen, die gesamten Transaktionen erzeugten einen Zustand der Ignoranz.

Es besteht ein Unterschied zwischen Yahoo und Enron. Beide nutzen Bilanzierungspraktiken zu ihren Zwecken. Aber nur Enron handelte moralisch falsch. Was den moralischen Unterschied ausmacht, liegt aber offenbar nicht auf der Hand. In vielen Fällen ist das, was moralisch gefordert ist, nicht offensichtlich. Manager lassen sich hier von Gewohnheiten – etwa der, dass Bluffen erlaubt ist – täuschen.

Das heisst natürlich nicht, dass das moralische Urteil in der Lebenspraxis Wirtschaft stets unklar ist. Bei Parmalat und Worldcom kann man weit leichter sagen, wieso das Getane moralisch falsch ist als bei Enron. Aber auch bei Worldcom sah oder wollte niemand sehen, dass etwas schiefging. So kam es denn, dass im Jahre 2000 ein Präsident der Vereinigten Staaten bezüglich Worldcom noch unbeschwert vom Symbol des 21. Jahrhunderts sprechen konnte. Freilich ist Worldcom – wie sich, denke ich, gezeigt hat – kein Symbol der Gier. Es gibt gierige Personen in der Wirtschaft, wie es sie überall gibt, nur mit dem Unterschied, dass Führungskräfte sehr viel mehr Möglichkeiten haben, ihre Gier zum Ausdruck zu bringen. Aber nur im Ausnahmefall geht es wirklich um Gier. Oft sind bloss die Symptome der Gier vorhanden: die Konzentration auf das Ziel, mehr und mehr haben zu wollen, sowie eine scheinbare Rücksichtslosigkeit beim Verfolgung dieses Ziels. Diese Symptome entspringen aber etwas anderem: Sie sind zum einen strukturbedingt. Korporationen schränken die möglichen Ziele ihrer Geschäftsführer ein. Daneben besteht aber auch, und dies in zentralen Fragen des Wirtschaftsleben, ein Unvermögen, zu erkennen, was moralisch gefordert ist. Ethik ist noch lange nicht „in“. Will Wirtschaftsethik wirklich etwas bewirken, muss sie sich zuvor der Herausforderung stellen, auf moralische Fragen Antworten zu geben.