

# FORUM

## WIRTSCHAFTSETHIK

FORUM

2|05

### THEMA

## Der Fall Enron

Aufstieg und Fall eines  
amerikanischen  
Vorzeigeunternehmens

### REZENSIONEN

- Kunst und Kultur – voll im Geschäft?
- The Innocent Fraud
- Unternehmensethik für Barbaren

### STICHWORT

Global Compact

# IMPRESSUM

FORUM Wirtschaftsethik erscheint mit vier Heften pro Jahr; der Preis für das Jahresabonnement beträgt D 24,- €, CH 36,- CHF (zzgl. Versand). Für Mitglieder des DNWE ist der Bezug der Zeitschrift kostenlos.

Namentlich gekennzeichnete Artikel geben die Meinung des Verfassers wieder, nicht aber die Auffassung der Redaktion der Zeitschrift FORUM Wirtschaftsethik oder des DNWE.

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Artikel sind urheberrechtlich geschützt. Die Zeitschrift darf nicht – auch nicht in Teilen – ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form, sei es in Druckform, als Film oder digital reproduziert, verwendet oder gespeichert werden.

Das DNWE haftet nicht für Manuskripte die unverlangt zugesandt wurden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigelegt wird. Manuskripte sollen wenn möglich digital im Word-Format auf Diskette oder per Email-Attachment eingereicht werden.

Buchrezensionen und Artikel sind der Redaktion stets willkommen, unterliegen für eine Veröffentlichung jedoch dem Vorbehalt der Zustimmung durch die Redaktion.

## FORUM Wirtschaftsethik

(ISSN 0947-756X) wird herausgegeben vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik EBEN Deutschland e.V.

### *Kontakt:*

Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE)  
Markt 23, D-02763 Zittau  
Tel.: 03583/7715-83  
Fax: 03583/7715-85  
Email: [info@dnwe.de](mailto:info@dnwe.de)  
Internet: <http://www.dnwe.de>

### *Bankverbindung:*

Kreissparkasse Löbau/Zittau  
BLZ: 855 502 00  
Kontonummer: 30 000 767 00

### *Redaktion:*

PD Dr. Michael Abländer  
Lehrstuhl für Sozialwissenschaften,  
Internationales Hochschulinstitut Zittau  
Markt 23, D-02763 Zittau  
Tel.: ++49/(0)3583/7715-75  
Fax: ++49/(0)3583/7715-85  
Email: [asslaender@ihi-zittau.de](mailto:asslaender@ihi-zittau.de)

Prof. Dr. Andreas Suchanek  
Lehrstuhl für Sustainability and Global Ethics,  
Wittenberg Center of Global Ethics  
Collegienstr. 62, D-06886 Wittenberg  
Tel.: ++49/(0)3491/466-231  
Fax: ++49/(0)3491/466-258  
Email: [andreas.suchanek@wcge.org](mailto:andreas.suchanek@wcge.org)

Dr. Ulrich Thielemann  
Institut für Wirtschaftsethik,  
Universität St. Gallen  
Guisanstr. 11, CH-9010 St. Gallen  
Tel.: ++41/(0)71/224-2644  
Fax: ++41/(0)71/224-2881  
Email: [Ulrich.Thielemann@unisg.ch](mailto:Ulrich.Thielemann@unisg.ch)

### *Redaktionsassistentz:*

Silvia Schröter  
Markt 23, D-02763 Zittau  
Tel.: 03583/7715-83  
Fax: 03583/7715-85  
Email: [info@dnwe.de](mailto:info@dnwe.de)  
Internet: <http://www.dnwe.de>

### *Anzeigen und Rezensionen:*

Dr. Andreas Grabenstein  
Tel./Fax: ++49/(0)9122/885558  
Email: [grabenstein@pro-ethik.de](mailto:grabenstein@pro-ethik.de)

### *Regionalforen:*

Dr. Daniel Dietzfelbinger  
Tel.: ++49/(0)89/36098302  
Email: [dd@daniel-dietzfelbinger.de](mailto:dd@daniel-dietzfelbinger.de)

### *Gestaltung:*

Angelika Kauderer  
Grafik-Design  
Rablstraße 46, D-81669 München  
Email: [angelika.kauderer@t-online.de](mailto:angelika.kauderer@t-online.de)

### *Produktion:*

Winter-Druck  
Herrnhuter Druck + Verlagshaus  
Gewerbestr. 2, D-02747 Herrnhut  
Tel.: ++49/(0)35873/418-0  
Fax: ++49/(0)35873/418-88  
Email: [post@winterdruck.de](mailto:post@winterdruck.de)

# Inhalt

- 4 EDITORIAL
- THEMA
- 7 **Der Fall Enron – Aufstieg und Fall eines amerikanischen Vorzeigeunternehmens**
- 19 **Why the Watchdogs didn't bark – Gründe für das Moralversagen im Falle Enron**
- 26 **Enron – Fehlende Investitionen in Vertrauen**
- 37 **Der Fall Enron(s) – Ein Anlass, über den wirtschaftsethischen Status von Managementintegrität nachzudenken**
- REZENSIONEN
- 46 **Kunst und Kultur – voll im Geschäft?**
- 48 **The Innocent Fraud**
- 50 **Unternehmensethik für Barbaren**
- STICHWORT
- 56 **Global Compact**
- FOREN
- 58 **Sneep – Studentisches Netzwerk für Wirtschafts- und Unternehmensethik**

# Liebe Leserinnen und Leser,

**W**ie Sie am äußeren Erscheinungsbild dieser Ausgabe zurecht vermuten, hat sich etwas verändert beim FORUM Wirtschaftsethik. Die Redaktion ist in neue Hände übergegangen. Wir haben dies auch zum Anlaß genommen, das Erscheinungsbild, das in der Vergangenheit mehrfach zu Diskussionen geführt hat, zu überarbeiten.

In Zukunft werden für das FORUM Wirtschaftsethik drei Redakteure verantwortlich zeichnen. Es sind dies *Andreas Suchanek* von der Handelshochschule Leipzig, *Ulrich Thielemann* vom Institut für Wirtschaftsethik in St. Gallen und *Michael Abländer* vom Internationalen Hochschulinstitut in Zittau. Weiterhin haben sich dankenswerter Weise *Andreas Grabenstein* und *Daniel Dietzfelbinger* bereit erklärt, auch in Zukunft bei der Gestaltung des FORUM Wirtschaftsethik mitzuwirken. So wird *Andreas Grabenstein* weiterhin für die Rezensionen und Anzeigen zuständig bleiben und *Daniel Dietzfelbinger* die Rubrik Regionalforen und Arbeitskreise betreuen.

Obwohl das FORUM Wirtschaftsethik in erster Linie eine „Vereinszeitschrift“ ist, hat es sich doch im Laufe der Jahre stets auch als „Wissenschaftszeitschrift“ präsentiert, was nicht zuletzt den stetigen Bemühungen von *Andreas Scherer* um hochkarätige Beiträge und aktuelle Themenschwerpunkte bei den einzelnen Ausgaben zu verdanken ist. Dieser guten Tradition fühlen wir uns auch weiterhin verpflichtet. Wir verstehen das FORUM Wirtschaftsethik als eine Diskussionsplattform, in der es erwünscht ist, unterschiedliche Denkansätze zu praktischen wirtschaftsethischen Fragestellungen zu präsentieren und kritisch zu diskutieren. Ein Stück weit sollte dies auch schon in der Neubesetzung der Redaktion zum Ausdruck kommen, wo ja – zumindest sozusagen in der zweiten Generation – unterschiedliche Schulen der deutschsprachigen Wirtschaftsethik vertreten sind.

Natürlich hoffen wir, auch in Zukunft aktuelle und interessante Themenschwerpunkte zu setzen. Für die Ausgabe 3/2005 ist eine Ausgabe über das Österreichische Netzwerk Wirtschaftsethik (ÖNWE) geplant, das sich im Mai letzten Jahres unter der Patenschaft des DNWE gegründet hat und schon über einen beachtlichen Mitglie-



derstamm verfügt. In der letzten Ausgabe in diesem Jahr wollen wir dann unter dem Themenschwerpunkt „Sozialstandards“ über Unternehmen als Agenten des sozialen Wandels berichten.

Das FORUM Wirtschaftsethik wird sich auch weiterhin in einen thematischen Teil und einen Berichtsteil gliedern, in dem über die Aktivitäten aus den Regionalforen und Arbeitskreisen berichtet wird. Obwohl wir Wert auf die wissenschaftliche Qualität der eingereichten Beiträge legen, verstehen wir das FORUM Wirtschaftsethik nicht als Wissenschaftszeitschrift im eigentlichen Sinne. Aufgabe der Zeitschrift ist es in unseren Augen vielmehr, die wissenschaftliche Diskussion verständlich zu machen und den Diskurs zwischen Theorie und Praxis zu befördern. In diesem Sinne wollen wir unter der Rubrik „Stichwort“ Wissenswertes in Kurzform darstellen. Weiterhin werden wir uns bemühen, auch über aktuelle Themen und Aktivitäten aus dem weiteren Umfeld der Wirtschafts- und Unternehmensethik zu berichten.

In wie weit uns dies gelingen wird, hängt auch von Ihrer Mitarbeit ab. Für Anregungen und Ideen, aber auch für Themenvorschläge und eigene Beiträge und nicht zuletzt konstruktive Kritik sind wir sehr dankbar. Dies betrifft auch das Verfassen von Rezensionen oder Tagungsberichten, die wir jederzeit gerne mit aufnehmen.

Zu guter letzt bleibt uns noch, *Andreas Scherer* einen tiefen Dank dafür auszusprechen, dass und wie er das Forum über lange Jahre hinweg betreut und herausgegeben hat. Mit welchem Aufwand dies alles verbunden war, können wir nun ermessen, da wir selbst in der Verantwortung für die künftige Gestaltung der Zeitschrift stehen. Wir hoffen die von *Andreas Scherer* geleistete Arbeit auch in Zukunft erfolgreich fortzusetzen und die Zeitschrift auch weiterhin für Sie, liebe Leserinnen und Leser, attraktiv zu gestalten.

*Michael Abländer*

*Andreas Suchanek*

*Ulrich Thielemann*

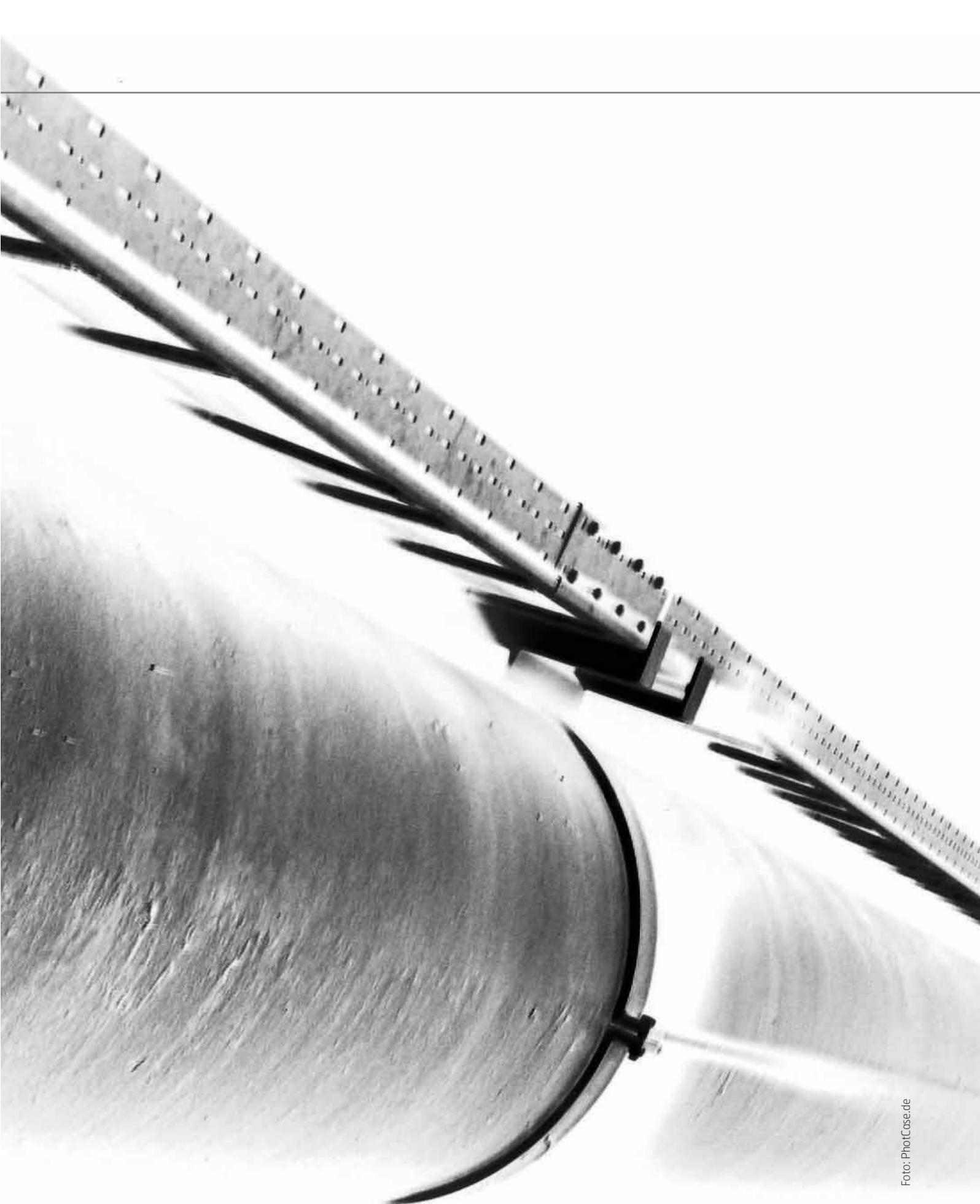


Foto: PhotoCase.de

# Der Fall Enron

## Aufstieg und Fall eines amerikanischen Vorzeigeunternehmens

*Text: Michael S. Abländer*

**A**m 2. Dezember 2001 brach der Energielieferant Enron, das bis dahin siebtgrößte Unternehmen der Vereinigten Staaten von Amerika, zusammen. In weniger als zehn Monaten waren die Aktiennotierungen der Unternehmung von knapp 90 USD auf 26 Cent gesunken (CNN.com – Inside Politics, 02.01.02). Insgesamt führte der Konkurs Enrons alleine bei den Aktionären zu Verlusten in einer geschätzten Höhe von 60 Milliarden USD (Hearing 2002f, S. 167). Der Zusammenbruch des ehemaligen Vorzeigeunternehmens zerstörte so mittelbar die Ersparnisse und Pensionsrücklagen von mehr als der Hälfte aller US-Haushalte (Hearing 2002e, S. 1 u. Hearing 2002b, S. 9-21).

In Folge dieser schwerwiegendsten Unternehmenspleite der amerikanischen Geschichte kam es ab Januar 2002 zu mehreren Untersuchungen vor dem ständigen Untersuchungsausschuss des US-Senats, dem Komitee für Regierungsangelegenheiten, der Energieaufsichtsbehörde und anderer Kommissionen der US Regierung. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen deckten nicht nur eine Fülle illegaler und moralisch bedenklicher Verhaltensweisen von Enron-Managern auf, sondern offenbarten ebenso das Versagen der staatlichen und nichtstaatlichen Kontroll- und Aufsichtsorgane.

Obwohl Enron über ein reichhaltiges unternehmensethisches Instrumentarium verfügte, waren diese Instrumente nicht in der Lage, die unmoralischen Aktivitäten der Mitarbeiter zu verhindern. So etwa galt für alle Enron-Mitarbeiter ein detaillierter Code of Ethics, der die internen Handlungsgrundsätze und Werthaltungen der Unternehmung erläuterte und verbindlich festschrieb und die Übereinstimmung der Unternehmensaktivitäten mit den einschlägigen us-amerikanischen Gesetzen forderte (Foreign Corrupt Practices Act, Antitrust Laws, Environmental Laws etc.). – Allerdings existierte der Code in zwei unterschiedlichen Varianten: für normale Mitarbeiter und für Top-Manager (Gruver 2002, 329 ff.). Darüber hinaus musste der Code zwar von allen Mitarbeitern ausdrücklich schriftlich anerkannt werden, das Unternehmen verzichtete aber ausdrücklich darauf, den Code zum Bestandteil der Arbeitsverträge zu machen (Enron Code of Ethics 2000, 3).

Zudem waren bei Enron sowohl ein Compliance Officer auf Vorstandsebene bestellt wie auch eine Ethic-Hotline und ein Berichtswesen für moralisches Fehlverhalten eingerichtet.

Im Folgenden sollen die Verhaltensweisen der verschiedenen maßgeblichen Akteure im Fall Enron dargestellt und auf ihre Hintergründe und die zugrunde liegenden Motivationen befragt werden. Es sind dies (1) die Banken und Börsenanalysten, (2) die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften, (3) die staatlichen und nichtstaatlichen

Kontrollorgane und (4) die Direktoren und Manager der Firma Enron. In den daran anschließenden drei Beiträgen von Michael Abländer, Andreas Suchanek und Ulrich Thielemann sollen diese Verhaltensweisen dann aus wirtschafts- und unternehmensethischer Perspektive analysiert und bewertet und mögliche Lehren aus dem Fall Enron gezogen werden.

### 1 Kredit-Ratings und Aktienkurse – die Rolle der Banken und Analysten

Wesentlicher Faktor für Aufstieg und Niedergang Enrons waren die mit der Firma in Beziehung stehenden Banken, Investmentgesellschaften und Finanzanalysten. Aufgrund der Umstrukturierung Enrons vom traditionellen Energieerzeuger zur internationalen Energie-Handelsgesellschaft gelang es der Firma, ihre Umsätze stetig zu steigern. Dies verbesserte das Kredit-Rating Enrons, sorgte für günstige Refinanzierungsmöglichkeiten, steigerte die Attraktivität Enrons für Anleger und führte insgesamt zu einer günstigen Kursentwicklung der Enron Aktie.

Um jedoch auch in schlechteren Geschäftsjahren eine gleichmäßige Gewinnentwicklung vorzutäuschen, verstrickte sich Enron zunehmend in Transaktionen auf dem Finanzmarkt, die zwar für sich genommen jeweils legal waren, aber insgesamt ausschließlich dem Zweck dienten, die Finanzsituation Enrons zu beschönigen. Sukzessive begann Enron immer größere Vermögensanteile in Finanzgeschäfte zu investieren, um so seine Kreditwürdigkeit aufrecht zu erhalten und die Entwicklung der eigenen Aktienkurse positiv zu beeinflussen, ohne dass damit tatsächliche Geschäftstransaktionen verbunden gewesen wären (Hearing 2002e, S. 2 f.). Im Rahmen sogenannter „structured finance“-Transaktionen verbuchte Enron Kredite als „Vorauszahlungen“, ohne dass diese in der Bilanz als Verbindlich-

keiten ausgewiesen worden wären. Vermittels fingierter Warenverkäufe verschaffte sich Enron so mehrere Milliarden US Dollar, ohne dass tatsächlich ein Warentransfer oder ein Gefahrenübergang stattgefunden hätte (Hearing 2002f, S. 5 ff.). Alleine in den letzten sechs Jahren vor ihrem Zusammenbruch verbuchte die Firma auf diese Weise annähernd 8 Milliarden USD als Vorauszahlungen für zukünftige Lieferungen, um damit den Anschein einer gesunden Geschäftsentwicklung zu erwecken (Hearing 2002f, S. 4 u. Hearing 2002h, S. 2). Von den genannten 8 Milliarden USD wurden 3,7 Milliarden in 12 Geschäften über JP Morgan Chase und 4,8 Milliarden in 14 Transaktionen mit der Citigroup abgewickelt (Hearing 2002f, S. 16).

Für gewöhnlich schloss Enron einen Liefervertrag für künftige Öl- oder Gaslieferungen gegen Vorauszahlung ab. Die Zahlungen wurden über Wertpapiere abgesichert, die nicht selten in Enron-Papieren bestanden. Eine tatsächliche Lieferung erfolgte in den seltensten Fällen. Vielmehr gelang es Enron, die Rückzahlungen durch die steigenden Kursgewinne auszugleichen. Dergestalt konnte Enron seine flüssigen Mittel erhöhen, ohne dabei Kredite innerhalb der Bilanz aufdecken zu müssen. Dies wiederum garantierte Enron ein gleich bleibend gutes Kredit-Rating (Hearing 2002f, S. 14 ff.).

In einem anderen Fall übertrug Enron im Dezember 2000 den Unternehmensbereich „Papierherzeugung“ auf ein neu gegründetes Joint Venture namens „Fishtail“, und veräußerte diese Beteiligung nur knapp eine Woche später erneut an ein eigens dafür gegründetes Unternehmen mit dem Namen „Bacchus“. Der angebliche Verkauf brachte Enron 200 Millionen USD Verkaufserlöse und erlaubte es dem Unternehmen so, insgesamt einen Jahresgewinn von 112 Millionen in seiner Jahresbilanz auszuweisen (Hearing 2002h, S. 2 ff. u. 7 ff.).

Verwickelt in derartige Scheingeschäfte waren unter anderem die Firmen JP Morgan Chase und Citigroup, die die Geschäfte über eigene Offshore-Gesellschaften abwickelten. Des Weiteren war

Merrill Lynch nachweislich in Dreiecksgeschäfte verwickelt, die Scheinverkäufe von Anlagevermögen der Firma Enron betrafen (Hearing 2002f, S. 161-167). Alle Unternehmen waren über die wahren Absichten Enrons im Bilde und unterstützten die Vorhaben der Firma. Dies ging soweit, dass die hieran beteiligten Banken ihre in Zusammenarbeit mit Enron entwickelten „structured finance“-Modelle an andere ihrer Kunden „verkauften“ (Hearing 2002h, S. 2 ff.). Auch die Rechnungsprüfungs- und Consulting-Agentur Arthur Andersen war in die Vorgänge bei Enron eingeweiht. Letztlich war allen Beteiligten die Motivationslage Enrons klar (Hearing 2002f, S. 22 f.). Ziel der Transaktionen war es, die wahre Herkunft der liquiden Mittel bei Enron zu verschleiern und stetig cash flow zu generieren. Letztlich jedoch erzeugte dieses Versteckspiel bei fallenden Kursen stetig neuen Bedarf an liquiden Mitteln um die alten „Vorschussverpflichtungen“ abzugelten. Ein nicht unwesentlicher Faktor für den Zusammenbruch Enrons (Hearing 2002f, S. 6 f.).



Angesichts der Beteiligung der Banken wundert es nicht, dass noch im Oktober 2001, trotz des offensichtlichen Wertverlusts der Enron Aktien und des Rücktritts von Enron-Chef Jeffrey Skilling kein einziger der führenden 16 us-amerikanischen Börsenanalysten zum Verkauf von Enron Aktien riet (Hearing 2002c, S. 5 f. u. S. 24 u. Hearing 2002d, S. 3, S. 12 f. u. S. 31 ff.). Solange Enron Kunde jener Investmentbank war, für die der Börsenanalyst arbeitete, war eine positive Bewertung selbstverständlich (Hearing 2002c, S. 6 f.).

Dabei wurden die involvierten Banken mindestens teilweise nachweislich von Enron unter Druck gesetzt. So etwa wurde Merrill Lynch im April 1998 von einer Aktienemission Enrons deswegen ausgeschlossen, weil Enron die Bewertung der Firma durch den Merrill-Analysten John Olsen nicht gefiel. Nach der Entlassung Olsens hielt Merrill Lynchs neuer Analyst Enrons Finanzvorstand, Andrew Fastow, über seine Aktivitäten direkt auf dem Laufenden. In mehreren Fällen wurden dabei die internen Listen der Merrill-Analysten für Kaufs- und Verkaufsempfehlungen der Einfachheit halber direkt als Kopie an den Finanzvorstand von Enron weitergeleitet. Insgesamt beteiligte sich Merrill Lynch an verschiedenen „special purpose entities“ und verdiente so zwischen 1997 und 2001 ca. 43 Millionen USD an Enron (Hearing 2002f, S. 164 ff., 192 ff.).

## 2 Creative Accounting – die Rolle der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften

Als ebenso problematisch erwies sich die Rolle der Prüfungsgesellschaft Arthur Andersen. Einerseits war Andersen als Rechnungsprüfungsgesellschaft Enrons beauftragt. Andererseits arbeitete Andersen als Unternehmensberatungsgesellschaft für Enron. Zwei Jahre lang war Andersen zudem mit der inter-

nen Rechnungslegung Enrons beschäftigt. Dies hatte zur Konsequenz, dass Andersen als externer Rechnungsprüfer die eigene Arbeit als interne Rechnungslegungsagentur zu prüfen hatte (Hearing 2002e, S. 5, S. 33 f. u. S. 104 ff.). Mit einem Gesamtvolumen an Honoraren in Höhe von 52 Millionen USD alleine im Jahr 2000 war Enron der größte Kunde Andersens (Toffler/Reingold 2003, S. 210). Andersen Mitarbeiter wechselten zwischen Andersen und Enron und Berater, die kritische Fragen zu Enron-Praktiken stellten, wurden von ihrer Arbeit an Enron-Projekten abgezogen (Cruver 2002, S. 181 u. Hearing 2002e, S. 5). So wurde unter anderem der mit der Kontrolle der Enron-Audits beauftragt Carl E. Bass, Senior Partner bei Andersen, von seiner Arbeit freigestellt, nachdem er die Rechnungslegungspraktiken Enrons kritisiert hatte (Byrne 2002, S. 4 u. Toffler/Reingold 2003, S. 212).

Obwohl Andersen Enrons Aktivitäten intern als hochgradig spekulativ wertete – das interne Ranking stuft Enron als „maximum risk“ Kandidat ein, eine Ehre, die lediglich 50 der 2.500 von Andersen beratenen Firmen zuteil wurde – hatte dies keine weiteren Folgen für die externe Berichterstattung und die Beratungsaktivitäten Andersens (Byrne 2002, S. 4 u. Hearing 2002e, S. 27-32). Im Gegenteil: Andersen half Enron bei seinen „creative accounting“-Bemühungen und der Schaffung zahlreicher „special purpose entities“. Die ehemalige Andersen Partnerin Barbara Toffler bringt das Verhältnis Andersens zu Enron auf den Punkt: „Enron was Arthur Andersen’s dream client, the model for tomorrow. It was innovative, it was dynamic, it was one of the most successful stocks in the market, and best of all, it had a seemingly unquenchable thirst for both audit and consulting services from the Firm“ (Toffler/Reingold 2003, S. 141).

Andersens Ziel war es „...to be the partner of success in the New Economy“ (Toffler/Reingold 2003, S. 142). Beeinflusst von den Wachstumszahlen Enrons und WorldComs begann Andersen gezielt StartUp Unternehmen zu bewerben und das eigene



*Enron-Zentrale*



*Tausende Enron-Mitarbeiter verloren ihre Arbeit*



*Den Forderungen gegenüber Enron in Höhe von 63 Mrd. USD stehen Vermögenswerte in Höhe von 12 Mrd. USD gegenüber.*

Fotos: Photohome.com; AP; David Kadlubowski, AP

Firmenportfolio nach den Kriterien der New Economy umzubauen. Firmen, die nicht Willens oder in der Lage waren, sich den neuen Spielregeln zu beugen und weiterhin auf Anlagevermögen und solide Kapitalausstattung setzten, wurden in der internen Servicehierarchie Andersens zurückgestuft (Toffler/Reingold 2003, S. 142).

Mit Hilfe von Andersen gelang es Enron, bis zum Zeitpunkt des Zusammenbruchs mehr als 50 % seiner Aktiva durch den Verkauf an Scheinfirmen ausgliedern (Hearing 2002f, S. 3 ff. u. Hearing 2002e, S. 3 ff. u. S. 102). Dergestalt ließen sich pünktlich zum Bilanzstichtag stetig wachsende Umsätze ausweisen. Die Verkäufe waren dabei regelmäßig mit einer Rückkaufgarantie oder der Zusage von Aktienpaketen abgesichert (Hearing 2002e, S. 3 f.).

Unter anderem war Andersen in dem bereits erwähnten „Fishtail“-„Bacchus“-Geschäft beteiligt. Als die Geschäftsanteile sechs Monate später erneut an eine neu gegründete Firma namens „Sundance“ veräußert wurden, verlangte Andersen eine mindestens zwanzigprozentige Beteiligung eines externen Investors, um eine Nicht-Bilanzierung des neu gegründeten Unternehmens in der Konzernbilanz Enrons zu genehmigen. Letztlich fungierte Citigroup als Partner und half Enron, das Unternehmen aus der Konzernbilanz herauszuhalten. Andersen wusste, dass ein echtes Geschäftsrisiko für Citigroup zu keinem Zeitpunkt des Geschäftes existierte. Laut Vertrag stand es Citigroup jederzeit frei, die Partnerschaft zu kündigen, und eine Haftung über Citigroups Einlage von 188 Millionen Dollar war nur für den Fall vorgesehen, dass Enron die eigenen Einlagen in Höhe von 750 Millionen Dollar verlieren würde. Tatsächlich handelte es sich also weit eher um einen Kredit an Enron als um ein echtes Joint Venture (Hearing 2002h, S. 4).

Obwohl weniger als die Hälfte der im Jahre 2000 von Enron an Andersen gezahlten 52 Millionen USD Honorare für Rechnungsprüfungen beinhalteten, sah Andersen Chef Joseph Berardino die Unabhängigkeit seiner Firma durch die immensen Zahlungen

zu keinem Zeitpunkt in Frage gestellt (Hearing 2001, S. 48). Trotz dieser Aussage Berardinos sind jedoch Zweifel an der Gutgläubigkeit Arthur Andersens angebracht. So hätte ein Abbruch der Geschäftsbeziehungen zu Enron zu erheblichen Gewinneinbußen geführt. Dies war insbesondere deshalb von Bedeutung, da Andersen selbst auf ein weiteres Wachstum im Enron Geschäft setzte (Toffler/Reingold 2003, S. 211).

### 3 Deregulierung und Liberalisierung – die Rolle der staatlichen Kontrollorgane

Enrons wichtigstes staatliches Kontrollorgan auf dem Energiemarkt war die Federal Energy Regulatory Commission (FERC). Allerdings begann die Regierung von 1992 an, die Regulierungsvorschriften zunehmend zu lockern. Den Anfang hierbei machte der von George Bush sen. initiierte Energy Policy Act, der erstmals den freien Ankauf und Verkauf von Strom ermöglichte. Dieser Handel wurde zudem durch die Freigabe der öffentlichen Energieversorgungsleitungen erleichtert (Fox 2003, S. 61 f.). Enron war nun in der Lage, Energie auf dem freien Markt zu kaufen und über Online-Plattformen zu handeln. Innerhalb weniger Jahre wurde Enron so Amerikas größter Energiegroßhändler. Dies bildet den Hintergrund von Enrons Energiepreisspekulationen in Kalifornien 2001: Zwar war die staatliche Energieaufsichtsbehörde bereits im November 2000 zu dem Ergebnis gelangt, dass die großen Energieerzeuger durchaus in der Lage waren, Energiepreise zu manipulieren. Dennoch dauerte es über ein Jahr, bis das Verhalten einzelner Unternehmen untersucht wurde (Hearing 2002g, S. 3 u. S. 13-18.). In der Zwischenzeit gelang es Enron und anderen Energielieferanten so, eine durch Scheinexporte künstlich herbeigeführte Energiekrise vorzutäuschen. Während dieser



*Kenneth L. Lay, ehemaliger Vorstandsvorsitzender bei Enron*



*Der ehemalige Finanzvorstand Enrons, Andrew Fastow, und seine Frau Lea vor dem Gerichtsgebäude in Houston*



*Jeffrey K. Skilling, ehemaliger Vorstandsvorsitzender bei Enron*



*Jeffrey K. Skilling auf dem Weg zur Anklage bei Enron*

Fotos: AP; David J. Phillip, AP; Robert A. Reeder: The Washington Post

sogenannten kalifornischen Energiekrise schloss Enron Termingeschäfte über Energielieferungen mit Tochterfirmen außerhalb Kaliforniens ab, um diese Energie später zu überhöhten Preisen wieder zurückzukaufen und an die kalifornischen Haushalte zu liefern. Faktisch produzierten die kalifornischen Kraftwerke die gleiche Energie wie zuvor und lieferten diese direkt an die kalifornischen Haushalte, allerdings zu wesentlich überteuerten Preisen.

Ebenso nutzte Enron die kalifornische Energiekrise, um Energieübertragungskapazitäten bei den zuständigen Systemoperatoren der Netzbetreiber zu ordern, obwohl eine tatsächliche Energielieferung nicht vorgesehen war. Auf diese Weise verursachte Enron künstliche Netzüberlastungen, die die Systemoperatoren dazu zwangen, Enron dafür zu bezahlen, jene Energielieferungen zu unterlassen, die Enron in Wahrheit niemals geplant hatte.

Im Oktober 2000 fürchtete Enron eine Untersuchung durch die FERC und entschied sich daher zur Einstellung seiner dubiosen Praktiken und für eine hausinterne Untersuchung der Vorfälle. David M. Barick, Mitglied des Committee on Governmental Affairs, kommt jedoch zu dem Ergebnis, dass dies nicht etwa auf moralische Bedenken der Unternehmensleitung zurückzuführen war. Er führt aus: „After all, Enron was heavily invested in the success of the deregulation of energy markets because it represented opportunities for Enron’s energy trading and energy services businesses, as well as new market opportunities in the United States and overseas. It was important to Enron, therefore, that the California crisis not be blamed on deregulation or on market systems or on individual market players, like Enron itself“ (Hearing 2002g, S. 10). Letztlich ging es Enron also lediglich darum, eine weitergehende Deregulierung auf dem Energiemarkt nicht zu gefährden (Hearing 2002g, S. 17). Durch diese Spekulation wurden die Staaten Kalifornien, Oregon und Washington um mehrere Milliarden USD gebracht (Hearing 2002g, S. 1-4 u. 16 ff.).

Enron war maßgeblich an den Deregulierungsbe-

mühungen der Bush-Administration beteiligt. In mehreren Fällen gelang es Enron, direkten Einfluss auf die Energieaufsichtsbehörde zu nehmen (Fox 2003, S. 219 f. u. S. 223 f.). So legte Kenneth Lay im April 2001 dem Außenminister Richard Cheney seine Vorschläge für die vollständige Deregulierung des Energiemarktes vor. In einem internen Memo Kenneth Lays an den Vizepräsidenten wird der Regierung empfohlen trotz der kalifornischen Energiekrise sich jedweder Maßnahmen zur Stabilisierung des Energiemarktes durch staatliche Eingriffe zu enthalten. „The memo didn’t come to light until 2002, and when it did it underscored how much access Enron had to the White House...“ (Fox 2003, S. 219).

In einem anderen Fall gelang es Enron aufgrund der mangelnden Aufsicht der FERC steuervergünstigte Windkraftanlagen zu betreiben, obwohl Enron nicht zu den förderungswürdigen Unternehmen zählte. Enron hatte der staatlichen Energieaufsichtsbehörde lediglich mitgeteilt, dass die Firma ausschließlich die Finanzierung durch einen neuen „Eigentümer“ vorbereiten wolle. Weiterhin besäße Enron zwar ein Rückkaufsrecht, würde in diesem Falle aber den neuen „Eigentümer“ steuerlich haftbar machen. Obwohl es nie einen neuen Eigentümer gab und dies der Federal Energy Regulatory Commission hätte bekannt sein müssen, genehmigte sie die Steuervergünstigungen für Enron ohne weitere Überprüfung. Enron gelang es so, mehrere Zehnmillionen USD an Steuervorteilen einzustreichen (Hearing 2002g, S. 1-4).

Letztlich führten die Versäumnisse der Energieaufsichtsbehörde zu einer eigenständigen Untersuchung des Subcommittees on Oversight and Investigation of the Committee on Energy and Commerce. Die Kontrolle durch die FERC sei in diesem wie auch in einer Fülle weiterer Fälle bestenfalls als naiv, schlimmstenfalls als nachlässig zu bezeichnen, so das Ergebnis der Komitees (Hearing 2002g, S. 2).

Auch die Kontrolle durch andere Aufsichtsorgane stellte sich im Laufe der Untersuchungen als mangelhaft heraus. So hatte es beispielsweise die US

Securities and Exchange Commission versäumt, die Bilanzen von Enron zu kontrollieren. Insgesamt wurden im Jahre 2001 nur 17 Prozent der eingereichten Jahresberichte durch die Behörde überprüft. Im Verlauf der Jahre 2000 bis 2002 waren überhaupt nur die Hälfte aller privaten Unternehmungen durch die SEC kontrolliert worden. Enrons Bilanzen unterlagen daher in den Jahren vor dem Zusammenbruch des Unternehmens keinerlei Kontrolle durch die amerikanischen Finanzbehörden (Lieberman 2002).

### 4 Der Zwang zum Erfolg – die Rolle der Manager und Direktoren

Die Enron Direktoren waren weitgehend mit den Finanzgebaren ihrer Manager einverstanden. Zwischen 1997 und 2001 wurde so zunehmend die wahre Finanzsituation Enrons verschleiert, mit dem Ziel, die Aktienkurse hoch zu halten. Zu diesem Zwecke wurden Verluste auf Scheinfirmen verschoben, Anleihen als Verkäufe dargestellt und immer weitere Scheinfirmen gegründet.

Obwohl die Enron Direktoren von den illegalen Praktiken Kenntnis gehabt haben mussten, gaben sie im Untersuchungsausschuss an, keinerlei Notwendigkeit für ein Eingreifen gesehen zu haben: „...no one on the Enron Board said that their fiduciary duty required them to blow the whistle and prevent a deceptive picture of Enron’s financial situation from being presented to the public. During the 13 interviews, the Board Members told us that they had not been aware of the depth of Enron’s problems or the extent of these structured transactions and accounting gimmicks, and most said they had no inkling that Enron was in troubled waters until mid-October 2001“ (Hearing 2002e, S. 4).

Insbesondere die Rolle der nicht im Enron-Management beschäftigten Direktoren scheint in

diesem Zusammenhang bedenklich. So hatten 10 der 15 nicht bei Enron angestellten Direktoren nachweisliche Interessenkonflikte mit ihrer Arbeit bei Enron. Dies betrifft individuelle wie institutionelle Verträge mit Enron ebenso wie die Tätigkeit für mit Enron verbundenen Unternehmen. So erhielten beispielsweise zwei der Direktoren Beraterhonorare in Höhe von 6,5 Millionen USD für ihre zusätzlichen Aktivitäten für Enron, ein anderer der Direktoren war zusätzlich Vorstandsmitglied einer mit Enron in geschäftlichem Kontakt stehenden Firma, die alleine im Jahre 1999 Geschäfte in Höhe von einer Milliarde USD mit Enron tätigte (Hearing 2002e, S. 9 f.). Entsprechend konstatiert Joseph Lieberman, Vorsitzender des Komitees für Regierungsangelegenheiten: „Arrangements like this can divide or even redirect a director’s loyalties to the hand that feeds them, management, and away from their single-minded responsibility to the shareholders. Consulting contracts or large donations to favored charities (...) can whittle away the objectivity directors must bring to every decision they make, and leave shareholders without the protectors that they need“ (Hearing 2002e, S. 9 f.).

Der Shareholdervalue des Unternehmens interessierte die Direktoren in erster Linie auf Grund der privat gehaltenen Optionsscheine, die einigen Enron Direktoren Millionengewinne garantierten. Den Geschäftspraktiken des Managements gegenüber verhielt man sich gleichgültig, solange die eigenen Interessen befriedigt wurden. So kommt Lieberman zu dem Schluss: „...the Board of Directors did not just fiddle while Enron burned, some of them toasted marshmallows over the flames...“ (Hearing 2002e, S. 10).

Dabei hatte es durchaus zahlreiche Warnungen gegeben. So hatten beispielsweise Mitarbeiter der Prüfungsfirma Arthur Andersen dem Rechnungsprüfungsausschuss des Vorstandes von Enron bereits im Februar 1999 mitgeteilt, dass die derzeitigen Rechnungslegungspraktiken hochgradig riskant seien und am Rande der Legalität lägen (Report 2002, S.

*Senator Carl Levin, Vorsitzender des Ständigen Untersuchungsausschusses für Regierungsangelegenheiten*



*CEO Joseph Berardino bei seiner Vereidigung vor dem Untersuchungsausschuss*



*Senator Joseph Lieberman(l), Vorsitzender des Ausschusses für Regierungsangelegenheiten und Senator Susan Collins(r), Stellvertretende Vorsitzende des Ständigen Untersuchungsausschusses*

Fotos: Alex Wong, Getty Images; Melina Mara

12). Auch die OffWallstreet Consulting Group hatte bereits am 6. Mai 2001 einen Bericht vorgelegt, in dem sie Enron-Aktien als überbewertet darstellte und zahlreiche jener Probleme aufzeigte, die später am Zusammenbruch Enrons wesentlichen Anteil hatten. Unter anderem behauptete der Bericht, dass Enron Buchhalter-Tricks benutzen würde, um seine Umsätze aufzublasen (Hearing 2002c, S. 3). Und noch fünf Tage vor dem Zusammenbruch des Unternehmens warnte die Vize-Präsidentin Sherron S. Watkins in einem internen Memorandum an CEO Kenneth Lay davor, dass das Unternehmen in einem riesigen Finanzskandal zu Grunde gehen könne (Hearing 2002a, 2 f.).

Intern setzte Enron systematisch auf aggressive und findige Mitarbeiter, denen die Firma exorbitante Gehälter zahlte. Der Vorsitzende des Untersuchungsausschusses Carl Levin kommt zu dem Ergebnis: „...Enron's management handed out bonuses like candy at Halloween. Employees were given huge bonuses for closing deals, and many of these deals proved damaging to Enron“ (Hearing 2002e, S. 5). So etwa schlossen zwei der Geschäftsführer einen Vertrag über ein Kraftwerksprojekt in Indien ab, für das sie Boni in Höhe von insgesamt 50 Millionen USD kassierten, während das Projekt zeitgleich zu einem finanziellen Desaster geriet. Ein anderer Divisionsvorstand bei Enron erhielt noch in dem Jahr, indem er bei Enron entlassen wurde, Zahlungen in Höhe von 250 Millionen USD (Hearing 2002e, S. 5).

Fast alle Zahlungsarrangements waren dabei mittelbar oder unmittelbar mit dem Aktienwert der Enronaktien verbunden. Entsprechend hoch war die Aufmerksamkeit, die die beteiligten Manager den Aktienkursen schenkten, da sich dies unmittelbar auf die eigenen finanziellen Erfolgsaussichten auswirkte.

Welch außerordentliche Zugeständnisse der Enron-Vorstand aus persönlichen Profitgründen zu machen bereit war, belegen die Vorkommnisse um den ehemaligen Finanzvorstand Enrons, Andrew Fastow: So beschloss der Enron Vorstand bereits im Juni 1999 die Kooperation mit der Scheinfirma LJM,

die von Andrew Fastow betrieben wurde. Zu diesem Zwecke hob der Vorstand die einschlägigen Bestimmungen bezüglich möglicher Interessenkollisionen in ihren Ethikkodizes zu Gunsten von Andrew Fastow auf. In den folgenden 16 Monaten erhielt Fastow drei weitere Ausnahmen von den Unternehmensleitlinien vom Vorstand zugesprochen (Hearing 2002e, 4 f.). Für seine Dienste erhielt Fastow 30 Millionen USD alleine aus seiner LJM-Partnerschaft (Levin 2002, S. 8).

### 5 Das Enron Debakel – Fehlsteuerung oder Fehlverhalten?

Insgesamt waren es verschiedene Faktoren, die den Zusammenbruch Enrons bewirkten. Auf der individuellen Ebene waren es persönliche Vorteilsnahme und individuelle Bereicherung und die persönliche Selbstüberschätzung einzelner Manager, die zu immer kriminelleren Machenschaften der Verantwortlichen führten. Auf der Ebene der Governancestrukturen wurde dies durch fehlende oder mangelhafte Marktaufsicht begünstigt oder durch die Strukturen der Märkte und durch falsche Anreizsysteme sogar gefördert. Beide Ebenen verstärkten sich gegenseitig und führten letztlich zu eben jener Selbstbedienungs- und Mitnahmentalität wie sie im Laufe der Untersuchungen der verschiedenen Komitees an vielen Einzelbeispielen geschildert wurde.

Obwohl der „Fall Enron“ mit all seinen Facetten von persönlicher Gier, über Fehleinschätzung, mangelnde Kontrolle, falschen Anreizsystemen bis hin zu offensichtlicher Schlamperei einer einfachen Analyse nur schwer zugänglich scheint, soll dennoch im Folgenden versucht werden, einige Lehren aus dem Fall Enron zu ziehen.

#### KONTAKT

Michael S. Aßländer

Internationales  
Hochschulinstitut Zittau

[asslaender@ihi-zittau.de](mailto:asslaender@ihi-zittau.de)

## LITERATUR

**Byrne, John A. (2002):** Cover Story – Joe Berardinis Fall from Grace, in Business-Week online, 12.08.2002.  
[http://www.businessweek.com/magazine/content/02\\_32/b3795001.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/02_32/b3795001.htm).

**CNN.com – Inside Politics.** 02.01.02.  
<http://edition.cnn.com/2002/ALLPOLITICS/01/02/congress.enron/>.

**Cruver, Brian (2002):** Enron – Anatomy of Greed. New York.

**Enron (2000):** Code of Ethics. s.l.

**Fox, Loren (2003):** Enron – the Rise and Fall. Hoboken (N.J.).

**Hearing (2001):** Joint Hearing before the Subcommittee on Capital Markets, Insurance, and Government Sponsored Enterprises and the Committee on Oversight and Investigations of the Committee on Financial Services – United States House of Representatives. Hearing on the Enron Collapse: Impact on Investors and Financial Markets. 12.12.01,

Serial No. 107-51, Part 1. US Government Printing Office. Washington 2001.

**Hearing (2002a):** Hearing before the Committee on Governmental Affairs – United States Senate. Hearing on the Fall of Enron: How Could it Have Happened? 24.01.02 S. Hrg. 107-376. US Government Printing Office. Washington 2002.

**Hearing (2002b):** Hearing before the Committee on Governmental Affairs – United States Senate. Hearing on Retirement Insecurity: 401(k) Crisis at Enron. 05.02.02, S. Hrg. 107-378. US Government Printing Office. Washington 2002.

**Hearing (2002c):** Hearing before the Committee on Governmental Affairs – United States Senate. Hearing on the Watchdogs Didn't Bark: Enron and the Wall Street Analysts. 27.02.02, S. Hrg. 107-385. US Government Printing Office. Washington 2002.

**Hearing (2002d):** Hearing before the Committee on Governmental Affairs – United States Senate. Hearing on Rating the Raters: Enron and the Credit Rating Agencies. 20.03.02, S. Hrg. 107-471. US Government Printing Office. Washington 2002.

**Hearing (2002e):** Hearing before the Permanent Subcommittee on Investigations of the Committee on Governmental Affairs – United States Senate. Hearing on the Role of the Board of Directors in Enron's Collapse. 07.05.02, S. Hrg. 107-511. US Government Printing Office. Washington 2002.

**Hearing (2002f):** Hearing before the Permanent Subcommittee on Investigations

of the Committee on Governmental Affairs – United States Senate. Hearing on the Role of the Financial Institutions in Enron's Collapse. 23./30.07.02, S. Hrg. 107-618, Vol. 1. US Government Printing Office. Washington 2002.

**Hearing (2002g):** Hearing before the Committee on Governmental Affairs – United States Senate. Hearing on Asleep at the Switch: FERC's Oversight of Enron Corporation. 12.11.02, S. Hrg. 107-854. US Government Printing Office. Washington 2002.

**Hearing (2002h):** Hearing before the Permanent Subcommittee on Investigations of the Committee on Governmental Affairs – United States Senate. Hearing on Oversight of Investment Banks' Response to the Lessons of Enron. 11.12.02, S. Hrg. 107-871, Vol. 1. US Government Printing Office. Washington 2003.

**Levin, Carl (2002):** After Enron: Government's Role and Corporate Cultures, in Mid-American Journal of Business. Vol. 17, No. 2, Fall 2002, pp. 7 – 10.

**Lieberman, Joe (2002):** Press Statement of the Committee on Governmental Affairs – United States Senate. Financial Oversight of Enron: The SEC and Private-Sector Watchdogs. 07.10.02. <http://govt-aff.senate.gov/100702press.htm>.

**Report [2002]:** Report prepared by the Permanent Subcommittee on Investigations of the Committee on Governmental Affairs – United States Senate. 08.07.02. – S. Hrg. 107-70. US Government Printing Office. Washington 2002.

**Toffler, Barbara L./Reingold Jennifer (2003):** Final Accounting – Ambition, Greed and the Fall of Arthur Andersen. New York.



Foto: Dreamstime.com

# Why the Watchdogs didn't bark

## Gründe für das Moralversagen im Falle Enron

*Text: Michael S. Abländer*

**P**rinzipiell lassen sich im Falle Enron drei unterschiedliche Ebenen staatlicher und nicht-staatlicher Aufsicht unterscheiden, die in ihren Funktionen sich wechselseitig ergänzen oder ineinander greifen.

Da ist zum einen die kritische Öffentlichkeit, die einerseits als Kapitalgeber, Kunde oder Zulieferer, andererseits als Umweltschutzgruppe, Verbrauchervereinigung o.ä. ein Interesse an der Unternehmenspolitik hat. Gemäß dem Motto: „Markets may be impersonal but they are not uninformed“ (Jones 1995: S. 872) wird dabei davon ausgegangen, dass diese, informiert von professionellen Analysten und durch das Kredit-Rating der Investmentbanken als Anleger in der Lage seien, über ein Unternehmen durch den Ankauf oder Verkauf von Aktien zu urteilen. Hierauf basiert nicht zuletzt die Idee des Shareholder-Value als Messkriterium unternehmerischen Erfolgs.

Zum zweiten unterliegen Unternehmen der Kontrolle durch staatlich autorisierte Prüfungsagenturen. Die Kontrolle bezieht sich vor allem auf die Ordnungsmäßigkeit der Buchprüfung, sowohl inhaltlich, wie formal. Je nach Selbstverständnis der prüfenden Firma ist dieser Rahmen enger oder weiter gesteckt und umfasst neben Bilanzierungsfragen und der Prüfung der rechtlichen Zulässigkeit unter-

nehmenspolitischer Maßnahmen auch den Hinweis auf problematische Geschäftspraktiken oder fahrlässige Investitionen.

Zum dritten existieren zahlreiche staatliche Aufsichtsorgane, so im Falle Enrons unter anderem die Federal Energy Regulatory Commission und die Securities and Exchange Commission. Sie sollen sicherstellen, dass die Spielregeln auf Märkten eingehalten werden und sind im Zweifel befugt, entsprechende Zwangsmassnahmen einzuleiten. Nimmt man hier die zahlreichen Gesetzesinitiativen zur Stärkung ethischer Governance-Strukturen – z.B. die 1991 in kraft getretenen US Sentencing Commission Guidelines oder die in einigen Bundesstaaten der USA existierenden Whistle Blower Protecting Acts – und die starke Position der US amerikanischen Gerichte hinzu, ergibt sich das Bild eines dicht gewebenen Netzes staatlicher und privater Aufsicht.

Warum aber, so stellt sich die Frage, versagte dieses System im Falle Enron? Why the watchdogs didn't bark (Hearing 2002c)?

### 1 Sachverhaltsanalyse

Um das Scheitern Enrons zu erklären, gilt es zunächst, jene formalen und informellen Mechanismen zu analysieren, die das Fehlverhalten der am Zusammenbruch des Unternehmens beteiligten Akteure maßgeblich steuerten. Mehrere Faktoren scheinen hier von Bedeutung:

(1) Die Art und Weise der Aktienbewertung und die starke Abhängigkeit von den Kreditrating-Agenturen zwang Enron zur stetigen Verbesserung seiner „Kreditwürdigkeit“. Dies war einer der Hauptgründe für Enrons dubiose Geschäftspraktiken und Bilanzierungstricks. Zudem führte die enge Verflechtung zwischen Geschäftsbanken und Börsenanalysten zu einer Fehlbewertung von Enrons tatsächlicher Kreditwürdigkeit. An die Stelle einer rea-

listischen Einschätzung der Enron-Werte trat bei den Banken der Wunsch, ihren wichtigsten Klienten zufrieden zu stellen.

(2) Ähnliches lässt sich im Falle Andersen herausarbeiten. Andersen wusste um die meisten der Finanzierungstricks Enrons und unterstützte diese. Andersens Interesse war es, an Enron zu verdienen und von Enron zu lernen. Andersen wurde zum Geschäftspartner und büßte damit seine Unabhängigkeit als Prüfungsorgan gegenüber Enron sukzessive ein. Die Verflechtung von Unternehmensberatungsgeschäft und Wirtschaftsprüfung korrumpierte Andersens Integrität. Andersen beschäftigte sich zunehmend mehr damit, Finanzierungs- und Bilanzierungstricks für Enron zu erarbeiten, und war zunehmend weniger daran interessiert, Enrons Geschäfte einer objektiven Bewertung zu unterziehen.

(3) Die lückenhafte staatliche Aufsicht war nicht alleine Folge individuellen Fehlverhaltens sondern auch mangelhafter Strukturen. Alle beteiligten Instanzen waren daran interessiert, die New Economy aufzubauen, und taten alles, um das Vertrauen in die neuen Märkte nicht durch staatliche Eingriffe zu zerstören. Enron wurde dabei als Vorreiter gesehen und wurde als eine der erfolgreichsten Firmen gefeiert. Es wäre extrem unpopulär gewesen, Enron zu kritisieren. Die meisten Aufsichtsorgane waren von Enrons Geschäftspolitik überzeugt und halfen mit, neue Geschäftsmodelle zu etablieren.

(4) Aufgrund der Verflechtung der Managementgehälter mit der Aktiennotierung des Unternehmens unterlagen Enrons Manager sukzessive der Versuchung zur Selbstbereicherung. Ab einem gewissen Zeitpunkt taten Enron-Vertreter alles, innerhalb und außerhalb der Legalität, um stetig steigende Aktienkurse und damit stetig steigendes Einkommen zu garantieren. Letztendlich verdienten alle an Enron, und dies war der Grund, warum Warnungen nicht ernst genommen wurden. Selbstüberschätzung, das Gefühl der Unfehlbarkeit und mangelnde Kritikfähigkeit verhinderten eine realistische Einschätzung der tatsächlichen Sachlage durch das Management.

(5) Die Zusammenarbeit mit Enron signalisierte Wettbewerbsfähigkeit, Kreativität und fortschrittliche Unternehmenskultur. Enron galt als Erfolgsmodell, das jeder kopieren und von dem jeder lernen wollte. Aus Sicht der staatlichen Aufsichtsorgane nutzte Enron zwar ungewöhnliche Geschäftspraktiken, aber gerade hierin vermutete man das Geheimnis des geschäftlichen Erfolges der Firma. Solange die Öffentlichkeit von Enron profitierte, befanden sich auch die Aufsichtsorgane in einer unheilvollen win-win-Situation, und waren unfähig, Enrons Verhalten kritisch zu hinterfragen.

## 2 Das Versagen der Governance-Strukturen

Auffällig am Versagen der Governance-Strukturen im Falle Enrons scheint zunächst zu sein, dass alle mit der Aufsicht über das Unternehmen betrauten Organe – von den staatlichen Behörden über Banken und Rechnungsprüfer bis hin zur gar nicht so kritischen Öffentlichkeit – von den Geschäftspraktiken Enrons profitierten. Dies hatte zur Folge, dass der schleichende Kontrollverlust der Aufsichtsorgane auf der einen Seite, sowie deren funktionaler Bedeutungswandel auf der anderen Seite nicht wahrgenommen wurde. Enron gelang es, jene Instanzen, die das Geschäftsgebaren des Unternehmens hätten beaufsichtigen sollen, in den Dienst der eigenen Sache zu stellen. Was Herbert Marcuse einst als Prognose für die fortgeschrittene Industriegesellschaft wagte, dass jede Opposition langfristig Teil des dann als totalitär zu bezeichnenden Systems wird und schließlich als Opposition nicht mehr existent ist, scheint sich am Falle der Aufsichtsorgane Enrons in nicht unähnlicher Weise bestätigt zu haben. „Wenn dieser Punkt erreicht ist, erstreckt sich Herrschaft (...) auf alle Bereiche des privaten und öffentlichen Daseins, integriert alle wirkliche

Opposition und verleibt sich alle Alternativen ein. Die technologische Rationalität offenbart ihren politischen Charakter, indem sie (...) ein wahrhaft totalitäres Universum hervorbringt...“ ( Marcuse 1998: S. 38). Mindestens im Falle Enron schien die Konvergenz der Gegensätze von Handlungsfreiheit und Kontrolle im gemeinsamen Gewinninteresse vereinigt (Marcuse 1998: S. 39).

Dabei bewegte sich Enron in einer ersten Phase seiner Geschäftspolitik in weiten Teilen zunächst durchaus innerhalb der rechtlichen Rahmenordnung. Enron war darum bemüht, die Erwartungen der Aufsichtsorgane – Börsenanalysten, Rating-Agenturen, Finanzmärkte und letztlich auch der staatlichen Kontrollorgane – zu erfüllen. Entsprechend nutzte das Unternehmen die sich bietenden Vorteile der neuen Rahmenordnung und akzeptierte die geänderten Vorgaben der New Economy. Positive Kredit-Ratings, gute Werte der Börsenanalysten und entsprechend anlegerfreundliche Unternehmensdaten waren Voraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftspolitik Enrons. Strategie des Unternehmens war es, stetig cash flow zu generieren und wachsende Umsatzzahlen zu präsentieren. „Funds flow and the appearance of funds flow became the Enron mantra in order to keep Enron's credit rating up and its stock price climbing...“ ( Hearing 2002e: S. 3) Um dies zu erreichen, begann sich Enron als „schlankes Unternehmen“ zu präsentieren und sich von unnötigem „Ballast“ zu trennen. Jene Vermögenswerte, die nicht in direktem Zusammenhang mit dem Kerngeschäft Enrons standen, wurden systematisch aus der Bilanz ausgegliedert (Zellner 2001: S. 1). Diese Strategie des „asset-light-Management“ ( Hearing 2002e: S. 54) half zwar, die Erwartungen der Wall Street zu erfüllen, führte aber langfristig zum Abfluss von Vermögenswerten. Einem durch Unternehmensdiversifikation (Breitbandgeschäft, Papiergeschäft etc.) zunehmend riskanter gewordenem Tagesgeschäft standen so immer geringere Vermögensmassen gegenüber.

Hierbei erwies sich Enron als Vorreiter der New



Economy und als ausgesprochen erfolgreich bei der Umsetzung neuer, kreativer Geschäftsstrategien innerhalb dieser Rahmenordnung. Die Frage nach möglichen ethischen Defiziten des Ordnungsrahmens wurde in diesem Zusammenhang jedoch nicht gestellt. Niemand hatte ein wirkliches Interesse daran, jene Rahmenordnung, die den Unternehmen der New Economy neue Wachstumsmöglichkeiten und Gewinnchancen eröffnete, zu verändern.

Gleichzeitig gelang es Enron, der Aufsicht durch die dafür vorgesehenen Gremien dadurch zu entgehen, dass es diese in das „System Enron“ integrierte. Enron entwickelte keine Strukturen und Strategien, um sich vor der Aufsicht durch die Kontrollorgane zu schützen, Enron entwickelte seine Strategien in Zusammenarbeit mit diesen Organen. Für staatliche wie nicht-staatliche Aufsichtsorgane galt Enron als Wunderkind der New Economy. Niemand war daran interessiert Enron's Weg nach oben zu bremsen. Vielmehr begehrten alle auf diesem Weg nach oben dabei zu sein, sei es als Shareholder, Consultant oder Politiker. So war Enron ebenso treibende Kraft bei der Deregulierung des Energiemarktes wie auch Initiator neuer „kreativer“ Geschäfts- und Buchführungspraktiken und nutzte sein Image, um immer weitere Kreise im Sinne seiner Unternehmenspolitik zu beeinflussen. Je erfolgreicher diese „Zusammenarbeit“ im Laufe der Zeit wurde, desto größer wurde das Einverständnis aller Beteiligten. In diesem System hatte niemand mehr ein Interesse an einer Beschneidung der Geschäftsinteressen Enrons. Was gut für Enron schien, schien gut für die New Economy, was gut für die New Economy schien, war gut für alle. In einer derartigen ökonomischen Win-Win-Situation bleibt die Frage nach möglichen moralischen Bedenken außen vor.

Damit veränderte sich auch die Strategie Enrons. War Enron zunächst daran interessiert, innerhalb der Rahmenordnung erfolgreich zu operieren, beispielsweise die Vorteile der Deregulierung des Energiemarktes im eigenen Interesse zu nutzen, begann die Firma nun, sukzessive Einfluss auf die Rahmenord-

nung selbst zu nehmen, um diese in ihrem Sinne fortzuschreiben. In dieser Phase lassen sich zwei unterschiedliche Vorgehensweisen unterscheiden. Extern begann Enron zunehmend Einfluss auf politische Gremien zu nehmen, um so eine weitergehende Liberalisierung der Märkte zu erreichen, von der sich Enron weitere Wachstumsmöglichkeiten versprach. Diese Einflussnahme zog sich bis in Regierungskreise hinein, auf die Enron meinte, gleichen Druck ausüben zu können, wie auf bezahlte Mitarbeiter. So forderte Enron von den Republikanern eine Gesetzesinitiative zur noch weiterreichenden Lockerung der staatlichen Aufsicht über den Energiemarkt und Jeffrey Skillings persönlich versuchte, den Kongressabgeordneten Joe Barton hierbei unter Druck zu setzen (Carney 2002: S. 2 und Zellner 2002: S. 1 f.). Intern lockerte Enron zunehmend seine Codes of Conduct und Ethikkodizes. Um Kettengeschäfte mit den einzelnen „special purpose entities“ zu ermöglichen, gestattete beispielsweise das Enron-Direktorium dem Finanzvorstand Andrew Fastow in mindestens vier Fällen Ausnahmen zu den als verbindlich vorgeschriebenen Regeln des Enron-Ethikkodex. So beschloss der Enron Vorstand bereits im Juni 1999 die Kooperation mit der Scheinfirma LJM, die von Fastow betrieben wurde. Zu diesem Zweck hob der Vorstand die einschlägigen Bestimmungen hinsichtlich möglicher Interessenkollisionen zu Gunsten von Andrew Fastow auf. In den folgenden 16 Monaten erhielt dieser drei weitere Ausnahmen von den Unternehmensleitlinien durch den Vor-

stand zugesprochen (Hearing 2002e: S. 4). Für seine Dienste erhielt Fastow 30 Millionen USD alleine aus seiner LJM-Partnerschaft (Levin 2002: S. 8).

Hieran zeigt sich deutlich, dass Enron keineswegs ein Interesse daran hatte, Rahmenordnungen im Sinne moralischer Vorschriften fortzuschreiben. Im Gegenteil: Dort wo Ethikvorschriften hinderlich zu werden begannen, tat Enron alles, um sich im Bedarfsfalle aus reinem Gewinninteresse von ihnen zu verabschieden.

### 3 Führungsverantwortung ist nicht ersetzbar

Wie die Analyse des Falles Enron belegt, ist eine noch so ausgefeilte Governance-Struktur kaum in der Lage, Marktverhalten im moralischen Sinne positiv zu beeinflussen, wenn es den Akteuren an gutem Willen fehlt, moralische Bedenken ernst zu nehmen. Immanuel Kants weise Erkenntnis, dass ein gutes Gesetz selbst einen Staat von Teufeln regieren können müsse (Kant 1993: A 60 f.) besagt nicht, dass sich alle Staatsbürger – insbesondere corporate citizens – auch wie Teufel verhalten sollen. Gesetze und andere sanktionsbewehrte Regelungen dienen vielmehr als ultima ratio zum Schutz der moralischen Mehrheit vor der Ausbeutung durch die unmoralischen Minderheit.

Dabei sind rein formale Governancessstrukturen schon aus prinzipiellen Gründen nicht in der Lage, das Moralverhalten von Organisationsmitgliedern abschließend zu steuern. Dies zum einen, da sie nicht alle möglichen Situationen voraussehen und endgültig regeln können. Zum zweiten sind sie nicht geeignet, um moralischem Fehlverhalten einzelner aufgrund von Egoismus oder krimineller Energien entgegenzuwirken. Drittens schließlich können sie nicht garantieren, dass falsche Anreize zu moralischem Fehlverhalten führen. Gerade hierin ist eine der wesentlichen Ursachen für das Moralversagen im

Falle Enrons zu sehen.

Bereits Aristoteles ist sich dieses Problems bewusst. Wohlweislich unterscheidet er in seiner Nikomachischen Ethik zwischen dem Rechten und dem Billigen: Wer recht handelt, hält sich an das Gesetz; wer billig handelt, handelt auch in all jenen Fällen im Geiste des Gesetzes, in denen der Gesetzgeber keine strikte Regelung erlassen hat (Aristoteles 1995: 1137a 32 – 1138a 3). Um effektive Regelungen in Kraft zu setzen, muss neben die Akzeptanz ihrer Verbindlichkeit auch der Wille hinzutreten, diese in ihrem Geltungsbereich nicht auszuhöhlen. Dies setzt jedoch eine gewisse republikanische Gesinnung und den Willen, das Gemeinwohl aktiv befördern zu wollen, voraus.

Gerade dies aber erwies sich im Falle Enrons als defizitär. Den formalen Regelungen, die das Moralverhalten der einzelnen Mitarbeiter hätten garantieren sollen, stand eine aggressive, an internem Wettbewerb orientierte und auf kurzfristige Erfolgswahlen ausgelegte Unternehmenskultur gegenüber. Diese war in erheblichem Maße dem Führungsstil Jeffrey Skillings – Enron CEO seit 1990 und maßgeblich am Umbau des Energiekonzerns beteiligt – geschuldet.

Jeffrey Skillings förderte aggressive und ambitionierte Mitarbeiter und zahlte diesen immense Gehälter und Sondergratifikationen. Im Vordergrund der Bemühungen dieser Mitarbeiter stand dabei die Suche nach „innovativen“ Lösungen im Finanzmarketing des Unternehmens, um so kurzfristigen Erfolg ausweisen zu können. Jeffrey Skillings Maxime „The Priority is to keep the stock price up“ (Tonge 2003: S. 6) wurde zum ehernen Gesetz des Unternehmens. Skillings postulierte Enron als das führende Unternehmen der Welt (Hillenbrand 2002: S. 2) und schuf die Legende von einem stetigen Wachstum und der Unfehlbarkeit von Enrons Geschäftspolitik. Zynisch stellte der Vorsitzende des Ständigen Untersuchungsausschusses, Carl Levin, hierzu fest: „This is a company, we are told, that had televisions in its elevators in order for employees to monitor Enron's stock price at all times“ (Hearing 2002e: S. 3).

Durch sein Verhalten und das persönliche Vorbild

schuf Skilling eine Kultur der Selbstbereicherung und der Gier nach außerordentlicher Bezahlung. Durch die von ihm geschaffene Anreiz- und Belohnungsstruktur förderte er Konformismus und unbedingten Gehorsam und schloss die moralische Diskussion um die Richtigkeit der Unternehmenspolitik von vorneherein aus. Dies veranlasste seine Mitarbeiter, sich zunehmend in fragwürdigen Geschäftspraktiken zu engagieren, um so kurzfristige Erfolgszahlen nachweisen zu können und in den Genuss der mit dem Erfolg verbundenen Prämien zu kommen. Schrittweise begannen diese nun, Enrons wahre Finanzsituation zu verschleiern, fiktive Gewinne zu verbuchen und fragwürdige Kettengeschäfte zu initiieren, um so stetig wachsenden cash flow zu generieren. Die Motive hierfür mögen zum einen ein gewisses professionelles Interesse gewesen sein, die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Andererseits lag diesem Verhalten auch der Wunsch zu Grunde, selbst soviel wie möglich von dem Unternehmen zu profitieren. Persönliche moralische Bedenken traten hier in den seltensten Fällen auf.

Skillings persönliche Moral orientierte sich vornehmlich am eigenen Machterhalt. Er nutzte seinen persönlichen Einfluss, um interne wie externe Mitarbeiter strikt an die Maximen seiner Politik zu binden. Die moralischen Dimensionen seines Verhaltens wurden von ihm in diesem Zusammenhang nicht reflektiert. Als Vorgesetzter forderte Skilling strikte Gefolgschaft. Kritik oder Warnungen wurden von ihm bestenfalls nicht ernst genommen, schlimmstenfalls mit Kündigung geahndet, wie die Beispiele John Olsens und Carl E. Bass' belegen.

Die Idee beispielsweise Karl Homanns, Wirtschaftsethik als Ordnungsethik innerhalb der Ökonomie zur Geltung bringen zu wollen, scheitert, wie das Beispiel Enrons deutlich macht, letztlich an dem Willen der einzelnen Wirtschaftssubjekte, diese Ordnung als moralische Restriktion unternehmerischen Verhaltens anzuerkennen. Die durch eine Rahmenordnung des Wirtschaftens festgelegten Verhaltensstandards werden solange akzeptiert, wie die

Gewinninteressen der Unternehmen nicht gefährdet scheinen, sie werden ausgehöhlt, umgedeutet und gegebenenfalls beseitigt, sobald sie den Erfolgsaussichten der Unternehmen entgegenstehen.

## 4 Schlussfolgerung

Wie sich am Verhalten Jeffrey Skillings zeigen lässt, fördert das Führungsverhalten der Verantwortlichen ein Unternehmensklima, in dem moralische Verhaltensweisen gefördert oder aber, wie im Falle Enrons, behindert werden können. Durch die von ihnen geschaffenen Anreizsysteme und das persönliche Vorbild beeinflussen Vorgesetzte das Moralverhalten ihrer Mitarbeiter (Jones 1995: S. 867 und Minikes 1999: S. 328). Entsprechend sind die persönliche Integrität, die Wertorientierung und Normenbindung der Verantwortlichen entscheidend für das Verhalten der Mitarbeiter. Sie sind es, die die moralischen Standards des Unternehmens letztlich beeinflussen und festlegen, welches Verhalten als richtig und welches als falsch angesehen wird. Im Zweifel – und auch dies lässt sich am Beispiel Enrons zeigen – ist dieser Einfluss so stark, dass er die formalen Vorgaben und Regeln des Unternehmens zu unterlaufen in der Lage ist. Creative accounting und die stetige Generierung neuer, riskanter Geschäftsmodelle, deren einziges Ziel in der Umgehung der Rahmenordnung zum Zwecke kurzfristiger Gewinnerzielung besteht, wird dann zum Sport der Mitarbeiter, dem ihr ganzer Ehrgeiz gilt und der durch monetäre Anreize gefördert wird.

Unternehmensethik muss künftig Methoden und Instrumente entwickeln, die verstärkt auf die Bedeutung der Führungsverantwortlichen im Unternehmen abzielen. Dies betrifft die Auswahl und Bewertung geeigneter Mitarbeiter im Personalauswahlverfahren ebenso, wie Fragen der Gestaltung der Unternehmenskultur durch die Vorgesetzten.

# ENRON

## LITERATUR

**Aristoteles (1995):** Nikomachische Ethik. In: Eugen Rolfes (Hrsg.): Philosophische Schriften in 6 Bdn., Bd. 3. Hamburg.

**Carney, Dan (2002):** How Enron Alienated Just About Everyone, in Business-Week online, 16.01.2002 [http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/jan2002/nf20020116\\_9646.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/jan2002/nf20020116_9646.htm).

**Hearing (2002c):** Hearing before the Committee on Governmental Affairs – United States Senate. Hearing on the Watchdogs Didn't Bark: Enron and the Wall Street Analysts. 27.02.02, S. Hrg. 107-385. US Government Printing Office. Washington 2002.

**Hearing (2002e):** Hearing before the Permanent Subcommittee on Investigations of the Committee on Governmental Affairs – United States Senate. Hearing on the Role of the Board of Directors in Enron's Collapse. 07.05.02, S. Hrg. 107-511. US Government Printing Office. Washington 2002.

**Hillenbrand, Thomas:** Hintergrund: „Das führende Unternehmen der Welt“, in Spiegel Online, 11.02.2002. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,176509,00.html>.

**Jones, Harold B. Jr. (1995):** The Ethical Leader: An Ascetic Construct. In: Journal of Business Ethics. Vol. 14, No. 10, October 1995, pp. 867 – 874.

**Kant, Immanuel (1996):** Zum ewigen Frieden – Ein philosophischer Entwurf. In Weischedel, Wilhelm (Hrsg.): Werkausgabe in 12 Bdn., Bd. 11. 13. Aufl., Frankfurt am Main.

**Levin, Carl (2002):** After Enron: Government's Role and Corporate Cultures, in Mid-American Journal of Business. Vol. 17, No. 2, Fall 2002, pp. 7 – 10.

**Marcuse, Herbert (1998):** Der eindimensionale Mensch – Studien zur Ideologie der fortgeschrittenen Industriegesellschaft. 3. Aufl., München.

**Minkes, Leonard L., Small, Michael W. und Chatterjee, Samir (1999):** Leadership and Business Ethics: Does it Matter? Implications for Management. In: Journal of Business Ethics. Vol. 20, No. 4, July II 1999, pp. 327 – 335.

**Tonge, Alison et al. (2003):** The Enron Story: You Can Fool Some of the People Some of the Time... In: Business Ethics – A European Review. Vol. 12, No. 1, January 2003, pp. 4 – 22.

**Zellner, Wendy et al. (2001):** Cover Story – The Fall of Enron, in Business-Week online, 17.12.2001. [http://www.businessweek.com/magazine/content/01\\_51/b3762001.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/01_51/b3762001.htm).

**Zellner, Wendy et al. (2002):** Jeff Skilling: Enron's Missing Man, in Business-Week online, 11.02.2002. [http://www.businessweek.com/magazine/content/02\\_06/b3769051.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/02_06/b3769051.htm).

## KONTAKT

Michael S. Afsländer

Internationales  
Hochschulinstitut Zittau

[asslaender@ihi-zittau.de](mailto:asslaender@ihi-zittau.de)

# Enron – Fehlende Investitionen in Vertrauen

“

## Our Values:

**RESPECT:** We treat others as we would like to be treated ourselves.  
We do not tolerate abusive or disrespectful treatment.  
Ruthlessness, callousness, and arrogance don't belong here.

**INTEGRITY:** We work with customers and prospects openly, honestly,  
and sincerely. When we say we will do something, we will do it;  
when we say we cannot or will not do something, then we won't do it.

”

(Enrons Code of Ethics, p. 4)

Text: Andreas Suchanek

## 1 Einleitung

Der Fall Enron ist zweifellos dazu geeignet, als Paradigma für viele Fragen der Wirtschafts- und vor allem Unternehmensethik zu dienen. Das gilt nicht zuletzt deshalb, weil es durchaus schwierig ist, aus Sicht der Ethik etwas *Gehaltvolles* zu diesem Fall zu sagen: Die bloße Verurteilung der Gier und Bestechlichkeit involvierter Personen ist zwar sicherlich berechtigt, doch für sich genommen wenig aufschlussreich. Damit Unternehmensethik aus derartigen Ereignissen zu lernen vermag, bedarf es der Erarbeitung systematischer *Zusammenhänge*, die verdeutlichen, wie es dazu kommen konnte und welche Rolle Ethik gespielt – oder gerade nicht gespielt – hat.

Die folgenden Ausführungen sind dementsprechend der Versuch, deutlich werden zu lassen, warum die Vernachlässigung moralischer Standards sowohl ethisch wie ökonomisch verfehlt ist. Die Überlegungen erfolgen aus der Perspektive einer „ökonomischen Ethik“ (Suchanek 2001). Ein grundlegender Gedanke dieses Ansatzes ist, ethische und ökonomische Überlegungen und ‚Kalkulationen‘ systematisch vereinbar zu machen. Als entsprechender Imperativ ist die ökonomisch reformulierte und erweiterte Goldene Regel zu sehen: „Investiere in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil!“ Es sei an dieser Stelle darauf verzichtet, die theoretischen Grundlagen dieses Imperativs näher zu erläutern; lediglich sei darauf hingewiesen, dass die „Bedingungen“, von denen die Rede ist, insbesondere jene „Vermögenswerte“ umfassen, die den Entscheidungsträgern von Enron offensichtlich aus dem Blick gerieten: Vertrauen (swürdigkeit), Glaubwürdigkeit und Integrität. Als zentrale These formuliert: *Enrons Fall ist begründet in fehlenden*

*Investitionen in die Vermögenswerte Glaubwürdigkeit und Integrität.* Ein entscheidender Punkt dieser These liegt darin, dass sowohl die verantwortlichen Manager bei Enron als auch verschiedene Kontrollinstanzen die Relevanz dieser Vermögenswerte – *auch in ökonomischer Hinsicht* – nicht gesehen oder unterschätzt haben. Die weiteren Ausführungen stellen den Versuch dar, diese These zu plausibilisieren.

## 2 Eine vorbildliche Firma?

Jahrelang galt die Firma Enron, die 1985 aus einem Merger zwischen Houston Natural Gas und Inter North hervorgegangen war, als Musterbeispiel einer innovativen, exzellent geführten Firma, die mit neuen Geschäftsideen die Energiemärkte revolutionierte und deshalb plausiblerweise mit glänzenden Zahlen aufwarten konnte. Enron war kreditwürdig („investment grade“), was für ihr Geschäftsmodell von grundlegender Bedeutung war (vgl. u.). Nicht zuletzt galt Enron als „good corporate citizen“, denn es besaß nicht nur einen 64-seitigen „Code of Ethics“, sondern erwies sich auch immer wieder als großzügig in der Unterstützung sozialer Einrichtungen.<sup>1</sup>

Allerdings erwiesen sich diese Wahrnehmungen als drastische Fehleinschätzung, denn am 2. Dezember 2001 musste Enron Konkurs anmelden. Vorangegangen war ein dramatischer Kursverfall und die Enthüllung von immer mehr „bad news“ hinsichtlich der tatsächlichen – im Unterschied zu den lange Zeit verkündeten – Unternehmenszahlen. Dieser so rasche und dramatische Zusammenbruch einer amerikanischen Musterfirma führte zu jener Frage, der der folgende Abschnitt gewidmet ist:



### 3 Was verursachte den Fall Enrons?

Interessanterweise ist diese Frage nicht leicht zu beantworten. Maßgeblich hierfür ist weniger der Umstand, dass die möglichen Gründe unbekannt wären; das eigentliche Problem liegt in der Komplexität der Geschehnisse, die eine einfache Antwort erschweren. So trifft beispielsweise zweifellos zu, dass Geldgier und Hybris des Top-Managements von Enron einen erheblichen Anteil am Scheitern des Energie-Unternehmens hat, doch ist diese Antwort wenig aufschlussreich – es folgt zu wenig Interessantes aus dieser Diagnose.

Daher erfolgt eine Beantwortung der in der Überschrift gestellten Frage in mehreren Schritten, bei denen jede Teilantwort in zunehmendem Maße größere ‚Tiefe‘ aufweist, indem Aspekte angesprochen werden, die bei den vorhergehenden Teilantworten offen blieben.

#### a) Skillings Antwort

Als Ausgangspunkt sei jene Antwort auf die gestellte Frage gewählt, die Jeffrey Skilling am 7. Februar 2002 vor dem Untersuchungsausschuss formulierte. Skilling, ein Harvard-Absolvent und McKinsey-Berater, war 1996 bis 2001 Chief Operating Officer und von Februar bis August 2001 Chief Executive Officer (CEO) von Enron. Seine Ideen waren es maßgeblich, die Enrons Geschäftsmodell revolutionierten und die Firma von einem relativ konservativen Erdgasanbieter zu einem innovativen und hochdynamischen Energiehändler werden ließen. Diese Ideen wurden durchaus mit Recht als brillant angesehen und hätten möglicherweise – *bei Beachtung formaler und informeller Spielregeln* – Enron *tatsächlich* zu jenem Erfolgsmodell werden lassen können, als das es lange Zeit angesehen wurde.

Nach dem Zusammenbruch Enrons war Skilling einer der wenigen Hauptverantwortlichen, die bereitwillig vor dem Ausschuss aussagten. Befragt nach seiner Auffassung, warum es zu dem raschen und tiefen Fall gekommen war, antwortete er:

*„It is my belief that Enron’s failure was due to a classic „run on the bank“: a liquidity crisis spurred by a lack of confidence in the company. At the time of Enron’s collapse, the company was solvent and highly profitable – but, apparently, not liquid enough. That is my view of the principal cause of its failure.“<sup>2</sup>*

In gewissem Sinne ist diese Antwort richtig. Unmittelbar betrachtet fehlte es Enron im November/Dezember 2001 schlicht an Geld, um die laufenden Geschäfte fortzuführen. Als Energiehändler war Enron in hohem Maße auf Liquidität angewiesen.

Indes: Wenn Skillings Worte zutreffend wären, dass Enron Ende 2001 „solvent and highly profitable“ gewesen wäre, so hätte es kein Problem sein dürfen, sich entsprechende Liquidität zu beschaffen – wie Enron es über Jahre erfolgreich tat. Es gibt jederzeit genügend Kapitalgeber, die gern bereit sind, einer „solventen und hochprofitablen“ Firma Geld zu

leihen, wenn sie das entsprechende Vertrauen in die Firma haben.

Um der Frage, was den Fall Enrons verursachte, tiefer auf den Grund zu gehen, ist daher im nächsten Schritt zu fragen, was dann den „run on the bank“ verursacht hat. Die Antwort ist naheliegend: „The business world slowly lost confidence in Enron, and confidence may have been its most prized asset. As with any trader, only the assurance that Enron could back up its deals persuaded others to trade with it. But with confidence eroding, the liquidity started to disappear.“ (Fox, 2002, 264)

#### b) Der Verlust an Glaubwürdigkeit

Ein „run on the bank“ findet statt, wenn Gläubiger eines Unternehmens, und allgemeiner: seine Geschäftspartner, das Vertrauen verlieren, dass das Unternehmen die (Gegen-) Leistungen erfüllt bzw. erfüllen kann, die es ursprünglich versprach.<sup>3</sup> Genau dieser Eindruck hatte sich im Laufe des Jahres 2001 zunehmend verstärkt. Einige Stationen seien zur Illustration kurz erwähnt:<sup>4</sup>

■ Am 5. März erschien in *Fortune*, jenem Magazin, das Enron über Jahre als eines der innovativsten und bestgeführten Unternehmen gerankt hatte, der mittlerweile berühmt gewordene Artikel „Is Enron Overpriced?“ von Bethany McLean. Darin meldet die Autorin Zweifel an, ob diese so vielgerühmte Firma wirklich das halten kann, was sie verspricht. McLean stellt u.a. die Frage: „How exactly does Enron make its money?“ (McLean 2001, 122). Es war allgemein bekannt, dass diese Frage von keinem der Wall Street Analysten, Journalisten usw. wirklich beantwortet werden konnte; doch vertrauten (nahezu) alle für lange Zeit darauf, dass die von Skilling und anderen Topmanagern von Enron verkündeten Zahlen mehr oder weniger auch tatsächlich realen Verhältnissen entsprachen. McLeans Artikel war der erste, der in einer großen Zeitschrift Skepsis formulierte (was bei Enron für einige Aufregung sorgte).

■ Ebenfalls berühmt geworden ist die nachfolgende Szene eines Conference Calls am 17. April. Auf der-

artigen Conference Calls präsentiert der Vorstand großer Firmen seine Zahlen und stellt sich den Fragen von Analysten. J. Skilling, als frischgebackener CEO Enrons, pries wie üblich die glänzenden Aussichten, woraufhin ein bekannter Short Seller<sup>5</sup>, R. Grubman, verlangte, diese Aussichten schriftlich zu belegen. Im Zuge des Wortgefechts entfuhr Skilling schließlich der Ausdruck „Asshole“, was für einige Aufregung sorgte und – wie sich zeigte: zu Recht – den Eindruck erweckte, dass doch nicht alles so zum Besten stehen würde, wie Skilling es gerade zu vermitteln versucht hatte.

■ Im August 2001 häuften sich weitere Anzeichen, dass Enron in erheblichen Schwierigkeiten steckte; dazu gehörte etwa der Rücktritt von Skilling nach nur 6 Monaten als CEO „aus persönlichen Gründen“. Generell verstärkte sich an der Wall Street der Verdacht, dass Enrons Zahlen erheblich geschönt, wichtige Daten zur Finanzsituation verschwiegen und zweifelhaftes Geschäft getätigt worden sind.

■ Im Oktober des Jahres war Enrons alter und neuer CEO, Kenneth Lay, gezwungen, für das dritte Quartal einen Verlust von 638 Mio. \$ zu vermelden, zudem wurde eine Berichtigung des Unternehmenswertes um 1.2 Mrd \$ vorgenommen. Die Finanzaufsicht SEC nahm förmlich Ermittlungen auf.

■ Ende November erfolgte der Todesstoß: Die Ratingagenturen stuften Enrons Kreditwürdigkeit von „investment grade“ auf „junk“ herab. Die Folge dieser Herabstufung war, dass in einigen Verträgen Trigger ausgelöst wurden, die Enron zwingen, Verbindlichkeiten auszubezahlen, was der Firma angesichts der Höhe dieser Verbindlichkeiten sowie des Liquiditätsengpasses praktisch unmöglich war; die Folge war der Konkurs.

Diese Stationen, die um zahlreiche weitere Belege hätten bereichert werden können, legen die Frage nahe: *Wie konnte es dazu kommen, dass die Stakeholder Enron lange Zeit ihr Vertrauen schenkten, um sich dann darin getäuscht zu finden?* Die Antwort hierauf ist ebenso einfach wie wichtig.

### c) Die Differenz von Aussagen und Taten Enrons

Enron vermittelte durch verschiedene Techniken über Jahre hinweg einen Eindruck von seinen Finanz- und Ertragsverhältnissen, der nicht der realen Situation des Unternehmens entsprach. Irgendwann musste es unausweichlich dazu kommen, dass die versteckten Verluste und Schwierigkeiten offenbar wurden. Zu diesen Techniken gehörten insbesondere die folgenden:<sup>6</sup>

■ Enron benutzte, auf Betreiben von Skilling, das sogenannte „Mark-to-Market-Accounting“. Danach werden Vermögenswerte, z.B. Anlagen, langfristige Lieferverträge u.a., nicht mit ihren historischen Werten angesetzt, sondern entsprechend ihrem aktuellen Marktwert, der durch Heranziehung vergleichbarer und am Markt gehandelter Objekte ermittelt wird. Sofern keine direkten Vergleichsobjekte existieren, müssen Schätzwerte angesetzt werden. Genau dieser Umstand eröffnete die Gelegenheit zu Manipulationen, indem systematisch (über-)optimistische Annahmen über die zukünftige Wertentwicklung getroffen und *sogleich als Erträge verbucht* wurden.

■ Enron verschaffte sich u.a. Liquidität durch sogenannte „Prepays“. Dem liegen längerfristige Leistungsverträge zugrunde, typischerweise etwa über Gaslieferungen, die, auf die Gegenwart bezogen, einen bestimmten Wert haben. Diese Verträge können verkauft werden, so dass das verkaufende Unternehmen bereits heute Einzahlungen verbuchen kann, denen die in der Zukunft zu erbringenden Leistungen gegenüberstehen; Enron verbuchte diese Einzahlungen allerdings als erfolgswirksam in einer Weise, dass die damit verknüpften *in der Zukunft liegenden* Verbindlichkeiten als solche nicht *sogleich* erkenntlich wurden. In gewissem Sinne spiegeln solche Prepays das Mark-to-Market-Accounting wider; und gleichermaßen sind prepays in dem Sinne verführerisch, dass in der Gegenwart bereits die Früchte geerntet werden, deren Grundlage erst in der Zukunft in Form von (Gegen)Leistungen noch zu erarbeiten ist.<sup>7</sup>

■ Am bekanntesten wurden die sogenannten „Special Purpose Entities“ (SPE)<sup>8</sup>, die Enron ge-, besser: *missbrauchte*, um verlustbringenden Vermögenswerte bzw. die Aufnahme von Krediten gewissermaßen zu verstecken, d.h. sie aus der Bilanz zu nehmen. Eine solche SPE erforderte lediglich, dass unabhängige Investoren mit mindestens 3% beteiligt sind.<sup>9</sup> SPEs waren für Enron vor allem deshalb wichtig, weil im Energiegeschäft beim Aufbau neuer Kapazitäten erhebliche Geldmittel zur Finanzierung der Investitionen erforderlich sind. Der eine übliche Weg der Finanzierung, Aufnahme von Fremdkapital, würde die für Enron so wichtige „investment grade“ Einstufung der Kreditwürdigkeit bedrohen; der andere übliche Weg, i.e. Ausgabe neuer Aktien, würde zu einer Verringerung einer für die Wallstreet wesentlichen Kennzahl („earnings per share“) und damit zu einer Belastung des für Enron zentralen Orientierungspunktes, dem Aktienkurs, führen. Deshalb lagerte Enron die Finanzierung auf diese SPEs aus, behielt aber faktisch Kontrolle über sie; nicht weniger wichtig: Enron behielt auch die mit der jeweiligen Investition verbundenen Risiken und Belastungen, ohne dass dies indes in der Bilanz erkennbar wurde.

■ Als letzter Aspekt der Manipulationen seien Enrons Hedge-Geschäfte angeführt, für die oft ebenfalls SPEs verwendet wurden. Ausgangspunkt war die übliche und sinnvolle Praxis, Risiken von Preis- oder Kursentwicklungen zu verringern, die von unabhängigen Dritten übernommen wurden. In Enrons Fall handelte es sich nicht wirklich um unabhängige Parteien, sondern wiederum um spezielle SPEs, die letztlich rückversichert waren mit Enron-Aktien. Nach außen erschien es so, als hätte Enron sich gegen die jeweiligen Risiken versichert, faktisch indes musste Enron im Verlustfall diese Verluste letztlich selbst tragen, weil die risikübernehmende SPE ihrerseits bei Enron rückversichert war.

Diese wenigen Ausführungen lassen deutlich werden, worin das ‚Geschäftsmodell Enron‘ (zum Teil) bestand: Finanzierung riskanter Geschäftsideen<sup>10</sup> –



die im übrigen keineswegs schlecht sein mussten – durch Vorspiegelung einer Kreditwürdigkeit, die lediglich im – unwahrscheinlichen – Fall eines Erfolgs praktisch *aller* Unternehmungen gerechtfertigt wäre.

Die sich anschließende Frage lautet nun: *Wie konnte es in diesem Ausmaß zu einer solchen Diskrepanz behaupteter und tatsächlicher Unternehmenswerte kommen?*

#### d) Anreizbedingungen und „mental models“

An dieser Stelle liegt es nahe, mit der Habgier und Ruchlosigkeit der verantwortlichen Entscheidungsträger zu argumentieren, und das ist in gewissem Sinne sicherlich nicht falsch. Allerdings bleibt diese Antwort auch unbefriedigend, nicht zuletzt deshalb, weil aus ihr wenig Erhellendes folgt im Hinblick auf das Verständnis des Falls Enron sowie mögliche normative Folgerungen: „Some may say that the real solution to the Enron problem is to have ethical leaders. This advice is 100% correct, but it is also just about 100% useless. ... there is no system known to humankind to assure that only good people are in an organization.“ (Murphy 2002, 5)

Deshalb ist es – gerade auch für eine Ethik – wichtig, über eine *Heuristik* zu verfügen, die mehr zu sagen vermag als „honesty pays“. Dies gilt umso mehr, da dieser Spruch keineswegs immer zutrifft; es gibt nicht selten Situationen, in denen auch das gegenteilige Sprichwort: „Der Ehrliche ist der Dumme“ zutrifft. Welche der beiden Spruchweisheiten zutrifft, hängt von den (Handlungs-) *Bedingungen* ab. Dies ist der Grund, weshalb *Anreizbedingungen* so wichtig werden.<sup>11</sup>

Betrachtet man diese Anreizbedingungen genauer, so lassen sich im Fall von Enron zwei relevante Bedingungskonstellationen unterscheiden: unternehmensinterne Bedingungen, d.h. die *Organisationskultur* und unternehmensexterne Bedingungen, d.h. die verschiedenen *Kontrollmechanismen* wie SEC, Rechnungsprüfer, Analysten, Rating-Agenturen, Medien usw.

Es sei anderen Ausführungen vorbehalten, die – komplexen – Gründe zu suchen, die zu den diversen

Interessenkonflikten und damit zum (zeitweiligen!) Versagen der externen Bedingungen führte; eine eingehendere Analyse würde den Rahmen sprengen. Daher sei an dieser Stelle nur pauschal auf folgenden Punkte hingewiesen:

■ Zunächst haben Enron-Verantwortliche in etlichen Fällen gewissermaßen dafür gesorgt, dass derartige Interessenkonflikte entstanden, die einer genaueren Prüfung von Enron entgegenstanden. Das bekannteste Beispiel ist zweifellos die Firma Andersen, die nicht nur Rechnungsprüfer, sondern auch zugleich Berater von Enron waren.

■ Weiterhin war zu beobachten, dass etliche Kontrollinstanzen systematisch getäuscht wurden. Hinzuzufügen ist in diesem Zusammenhang, dass mindestens bei einigen Kontrollinstanzen *systembedingt* wiederum Anreize bestanden, das positive Bild von Enron zu sehen und nicht allzu kritisch nachzufragen; zu nennen sind hier etwa die Banken und deren Analysten, die Anreize hatten, eher Kauf als Verkaufempfehlungen auszusprechen.

■ Schließlich ist auf das nicht zu unterschätzende Phänomen hinzuweisen, dass sich die (allzu) positiven Einschätzungen der Marktteilnehmer und Kon-



trollinstanzen wechselseitig stabilisierten: Rating-Agenturen beobachteten ausgezeichnete Quartalsergebnisse, die von den Rechnungsprüfern bestätigt und bei Analysen zu entsprechenden Einschätzungen führten und gaben so ihre „investment grade“-Bewertung ab; dies wiederum konnten die Analysten und andere als Bestätigung des erfolgreichen Kurses von Enron ansehen.

Der letztgenannte Punkt führt zu einem gerade auch für die Ethik wesentlichen Aspekt: Das Handeln wird stets wesentlich mitbestimmt von „mental Modellen“, d.h. Perceptionen, deren Interpretation und den sich daraus ergebenden Erwartungen, die dann ihrerseits die Handlungsstrategien bestimmen. Dies gilt nicht nur für die externen Interaktionspartner, sondern auch für die Mitglieder eines Unternehmens, d.h. für die Organisationskultur. Auf sie sei nachfolgend etwas ausführlicher eingegangen.

Betrachtet man die *internen* Anreizbedingungen Enrons genauer, so erweist es sich als sinnvoll, drei Ebenen zu unterscheiden:

1. *direkt wirksame situative Anreize*, die geprägt werden durch

2. *formale und informelle Regeln*, die interpretiert werden durch
3. *mentale Modelle*.

Diese Unterscheidung erweist sich deshalb als relevant, weil die direkt wirksamen Anreize, die es bei Enron gab, sich grundsätzlich nicht von denen anderer Firmen unterschieden: Entlohnungen, Prämien, Karriere- und Beförderungsmuster usw. waren grundsätzlich denen anderer Firmen vergleichbar. Das interne Rankingsystem beispielsweise hatte J. Skilling von seinem vorherigen Arbeitgeber McKinsey übernommen. Doch was bei McKinsey gut funktionierte und den internen *Leistungswettbewerb* stimulierte, verwandelte sich bei Enron zu einem manipulierten und pervertierten System (vgl.u.).

Dass sich die gleichen Anreizsysteme so unterschiedlich auswirken, hängt zunächst von den formalen und informellen Regeln ab, die die individuellen Handlungsspielräume begrenzen bzw. definieren. Dazu gehören z.B. die Regulierungen der Energiemärkte, die Bilanzierungsregeln, also im Fall von Enron die US-GAAP, die verschiedenen vertraglichen Vereinbarungen mit Investoren, Kunden usw. bis hin zum erwähnten internen Rankingsystem.

Diese Spielregeln sind allerdings immer auslegungsfähig. Was dies im Fall Enron unter anderem bedeutete, führen B. McLean und P. Elkind in ihrem Buch über Enron anhand des folgenden Zitates aus: „Say you have a dog, but you need to create a duck on the financial statements. Fortunately, there are specific accounting rules for what constitutes a duck: yellow feet, white covering, orange beak. So you take the dog and paint its feet yellow and its fur white and you paste an orange plastic beak on its nose, and then you say to your accountants, ‚This is a duck! Don’t you agree that it’s a duck?‘ And the accountants say, ‚Yes, according to the rules, this is a duck.‘ Everybody knows that it’s a dog, not a duck, but that doesn’t matter, because you’ve met the rules for calling it a duck.“ (ebd., 142 f.)

Dieses Zitat ist deswegen so aussagekräftig, weil es stellvertretend stehen kann für die generelle Organisationskultur bei Enron. Dabei werden unter den Begriff „Organisationskultur“ die „geteilten mentalen Modelle“ der Mitglieder gefasst, die die Interpretation der formalen und informellen Regeln ebenso wie andere Aspekte der Anreizsituation bedingen.<sup>12</sup> Diese mentalen Modelle bilden mithin die Grundlage dafür, wie *Anreize wahrgenommen* werden, welche Zielvorstellungen relevant sind, was vom Management erwartet wird, welche Kriterien für Beförderungen oder für die Erzielung von Prämien *tatsächlich* (etwa im Unterschied zu den im Code of Ethics festgelegten) zählen usw. Einige schlaglichtartige Hinweise mögen zeigen, wie die Organisationskultur Enrons das Verhalten prägte:

■ Peter Fusaro und Ross Miller fassen in ihrer Monographie zu Enron „What Went Wrong at Enron“ die zentrale Leitidee der Organisationskultur Enrons wie folgt: „[it] was essentially focused on two things: The first was profits and the second was how to make even greater profits“ (Fusaro/Miller 2002, 47). Durch die Fokussierung auf diesen „Orientierungspunkt“ Gewinn, verbunden mit der Aufforderung, „die Grenzen zu testen“, verloren die verantwortlichen Entscheidungsträger Enrons das Gespür für

die Relevanz der Beachtung von Regeln, deren Funktionsfähigkeit sich letztlich als Voraussetzung für die *dauerhafte* Erzielung von Gewinnen zeigte.<sup>13</sup>

■ In Werken über Organisationskultur wird regelmäßig hervorgehoben, dass diese vor allem durch das (Vorbild-)Verhalten der Führung geprägt wird. In dieser Hinsicht sind sich die meisten Autoren, die den Fall Enron kommentieren, einig, dass die Führungsebene ein habgieriges und korruptes<sup>14</sup> Verhalten duldet und sogar förderte sowie – nicht zuletzt – selbst an den Tag legte. Zu beachten ist, dass es hier nicht nur darum geht, dass einzelne Top-Manager ein schlechtes Beispiel abgeben; sie prägen durch ihr Verhalten und ihre Kommunikation auch die Erwartungen und die „geteilten mentalen Modelle“, die entsprechende Verhaltensweisen stabilisieren.

■ Gefördert wurde dies weiterhin durch das bereits erwähnte System internen Wettbewerbs, nach dem alle Mitarbeiter vierteljährlich beurteilt wurden und je nach Einstufung zu positiven oder negativen Sanktionen führte. Ein solches System kann durchaus sinnvoll sein, wenn es unter Regeln stattfindet, die Objektivität, Fairness und die Wahrung sozialer Achtung einigermaßen gewährleisten. Doch genau dies war bei Enron nicht der Fall; vielmehr spielten einerseits nur die Beiträge zu den (berichteten!) Erträgen eine Rolle unabhängig davon, wie diese zustande gekommen waren; andererseits war das System geprägt durch Bevorzugungen bzw. Benachteiligungen auf der Grundlage persönlicher Beziehungen, die den zuvor genannten Kriterien eines funktionierenden Systems geradezu entgegengesetzt waren. Das Ergebnis berichten McLean und Elkind: „many thought it (das Leistungsbeurteilungssystem) brought out the worst of Enron: ruthlessness, selfishness, and greed“ (McLean/Elkind 2004, 64).

■ Auf diese Weise führte die Organisationskultur Enrons zu der Perspektive, „... that ethical behavior requires nothing more than avoiding the explicitly illegal, that refusing to see the bad things happening in front of you makes you innocent, and that telling the truth is the same thing as making sure that no

one can prove you lied.“ (ebd., 406)

Die sich aus diesen und weiteren Umständen ergebende Unternehmenskultur 'produzierte' ein Verhalten, das selektiv fokussiert war auf kurzfristorientiertes Profitdenken, das die Mittel zur Aufrechterhaltung der (Buch-) Gewinne immer mehr anreichert mit Hinausschieben notwendiger Korrekturen und dem Brechen von Grenzen/Regeln. Verbunden damit war eine hochselektive Wahrnehmung der Wirklichkeit, bei der künftige Probleme ausgeblendet bzw. verdrängt wurden. Die Folge war eine kontinuierliche Erosion der Integritätsstandards, die schließlich den tiefen Fall bewirkte: „*It was the sum of incremental ethical transgressions that produced the business catastrophe.*“ (Sims/Brinkmann 2003, 246; Hervorhebung von mir, AS).

## 4 Die Rolle der Ethik

Welche Folgerungen lassen sich daraus für die Unternehmensethik ziehen? Nach meiner Einschätzung ist es vor allem eine Erkenntnis, die Ethik zu erarbeiten und zu vermitteln hat, um das Risiko ähnlicher Fälle künftig zu verringern: dass und – vor allem – wie jene moralischen Werte und Normen, von denen in Enrons „Code of Ethics“ ja durchaus zu lesen war, im betrieblichen Alltag zur Geltung kommen können. In gewissem Sinne waren Enrons Manager ja offensichtlich (auch) *schlechte* Manager, da sie *Vermögenswerte* vernachlässigten, die für ihr Geschäft (wie übrigens für jedes Geschäft) von grundlegender Bedeutung waren: Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Integrität. Sie waren ebenfalls schlechte Manager, weil sie übersahen, dass diese Vermögenswerte – wie andere Formen von Kapital (im Sinne eines Produktionsfaktors) auch – *Investitionen* erforderlich machen, die nicht zuletzt darin bestehen können, sich an bestimmte Regeln und Standards zu halten

oder auf kurzfristige Vorteile zu verzichten, um langfristige Nachteile zu vermeiden; „too much was risked, for too little gain, in Enron's accounting mischief to be consistent with an understanding of customer confidence and trust“ (McAfee 2004, 5).

Und genau hier liegt die Rolle der Unternehmensethik: Diese Investitionen erfordern *Kompetenz in Form ethischen und ökonomischen Urteilsvermögens*. Es wäre naiv und insofern verfehlt, anzunehmen, dass der Aufbau einer Vertrauensatmosphäre vor allem eine Frage guten Willens sei; vielmehr ist es erforderlich, die verschiedenen Formen von Gefährdungen dieser Atmosphäre ebenso einschätzen zu können wie die Fähigkeit, entsprechendes Verhalten von Organisationsmitgliedern zu honorieren bzw. vertrauensunterminierendes Verhalten zu sanktionieren u.a.m. Dazu gehört weiterhin die Kompetenz, ‚gute‘ Spielregeln als solche zu erkennen, aufbauen bzw. aufrecht erhalten zu können, denn viele Interaktionen im Unternehmen oder zwischen Unternehmensmitgliedern und (externen) Stakeholdern beruhen nicht (nur) auf einem Vertrauen in Personen, sondern (auch und vor allem) auf dem Vertrauen in die Funktionsfähigkeit von Spielregeln.

Diese Kompetenzen erwarben gute Manager bislang vorwiegend durch Praxis. Doch die Entwicklungen der letzten Jahre, die vor allem durch die Globalisierung im allgemeinen und drastische Kostenreduktionen des weltweiten Informationsaustauschs und der Kommunikation sowie der Mobilität im Besonderen forciert wurden und werden, verlangen Entscheidungsträgern in der Wirtschaft heute in deutlich höherem Maße ab, diese Kompetenzen auch verstärkt in theoretischer Form zu erwerben, um für die komplexen Situationen, in denen entsprechendes Urteilsvermögen gefragt ist, besser gerüstet zu sein.

Hinsichtlich der damit verbundenen Aufgabe steht Unternehmensethik – als Bestandteil des Instrumentenkastens zur Ausbildung der Kompetenzen für gutes, d.h. verantwortliches und zugleich wirtschaftlich erfolgreiches Management – durchaus noch am Anfang.

<sup>1</sup> Dieser Umstand verweist darauf, dass das verbreitete Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen, nämlich diverse soziale Wohltaten zu erbringen, vermutlich inadäquat ist. Gerade der Fall Enron zeigt, dass Verantwortung tatsächlich vielmehr darin besteht, „Schlechtes zu unterlassen“ als „Gutes zu tun“.

<sup>2</sup> URL: <http://energycommerce.house.gov/107/Hearings/02072002hearing485/Skilling797.htm>, abgerufen am 9.6.2005.

<sup>3</sup> Dies traf für Enron in besonderem Maße zu, da es als Energiehändler angewiesen war auf das Vertrauen der beiden Marktseiten, zwischen denen Enron Geschäfte zustande brachte.

<sup>4</sup> Die nachfolgenden Details aus Enrons Historie lassen sich in diversen Monographien nachlesen, z.B. in Fusaro/Miller (2002), McLean/Elkind (2004) oder Bryce (2002).

<sup>5</sup> Short Seller sind jene Börsenteilnehmer, die darauf setzen, dass der künftige Kurs von Unternehmen niedriger liegen wird als der gegenwärtige – vom Markt prognostizierte – Terminpreis; sie verkaufen deshalb auf Termin in der Hoffnung, dass sie dann zum späteren Zeitpunkt die Aktien günstiger kaufen und mit entsprechendem Gewinn verkaufen können. Insofern liegt es nahe, dass Short Seller stets

kritische Fragen zum Zustand des Unternehmens stellen, was auch Grubman tat.

<sup>6</sup> Es sei angemerkt, dass jede der nachfolgenden Techniken wie z.B. das „mark-to-market-accounting“ für sich genommen ein sinnvolles Instrument darstellen können.

<sup>7</sup> Dies ist so gesehen nichts anderes als Schuldenaufnahme, und in deren übliche Formen ist zunächst nichts dagegen einzuwenden, wenn diese liquiden Mittel investiv verwendet werden und Transparenz über die Verhältnisse herrscht.

<sup>8</sup> Es war ein running joke innerhalb Enrons, SPE zu übersetzen als „Shit Piled Everywhere“.

<sup>9</sup> Dabei kam es auch zu erheblichen Interessenkonflikten, da insbesondere der CFO von Enron, Andy Fastow, zugleich als „unabhängiger“ Investor auftrat, der als solcher Geschäfte mit Enron machte und sich auf Kosten der Firma bereicherte.

<sup>10</sup> Mitfinanziert wurden auf diese Weise auch die ausgesprochen großzügigen Gehälter, Prämienzahlungen und Spesenabrechnungen des Managements, die Zuwendungen an die Politik und übrigen auch wohltätigen Zwecke, deretwegen Enron, wie schon angesprochen, lange Zeit als ein Musterbeispiel für „good corporate citizen“ galt.

<sup>11</sup> Vgl. dazu Homann 2002, Homann/Suchanek 2005, Suchanek 2001.

<sup>12</sup> In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass es um geteilte mentale Modelle geht, also Vorstellungen, von denen man unterstellen kann, dass andere sie teilen.

<sup>13</sup> Daher können diese Regeln auch als Vermögenswerte interpretiert werden, die Investitionen erfordern; vgl. u. Punkt 4.

<sup>14</sup> Dieses auch und gerade im ursprünglichen Sinne dieses Wortes, nämlich regelbrechend bzw. Regeln nicht beachtend.

## KONTAKT

Andreas Suchanek

Lehrstuhl für Sustainability  
and Global Ethics, Wittenberg

[andreas.suchanek@wcge.org](mailto:andreas.suchanek@wcge.org)

## LITERATUR

**Bryce, R. (2002):** Pipe Dreams: Greed, Ego, and the Death of Enron, New York.

**Enron (2000):** Code of Ethics, Houston.

**Fox, L. (2002): Enron: The Rise and Fall,** Hoboken.

**Fusaro, P.C., R. M. Miller (2002):** What Went Wrong at Enron, Hoboken.

**Homann, K. (2002):** Vorteile und Anreize, Tübingen.

**Homann, K., A. Suchanek (2005):** Ökonomik. Eine Einführung, 2. Aufl., Tübingen.

**McAfee, P. (2004):** The Real Lesson of Enron, in: The Economists' Voice 1, No. 2, Article 4, URL: <http://www.bepress.com/ev/vol1/iss2/art4>, abgerufen am 15.06.05.

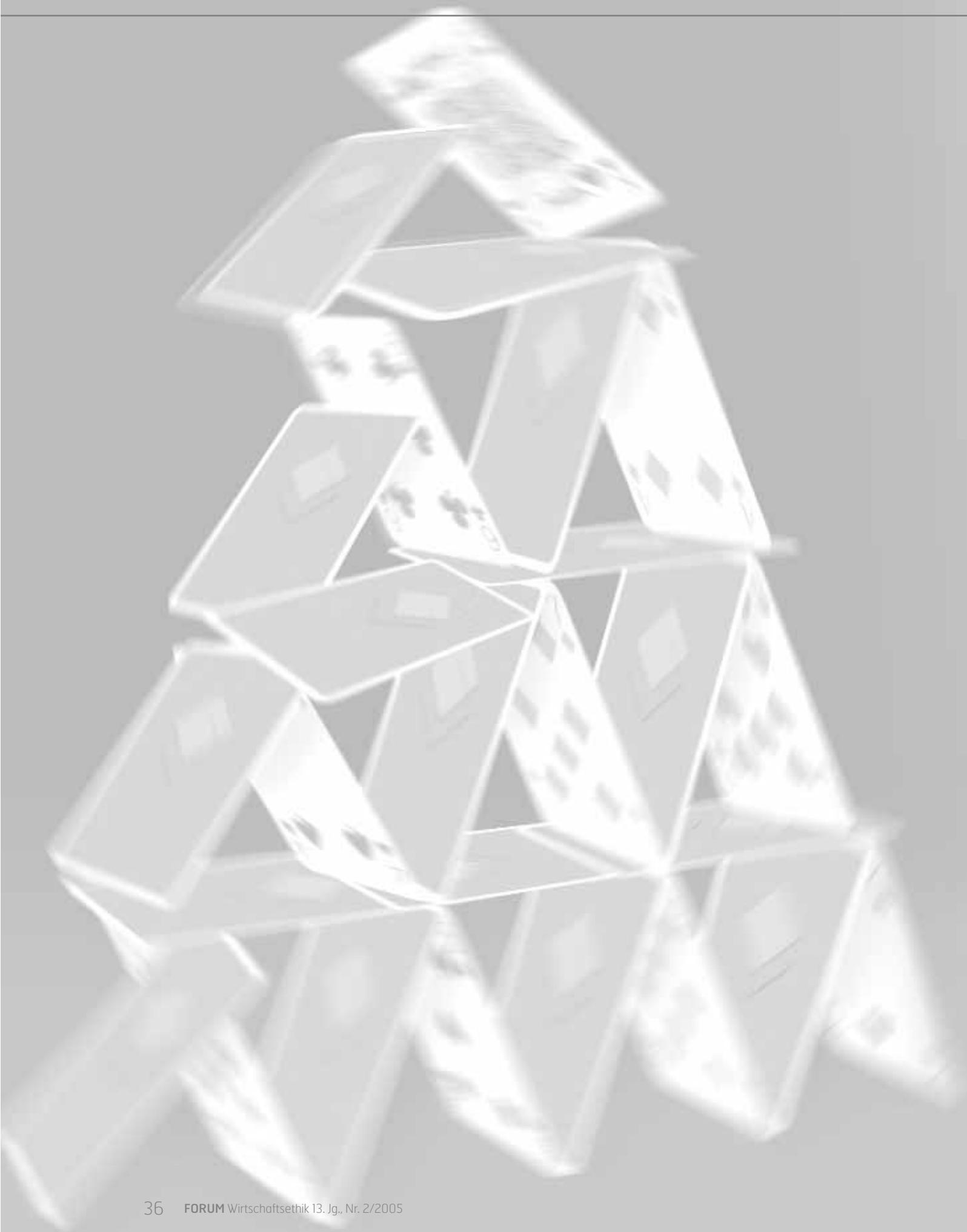
**McLean, B. (2001):** Is Enron Overpriced, Fortune Magazine 143 No. 5 (5. März), 122 f.

**McLean, B., P. Elkind (2004):** The Smartest Guys in the Room, 2. ed., New York.

**Murphy, J. (2002):** Questions and Warnings, URL: [http://www.integrity-interactive.com/compliance/mkt\\_docs/enron.pdf](http://www.integrity-interactive.com/compliance/mkt_docs/enron.pdf), abgerufen am 29.05.2005.

**Sims, R.R., J. Brinkmann (2003):** Enron Ethics (or Culture Matters More than Codes), Journal of Business Ethics 45, 243-256.

**Suchanek, A. (2001):** Ökonomische Ethik, Tübingen.



# Der Fall Enron(s)

Ein Anlass, über den wirtschaftsethischen Status von Managementintegrität nachzudenken

*Text: Ulrich Thielemann*

**W**er den Fall Enron studiert, der ist auch heute noch, vier Jahre nach dem Zusammenbruch des einstigen Vorzeigeunternehmens, überrascht, um nicht zu sagen schockiert, vom schwer überbietbaren Maß an Skrupellosigkeit, Gier, Verachtung und Hybris, das in den Führungsetagen des Unternehmens – und nicht nur dort – vorgeherrscht hat. Senator Carl Levin, Co-Chairman der eigens eingerichteten Senatsuntersuchung zum Fall Enron, hielt mit beißender Kritik nicht zurück. Das Enron Management bezeichnete er als „verwegen, hochmütig und habgierig“. „The decisions to engage in these accounting gimmicks and deceptive transactions were fueled by the ... emotions of greed and arrogance.“<sup>1</sup>

## The Greedy Bunch

Der Name „Enron Ethics“<sup>2</sup> steht für eine Management-System, das auf Sand, d.h. auf Betrug gebaut ist, viele Milliarden Dollar vernichtet und tausenden Mitarbeitern Stellung, Einkommen und ihre Pensionsansprüche gekostet hat. Es basierte technisch auf der Gründung von Tochterfirmen („special purpose entities“), die dem einzigen Zweck dienten, Riesenumsätze zu suggerieren, Verluste zu vertuschen und den Aktienkurs, an den die Vergütung des Managements und vieler weiterer „talentierter“ Mitarbeiter geknüpft war, aufzublähen. Die Größenordnung dieses Betrugs mag man daran ermesen, dass die wissent-

lich beteiligten Banken, unter anderem JP Morgan Chase, Citigroup und Credit Suisse First Boston, bislang Entschädigungszahlungen an die Enron-Aktionäre in Höhe von mehr als vier Milliarden Dollar leisten mussten. Die Börsenkapitalisierung des Konzerns betrug einmal 60 Milliarden Dollar.

„Enron Ethics“, dies steht auch für die Diskrepanz zwischen dem „Code of Ethics“, den sich das Unternehmen, man mag es kaum glauben, gab, und den Praktiken, die einem jeden Code of Ethics Hohn sprechen. Dass dieser Code ein anschauliches Beispiel für „window dressing ethics“ darstellt,<sup>3</sup> zeigt sich nicht nur darin, dass der Code zwei mal außer Kraft gesetzt werden musste.<sup>4</sup> Vielmehr ist es das *System* Enron, die dort etablierte Kultur der Bereicherung, die den Zynismus der Verbindung von „Enron“ und „Ethics“ – bzw. kritisch gewendet: den Sarkasmus – veranschaulichen soll: Als klar wurde, dass das Kartenhaus bald zusammenbrechen würde, versilberten Enron Manager ihre Optionen; so strichen 121 „Insider“ über Optionen, Aktien und Boni klammheimlich insgesamt \$310 Millionen ein.<sup>5</sup> Statt die übrigen Mitarbeiter zu warnen, untersagte das Management, offenbar aus Angst um seine eigenen Pfründe, der großen Mehrheit der übrigen Angestellten – sozusagen dem Fußvolk – den Verkauf ihrer Enron Aktien, die viele von ihnen in den Enron Pensionsfonds eingezahlt hatten, so dass sie tatenlos zusehen mussten, wie ihre Ersparnisse dahin schmolzen.<sup>6</sup> Zur gleichen Zeit trat Chairman Kenneth Lay vor die Mikrofone um der besorgten

(Finanz-)Öffentlichkeit und der Belegschaft mitzuteilen, dass das Unternehmen wohl auf sei. Vom bisherigen (Schein-)Erfolg „ihres“ Unternehmens geblendet, glaubten sie den Beteuerungen des Managements.

Das Ausmaß der Bereicherung zeigt sich auch daran, dass das Enron Management sich in einem Jahr gesamthaft 750 Millionen Dollar als Boni auszahlen ließ – aus Überschüssen, die sich gesamthaft auf 975 Millionen Dollar beliefen.<sup>7</sup> Insgesamt erhielt eine Gruppe von 200 Führungskräften Gehälter, Boni und Optionen in der Höhe von 1,4 Milliarden Dollar.<sup>8</sup>

Nicht nur wurden Anleger und Mitarbeiter hintergangen und geschädigt, sondern auch die Bürger Kaliforniens. Hatte der Bundesstaat im Jahre 1999 noch 7 Milliarden Dollar für Elektrizität ausgegeben, vervierfachte sich dieser Betrag im Jahr 2000 auf 28 Milliarden Dollar.<sup>9</sup> Nicht umsonst hatte Enron auf die Deregulierung der Energiemärkte gedrängt und dies in einem Brief an Vize-Präsident Dick Cheney bekräftigt.<sup>10</sup> Die US-amerikanische Energieaufsichtsbehörde hat mittlerweile die betrügerischen Machenschaften auch hier aufgedeckt. Diese belegen, dass Enron die Energiekrise in Kalifornien im Jahre 2000, die dem Bundesstaat geschätzte 70 Milliarden Dollar gekostet hat, gezielt ausgenutzt, aktiv unterstützt oder gar selbst mit herbeigeführt hat.<sup>11</sup> Offiziellen Schätzungen zufolge strich Enron durch die Manipulation der Energiemärkte während der Energiekrise \$1.1 Milliarden ein.<sup>12</sup>

Einblicke in den Geist, der im Unternehmen herrschte, geben Tonbandaufzeichnungen von Telefongesprächen, die als „Enron Tapes“ Berühmtheit erlangten.<sup>13</sup> Dort sind zwei Energiehändler zu hören, die über das Gerücht diskutieren, dass Enron Rückerstattungen für überhöhte Preise leisten müsse. „All those money you guys [d.h. Enron] stole from those poor grandmothers in California?“ „Yeah, grandma Millie, man. But she's the one who couldn't figure out how to fuckin' vote on the butterfly ballot.“<sup>14</sup> In einem weiteren Gespräch berichtete ein Händler dem anderen von einem Waldbrand, der eine Über-

landleitung bedrohte, die Übertragungskapazität verringerte und damit höhere Preise ermöglichte. Daraufhin stimmen beide spontan in den Slogan „Burn, Baby, Burn“ ein. Ein „hübsches Sprichwort“ findet der eine.<sup>15</sup>

### Enron – Einzelfall oder Spitze eines Eisberges?

Wie konnte es zu dieser „Kultur der Gier“<sup>16</sup> und der Verachtung für die Ansprüche anderer kommen? Und handelt es sich bei der Firmenkultur, die im Unternehmen vorherrschte, um eine Ausnahme oder, wenn nicht um eine Regel, so doch zumindest um einen Trend, der nicht nur die Zeit der so genannten „New Economy“ betraf, sondern auch heute noch vorherrscht, um einen Trend, den Enron auf die Spitze brachte?

Beide Fragen hängen zusammen. Für die Trendthese sprechen natürlich die zahlreichen Fälle betrügerischer Bilanzspekulationen, die den Niedergang der New Economy einleiteten, in der alles so ganz anders, größer, schneller und vor allem profitabler sein sollte. Doch bewegen wir uns möglicherweise immer noch in den Nachwehen der New Economy, die nur äußerlich, nicht aber in den Köpfen der Akteure überwunden wurde und die heute in anderen, wenn nicht illegalen, so doch ethisch fragwürdigen Praktiken ihren Ausdruck findet? Und wenn Enron hierfür die Spitze des Eisbergs bildet, dann ist die „Lesson to learn“, nach der immer wieder gefragt wurde und wird, heute aktueller als zunächst anzunehmen wäre.

Enron verbesserte sich im Jahre 2001 um zwei Plätze und erreichte Platz 22 auf der Liste der „100 Best Companies to Work For“, die das Fortune Magazine jährlich erstellt. Die Firma rangiert in sechs aufeinander folgenden Jahre (1996-2001) als „America's Most Innovative Company“ und war die Nummer 18 der „Most Admired Companies“ (beides ebenfalls Fortune

Magazine). Weitere hohe Listenplätze erreichte das Unternehmen etwa in den Bereichen „Quality of Management“ und „Employee Talent“. Dabei werden die Listenplätze nicht etwa von der Redaktion des Magazins vergeben, sondern aus einer Umfrage unter 10.000 Führungskräften und Analysten ermittelt. Kenneth Lay kommentierte die Ergebnisse mit den Worten: „It reflects our corporate culture which is driven by smart employees who continually come up with new ways to grow our business.“<sup>17</sup>

## The Talent Mind Set

Im Jahre 2001 veröffentlichten drei Mitarbeiter McKinseys, dem wohl nach wie vor in der Wirtschaftswelt prestigeträchtigsten und für diese wegweisenden Beratungsunternehmen, eine Studie mit dem Titel „The War for Talent“.<sup>18</sup> Dieser „Krieg“ war von McKinsey im Jahre 1997 ausgerufen worden. Er basierte auf der schlichten These, dass diejenigen Unternehmen, die die „besten“, „talentiertesten“ und „brillantesten“ Mitarbeiter für sich zu gewinnen vermögen, im Wettbewerb auf Absatz- und Faktormärkten die Nase vorn haben werden. Die erwähnte Studie fasste die Ergebnisse ausführlicher Feldforschung zusammen. 18 Unternehmen wurden als besonders untersuchungswürdig ausgewählt, da bei diesen das „talent mind set“ besonders ausgeprägt war. Und von diesen stach eine besonders hervor. Natürlich lautete der Name Enron.<sup>19</sup>

Jeffrey Skilling, Architekt des System Enron<sup>20</sup> und bis kurz vor dem Niedergang im Jahre 2001 für ein paar Monate CEO des Unternehmens, war ein aufstrebender Berater bei McKinsey, bevor er zu Enron wechselte. McKinsey ihrerseits war über zahlreiche, millionenschwere Beratungsverträge mit Enron verbunden.<sup>21</sup> Malcom Gladwell, der einen viel beachteten Beitrag zum Verhältnis von McKinsey und Enron verfasst hat, fasst dieses Verhältnis wie folgt zusammen: „McKinsey essentially created the blueprint for

the Enron culture. Enron was the ultimate ‚talent‘ company.“<sup>22</sup> Skilling ebenso wie Lay waren, so Gladwell, geradezu besessen vom neuen „talent mind set“. Ein stetiger Strom der „Top Performer“ der „besten“ Business Schools und Colleges sollte dem Unternehmen zugeführt werden. Dies, so Lay, sei das herausragende Merkmal und das Erfolgsgeheimnis Enrons: „The only thing that differentiates Enron from our competitors is our people, our talent.“<sup>23</sup>

Und die „smartesten“ Köpfe Enrons, das waren Skilling und Lay selbst. „The Smartest Guys in the Room“ – so lautet der Titel einer der vielen Buchpublikationen zum Fall Enron<sup>24</sup> sowie eines Films (2005), der den Fall Enron dokumentiert. „The smartest guys in the room“ – so empfanden viele der Beteiligten die beiden leitenden Figuren der Geschäftspolitik Enrons. Insbesondere Skilling verstand es, eine Aura von „Genialität“ um sich zu verbreiten. „When people describe Skilling they don’t just use the word ‚smart‘; they use phrases like ‚incandescently brilliant‘ or the ‚the smartest person I ever knew‘.“<sup>25</sup> Er selbst soll sich im Kreis seiner Harvard Alumni als „Genie“ bezeichnet haben,<sup>26</sup> und er ließ sich mit den Worten vernehmen: „I’ve never not been successful in business or work, ever.“<sup>27</sup> Entsprechend galt auch das Unternehmen Enron seinen obersten Leitern und Gestaltern als „führend“. Zunächst deklarierten sie Enron zur „World’s leading Energy Company“ und dann, als dies ihren offenbar unersättlichen Ego-Ansprüchen immer noch genügte, schlicht zur „World’s leading Company“ – so jedenfalls formulierte Lay die neue, nicht mehr zu überbietende „Vision“ im Jahre 2000, sinnigerweise im „Corporate Responsibility Annual Report 2000“.<sup>28</sup>

## The Power of Ideas

Um diese großmannssüchtige und größenwahnsinnige Vision umzusetzen, ersann Skilling („I am Enron“)<sup>29</sup> ein ausgeklügeltes Belohnungs- und

Bestrafungssystem, das auf Ideen aus dem Hause McKinsey zurückgriff. Denn „außerordentliche Leute“, die entsprechend Außerordentliches, nämlich außerordentlich hohe Gewinne, bewirken sollen, benötigen außerordentliche Anreize. Dabei ging Skilling von einer Individuen-zentrierten Erfolgstheorie aus; er glaubte an die „power of ideas“, und „ideas“ heißt „profits“.<sup>30</sup> Diese Theorie manifestierte sich darin, dass sich Enron als Inbegriff der „New Economy“ verstand. „We are participating in a New Economy, and the rules have changed dramatically. What you own is not as important as what you know. Hard-wired businesses, such as energy and communications, have turned into knowledge-based industries that place a premium on creativity. Enron has been and always will be the consummate innovator because of our extraordinary people. It is our intellectual capital – not only our physical assets – that makes us Enron. Move our assets to another company, and the results would be markedly different. When you define a New Economy company, you define Enron.“<sup>31</sup> Diese Erfolgstheorie des rein Immateriellen, der Ideen und der „Kreativität“ – Kreativität natürlich mit Blick allein auf die Profitabilität –, die statt auf Realkapital auf Humankapital, d.h. die „besten und gescheitesten (brightest) Talente“ setzt, aus welchen „Quellen“ diese auch immer stammen mögen,<sup>32</sup> manifestiert sich auch in der folgenden, wohl als prophetisch zu bezeichnenden Stellungnahme, die Skilling bereits 1995 in einem internen Schulungsvideo abgegeben hatte: „We’re going to move to something I call HFV, or hypothetical future value accounting. If we do that, we can add a kazillion dollars to the bottom line.“<sup>33</sup>

Der zweite Baustein bestand darin, diese „Kreativität“ aus den bereits ja besonders „smarten“ Beschäftigten herauszukitzeln. Den theoretischen Hintergrund hierzu bildete eine schlichte Motivationstheorie, die allein auf finanzielle Anreize setzt: „I’ve thought about this (how people can be motivated, A.d.V.) a lot, and all that matters is money. You buy loyalty with money. This touchy-feely stuff isn’t as important as

cash. That’s what drives performance.“<sup>34</sup> Zu Skillings Lieblingslektüre soll Richard Dawkins „The Selfish Gene“ gezählt haben, das er sozialdarwinistisch auslegte.<sup>35</sup> Um das „Beste“ aus den „Besten“ herauszuholen und überhaupt herauszufinden, wer der „Beste“ ist, bedurfte es Skilling zufolge offenbar nicht nur einer *absolut*, sondern auch einer *relativ* (zu den übrigen Beschäftigten) hohen Belohnung.

## Rank and Yank

Dieser Gedanke fand seinen Niederschlag in einem System unmittelbaren, interpersonal sichtbaren Wettbewerbs zwischen den Enron Mitarbeitern, firmenintern „rank and yank“ genannt. Dieser Prozess diente sowohl der Motivation der „besten Talente“ als auch der „Entdeckung“ und Steuerung dieser „Stars“ in die richtige, d.h. profitabelste Richtung. In einem aufwändigen, jährlich zwei mal durchgeführten, öffentlichen Evaluationsprozess wurden alle Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten und auch von ihren Kolleginnen und Kollegen in fünf Gruppen eingeteilt.<sup>36</sup> Die obersten fünf Prozent, deren Beitrag zur Verbesserung der „bottom line“ am höchsten eingestuft wurde, erhielten hohe, teilweise millionenschwere Boni und Optionen; diese lagen um Zwei Drittel über den Boni der nächsten Gruppe. Die unterste Gruppe hingegen ging nicht nur leer aus, ihnen drohte auch ihre Entlassung. Skilling ordnete an, dass grundsätzlich 10-15 Prozent der Mitarbeiter dieser untersten Gruppe zuzuweisen seien. Denn aufgrund der hohen Anzahl ständig neu eingestellter Mitarbeiter werde viel „Totholz (deadwood)“ angesammelt, und dies gelte es abzustoßen.<sup>37</sup> Allerdings wurden die betroffenen Mitarbeiter nicht sogleich entlassen, sondern zunächst einem „Redeployment Office“ zugewiesen – im Enron Jargon „office of shame“ genannt –, von wo aus sie sich in einer anderen Abteilung bewerben konnten – falls ihnen dies gelingen sollte oder wenn sie dies nach all den



Demütigungen in dem einem Schauprozess gleichen Beurteilungsverfahren noch wollten.<sup>38</sup>

Der Unterschied zu den „Stars“ konnte kaum größer sein. Nicht nur in Geld, auch sozusagen in Sachpreisen wurden die „Top-Performer“ ihres „herausragenden Talents“ und ihrer „Exzellenz“ versichert: „The top 5% got to participate in Bonus Day, also known as Car Day, since lines of flashy sports cars were their prizes. They were invited to Mexico to race motorcycles in the famed Baja 1000, or Australia for a SUV outdoor adventure, or to Aspen for skiing.“<sup>39</sup>

## Break the Rules

Die Moral von der Geschichte, d.h. die „Lesson to learn“, wird typischerweise darin gesehen, dass dieses System eine bestimmte Kultur erzeugte, die die Mitarbeiter zu ruchlosen Schurken werden ließ, die – „burn, baby, burn“ – über das Leid anderer, die sie ausnahmen, spontan in Freudentaumel ausbrechen konnten, wenn dies nur die „bottom line“, und damit ihre Boni, weiter in die Höhe schnellen ließ. Und je abgefahrener die „Ideen“, je weiter vom Üblichen entfernt, desto besser, bzw. desto eher muss da eine noch nicht ausgeschöpfte Gewinnchance lauern, womöglich im Bereich der „kazillion“. „The moral of this story“, so ein ehemaliger Enron Mitarbeiter im Range eines Vice President, „is break the rules, you can cheat, you can lie, but as long as you make money, it's all right.“<sup>40</sup> Und da das ganze System im Wesentlichen nur aus heißer Luft – Terminkontrakten – bestand, konnte es nur durch Bilanzfälschungen aufrechterhalten bzw. überhaupt erst aufgebaut werden.

Wirtschaftsethisch ist diese Erklärung – wiewohl nicht falsch – eher unbefriedigend bzw. zu wenig weitreichend. Die (Wirtschafts-)Ethik muss den Akteuren nämlich methodisch eine Legitimationstheorie unterstellen, die ihr Handeln aus ihrer subjektiven Sicht als gut und richtig erscheinen lässt, um es überhaupt verstehen zu können.<sup>41</sup> Warum

handelten die Akteure so, wie sie handelten? Natürlich ist eine Antwort hierauf äußerst komplex, und natürlich sind den Akteuren die (Hinter-)Gründe ihres Handelns nicht vollständig bewusst. Hierzu gibt es allerdings einige interessante Hinweise.

## Doing God's Work

Auf dem Höhepunkt der Energiekrise in Kalifornien, als Enron beschuldigt wurde, durch die künstliche Verknappung der Energiezufuhr ein „gaming the market“ zu betreiben, ließ sich Lay mit den Worten vernehmen: „I believe in God, and I believe in free markets.“<sup>42</sup> Der Ph.D. der Wirtschaftswissenschaften war nicht nur überzeugt, dass der „freie Markt“ die „fairste“ Form der Verteilung von Ressourcen biete. „It does create more wealth and a higher standard of living for people than any other alternative. That ought to be the conclusive statement on markets.“ Die Energiekrise sei eben auf eine „verfehlt“, also noch nicht konsequent genug betriebene Deregulierung zurückzuführen, bei der, so muss wohl gefolgert werden, der Mensch Gott noch zu sehr ins Handwerk gepfuscht hat. Zuvor hatte Lay Enrons Lobbying-Anstrengungen, die schließlich von Erfolg gekrönt waren, ebenfalls mit Gemeinwohl-Argumenten gerechtfertigt. Es handele sich um eine Art gigantisches Steuersenkungsprogramm, das Steuerzahlern und Konsumenten viele Milliarden Dollar einsparen lasse, indem Konsumenten (und natürlich auch die Firmen) endlich die „Freiheit der Wahl“ gewährt und die „cozy monopolies“, die die Konsumenten bislang „ausgenommen“ hätten, der Garaus gemacht werde.<sup>43</sup> Darum seien Unternehmen wie Enron eigentlich als



## DER FALL ENRON(S)

talismus“ erblickte,<sup>47</sup> auch heute noch in den Köpfen der treibenden Kräfte dieses Prozesses herumswirren und ihrem Handeln Antrieb und die passenden Gründe liefern? Offenbar ist dies der Fall. Wir finden die „Protestantische Ethik“ (im Sinne Webers) hier in erstaunlicher Detailtreue wieder: Die metaphysische Offenbarungstheorie des Marktes und des Wettbewerbs als eines „Entdeckungsverfahrens“ (Hayek), und zwar sowohl mit Blick auf die Legitimität (etwa die Gemeinwohldienlichkeit) als auch der persönlichen Selbstvergewisserung.<sup>48</sup> Der Gnadenpartikularismus,<sup>49</sup> der in nicht-theologischer Begrifflichkeit als Selbstüberhebung gefasst werden kann, beispielsweise über das „Totholz“, und der seinen Niederschlag im Glauben an die „überragenden“ Eigenschaften der eigenen Person wie „Genialität“, „Exzellenz“, „Brillanz“ findet, die natürlich täglich erneut zu beweisen sind und die sich in klingender Münze zu erweisen haben.<sup>50</sup> Schließlich sogar der ausdrücklich bekundete Glaube, auf einer göttlichen „Mission“ zu sein, um „Gottes Ruhm auf Erden zu fördern“.<sup>51</sup> Darum der Workaholicismus, nicht nur Skillings,<sup>52</sup> sondern der gesamten Enron-Belegschaft, sei dieser nun erzwungen oder freiwillig, und die „Rastlosigkeit“ (Weber) der Berufsarbeit, die zu keinem Ende und zu keiner Erfüllung finden will, vermutlich, so darf spekuliert werden, da der Weg der Anerkennung über die anonymen Zeichen des Marktes (in Form von Zahlungen) zwar wegen der praktischen Unendlichkeit des Mediums Geld ins Grandiose gesteigert werden kann, den Einzelnen aber menschlich unerfüllt zurücklässt – und die Dosis sozusagen ständig erhöht werden muss, bis hin zum Anspruch, der „World's leading Company“ vorzustehen.

„the people's cops“ zu bezeichnen.

„We're on the side of angels,“ so hatte Skilling auf diese Vorwürfe geantwortet. „We're taking on the entrenched monopolies. In every business we've been in, we're the good guys.“<sup>44</sup> Da freie, wettbewerbliche Märkte, vom Eigeninteresse der Akteure angetrieben, das Gegenteil von „Monopolen“ darstellen, müssen sie und muss das Eigeninteresse ‚gut‘, d.h. ethisch gerechtfertigt sein – auch wenn die Wahlfreiheit (auf Seiten der Unternehmen) darin besteht, über die „smart guys“ zu verfügen, „who can always figure out how to make money.“<sup>45</sup> Darum sah sich Skilling in all seinem – stets auf maximal mögliche Profite ausgerichteten – Handeln unterwegs auf einer quasi-göttlichen Mission. „We were doing something special, *Magical*. It wasn't a job – it was a mission. We were changing the world. We were doing God's work.“<sup>46</sup>

Wir leben im 21., nicht im 18. oder 19. Jahrhundert. Verwundert reibt sich der aufgeklärte Zeitgenosse die Augen. Sollten die „Protestantische Ethik“, in der Max Weber bekanntlich den „Geist des Kapi-

### Lessons to learn

Der Fall Enron ist kein singuläres Ereignis. Nicht bloß darum, weil eine ganze Reihe von Unterneh-

Foto: Dreamstime.com

men Bilanzfälschungen betrieben oder daran mitgeholfen haben. Auch nicht bloß darum, weil Enron-Management eng mit den Spitzen von Wirtschaft und Politik verbunden war (womit hier keine Mitwisserschaft unterstellt werden soll, wohl aber eine Vertrautheit mit dem Enron-typischen Geist) oder weil Skilling „von weiten Kreisen als Management Genie bewundert wurde“. <sup>53</sup> Vielmehr ist es der doppelte, legitimatorische und motivationale, ökonomistische Glaube ans „unbändige Vorteilsstreben“ <sup>54</sup>, dem jedes Mittel Recht ist, solange es tatsächlich Erfolg verspricht und somit vom Markt gleichsam abgeseget ist, der den Fall Enron erklären kann. Solange dieser Glaube – schlagwortartig: „greed is good“, „Vernünftig ist, was rentiert“ (Max Frisch) – vorherrscht, wird es zu weiteren Fällen dieser Art kommen. Natürlich müssen diese nicht in illegalen Handlungen münden. Im Gegenteil lässt sich ja zumindest prima facie sagen, dass das Erfolgsstreben der Akteure Enrons insofern nicht „unbändig“ war, als es die langfristigen Folgen für den eigenen Erfolg nicht genügend kalkulierte und damit den *wahren*, d.h. durchsetzbaren Vorteil gerade verfehlte. Darum hält Robert W. Tracinski, Autor im Dienste des libertären Ayn Rand Instituts, das Verhalten des Enron-Managements für eine „Karikatur“ eigeninteressierten Handelns. <sup>55</sup>

Darauf kommt es allerdings hier nicht an. Nicht nur ließen sich hier – angesichts der Summen, die im Spiel waren – Risikokalküle ins Feld führen. Nicht nur ließen sich die Enron Insider anführen, die nicht alle auf der Anklagebank stehen und ihre Millionenvergütungen vermutlich behalten dürfen. Man könnte sogar zusätzlich den sozusagen intrinsischen Nutzen bzw. Vorteil zumindest ja für einige Zeit erfüllter Großmannssucht ins Feld führen. Auch gilt es sich beispielsweise vor Augen zu führen, dass innerbetriebliche Anreiz- und Beurteilungssysteme wie das „mittelalterlich“ anmutende „rank and yank“, gar nicht justitiable sind (und auch nicht sein sollen), wiewohl sie ethisch höchst fragwürdig sind. Und selbstverständlich gilt ganz allgemein, dass unter der Ägide „unbändigen“, also langfristigen „Vorteilsstre-

bens“ – Tracinski spricht von „real ethics of self-interest“ – nur diejenigen Ansprüche berücksichtigt werden, die mit der (Gegen-)Macht ausgestattet sind, dieses Erfolgstreben früher oder später („langfristig“) netto zu beeinträchtigen; und sie werden allein nach Maßgabe dieser Macht berücksichtigt, weshalb jeder Versuch der prinzipiellen Legitimation von Vorteilsstreben – Karl Homann spricht von einer „Vorteilsbegründung der Moral“ <sup>56</sup> – trivialerweise auf eine Ethik des Rechts des Stärkeren hinauslaufen muss. <sup>57</sup>

Hier geht es jedoch um tatsächlich bestehende Motivlagen und handlungsleitende Legitimationstheorien. Es geht darum, diese kritisch zu klären und zu hinterfragen, sowohl mit Blick auf ihre persönliche und gesellschaftliche Sinnhaftigkeit als auch ihre Legitimität – und nicht, und dies wäre das genaue Gegenteil, bloß darum, zu fragen ob die Constraints langfristig richtig eingeschätzt wurden.

## Radikalität oder Integrität

Die New Economy, als deren Inkarnation sich Enron verstand, hat eine neue Managementkultur hervorgebracht, die auch heute noch, und wohl stärker als je zuvor, das Selbstverständnis insbesondere der sich als besonders avanciert verstehenden Manager bestimmt. Eine Ausdruck hiervon sind die seit dieser Zeit plötzlich gestiegenen Managementvergütungen, die vormals und über lange Zeiträume hinweg bei Großunternehmungen das etwa 30- (Deutsche Bank) oder 40-fache (US-amerikanischer Durchschnitt) der Durchschnittsvergütungen der übrigen Beschäftigten betrug und dann auf das Zwei- bis Dreihundertfache anstiegen, wo sie auch heute noch verharren. <sup>58</sup> Ein weiterer Ausdruck ist die *neue Radikalität* im Management, deren Geist auch das Skilling'schen „Brechens von Regeln“ atmete – natürlich nicht des Legalrechts, aber doch etablierter Formen der Unternehmensführung, deren Auflösung

großes Unbill erzeugt. So votiert eine Studie von McKinsey (ja, schon wieder McKinsey), mit der sich das Beratungsunternehmen Private Equity Gesellschaften anempfiehlt, für das „unbefangene“ Setzen „radikaler Schnitte“, für die es „gerade in Deutschland ... noch viel Potenzial“ gebe.<sup>59</sup>

Nicht nur der (noch) regierenden Sozialdemokratischen Partei, sondern auch einer deutlichen Mehrheit der Deutschen und ebenso einer Reihe zumeist altgedienter Manager geht diese neue Radikalität, in deren Konsequenz auch ohne Not Druck auf Mitarbeiter und Zulieferer ausgeübt wird und auch an sich wettbewerbsfähige Unternehmen „verwertet“, d.h. „schöpferisch zerstört“ werden, zu weit. „Da gibt es schreckliche Beispiele in der Managerkaste,“ sagt Edzard Reuter. „Furchtbare Menschen, die vor Gier jede Verantwortung beiseite gelassen haben.“<sup>60</sup>

Enron bietet sich vielleicht in der Tat an, eine Lektion zu lernen, die sich bereits aus grundlegenden wirtschafts- und unternehmensethischen Erwägungen ergibt und die es stets erneut im Konkreten auszubuchstabieren gilt: Gewinne oder allgemeiner Vorteile können nicht die letzte Maßgabe des Handelns bilden (ansonsten gilt das Recht des Stärkeren), sie sind vielmehr als Anspruch neben anderen zu begreifen. Statt die Berücksichtigung der Interessen bzw. Ansprüche anderer von ihrer Erfolgsdienlichkeit ist umgekehrt das eigene Erfolgsstreben von seiner (natürlich stets klärungsbedürftigen) Legitimität abhängig zu machen. Und exakt in der Bereitschaft, dies zu tun, lässt sich *Managementintegrität* fassen. Integre Manager wissen, dass sich ohne Anerkennung des Primats der Ethik kein Handeln legitimieren lässt, auch nicht das unternehmerische. Und sie wissen – oder ahnen zumindest – dass Integrität eine Basis des Unternehmenserfolgs bilden kann.<sup>61</sup> Vielleicht hilft der Fall Enron dabei, zu erkennen, dass die Integrität des Managements einen nicht bloß akzidentiellen, sondern wesentlichen Baustein einer Sozialen Marktwirtschaft bildet.

<sup>1</sup> Committee on Governmental Affairs: Hearing before the Permanent Subcommittee of Investigations of the Committee on Governmental Affairs, Second Session, Washington D.C., 2002, [http://frwebgate.access.gpo.gov/cgi-bin/getdoc.cgi?dbname=107\\_senate\\_hearings&docid=f:80300.pdf](http://frwebgate.access.gpo.gov/cgi-bin/getdoc.cgi?dbname=107_senate_hearings&docid=f:80300.pdf), S. 2, 90.

<sup>2</sup> Sims, R.R./Brinkmann, J.: Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes), in: Journal of Business Ethics, 2003, S. 243-256, [www.uni-hohenheim.de/wirtschaftsethik/Sims-Brinkmann\\_2003.pdf](http://www.uni-hohenheim.de/wirtschaftsethik/Sims-Brinkmann_2003.pdf).

<sup>3</sup> Sims/Brinkmann (2003: 243, 254).

<sup>4</sup> Sims/Brinkmann (2003: 247).

<sup>5</sup> [www.chron.com/content/chronicle/special/01/enron/comp3.html](http://www.chron.com/content/chronicle/special/01/enron/comp3.html).

<sup>6</sup> <http://archives.cnn.com/2002/LAW/01/14/enron.employees/>.

<sup>7</sup> [www.prospect.org/print-friendly/print/V13/19/useem-j.html](http://www.prospect.org/print-friendly/print/V13/19/useem-j.html).

<sup>8</sup> <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/3400201.stm>; [www.enronfraud.com](http://www.enronfraud.com). Zur gleichen Zeit haben sich Insider anderer Unternehmen in noch weit höherem Maße bereichert, einzelne mit mehr als einer Milliarde (kein Schreibfehler) Dollar. Vgl. The Greedy Bunch. You bought, they sold, Fortune Magazine, September 2002, [www.fortune.com](http://www.fortune.com).

<sup>9</sup> [www.attac.at/1428.html](http://www.attac.at/1428.html).

<sup>10</sup> [www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2002/01/30/MN46204.DTL](http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2002/01/30/MN46204.DTL). Den Einfluss Enrons mag man daran ermesen, dass der Direktor der Energieaufsichtsbehörde FERC auf Vorschlag des Firmengründers, langjährigem CEO und Chairman Kenneth Lay eingesetzt wurde. Niederberger, W.: Enron-Energiehändler im Gespräch, in: Tagesanzeiger, 15. Juni 2004, [www.tagesanzeiger.ch/dyn/news/wirtschaft/386187.html](http://www.tagesanzeiger.ch/dyn/news/wirtschaft/386187.html).

<sup>11</sup> <http://www.udo-leuschner.de/energie-chronik/020501.htm>; Niederberger (2004). Eine Schlüsselfunktion kommt hierbei dem sog. „Smoking Gun Memo“ zu. Vgl. [www.cbsnews.com](http://www.cbsnews.com).

<sup>12</sup> [http://seattletimes.nwsource.com/html/localnews/2001956406\\_enron15m.html](http://seattletimes.nwsource.com/html/localnews/2001956406_enron15m.html).

<sup>13</sup> [www.enrontapes.com/files.html](http://www.enrontapes.com/files.html); <http://www.thomasleavitt.org/enrontapes/index.php?p=9>.

<sup>14</sup> [www.thomasleavitt.org/enrontapes/index.php?cat=2](http://www.thomasleavitt.org/enrontapes/index.php?cat=2); „Butterfly ballot“ ist eine Anspielung auf den verwirrenden Wahlzettel in Florida, der dazu beigetragen haben soll, bei der Präsidentschaftswahl im Jahre 2000 George Bush zum Sieg zu verhelfen.

- 15 [www.enrontapes.com/pdf-exhibits/SNO-203.pdf](http://www.enrontapes.com/pdf-exhibits/SNO-203.pdf).
- 16 Sims/Brinkman (2003: 251).
- 17 [www.enron.com/corp/pressroom/releases/2001/ene/15-MostInnovative-02-06-01-LTR.html](http://www.enron.com/corp/pressroom/releases/2001/ene/15-MostInnovative-02-06-01-LTR.html).
- 18 Michaels, E./Handfield-Jones, H./Axelrod, B.: *The War for Talent*, Boston 2001.
- 19 Vgl. Gladwell, M.: *The Talent Myth*, in: *The New Yorker*, 22. Juli 2002, [www.newyorker.com](http://www.newyorker.com).
- 20 [www.riskglossary.com/link/enron.htm](http://www.riskglossary.com/link/enron.htm).
- 21 [www.businessweek.com/magazine/content/02\\_27/b3790001.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/02_27/b3790001.htm); [http://bodurtha.georgetown.edu/enron/jeff\\_skilling\\_enrons\\_missing\\_man.htm](http://bodurtha.georgetown.edu/enron/jeff_skilling_enrons_missing_man.htm).
- 22 Gladwell (2002).
- 23 Zit. nach Gladwell (2002).
- 24 McLean, B./Elkind, P.: *The Smartest Guys in the Room*, New York, 2003.
- 25 [www.chron.com/content/news/photos/04/02/09/enrongallery/photo2.html](http://www.chron.com/content/news/photos/04/02/09/enrongallery/photo2.html).
- 26 [www.cineme.net/2005/042205\\_enron](http://www.cineme.net/2005/042205_enron).
- 27 [www.businessweek.com/magazine/content/01\\_51/b3762001.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/01_51/b3762001.htm).
- 28 [www.enron.com/corp/pressroom/responsibility/CRANNUAL.pdf](http://www.enron.com/corp/pressroom/responsibility/CRANNUAL.pdf), S. 3.
- 29 [www.cineme.net/2005/042205\\_enron](http://www.cineme.net/2005/042205_enron).
- 30 [www.cineme.net/2005/042205\\_enron](http://www.cineme.net/2005/042205_enron).
- 31 [www.enron.com/corp/investors/annuals/annual99/letter.html](http://www.enron.com/corp/investors/annuals/annual99/letter.html).
- 32 [www.enron.com/corp/pressroom/responsibility/CRANNUAL.pdf](http://www.enron.com/corp/pressroom/responsibility/CRANNUAL.pdf), S. 24. Vgl. auch Swartz, M.: *Power Fail-ure: The Inside Story of the Collapse of Enron*, Garden City 2004, S. 3.
- 33 <http://members.cox.net/cowicide/bush>.
- 34 McLean/Elkind (2003: 55).
- 35 [http://www.boingboing.net/2005/04/25/documentary\\_enron\\_th.html](http://www.boingboing.net/2005/04/25/documentary_enron_th.html).
- 36 Gladwell (2002), McLean/Elkind (2003: 63 f.), Fox, L.: *Enron. The Rise and Fall*, Hoboken 2003, S. 83 f., Sims/Brinkmann (2003: 250 f.), [http://cbae.nmsu.edu/~dboje/99/enron\\_spectacle\\_theatrics.htm](http://cbae.nmsu.edu/~dboje/99/enron_spectacle_theatrics.htm); <http://bodurtha.georgetown.edu/enron/Enron%20Green%20Acres.htm>, [www.boingboing.net/2005/04/25/documentary\\_enron\\_th.html](http://www.boingboing.net/2005/04/25/documentary_enron_th.html).
- 37 Fox (2003: 84).
- 38 Die Ehefrau eines ehemaligen Enron-Mitarbeiters spricht von einem „Dark Ages ranking performance-evaluation system“ und einer „sweatshop work ethic“, die bei Enron geherrscht habe. [www.chron.com/cs/CDA/story.htm?special/enron/1245679](http://www.chron.com/cs/CDA/story.htm?special/enron/1245679).
- 39 [http://cbae.nmsu.edu/~dboje/99/enron\\_spectacle\\_theatrics.htm](http://cbae.nmsu.edu/~dboje/99/enron_spectacle_theatrics.htm).
- 40 Sims/Brinkman (2003: 250). Vgl. auch Kelly, M.: *The Next Step for CSR. Economic Democracy*, in: *Business Ethics*, 3-4/2002, [www.sbnportland.org](http://www.sbnportland.org), die die „real lesson to learn“ from Enron so zusammenfasst: „What's going on is a single thing: unremitting pressure to get the numbers, by any means possible.“
- 41 Vgl. Ulrich, P./Thielemann, U.: *Wie denken Manager über Markt und Moral? Empirische Untersuchungen unternehmensethischer Denkmuster im Vergleich*, in: Wieland, J. (Hrsg.), *Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft*, Frankfurt 1993, S. 54-91, hier S. 55.
- 42 *The San Diego Union-Tribune*, 2. Februar 2001.
- 43 McLean/Elkind (2003: 172, 265).
- 44 [http://www.businessweek.com/2001/01\\_07/b3719001.htm](http://www.businessweek.com/2001/01_07/b3719001.htm).
- 45 Mit diesen Worten endete ein Telefongespräch zwischen Lay und einem kalifornischen Energieverantwortlichen während der Energiekrise. „Well, Dave,“ erinnert sich dieser, „in the final analysis, it doesn't matter what you crazy people in California do, because I got smart guys out there who can always figure out how to make money.“ <http://www.dukeemployees.com/deregulation1802.shtml>.
- 46 McLean/Elkind (2003: XXV).
- 47 Weber, M.: *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, in: ders., *Gesammelte Aufsätze zur Religionsphilosophie*, Tübingen 1988, S. 17-205.
- 48 Das Schlüsselzitat hierzu lautet (Weber 1988: 175 f.): „Denn wenn jener Gott, den der Puritaner in allen Fügungen des Lebens wirksam sieht, einem der Seinigen eine Gewinnchance zeigt, so hat er seine Absichten dabei. Und mit hin hat der gläubige Christ diesem Rufe zu folgen, indem er sie sich zunutze macht.“
- 49 Weber (1988: 124, 198 f.).
- 50 Dass dies alles so viel extrovertierter wirkt als die Lebenseinstellung des „innerweltlich asketischen“ Puritaners, den Weber beschrieb, tut der grundlegenden Homologie – dem Glauben an Auserwähltheit und Legitimität, die sich im Markterfolg, gleichsam als Fingerzeig Gottes, zeigen – keinen Abbruch. Vermutlich war der „Fachmenschen ohne Geist“ und der „Genussmenschen ohne Herz“, den Weber (1988: 204) auf den Puritaner folgen sah, weniger weit von diesem entfernt, als Weber glauben mochte. Überdies sind die USA wohl das einzige Land, in dem man (wieder?) Markterfolg als Ausdruck göttlichen Willens deuten kann, ohne sich der Lächerlichkeit Preis zu geben.
- 51 Weber (1988: 101, 115).
- 52 Vgl. hierzu McLean/Elkind, S. 68 f.
- 53 [www.businessweek.com/magazine/content/02\\_06/b3769051.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/02_06/b3769051.htm).
- 54 „Unbändiges Vorteilsstreben bildet den Kern aller Moral – und sogar des christlichen Liebesgebotes.“ Homann, K.: *Sinn und Grenze der ökonomischen Methode in der Wirtschaftsethik*, in: Aufderheide, D./Dabrowski, M. (Hrsg.), *Wirtschaftsethik und Moralökonomik*, Berlin 1997, S. 11-42, hier S. 37.
- 55 [www.aynrand.org/site/News2?IServSessionIdr005=q7iskcccl01.app1a&page=NewsArticle&id=7327&news\\_iv\\_ctrl=1085](http://www.aynrand.org/site/News2?IServSessionIdr005=q7iskcccl01.app1a&page=NewsArticle&id=7327&news_iv_ctrl=1085).
- 56 Homann, K.: *Vorteile und Anreize*, Tübingen 2002, etwa S. 256.
- 57 Vgl. Thielemann, U.: *Das Prinzip Markt*, Bern/Stuttgart/Wien 1996.
- 58 Vgl. Härtel, H.-H.: *Fundamentaler Wandel der Wertmaßstäbe*, in: *Wirtschaftsdienst*, 6/2004, S. 347-350; Thielemann, U.: *Managergehälter – Eine Frage der Ethik*, in: *Wirtschaftsdienst*, 6/2004, S. 358-362.
- 59 [www.mckinsey.de/\\_downloads/kompetenz/cig/CIG\\_uebergreifend/2001/a22\\_PrivateEquity.pdf](http://www.mckinsey.de/_downloads/kompetenz/cig/CIG_uebergreifend/2001/a22_PrivateEquity.pdf); vgl. zu der hiermit in Zusammenhang stehende „Kapitalismusdebatte“ Thielemann, U.: *Das Ende des Neoliberalismus?*, in: *Wirtschaftsdienst. Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, Juni 2005, S. 358-364.
- 60 Reuter, E.: „Es gibt schreckliche Beispiele von Gier“, Interview, in: *Kölner Stadt Anzeiger*, 29. April 2005.
- 61 Vgl. zum damit angesprochenen Konzept verdienter Reputation Thielemann, U.: *Wie verdient man sich Reputation und was trägt sie ein?*, in: *Gesellschaft für ethische Fragen* (Hrsg.), *Arbeitsblatt* 2004, Nr. 45, S. 16-22, [www.iwe.unisg.ch](http://www.iwe.unisg.ch).

## KONTAKT

Ulrich Thielemann

Vizedirektor des Instituts für  
Wirtschaftsethik, St. Gallen

[ulrich.thielemann@unisg.ch](mailto:ulrich.thielemann@unisg.ch)



## REZENSION ZU: Claudia Döpfner Kunst und Kultur – Voll im Geschäft?

Frankfurt 2004.

*Text: Clara E. Laeis*

**D**ie Dissertation von Claudia Döpfner über „Kunst und Kultur – voll im Geschäft“ arbeitet erstmalig den Beitrag von Kunstsponsorings-Aktivitäten der Unternehmen innerhalb eines kulturverträglichen Nachhaltigkeitsmanagements heraus.

Im ersten Teil der Arbeit weist Döpfner auf Parallelen des heutigen Kunstsponsorings zum Stiftungswesen des 14. Jahrhunderts hin. Anhand einer Analyse der Stiftungsmotive der berühmten, von

Rolin gestifteten, Madonnen tafel (der sog. „Rolin-Madonna“ von Jan van Eyck, 14. Jh.), stellt sie den Gedanken des „glückseligmachenden Tauschgeschäfts“ als ein Motiv heraus, das sich auch in heutigen Sponsoring-Aktivitäten von Unternehmen wieder findet.

Im zweiten Teil der Arbeit geht Döpfner der Frage nach, wie und ob das Kunstsponsorings der Unternehmen heute als „kulturverträglich“ zu verstehen und zu bewerten ist. Im Anschluss an

Foto: Frederic Sune, Dreamstime.com

eine Klärung der Begrifflichkeiten (Mäzenatentum, Spendenwesen, Stiftung und Sponsoring) führt sie zunächst ein breites Spektrum des deutschen Sponsoringwesens vor Augen. Dem folgt eine Darstellung der Kunst- und Kulturförderung im internationalen Vergleich mit dem Beispiel der USA. In ihren Ergebnissen spiegelt sich immer wieder die Komplexität des Themas wieder, z.B. wenn Sie darauf hinweist, dass „öffentliche Kunst- und Kulturförderung [...] nicht per se als ‚neutral‘ anzusehen sei; „private bzw. privatwirtschaftliche Förderung“ auf der anderen Seite „nicht als zwangsläufig einseitig interessen-geleitet verdächtig werden“ dürfe. Für Einige dürfte der Hinweis auf die besondere Stellung Deutschlands als Rangführender privatwirtschaftlicher Kunst- und Kulturförderung interessant sein.

Schließlich nimmt sie im letzten Abschnitt der Arbeit Bezug auf die verbreitete Befürchtung, „das Sponsoring könne als Argument für eine weitere Kürzung öffentlicher Gelder im Kunst- und Kulturbereich dienen“ oder dazu herhalten, „von anderen Problemen abzulenken“. Um bewerten zu können, ob also „ein bestimmtes Unternehmen die Übernahme kultureller Verantwortung als sog. ‚core business‘ seiner Tätigkeiten versteht und sich entsprechend im Sinne eines tatsächlich umfassend verantwortlichen Kunstsponsorings engagiert, oder ob hier Kunst und Kultur letztlich instrumentalisiert und einseitig den Unternehmensinteressen untergeordnet wird“, greift Döpfner auf

die aus dem Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden (FHL) abgeleiteten „grundlegenden Kriterien für die Bewertung von kulturverträglichem Kunstsponsorings“ des ethisch-ökologischen Ratings der oekom research AG (München) zurück und erweitert sie. Entscheidendes und für Döpfner dauerhaft gültiges Kriterium für die Kulturverträglichkeit unternehmerischen Kunstsponsorings ist dabei zunächst die Frage, ob und inwieweit die Sponsoren „das schöpferisch-ästhetische Gestalten und dessen Ergebnisse auf den Gebieten der einzelnen [...] Kunstbereiche in der eigenen wie auch in fremden Kulturen fördern“. Bewertet wird also das Ausmaß „der Verantwortung für den Bestand und die Weiterentwicklung von Kunst als Ausdrucksform des einer Kultur immanenten kreativen Potentials“ bei einem bestimmten Unternehmen.

Abschließend stellt Döpfner einen eigenen Vorschlag für ein präzisiertes Bewertungsraster auf der Basis der in der Arbeit gewonnen Erkenntnisse vor und legt damit den Grund für eine Aufwertung des Kunstsponsorings Ratings.

Aufgrund der Tatsache, dass Kunstsponsorings – als Exemplarfall für kulturelles Engagement von Unternehmen – nicht in dem Maße für ein Rating quantifizierbar ist wie z.B. das Umweltengagement eines Unternehmens, sind die Ergebnisse ihrer historisch fundierten und breit recherchierten Untersuchung nicht zahlenmäßig ‚greifbar‘ darstellbar. Stattdessen wird mit der Untersuchung in

den eigenen Worten der Autorin „ein grundlegender, theoretisch fundierter und praxisorientierter und (z.T.) erprobter Beitrag zum ethisch-ökologischen Rating sowie zur aktuellen, oftmals sehr emotional geführten Diskussion über Kunst- und Kulturförderung geleistet“. Döpfner hat mit dieser fundierten Arbeit vor allem auf das Kunstsponsorings als eine wichtige Bewertungsdimension von Kulturverträglichkeit hingewiesen. Sie konnte deutlich machen, dass ‚Kunstsponsorings‘ eine hervorragende Bewertungsdimension für die Kulturverträglichkeit von Unternehmen ist. Damit wird die zentrale Rolle des Kunst- und Kulturbereichs in der Nachhaltigkeitsdiskussion, quasi als vierte Säule nachhaltigen Wirtschaftens, in Verlängerung des 1992 auf der UN-Konferenz in Rio de Janeiro verankerten Leitbilds, ins Blickfeld gerückt wie sie von Hoffmann, Ott und Scherhorn im Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden grundgelegt worden ist.

Schade nur, dass nicht wenigstens das exemplarisch vorgestellte Bild von Rolin als Anschauungsmaterial in die Arbeit Eingang fand!

## KONTAKT

Clara E. Laeis

Universität Frankfurt

claeis@t-online.de

REZENSION ZU: John Kenneth Galbraith  
**The Economics of Innocent Fraud**

[Houghton Mifflin Company] Boston / New York 2004, 62 S.

Text: Prof. Dr. Claus Dierksmeier

John Kenneth Galbraith hat zeitlebens eine wichtige Rolle als namhafter Promoter des Keynesianismus gespielt und zudem Keynes' volkswirtschaftliche Thesen durch eigene betriebswirtschaftliche Analysen unterstützt. In dem jüngst erschienenen Büchlein *The Economics of Innocent Fraud* legt Galbraith nun eine kleine Summe seines Lebenswerks vor. Zentral geht es darin darum, dass und wie die heutige Wirtschaftstheorie in mehr oder weniger unschuldigen Selbsttäuschungen befangen ist, die sich in der Wirtschaftspraxis zu einem manifesten Betrug am Gemeinwohl ausgewachsen.

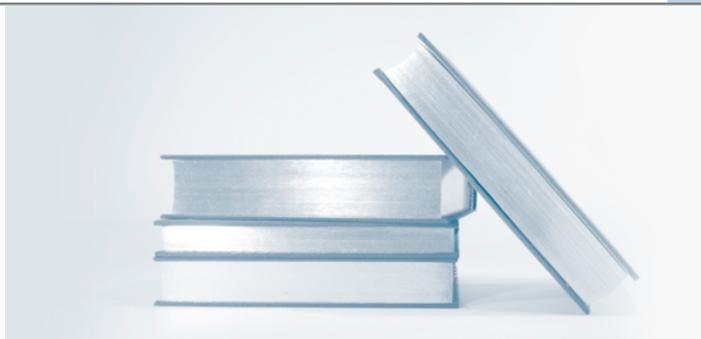
Während die (neo-)klassische Wirtschaftstheorie mit Modellen operiert, welche dem Kleinkapitalismus des 18. Jahrhunderts nachgebildet sind, und für Produktmärkte funktioniert, wo weitgehend Bedingungen vollständiger Konkurrenz und umfassender Information bestehen, versagt sie, laut Galbraith, gegenüber den neuartigen Unternehmen des 20. Jahrhunderts. Die technisch bedingten Zuwächse an Komple-

xität und Zeitdauer im Produktionsprozess, die entsprechende Erfordernisse weit größerer Kapitalinvestitionen und die damit einhergehende Notwendigkeit höherer Planungssicherheit führt zu einer Trennung von Kapitaleignern und Entscheidern im modernen Großunternehmen und verschiebt die Machtbasis zum technischen Stab sowie zum Management. Zudem rückt sie die Großunternehmen in Fragen der Regulierung, der Verwaltung (Infrastrukturnutzung) und zu Kooperationszwecken näher an den öffentlichen Sektor heran. Die Wirtschaftstheorie muss an jener neuen Wirklichkeit orientiert werden.

Dem aber stehen starke „vested interests“ entgegen. Die neo-klassische Ökonomik wird vielfach wider besseres Wissen als nach wie vor allumfassend zuständig gepriesen, weil sich mit ihr die Besitzstandsinteressen einer wohlhabenden Klientel bedienen lassen. Die Theorie wird so zur Ideologie und dient der wirtschaftspolitischen Entmündigung der Bevölkerung – ein wissen-

schaftlicher Betrug, der im praktischen Wirtschaftsleben manigfaltigen „*innocent fraud*“ ermöglicht.

Die Accountingskandale vergangener Jahre etwa speisen sich laut Galbraith aus jenem strategischen Gebrauch einer unzeitgemäßen Wirtschaftstheorie. Denn dass sich moderne Unternehmen zusehends weniger den Wünschen der Gesellschaft beugen, sondern vielmehr wie im Falle des kreativen „corporate accounting“ die gesellschaftlichen Regeln zufolge ihren eigenen Interessen beugen, ist nur möglich, weil sie dabei durch „unduly compliant public officials“ (50) unterstützt werden. Diese Rückendeckung ihrerseits speist sich aus jenem neo-klassischen Dogma, welches die Trennung des privaten und öffentlichen Sektors so absolut setzt (8), dass jeder Eingriff der Politik ins konkrete Wirtschaftsgebaren als Sakrileg erscheinen muss. Gibt man dieses Dogma auf, was z.B. im Falle der augenfällig mit dem Regierungshandeln verflochtenen Militärwirtschaft und Schwerindustrie nahe-



liegt (54ff.), so fällt auch die Konklusion des politischen Mitgestaltungsverbots in sich zusammen.

Derlei wird natürlich – im Namen der Rechte der Kapitaleigner – von der neo-klassischen Lehre heftig widersprochen. Die Entscheidungsmacht über die Unternehmensführung liegt allerdings mittlerweile gar nicht mehr bei den Anteilseignern, sondern nahezu ausschließlich bei der „corporate beaurocracy“ selbst (25), wie sich augenfällig an den keineswegs (wie idealiter laut neo-klassischer Theorie) am marginalen Produktivitätszuwachs orientierten (31), sondern realiter vom Management diskret für sich selbst verabschiedeten Vergütungen zeigt (27). Wenn aber keine nennenswerte Steuerung der Großindustrie seitens der *stockholder* stattfindet, dann werden deren Interessen durch politische Einflussnahme sicher nicht weiter geschmälert – möglicherweise aber besser repräsentiert als bisher.

Und auch mit einer Steuerung der Wirtschaft durch die in ökonomischen Textbüchern allenthalben gefeierte Konsumentenouveränität (4) ist es nicht weit her; vielmehr gelingt es dem Management (durch Marketing und Werbung) zusehends, das Konsumverhalten zu steuern, anstatt sich umgekehrt von diesem steuern zu lassen (35). Dadurch kommt es bekanntermaßen auch zur Befriedigung von Bedürfnissen, die dazu allererst geschaffen wurden – gesellschaftspolitisch wie ökologisch eine bedenkliche Verschwendung von Ressourcen.

Eine weitere (Selbst)-Täuschung der

neo-klassischen Wirtschaftstheorie liegt in der Annahme, dass nur Regierung und Verwaltung bürokratisch (und ineffizient) verfahren, Unternehmen aber *per se* schon produktive Gebilde seien – weshalb jedwede Reglementierung des Wirtschaftslebens Effizienzverluste nach sich ziehe. Dies verkennt nicht nur die wichtigen, effizienzsteigernden ordoliberalen Funktionen des Staats. Der allerorten betriebene Versuch, Konkurrenz durch Preisabsprachen oder durch gezielte politische Verzerrung der internationalen Preisgefüge zu unterlaufen, zeigt überdies, dass die modernen Großunternehmen oftmals aus betriebswirtschaftlichen Motiven geneigt sind, volkswirtschaftlich ineffizient zu handeln.

Von den korporativen Machtzentren aus wird so die Gesellschaft insgesamt in Schiefelage gebracht. Es ist in den Augen von Galbraith durchaus nicht zufällig, dass es in den USA jüngst zu Steuerreduktionen kam, welche Geld verteilen an „those who would not spend“, und nichts als „privation“ bereithalten „for those who would“ (59). Das nämlich liegt auf einer Linie damit, dass anstelle einer demokratisch gesteuerten antizyklischen Fiskalpolitik in den USA lediglich monetaristische Wirtschaftspolitik betrieben wird, nicht obschon, sondern gerade weil diese volkswirtschaftlich „manifestly ineffective“ (44) ist. Die daraus resultierenden periodischen Rezessionen schaden zwar dem Normalverbraucher, kaum aber jenen finanzschweren Institutionen, auf deren Einfluss auf die politischen Entscheider jener Montetarismus maßgeb-

lich zurückgeht. Und die der Wirtschaft zu Rezessionszeiten dann im Einklang mit dem neo-klassischen Credo verabreichten Kuren – „vigorous downsizing“ durch „layoffs of those least responsible“ (42) – verschieben das gesellschaftspolitische Machtgleichgewicht noch einmal weiter vom Faktor Arbeit zum Faktor Kapital.

Die wirtschaftliche Entmachtung des Kunden geht mit einer schleichenden politischen Entmachtung des Wählers einher (8). Beiden wird eine Souveränität vorgegaukelt, die sie in Wirklichkeit nicht haben, weil die Bedingungen, unter denen sie ihre Autonomie ausüben könnten, systematisch von denen erodiert werden, die vorgeben, im Dienste derselben zu stehen. Der Schulterchluss einer korrupten Politik mit einer zynischen Ökonomie geschieht dabei ironischerweise im Namen der Freiheiten des Marktes und der Demokratie. Galbraiths äußerst lesenswerte Einforderung einer wirklichkeitsgerechteren Theorie des Wirtschaftens will demgegenüber die intellektuellen Grundlagen zur Rückeroberung der wirtschaftlichen und politischen Bürgerrechte liefern.

## KONTAKT

Prof. Dr. Claus Dierksmeier

Philosophy Department  
Stonehill College

[clausdierksmeier@yahoo.de](mailto:clausdierksmeier@yahoo.de)

# Unternehmensethik für Barbaren

EINE STELLUNGNAHME ZUR REZENSION

VON LÖHR UND ODZIEMCZYK<sup>1</sup>

*Text: Dirk Matten und Andrew Crane<sup>2</sup>*

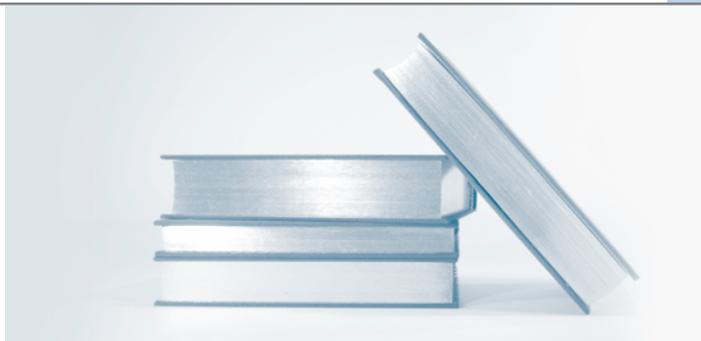
**L**ehrbücherschreiben ist ein zwiespältiges Geschäft. Auf der Aktivseite steht die Chance, zur Abwechslung mal etwas zu Papier zu bringen, was nicht nur von einem Dutzend Fachkollegen in wissenschaftlichen Zeitschriften gelesen, sondern im Idealfall von tausenden von Studenten studiert und verinnerlicht wird. Wer sich nach einem Jahrzehnt wissenschaftlichen Arbeitens gelegentlich fragt, ob seine meistgelesenen Zeilen nicht die Emails an den fakultätsinternen Verteiler sind, kann sich durch das Schreiben eines Lehrbuchs dieses Zweifels sicher ein für allemal entledigen. Auf der Passivseite steht allerdings, dass ein solches Werk nur selten dazu angeht, den Freundeskreis unter den akademischen Fachkollegen signifikant auszuweiten. Der einfache Grund hierfür liegt darin, dass ein Lehrbuch dazu zwingt, eine oftmals komplexe und vielschichtige Diskussion auf ein Niveau zu verkürzen, welches dem blutigen Laien einen ersten Zugang zur Materie ver-

schaffen kann. Je einfacher und zugänglicher der Stoff aufgearbeitet wird, desto höher wird allerdings das Risiko, dass der Insider wesentliche Facetten der Debatte vermissen wird und den Versuch, den Wissenstand in einem Sachgebiet zu definieren und eine klare Abgrenzung des Stoffes zu wagen, geradezu als präventiv empfinden muss.

Insofern stimmt es die Autoren des kürzlich in *FORUM Wirtschaftsethik* rezensierten Textes „Business Ethics“<sup>3</sup> geradezu überrascht, wenn ihr Lehrbuch in einer Rezension mit einer satten Portion Vorschusslorbeeren bedacht wird. Als „bemerkenswerte Forscher aus der jungen, international aktiven Generation“ hätten wir uns beinahe kaum wiederkannt und selbst noch im Fazit empfehlen die Rezensenten das Buch als „kommendes Standardwerk“ und als ein „Muss für Anfänger wie für Spezialisten“. Allerdings geben Löhr und Odziemczyk uns kaum Zeit zum Ausruhen auf den Lorbeeren, vielmehr

diskutieren sie im Hauptteil ihres Reviews aus Ihrer Sicht recht tiefgreifende Defizite des Werkes, nicht zuletzt auch „um Crane und Matten vielleicht zu einer Stellungnahme zu bewegen“. Bei dieser im Vergleich zu anderen noch recht positiven Rezension<sup>4</sup> waren wir ursprünglich kaum geneigt zu reagieren, nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund, dass Löhr und Odziemczyk genau jene Klippen markiert haben, die der Lehrbuchschreiber unseres Erachtens eben kaum umschiffen, sondern allenfalls überfliegen kann. Wir wagen eine kurze Replik in der Hoffnung, dass sie eine Diskussion stimuliert, die für die Leserschaft des *FORUM Wirtschaftsethik* von Interesse ist.

Löhr und Odziemczyk können sich im Wesentlichen mit zwei Aspekten des Buches nicht recht anfreunden. Erstens erscheint es ihnen problematisch, dass wir keine stimmige normative Perspektive einnehmen, sondern eine solche „Perspektivklärung ... auf dem Altar



einer methodischen Beliebigkeit“ opfern und unsere Leser „aus dem Steinbruch der verfügbaren ethischen Perspektiven nach Belieben und Aktualität“ (S. 30) bedienen. Zweitens, eng damit verknüpft, vermissen sie, „dass die im Titel versprochene ‚europäische Perspektive‘ des Lehrbuchs nicht wirklich entwickelt wird“ (S. 29). Wir wollen im Folgenden kurz auf diese Einwände eingehen.

Um Löhrs und Odziemczyks Einschätzungen angemessen zu würdigen ist es u.E. unabdingbar, über die Zielgruppe eines solchen Lehrbuchs etwas ausführlicher nachzudenken. Dies ist nicht nur im Kontext, sagen wir, des Verlagsmarketing von Interesse, sondern geht geradezu ins Mark der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit wirtschaftsethischen Fragestellungen auf dem alten Kontinent. Über die Gründe des in jüngster Zeit wachsenden Interesses an Unternehmensethik in Europa haben wir an anderer Stelle etwas eingehender nachgedacht<sup>5</sup>. Einer der Hauptgründe, warum ethische Fragestellungen in jüngster Zeit in europäischen Universitäten und Business Schools mehr Beachtung findet<sup>6</sup> liegt u.E. darin, dass Unternehmen immer weniger auf nationalstaatliche Regulierung zurückgreifen können, die ihnen das Fragen nach richtig und falsch, gut und böse in ihren Entscheidungen weitgehend abnimmt. Dies gilt jedenfalls für multinationale Unternehmen<sup>7</sup>, die über den europäischen Kontext hinaus aktiv sind, aber in wachsendem Masse auch in Europa

selbst, wo sogenannte ‚neoliberale Reformen‘ mehr und mehr Elemente des einstmals mächtigen Sozialstaats zurückschneiden und in wachsendem Maße eine Fülle von normativen und ethischen Fragen in die Sphäre privater Akteure delegieren. Deutschland war hier dank 16 Jahren Kohlscher Stagnation lange noch eine Insel der Seligen, aber die jüngsten Reformen der Schröder-Regierung und die unlängst aufgeflamte ‚Kapitalismusedebatte‘ haben mehr als deutlich gemacht, dass diese globalen Trends auch den deutschen Michel nicht haben ungeschoren davonkommen lassen.

Zur gleichen Zeit treffen diese Herausforderungen allerdings auf Manager, und in unserem Fall vor allem: heranwachsende Manager, welche sich dieser Herausforderung kaum bewusst sind, geschweige denn diese bereitwillig aufgreifen und sich ihr in einer verantwortlichen Weise stellen wollen. Studien über die moralischen Grundhaltungen von BWL-Studenten oder MBA-Absolventen geben hier jedenfalls kaum Anlass zu allzu optimistischen Erwartungen. Ein wenig erinnert uns die Rezension von Löhr und Odziemczyk an den Film „Les Invasions des Barbares“ von Denys Arcand<sup>8</sup>, der u.a. die fundamental verschiedene Geisteshaltung der achtundsechziger Generation auf der einen, und – in Deutschland würde man vielleicht sagen – der ‚Generation Golf‘ auf der anderen Seite karikiert. Vater Rémy, der als Geschichtspräsident nichts wichtiger findet als eine intellek-

tuelle, tief reflektierte politische Grundhaltung und im Zweifel sogar für die eigenen Prinzipien beträchtliche Opfer und Komforteinbußen in Kauf nimmt, ist u.a. darüber fassungslos, dass sein Sohn Sébastien in seinem Leben noch kein einziges Buch gelesen hat. Dieser, keine 30 Jahre alt und schwerreicher Börsenmakler, begegnet dem Leben dagegen eher als einem Supermarkt, in dem es nichts gibt, das nicht käuflich ist und in dem nur ein einziges Handlungsmotiv die Menschen bewegt, nämlich das konsequente Maximieren von Eigennutz. Letztere ‚Barbaren‘ sind nach unserer Erfahrung eine ziemlich treffende Karikatur der Studentengeneration, für die wir unser Lehrbuch geschrieben haben, und unsere Erfahrung ist nicht, dass man dieses Klientel durch eine „stimmig aus einer Perspektive“ integrierte „normative Ethik“ (S. 29) von der gesellschaftlichen Verantwortung des Managers überzeugt.

Was diese heranwachsende Generation von Managern braucht, sind Grundkenntnisse in verantwortlicher Unternehmensführung und ein Bewusstsein dafür, dass die Lösung ethischer Konflikte und die Fähigkeit, für die ethische Qualität ihrer Entscheidungen Rechenschaft ablegen zu können, integraler Bestandteil ihrer künftigen beruflichen Wirklichkeit sind. Zu diesem Zweck ist es erforderlich, sie mit den grundlegenden Werkzeugen für diese Aufgabe auszustatten. Ähnlich wie der Controller, der noch nie von Einzel- und Gemeinkosten gehört hat oder Aktiv- und Passiv-

seite der Bilanz nicht auseinanderhalten kann, nie auf einen grünen Zweig kommen wird, genauso wird eine Führungskraft scheitern, die nicht in der Lage ist, über die moralische Qualität und die gesellschaftlichen Auswirkungen ihrer Entscheidungen (1) mit den Kollegen zu beraten und (2) nach außen darüber Rechenschaft abzulegen. Aus diesem Grund benötigt sie eine Grundausstattung in ethischen Theorien: über Motive zu sprechen, Nutzen und Schaden für Stakeholder abzuwägen oder Pflichten und Rechte von Anwohnern oder Sweatshop-Arbeitern zu verorten ist nur möglich, wenn diese Begriffe verstanden und abgegrenzt werden. Hier sind ethische Theorien unabdingbar und deshalb haben wir in unserem Buch acht der u.E. wichtigsten Ansätze zusammengestellt und in allen Kapiteln mit kleinen didaktischen Übungen zur Anwendung dieses Rüstzeugs ermuntert.

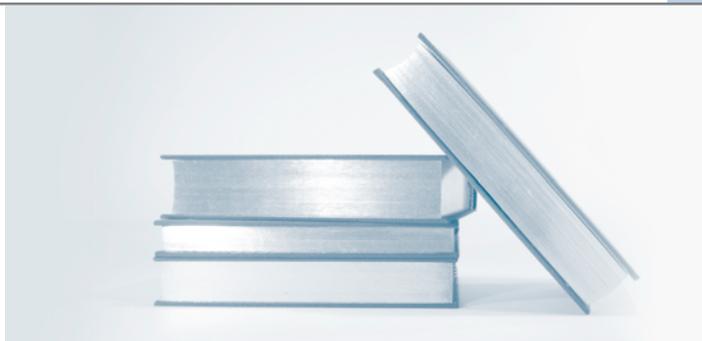
Allerdings sind wir der Überzeugung, dass es zur Bewältigung der praktischen Herausforderungen im Manageralltag völlig überflüssig ist, den Studenten eine bestimmte theoretische Grundposition einzubläuen. Das Problem von Josef Ackermann bei der Verschlingung der Deutschen Bank ist u.E. nicht, dass er als Student keinem waschechten Kantianer oder keinem astreinen Tugendethiker unter seinen Professoren begegnet ist. Kenneth Lay und seine Spießgesellen von Enron, Worldcom etc. sitzen heute nicht heulend und zähneknirschend in ihrer Zelle und betrauern einzig die Tatsache, dass ihnen während ihres MBAs

in Harvard keine stimmige ethische Grundposition vermittelt worden ist – wie gerne hätten sie andernfalls z.B. über die Verwendung der Pensionrückstellungen in ihren Unternehmen in einem Habermas'schen idealen Diskurs mit ihren Mitarbeitern deliberiert! Was diesen Managern in Wirklichkeit fehlt, ist doch das elementarste Grundverständnis der gesellschaftlichen Rolle des Unternehmens und die Fähigkeit, die Basisanforderungen ethischen Geschäftsgebarens überhaupt zu buchstabieren.

Die Herausforderung für das Unterrichten von Unternehmensethik besteht u.E. darin, eine Generation von Studenten, die hauptsächlich in den Hörsal mit dem Ziel der späteren Einkommensmaximierung kommt, für die moralische Dimension ihres Berufsfeldes zu sensibilisieren und ihnen deutlich zu machen, dass sie eine Verantwortung für bestimmte soziale, politische und ökonomische Auswirkungen ihres Handelns über den engen Rahmen des unmittelbar anstehenden unternehmerischen Tagesgeschäfts haben. Wenn dies gelingt, ist u.E. das wesentliche Ziel erreicht. Der Versuch, Studenten mit einer bestimmten ethischen Grundposition zu missionieren oder Shareholder-Value-Maximierer zu kleinen Philosophen zu bekehren, ist für die Umsetzung dieses zugegebenermaßen bescheidenen Anspruchs eher kontraproduktiv. Die Nutzer unseres Lehrbuchs sind Menschen, die – zumal 16 Jahre nach dem Fall der Mauer – komplett im kapitalistischen Denken aufgewachsen sind und der ein-

zige Grund, weshalb sie im Hörsaal sitzen ist oftmals, dass sie selbst sich wenigstens ihr eigenes Stück vom Kuchen sichern wollen. Und man kann ihnen dies auch kaum übel nehmen, insbesondere wenn sie – wie ca. 80% unserer postgraduierten Studenten in Grossbritannien – aus Entwicklungs- und Schwellenländern kommen und von dem Ziel beseelt sind, zumindest ein wenig an jenem Wohlstand teilzuhaben, den wir in Westeuropa nun schon seit 60 Jahren für selbstverständlich halten. Für diesen Kundenkreis ist Unternehmensethik oftmals eine Pflichtübung im Curriculum und ein Lehrbuch hat hier die vornehmste Aufgabe, ein Basisbewusstsein für die ethischen Dimension unternehmerischen Handelns zu schaffen. Der sicherste Weg, ein nach anfänglichem Misstrauen oftmals schnell wachsendes Interesse im Keim zu ersticken besteht darin, diese Studenten dann – wie Löhr und Odziemczyk es gerne hätten – mit einer „Perspektive bestimmter (im doppelten Wortsinn) Werte und Normen“ (S. 30) zu indoktrinieren. Unser Lehrbuch soll Manager in die Lage versetzen, auszuwählen und selbst zu entscheiden, welchen ethischen Argumenten sie folgen wollen; unsere Erfahrung ist nicht, dass die heutige Studentengeneration darauf wartet, dass ihnen der Lehrer sagt, welche normative Grundposition sie gefälligst einzunehmen haben.

Natürlich steckt hinter unserem Ansatz eine bestimmte normative Grundposition und wir haben nicht den



Eindruck, dass Löhr und Odziemczyk sich mit dem ‚pragmatist approach‘ von Rosenthal und Buchholtz<sup>9</sup> wirklich auseinandersetzen. Zugegebenermaßen tun wir dieses selbst nur cursorisch in unserem Lehrbuch – gerade weil wir der Meinung sind, dass diese Diskussion in einem Lehrbuch keinen Platz hat. Der gewählte Ansatz ist in der Tat „more and more influential in business ethics thinking“<sup>10</sup> was – am Rande bemerkt – nicht ganz dasselbe ist, wie diesen Ansatz „kurzerhand mit seiner faktischen empirischen Verbreitung zu rechtfertigen“. Kern unseres Ansatzes ist, dass der mit ethischen Fragen und Dilemmata konfrontierte Manager in der Regel ein Grundgefühl für die moralische Qualität bestimmter Handlungsalternativen hat, ein ‚gut feeling‘, und dass der Wert ethischer Theorien darin besteht, dieses Gefühl rational zu umschreiben, darüber zu kommunizieren und in einen – oftmals kollektiven – rationalen Entscheidungsprozess einfließen zu lassen.<sup>11</sup> Getragen ist dieser Ansatz von der Überzeugung, dass ethisches Handeln einer Mischung von rationalen und emotionalen Erwägungen entspringt und nicht nur das Ergebnis einer stimmig durchargumentierten rationalen theoretischen Grundposition.<sup>12</sup>

Dies leitet über zu dem zweiten Einwand der Rezensenten, das Buch bleibe in Bezug auf die europäische Ausrichtung unscharf. Unser Ausgangspunkt hier ist exakt der Gleiche wie im ersten Punkt: Wer sind die Nutzer unseres

Buches? Überwiegend Studenten, die in Europa das Fach studieren, und da die meisten Lehrbücher gegenwärtig überwiegend am US-amerikanischen Hintergrund orientiert sind, haben wir uns zum Schreiben eines besser kontextualisierten Buches entschlossen. Unser Buch ist europäisch zunächst in empirischer Hinsicht – alle Fallstudien und didaktischen Features sind so ausgewählt, dass sie für den europäischen Studenten unmittelbar relevant sein können. Darüber hinaus legen wir Wert darauf, dass der Leser die grundlegenden Charakteristika, Ausgangspunkte und Rahmenbedingungen von Unternehmensethik in Europa versteht und vertieft diese spezifisch europäische Perspektive durchgehend in allen Teilkapiteln. Dass Europa heterogen ist, wir vielleicht einen Schwerpunkt im angelsächsischen Denken oder Nordeuropa haben und nach Erweiterung der EU auf 25 Staaten sicherlich auch hier noch Ergänzungsbedarf besteht, sehen wir auch so und arbeiten diese Aspekte gegenwärtig in die zweite Auflage ein.

Was uns jedoch relativ wenig Bauchschmerzen bereitet ist die Frage, ob der normative Ansatz unseres Buches „Europa, dem Kontinent der praktischen Philosophie“ (S. 29) gerecht wird. Insofern europäische Unternehmensethiker Ansätze anbieten, die unserem pragmatischen didaktischen Interesse entgegenkommen, greifen wir diese gern auf, weshalb wir auch dankbar als erstes englischsprachiges Lehrbuch die Diskursethik von Steinmann und Löhr in

das Angebot möglicher theoretischer Zugänge zur Lösung praktischer ethischer Probleme aufgenommen haben. Es ist ja ohnehin nicht so, dass amerikanische Unternehmensethiker sich nicht etwa auch (und vor allem) in Europa bedienen: Der Kantianer unter den Unternehmensethikern und einer der international profiliertesten Kollegen in unserem Feld ist der an der University of Minnesota lehrende Amerikaner Norman Bowie<sup>13</sup> und ähnliches ließe sich auch für die meisten anderen Kollegen jenseits des Atlantik sagen. Allerdings benutzen sie diese europäischen Ideen allein in der Lösung ‚amerikanischer‘ Fragestellungen – und genau hier ist unser Lehrbuch anders, weil es jene ethischen Herausforderungen thematisiert, die sich dem Manager in Europa stellen.

Unter einem Aspekt mögen unsere Rezensenten allerdings nicht ganz Unrecht haben mit der Einschätzung, dass unser Lehrbuch der bisherigen europäischen Tradition im Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik nicht zu hundert Prozent verpflichtet ist. Glaubt man Henk van Luijk, dem Gründer des European Business Ethics Networks, hat diese sich in der Tat möglicherweise zu intensiv mit philosophischen oder gar theologischen Grundsatzzdebatten und dem Streit zwischen akademischen Schulen aufgehalten und vielleicht nicht immer versucht, auch dem praktisch Handelnden Leitlinien an die Hand zu geben<sup>14</sup>. Die Auseinandersetzung z.B. zwischen der Homann-, Ulrich- und Steinmann/Löhr-Schule im

deutschsprachigen Raum hat sicher zu einer unterhaltsamen und theoretisch anspruchsvollen Diskussion geführt; ob diese Literatur jedoch das Denken in den Chefetagen der deutschen Wirtschaft beeinflusst hat oder in den Schaltzentralen der Bonn-Berliner Politik handlungsleitend gewesen ist, mag man nicht ohne weiteres spontan bejahen. Wir betonen nachdrücklich, dass diese Diskussionen ihren Platz und ihre Berechtigung innerhalb der akademischen Welt haben und haben an anderer Stelle auch gelegentlich versucht, hierzu den einen oder anderen Beitrag zu leisten<sup>15</sup>; wenn sie allerdings nicht zu Ergebnissen führen, die in verständ-

licher, relevanter und anwendbarer Form für den (späteren) Manager hilfreich sein können, ist ihr Wert jedenfalls begrenzt. Vielleicht hat die gelegentlich beklagte Außenseiterrolle der Unternehmensethik in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre nicht nur ihren Grund in der Betonköpfigkeit oder dem Beharrungsvermögen einer Nomenklatura von BWL-Professoren.<sup>16</sup>

Unser Buch ist ein Versuch, Unternehmensethik für Studenten zugänglich zu machen, die bisher noch nicht einmal im Schlaf daran gedacht hätten, dass Managersein möglicherweise mehr als pure Gewinnmaximierung bedeuten

könnte. Dieser Kundenkreis muss erst einmal lernen – um Löhrs und Odziemczyks Metaphorik zu bemühen – mit Messer und Gabel zu essen und da ist unser „Cafeteria Modell“ (S. 29) ein guter Start. Vielleicht kann man dieser Klientel dann später das stimmig komponierte acht-Gänge Menu mit Digestif und Espresso servieren, welches unsere Rezensenten ihnen so gern angedeihen lassen würden. Vor diesem Hintergrund gehört was Löhr und Odziemczyk in unserem Buch vermissen zu den Dingen, die wir um alles in der Welt in der Tat vermeiden wollten und insofern lesen wir auch die kritischeren Passagen ihrer Rezension durchaus als ein – wenn auch unbeabsichtigtes – Kompliment.

<sup>1</sup> Löhr, A.; Odziemczyk, A. (2004), FORUM Wirtschaftsethik, Jahrgang 12, Nr. 3, 27-30. Wir möchten betonen, dass wir uns über diese faire und wohlwollende Rezension wirklich überaus gefreut haben und die Anregungen der Rezensenten dankbar als Stoff zum konstruktiven Nachdenken aufgenommen haben. Wir schreiben diese Replik vor allem, weil die Rezensenten selbst und andere Kollegen uns dazu ermunterten hatten.

<sup>2</sup> Professor Dr. Dirk Matten, Chair in Business Ethics und Director des Centre for Research Into Sustainability, School of Management, Royal Holloway, University of London, Egham, Surrey, TW20 0EX, Großbritannien (Email dirk.matten@rhul.ac.uk); Professor Dr. Andrew Crane, Chair in Business Ethics, International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School, Jubilee Campus, Wollaton Road, Nottingham NG8 1BB, Großbritannien (Email andrew.crane@nottingham.ac.uk).

<sup>3</sup> Crane, Andrew/Dirk Matten (2004a): Business ethics – A European perspective. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of

globalization. Oxford: Oxford University Press.

<sup>4</sup> Vgl. unter anderem: Bendell, J. (2004), 'World review', *Journal of Corporate Citizenship*, Heft 13: 5-17; Moore, G. (2004), *Business Ethics: A European Review*, Jahrgang 13, Nr. 2: 219 – 222; Moore, G. (2004) Teaching Business Ethics website, *Institute of Business Ethics*, [http://www.ibe.org.uk/teaching/review\\_12.htm](http://www.ibe.org.uk/teaching/review_12.htm); Spence, L. (2005): 'European Business Ethics: Still Playing Defence?' *Business Ethics Quarterly*, in Druck.

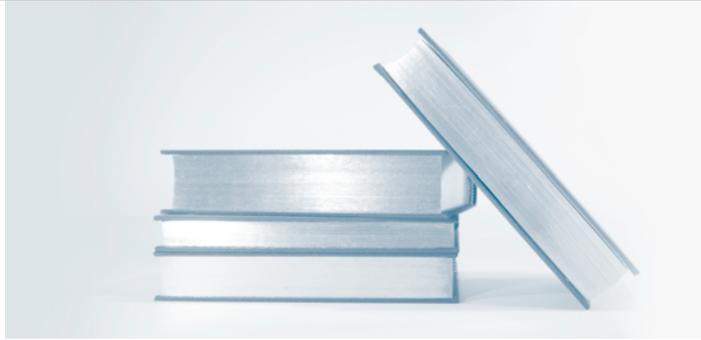
<sup>5</sup> Matten, Dirk/Jeremy Moon (2004): A conceptual framework for understanding CSR in Europe. In: A. Habisch/J. Jonker/M. Wegner/R. Schmidpeter (Hrsg.), *CSR across Europe*. Berlin: Springer, S. 339-360.

<sup>6</sup> Matten, Dirk/Jeremy Moon (2004): Corporate Social Responsibility Education in Europe. In: *Journal of Business Ethics* 54 (4), S. 323-337.

<sup>7</sup> Vgl. Scherer, A.G. (2003): *Multinationale Unternehmen und Globalisierung* Heidelberg: Physica.

<sup>8</sup> <http://www.die-invasion-der-barbaren.de/>.

<sup>9</sup> Rosenthal, Sandra B./Rogene A. Buchholz.



(2000): Rethinking business ethics: a pragmatic approach New York: Oxford University Press.

<sup>10</sup> Crane/Matten (2004a), S. 106, Hervorhebung nicht im Original.

<sup>11</sup> Crane/Matten (2004a), S. 78.

<sup>12</sup> Vgl. u.a. auch ten Bos, René/ Hugh Willmott (2001): Towards a post-dualistic business ethics: interweaving reason and emotion in working life, *Journal of Management Studies* 38 (6), S. 769-793. Siehe auch Kaler, John (1999): What's the good of ethical theory? In: *Business Ethics: A European Review* (8)4, S.206-213; Sorrell, Tom (2000): The good of theory: a reply to Kaler. In: *Business Ethics: A European Review* (9)1, S.51-56.

<sup>13</sup> Vgl. Jones, Campbell/Martin Parker/René ten Bos (2004): A Very European Business Ethics: Immanuel Kant vs Norman Bowie. Vortragsmanuskript auf der Jahrestagung der European Group of Organization Studies, Ljubljana, Juli 2004.

<sup>14</sup> Vgl. van Luijk, Henk J L (2001): Business ethics in Europe: a tale of two efforts. In: Reinhard Lang (Hrsg.), *Wirtschaftsethik in Mittel- und*

*Osteuropa*. München: Rainer Hampp, S. 9-18.

<sup>15</sup> Vgl. z.B. Crane, Andrew/Dirk Matten (2004b): Questioning the Domain of the Business Ethics Curriculum. In: *Journal of Business Ethics* 54 (4), S. 357-369.

<sup>16</sup> In diesem Zusammenhang ist es vielleicht nicht unangebracht zu erwähnen, dass Crane/Matten (2004a) mit dem Textbook Award 2005 des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. ausgezeichnet worden ist.

## KONTAKT

Dirk Matten

Royal Holloway,  
University of London

[dirk.matten@rhul.ac.uk](mailto:dirk.matten@rhul.ac.uk)

Andrew Crane

Nottingham University

[andrew.crane@nottingham.ac.uk](mailto:andrew.crane@nottingham.ac.uk)

# » Global Compact «

Text: Paula-Marie Hildebrandt

## Entstehung

Der Global Compact ist eine Initiative des Generalsekretärs der Vereinten Nationen, Kofi Annan. Am 31. Januar 1999 forderte Annan während des Weltwirtschaftsforums in Davos die Wirtschaftsvertreter in aller Welt auf, sich für den Aufbau sozialer und ökologischer Grundlagen der neuen globalen Wirtschaft zu engagieren und dafür Sorge zu tragen, dass die Globalisierung allen Menschen zugute kommt.

Am 26. Juli 2000 wurde im Rahmen einer hochrangig besetzten Veranstaltung

bei den Vereinten Nationen in New York unter Vorsitz des VN-Generalsekretärs die operative Phase des Global Compact eingeleitet. Inzwischen beteiligen sich weltweit mehr als 2.000 Unternehmen aus über 70 Ländern, sechs VN-Organisationen und zahlreiche Arbeitnehmer- und Menschenrechts-, Umwelt- und Entwicklungsorganisationen.

In Deutschland haben sich bereits im Juli 2000 die Global Compact Unternehmen zu einem informellen Netzwerk „German Friends“ zusammengeschlossen. Im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und in enger Kooperation mit dem Auswärtigen Amt wurde bei der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) ein Ver-

bindungsbüro für das deutsche Global Compact Netzwerk eingerichtet. Es hat sich mittlerweile mit über 100 Teilnehmern als eine wichtige multistakeholder Plattform für den Dialog über die Umsetzung der Prinzipien des Global Compact sowie aktuelle Trends in der Debatte über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen („Corporate Social Responsibility“ (CSR) oder „Corporate Citizenship“) etabliert.

## Das Konzept und die zehn Prinzipien

Der Global Compact ist weder ein ordnungspolitisches Instrument noch ein Verhaltenskodex, sondern eine wertorientierte Plattform, deren Ziel die Förderung institutionellen Lernens ist. Sie soll Transparenz und einen Dialog schaffen, um „Good Practices“, das heißt bewährte Verhaltensweisen, die sich auf weltweit gültige Grundprinzipien stützen, aufzuzeigen und zu verbreiten. Der Pakt umfasst die folgenden zehn Prinzipien:

### Menschenrechte

**Prinzip 1:** Unterstützung und Respektierung der internationalen Menschenrechte im eigenen Einflussbereich

**Prinzip 2:** Sicherstellung, dass sich das eigene Unternehmen nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligt

### Arbeitsnormen

**Prinzip 3:** Wahrung der Vereinigungsfreiheit und wirksame Anerkennung des

Rechts zu Kollektivverhandlungen

**Prinzip 4:** Abschaffung jeder Art von Zwangsarbeit

**Prinzip 5:** Abschaffung der Kinderarbeit

**Prinzip 6:** Beseitigung der Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung

### Umweltschutz

**Prinzip 7:** Unterstützung eines vorsorgenden Ansatzes im Umgang mit Umweltproblemen

**Prinzip 8:** Ergreifung von Schritten zur Förderung einer größeren Verantwortung gegenüber der Umwelt

**Prinzip 9:** Hinwirkung auf die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien

### Korruptionsbekämpfung

**Prinzip 10:** Selbstverpflichtung, Korruption in allen Formen, einschließlich Erpressung und Bestechlichkeit, zu begegnen.

## Gründe für eine Beteiligung von Unternehmen

Mit der zunehmenden Globalisierung der Märkte bedarf es auch einer vermehrten Globalisierung der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch die Unternehmen. Für Firmen wird es geschäftspolitisch immer sinnvoller, universelle Prinzipien und Werte als wesentliche Bestandteile in ihre unternehmerischen Strategien und ihr Handeln einzubinden. Kundschaft, Mitarbeitende, Medien und Investoren fordern dies



UN-Generalsekretär  
Kofi Annan



zunehmend ein. Dabei soll der Global Compact kein Ersatz für staatliche Maßnahmen und staatliches Engagement sein, sondern den Unternehmen die Möglichkeit bieten, in ihrem eigenen Interesse und in Zusammenarbeit mit anderen staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren eine führende Rolle bei der Gestaltung der Globalisierung zu übernehmen. Der Global Compact will andere freiwillige Initiativen nicht ersetzen, sondern versteht sich als Rahmen.

### In der Praxis

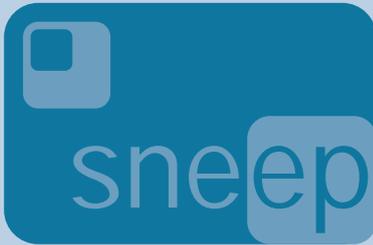
Der Global Compact betrifft alle maßgeblichen gesellschaftlichen Akteure: Die Regierungen als Urheber der Grundprinzipien, auf die sich die Initiative stützt; die Unternehmen, deren Handeln durch sie geprägt werden soll; die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, in deren Händen der konkrete weltweite Produktionsprozess ruht; die zivilgesellschaftlichen Organisationen als Vertreter verschiedener „Stakeholder“ im Globalisierungsprozess; und die Organisation der Vereinten Nationen als allgemein akzeptierte Koordinatorin und Vermittlerin. Um am Global Compact teilnehmen zu können, muss sich eine Firma/Organisation schriftlich an den VN-Generalsekretär wenden und hierbei zum Ausdruck bringen, sich als öffentlicher Fürsprecher des Global Compact und seiner zehn Prinzi-

prien engagieren zu wollen. Von den beteiligten Unternehmen wird erwartet, dass sie regelmäßig – spätestens alle zwei Jahre – in ihren unternehmenseigenen Berichten (CSR- oder Nachhaltigkeitsberichten) über die von ihnen ergriffenen konkreten Maßnahmen zur Verwirklichung der zehn Prinzipien und die daraus gezogenen Lehren berichten. Im Laufe der Zeit sollen die bereitgestellten Informationen zusammen mit ergänzenden Fallstudien im Auftrag des Global Compact Büros als Grundlage für eine umfassende Lerndatenbank dienen. Auf dem Global Compact Leaders Summit im Juni 2004 wurden zudem Integritätsmaßnahmen verabschiedet, die unter anderem einen Beschwerdemechanismus vorsehen. Eine enge Kooperation mit den OECD-Leitsätzen für multi-nationale Unternehmen, bzw. den nationalen Kontaktstellen wird angestrebt. Auf globaler sowie auf nationaler Ebene werden sogenannte „Learning Forums“ veranstaltet, bei denen die verschiedenen Global Compact-Teilnehmer ihre Erfahrungen austauschen und diskutieren können. So fand im Dezember 2002 in Berlin ein „Global Compact Annual Learning Forum“ mit über 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus aller Welt einschließlich zahlreicher Regierungen und VN-Institutionen statt. Zunehmend entstehen lokale Netzwerke und sektor- oder

themenspezifische Initiativen auf regionaler Ebene – in Südafrika, Mexiko oder Indonesien. Darüber hinaus ermutigt der Global Compact die Unternehmen zum Handeln in übergeordneten Bereichen unternehmerischer Verantwortung, die über den Einflussbereich des eigenen Unternehmens hinausgehen und insbesondere für die Entwicklungsländer von Nutzen sind. Im Idealfall werden auf Breitenwirksamkeit und Nachhaltigkeit zielende Entwicklungsprojekte mit strukturbildender Wirkung in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, etwa den Vereinten Nationen, der Zivilgesellschaft und der Arbeitnehmerschaft sowie nationalen Hilfs- und Entwicklungsorganisationen durchgeführt. Dabei werden die Kompetenz, das Wissen und die Ressourcen des privaten Sektors für die Erreichung der wesentlichen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen (die in den Millennium-Entwicklungszielen zusammengefasst sind) eingebunden.

### KONTAKT

Paula-Marie Hildebrandt  
Gesellschaft für Technische  
Zusammenarbeit, Berlin  
paula.hildebrandt@gtz.de



## Studentisches Netzwerk für Wirtschafts- und Unternehmensethik

*Text: Philipp Schreck*

**E**s mag wohl viele Gründe dafür geben, dass sich Studierende für all jene Fragestellungen interessieren, die unter dem Schlagwort Wirtschafts- und Unternehmensethik subsumiert werden: Bedenken, im zukünftigen Arbeitsalltag moralische Überzeugungen nicht aufrecht erhalten zu können; die leise Ahnung, jenseits von Buchführung und Kosten-/ Leistungsrechnung könnten noch andere sinnvolle wirtschaftswissenschaftliche Diskussionen existieren; oder einfach nur die Hoffnung auf die Chance für einen Ausflug von der BWL in die Philosophie. Mindestens genauso viele Gründe wird es wohl für die Tatsache geben, dass sich einige Studenten *nicht* für die o.g. Themen interessieren. Der wichtigste davon wird jedoch sein, dass sie nichts von der Diskussion wissen, die sich schon längst ihren festen Platz in Theorie und Praxis erarbeitet hat, aber nur mühsam Eingang in das Vorlesungsangebot wirtschaftswissenschaftlicher und anderer Fakultäten findet. Unabhängig davon, ob das Interesse erst geweckt oder „nur“ bedient werden muss: Studenten stehen mit ihrem Interesse an den meisten deutschen Universitäten

noch reichlich alleine da. Aber keine Sorge: Hilfe naht...

Um Studierenden jene Informationen und Leistungen anzubieten, für die unserer Meinung nach zwar Bedarf aber (bis vor kurzem) kein Angebot bestand, wurde im Oktober 2003 **sneep** gegründet: das erste deutschsprachige studentische Netzwerk für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Unser Ziel ist es, uns zum ersten Ansprechpartner für interessierte Studenten zu entwickeln, sei es durch Informationsdienstleistungen, Praktikumsangebote oder die Möglichkeit zum gegenseitigen Kontakt über unser interdisziplinäres Netzwerk. Wie auch das DNWE verstehen wir uns dabei nicht als Vertreter einer bestimmten Richtung/Position, sondern als Plattform, über die das Thema Wirtschafts- und Unternehmensethik transportiert werden soll.

Eine „doppelte“ Organisationsstruktur soll überregionales und lokales Engagement gleichermaßen ermöglichen: Das „Koordinationsteam“ bemüht sich auf nationaler Ebene um die Schaffung der notwendigen Infrastruktur und die Organisation überregionaler

Veranstaltungen. „Vor Ort“ ist **sneep** an den jeweiligen Fachhochschulen und Universitäten durch Lokalgruppen vertreten, die sich als Forum und Ansprechpartner für Studenten verstehen und z.B. Podiumsdiskussionen oder Firmenbesuche organisieren.

Im Laufe des vergangenen Jahres haben wir einiges unternommen, um unser Netzwerk seinem Ziel etwas näher zu bringen: Die **sneep** - Homepage ([www.sneep.info](http://www.sneep.info)) bietet Veranstaltungs- und Literaturhinweise; neben einer umfassenden Linkliste finden sich grundlegende Informationen zu Themen rund um Wirtschafts- und Unternehmensethik und zu unserem Netzwerk; die Lokalgruppen haben ihre eigenen Seiten, auf denen sie sich und ihre Aktivitäten vorstellen können; im **sneep**-Forum (Anmeldung über die Homepage) können sich Studierende über ihre Forschungsgebiete, Hausarbeiten oder aktuelle Diskussionen und Veranstaltungen, etc. austauschen.

Um regelmäßiges, qualifiziertes Feedback zu unserer Entwicklung zu erhalten, haben wir jeweils drei ausgewiesene Experten aus Wissenschaft und Praxis

gebeten, unser Netzwerk als Kuratoren zu unterstützen. Darüber hinaus hat **sneep** in Kaiserslautern (in Kooperation mit der Evangelischen Akademie der Pfalz) und in München Tagungen organisiert, die zum einen Möglichkeit zur inhaltlichen Auseinandersetzung mit Wirtschafts- und Unternehmensethik gaben (durch Firmenpräsentationen, wissenschaftliche Vorträge, Workshops), und zum anderen Engagierten bei **sneep** die Gelegenheit gaben, ihre Erfahrungen bzgl. der Arbeit in ihren Lokalgruppen auszutauschen (welche Aktivitäten kamen am besten an?, wie gelang es, Mitstreiter zu gewinnen?, etc.).

Außerdem ist **sneep** an den jeweiligen Fachhochschulen und Unis aktiv. Die meisten Lokalgruppen beginnen damit, dass sich Interessierte zu einer Art „Stammtisch“ (in der Schweiz: „Höck“) treffen um auszuloten, welche Interessen und Möglichkeiten für weitere Aktivitäten bestehen. Dies kann dann zu regelmäßigen Treffen führen, in denen der BWLer dem Politologen seine Sicht der Dinge erklärt, bevor schließlich der Philosoph erläutert, wie's eigentlich gehen sollte. Dies kann aber auch – wie in Oldenburg – soweit gehen, dass mithilfe von Professoren eigene Seminare organisiert werden und sogar ganze Forschungsprojekte ins Leben gerufen werden.

Auch wenn mit diesen Aktivitäten ein Anfang gemacht ist: Es bleibt noch eine ganze Menge zu erledigen, will **sneep** als ernstzunehmendes studentisches

*Netzwerk* seine Funktion erfüllen. Zunächst wird unsere Hauptaufgabe darin bestehen, neben der Verfestigung bereits existierender Lokalgruppen unsere Präsenz auf weitere Hochschulen auszuweiten. Langfristig ist es unser Ziel, auch an Unis aktiv zu werden, an denen Wirtschafts- und Unternehmensethik noch recht stiefmütterlich bzw. überhaupt nicht behandelt wird: Ein nicht ganz einfaches Unterfangen, wenn man bedenkt, dass man hierzu Studenten für ein Thema gewinnen muss, von dessen Existenz sie wahrscheinlich aus eigener Erfahrung nichts wissen. Außerdem wird der Punkt „Praktikumsaquisé“ noch verstärkter Aufmerksamkeit bedürfen. Die Bündelung relevanter Angebote ist uns bis jetzt nur bedingt gelungen, was v.a. daran liegt, dass die entsprechenden Unternehmen über ihre eigenen Kommunikationswege verfügen und somit nur ein geringer Anreiz für sie besteht, offene Stellen bei uns auszuschreiben.

Schließlich bleibt noch zu erwähnen, dass wir – dies wird kaum überraschen – chronisch unterfinanziert sind; v.a. die Mitglieder des Koordinationsteams müssen viele ihrer Aktivitäten privat finanzieren. Sobald also unzweifelhaft feststeht, dass **sneep** mehr als nur eine kurzlebige Idee eines überambitionierten Studentengröppchens ist, werden wir uns um den Aufbau eines Förderkreises kümmern, um unsere Handlungsmöglichkeiten zu erweitern.

Bei allen Aufgaben und Zielen darf letztlich nicht vergessen werden, dass sich sowohl das Koordinationsteam als

auch die Lokalgruppen aus Studierenden zusammensetzen, die neben ihrer Arbeit bei **sneep** auch noch die ein oder andere Prüfung zu bewältigen haben. So kann es kaum verwundern, dass manche Ideen auf ihrem Weg von der Formulierung zur Realisierung ein bisschen länger unterwegs sind. Die ersten Schritte wurden unternommen, und wir sind gerade dabei, durch die Erneuerung des Koordinationsteams dafür zu sorgen, dass **sneep** sich weiterentwickeln wird. Ob sich unsere Idee eines studentischen Netzwerks langfristig durchsetzen wird, hängt maßgeblich davon ab, ob sich – wie von uns unterstellt – tatsächlich genügend Kommilitonen für die spannende Thematik rund um die Wirtschafts- und Unternehmensethik interessieren, und ob sich dieses Interesse in entsprechendem Engagement niederschlägt. Unser junges Netzwerk steht trotz erster Erfolge noch am Anfang: Über Anregungen, konstruktive Kritik und v.a. über aktive Mitarbeit freuen wir uns jeder Zeit!

## KONTAKT

Philipp Schreck  
Studentisches Netzwerk  
für Wirtschafts- und  
Unternehmensethik  
philipp.schreck@sneep.info

