

Der Fall Enron(s)

Ein Anlass, über den wirtschaftsethischen Status von Managementintegrität nachzudenken

Wer 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.“¹

The Greedy Bunch

Der Name „Enron Ethics“² 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 ermessen, dass die wissent-

Text: Ulrich Thielemann

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,³ zeigt sich nicht nur darin, dass der Code zwei mal außer Kraft gesetzt werden musste.⁴ 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.⁵ 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.⁶ Zur gleichen Zeit trat Chairman Kenneth Lay vor die Mikrofone um der besorgten

DER FALL ENRON(S)

(Finanz-)Öffentlichkeit und der Belegschaft mitzuteilen, dass das Unternehmen wohl auf sei. Vom bisherigen (Schein-)Erfolg ihres Unternehmens gebündelt, platzen die Botenleistungen des Managements.

Das Ausmaß der Berichterstattung zeigt sich auch daran, dass das Enron Management im letzten Jahr gesamthaft 750 Millionen Dollar als Bonuszahlungen ließ – aus Überschüssen, die sich gesamt 2000 um 28 Millionen Dollar erhöhten. Insgesamt erließen die Gruppe von 200 Führungskräften Gehälter, Boni und Optionen in der Höhe von 1,1 Milliarden Dollar.⁸

Nicht nur wurden Anleger und Mitarbeiter hintergangen und geschädigt, sondern auch die Bürger Kaliforniens. Hatte Enron im Jahre 1999 noch 7 Milliarden US-Dollar für die Elektrizität ausgegeben, vervierfachte sich dieser Betrag im Jahr 2000 auf 28 Milliarden Dollar. Nicht umsonst hatte Enron die Energiepreise der Energiemärkte gedrückt. Enron-Vizepräsident Dick Kuhn erklärte im Zusammenhang mit dem Enron-Skandal: „Die Energiepreise in Kalifornien sind 2000, die dem Bundesstaat 2,5 Milliarden Dollar gekostet hat, gezielt auf den Markt gebracht oder gar selbst mit herbeigeführt.“⁹ Die eigenen Schätzungen zufolge strich Enron durch die Manipulation der Energiemärkte während der Energiekrise \$1.1 Milliarden ein.¹⁰

Einblicke in den Geist, der im Unternehmen herrschte, geben Tonbandaufzeichnungen von Telefongesprächen, die als „Enron Tapes“ Berühmtheit erlangten.¹¹ Dort sind zwei Geschäftshändler zu hören, die über das Gerücht diskutieren, dass Enron Rückstellungen 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.“¹² 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.¹⁵

Enron – Einzelfall oder Spitze eines Eisbergs?

Enron gehörte zu dieser „Kultur der Gier“¹⁶ und die Verantwortung für die Ansprüche anderer kommen? Es geht es sich bei der Firmenkultur, die im Unternehmen vorherrschte, um eine Ausnahme oder um einen Trend, der nicht nur die Zeit der so genannten „New Economy“ betraf, sondern auch die Zeit, die noch vorherrscht, um einen Trend, den Enron zur Spitze brachte?

Beide Fragen hängen zusammen. Für die Trendthesen 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.“¹⁷

The Talent Mind Set

Im Jahre 2001 veröffentlichten drei Mitarbeiter McKinseys, dem wohl nach wie vor in der Wirtschaftswelt prestigeträchtigen und für diese wegweisenden Beratungsunternehmen, eine Studie mit dem Titel „The War for Talent“.¹⁸ 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.¹⁹

Jeffrey Skilling, Architekt des System Enron²⁰ 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.²¹ 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.“²² 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.“²³

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 Enron²⁴ 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‘.“²⁵ Er selbst soll sich im Kreis seiner Harvard Alumni als „Genie“ bezeichnet haben,²⁶ und er ließ sich mit den Worten vernehmen: „I’ve never not been successful in business or work, ever.“²⁷ 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“.²⁸

The Power of Ideas

Um diese großmannssüchtige und großwahn-sinnige Vision umzusetzen, ersann Skilling („I am Enron“)²⁹ 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“.³⁰ 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.“³¹ 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,³² 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.“³³

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.“³⁴ Zu Skillings Lieblingslektüre soll Richard Dawkins „The Selfish Gene“ gezählt haben, das er sozialdarwinistisch auslegte.³⁵ 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.³⁶ 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 abzustößeln.³⁷ 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.³⁸

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.“³⁹

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.“⁴⁰ 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.⁴¹ 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.“⁴² 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 „verfehlte“, also noch nicht konsequent genug betriebene Deregulierung zurückzuführen, bei der, so muss wohl gefolgert werden, der Mensch Gott noch zu sehr ins Handwerk gepuscht 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.⁴³ Darum seien Unternehmen wie Enron eigentlich als



DER FALL ENRON(S)

„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.“⁴⁴ 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.“⁴⁵ 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.“⁴⁶

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-

talismus“ erblickte,⁴⁷ auch heute noch in den Köpfen der treibenden Kräfte dieses Prozesses herum-schwirren 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.⁴⁸ Der Gnadenpartikularismus,⁴⁹ 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.⁵⁰ Schließlich sogar der ausdrücklich bekundete Glaube, auf einer göttlichen „Mission“ zu sein, um „Gottes Ruhm auf Erden zu fördern“.⁵¹ Darum der Workaholicismus, nicht nur Skillings,⁵² 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.

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“.⁵³ Vielmehr ist es der doppelte, legitimatorische und motivationale, ökonomistische Glaube ans „unbändige Vorteilsstreben“⁵⁴, dem jedes Mittel Recht ist, solange es tatsächlich Erfolg verspricht und somit vom Markt gleichsam abgesegnet 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.⁵⁵

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“⁵⁶ – trivialerweise auf eine Ethik des Rechts des Stärkeren hinauslaufen muss.⁵⁷

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 Großunternehmen 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.⁵⁸ 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.⁵⁹

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.“⁶⁰

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 Erfolgswahrscheinlichkeit 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.⁶¹ Vielleicht hilft der Fall Enron dabei, zu erkennen, dass die Integrität des Managements einen nicht bloß akzidentiellen, sondern wesentlichen Baustein einer Sozialen Marktwirtschaft bildet.

¹ 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=E80300.pdf, S. 2, 90.

² 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.

³ Sims/Brinkmann (2003: 243, 254).

⁴ Sims/Brinkmann (2003: 247).

⁵ www.chron.com/content/chronicle/special/01/enron/comp3.html.

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

⁷ www.prospect.org/print-friendly/print/V13/19/useemj.html.

⁸ <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/3400201.stm>; 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.

⁹ www.atiac.at/1428.html.

¹⁰ www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/a/2002/01/30/MN46204.DTL. Den Einfluss Enrons mag man daran ersehen, 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.

¹¹ <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.

¹² http://seattletimes.nwsource.com/html/localnews/2001956406_enron15m.html.

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

¹⁴ 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.
- 16 Sims/Brinkman (2003: 251).
- 17 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.
- 20 www.riskglossary.com/link/enron.htm.
- 21 www.businessweek.com/magazine/content/02_27/b3790001.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.
- 26 www.cineme.net/2005/042205_enron.
- 27 www.businessweek.com/magazine/content/01_51/b3762001.htm.
- 28 www.enron.com/corp/pressroom/responsibility/CRANNUAL.pdf, S. 3.
- 29 www.cineme.net/2005/042205_enron.
- 30 www.cineme.net/2005/042205_enron.
- 31 www.enron.com/corp/investors/annuals/annual99/letter.html.
- 32 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.
- 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://bodurtha.georgetown.edu/enron/Enron%20Green%20Acres.htm>, 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.
- 39 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, 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.
- 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.
- 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?JServSessionIdr005=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; vgl. zu der hiermit in Zusammenhang stehende „Kapitalismusedebatte“ 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.

KONTAKT

Ulrich Thielemann

Vizedirektor des Instituts für
Wirtschaftsethik, St. Gallen

ulrich.thielemann@unisg.ch