

Die Gesellschaft sitzt mit am Vorstandstisch

Auch rechtlich einwandfreie Entscheidungen eines Unternehmens können zum Skandal werden. Die Gesellschaft erwartet von Managern moralische Integrität. Von Georg Giersberg

FRANKFURT, 27. Mai

Skandal, Skandal, rufen die einen; alles im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften, entgegnen die anderen. Darf sich Fiat auf der sicheren Seite fühlen, weil seine Autos auf dem Prüfstand die geforderten niedrigen Abgaswerte erreicht haben, oder ist Fiat ein Betrüger, weil Autokäufer hinters Licht geführt und zumindest in dem Glauben gelassen wurden, das Auto erfülle auch während der Fahrt die niedrigen Abgaswerte? Fiat ist einer der jüngsten Fälle, aber kein Einzelfall, in dem unternehmerische Entscheidungen zu öffentlichen Auseinandersetzungen darüber führen, wie moralisch sich ein Unternehmen zu verhalten hat. Ist die geplante Übernahme des amerikanischen Saatgutherstellers Monsanto durch den deutschen Bayer-Konzern wegen der zu erwartenden Synergien ein kaufmännischer Geniestreich oder nicht doch wegen des schlechten Rufs von Monsanto Ausdruck von Skrupellosigkeit und Gier? Dürfen sich die Banken durch Verweis auf branchenübliches Verhalten oder menschliches Versagen vor ihrer Verantwortung für die globale Finanzkrise drücken? Reicht eine staatliche Ausfuhrgenehmigung für den Export von Waffen in den Nahen Osten, oder hat ein Unternehmen hier auch eine eigene moralische Verantwortung?

Bei allen Fragen geht es darum, welche Verantwortung handelnde Personen in der Wirtschaft haben über ihre Pflicht hinaus, geltende Gesetze einzuhalten. Rein rechtlich darf Bayer natürlich Monsanto erwerben, rein rechtlich gilt

eine Abgasreinigung als zulässig, wenn sie die vorgeschriebenen Tests besteht. Rein rechtlich darf man Panzer exportieren, wenn die Bundesregierung zustimmt. Dennoch macht man es sich zu einfach, wenn man sich nur auf den rechtlichen Standpunkt zurückzieht. Ein Unternehmen lebt nicht nur in einem rechtlichen und (wertfreien) ökonomischen Umfeld, sondern auch in einem sozialen Umfeld. Und das verlangt, dass man sich auch jenen Regeln unterwirft, die man landläufig als Sitte, Gebrauch oder eben als Ethik (griechisch) oder Moral (lateinisch) bezeichnet.

Der Münchener Betriebswirtschaftler Hans-Ulrich Küpper hat erst vor wenigen Tagen auf der Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft in München gefordert, dass sich die BWL „als anwendungsorientierte Wissenschaft mit dem Thema Ethik befassen muss“. Sie könne ökonomisches Verhalten nicht auf zweckrationales Verhalten reduzieren, denn „Werte und Moral der Menschen haben Einfluss auf betriebswirtschaftliche Entscheidungen“. Auch der „Wöhe“, das deutschsprachige Standardwerk der Betriebswirtschaftslehre, konstatiert, dass in den vergangenen Jahren die enge, wirtschaftliche Fachabgrenzung durch die verhaltenswissenschaftlich orientierte BWL eine Erweiterung erfahren hat, deren Befürworter „alle betrieblichen Handlungen unter den Vorbehalt moralischer Rechtfertigung“ stellen“.

Für Otfried Höffe, Leiter der Forschungsstelle Politische Philosophie an der Universität Tübingen, gehört die Beschäftigung mit moralischen Fragen zwingend zu einem freiheitlichen Wirtschaftssystem dazu. Denn zum „Fluch der Freiheit“, so der Titel seines jüngsten Artikels in der „Neuen Züricher Zeitung“, gehört seiner Ansicht nach zum einen, dass sich ein freier Mensch entscheiden muss. Es macht ja kein anderer – oder er wäre nicht frei. Viel schlimmer aber ist für Höffe, dass „Freiheitswesen zum Missbrauch der Freiheit fähig sind, bis hin zur Perversion der Freiheit“. Und er fügt hinzu: „Eine zu Missbrauch und Perversion unfähige Freiheit ist nicht denkbar.“ Daraus folgt: Freiheit muss immer auch begrenzt, überwacht und kontrolliert werden – durch Gesetz und durch Moral.

Wenn das Gesetz – aus gutem Grund – keine allgemeine Begrenzung der Managergehälter vorsieht, muss man sich darauf verlassen, dass Aufsichtsräte und Vorstände verantwortlich darüber entscheiden. Wie schnell Freiheit zur Perversion führen kann, zeigt die aktuelle Diskussion um Boni.

Der ehemalige Linde-Vorstandsvorsitzende Wolfgang Reitzle sprach im Zusammenhang mit der Finanzkrise davon, dass sie „durch deformierte Anreizsysteme“ ausgelöst worden sei. Fondsmanager hätten für unterjährige Wertsteigerungen ihrer Portfolios hohe Boni auch dann bezogen, wenn diese, auf das Jahr gerechnet, an Wert verloren hätten. Hätte man ihnen die auch ohne (auf das Jahr gerechnete) Wertsteigerung vertraglich zugesicherten Boni vorenthalten, wäre man vertragsbrüchig geworden. Auch bei Volkswagen berufen sich die Vorstände auf ihre Ansprüche, für Erfolge vergangener Jahre die vertraglichen Boni ausgezahlt zu bekommen. Vergütungsexperten weisen allerdings darauf hin, dass die Auszahlung von Vorstandsboni immer unter Vorbehalt stehe und der Aufsichtsrat jederzeit das Recht habe, ihre Auszahlung auszusetzen. Das wollte der Aufsichtsrat von VW aber offensichtlich nicht.

Werden hohe Boni auch in für ein Unternehmen schlechten Jahren ausgezahlt, stößt das zunehmend auf öffentliche Kritik. Denn zum einen widerspricht dies jedem landläufigen Zusammenhang von Leistung und Entlohnung, und zum anderen konnte bis heute die positive Wirkung von Boni auf Leistungen nicht belegt werden. Im Gegenteil führen Boni häufig dazu, dass nichtbonifizierte Ziele vernachlässigt werden, auch wenn sie für das Unternehmen wichtig sind.

Die Diskussion um Boni zeigt auch, wie sich Moral oder das, was die Gesellschaft dafür hält, im Zeitablauf ändert. Vor genau zehn Jahren sagte ein führender Manager der Unternehmensberatung Towers Perrin: „Man sollte sich nicht dem Diktat der Straße beugen. Wenn Vorstandsbezüge als ungerecht empfunden werden, liegt das an falscher Kommunikation oder an einer wenig sinnvollen Gehaltsregelung.“ So würde er das heute nicht mehr formulieren.

Aber auch in anderen Fällen zeigt sich, dass moralische Maßstäbe zeitbedingt sind. Bis in die ersten Jahre dieses

Jahrtausends wurden Bestechungsgelder als „nützliche Aufwendungen“ verbucht und als „Zuwendungen im Geschäftsverkehr“ steuermindernd abgesetzt.

Bauunternehmer konnten öffentlich damit protzen, dass sie noch nie einen Auftrag ohne private Zuwendungen an den Auftraggeber bekommen hätten. Heute gilt Korruption als eines der Grundübel schlechthin und wird global geächtet. Korruption korrumpiere jedes Recht und sei daher absolut böse, lautet der unumstrittene Konsens. Aber selbst wenn man diesem Grundsatz zustimmt, bleibt die Frage: Wann hört gesellschaftsübliche und tolerierte Aufmerksamkeit auf, und wann fängt Bestechung an?

Bei vielen betriebswirtschaftlichen Fragen gibt es diesen Graubereich zwischen eindeutig gesetzlich geregelt und gesellschaftlich akzeptiert. Für den Schwaben haben diese Dinge „ein Gschmäcke“, sie sind auf Hochdeutsch „anrüchig“. Das sind meist als dubios empfundene Vorgänge, zum Beispiel Frühphasen von Bestechungstatbeständen (Klimapflege). Für Manager ist oft schwer zu entscheiden, was gerade noch gesellschaftlich akzeptiert wird oder nicht.

Birgitta Wolff, Betriebswirtschaftlerin und Rektorin der Johann-Wolfgang-von-Goethe-Universität Frankfurt, misst Entscheidungen an der Frage: „Würde ich wollen, dass diese Tatsache morgen über mich in der Zeitung steht?“ Der ehemalige Nestlé-Chef Helmut Maucher stellte sich die Frage: „Wie muss ich jetzt entscheiden, damit mein Handeln vom Prinzip her auf unbegrenzte Zeit richtig sein kann?“ Der schweizerische protestantische Sozialethiker Arthur Rich empfahl in seiner „Wirtschaftsethik“, sich die Frage zu stellen, ob angebliche Zwänge auf Sachnotwendigkeiten oder auf Strukturen beruhen. Die ersteren müsse man akzeptieren – und auch transparent kommunizieren, die zweiteren müsse man „menschengerecht“ gestalten.

Ethisches Verhalten muss offenbar immer wieder hinterfragt werden, weil sich ethische Vorstellungen – oder in Richs Worten das Menschengerechte – im Zeitablauf auch ändern. Das schafft man am besten dadurch, dass man einsame Einzelentscheidungen vermeidet.

Viele Unternehmen treffen auch strukturelle Vorkehrungen, um zumindest das Risiko für moralisches Fehlverhalten zu minimieren. Reitzle empfahl auf einer Diskussion in

München dieser Tage ganz pragmatisch, ethisches Verhalten von der Führungsebene vorzuleben, überall im Unternehmen das Vier-Augen-Prinzip einzuführen. Zudem dürften Einstellungen oder Beförderung in keinem Fall von einer einzelnen Person vorgenommen werden; alle Vorgesetzten müssten sich einer 360-Grad-Beurteilung durch Vorgesetzte und durch Untergebene unterziehen; es müsse ein funktionierendes Whistleblower-System im Unternehmen geben, und Mitarbeiter sollten in regelmäßigen Abständen nach Missständen befragt werden. „Sehr viel Sorgfalt gilt es auf die Personalauswahl zu legen, ob die Eingestellten diese Regeln auch aktiv unterstützen“, forderte Reitzle. Diese Maßnahmen schließen unethisches Verhalten nicht aus, aber sie erschweren es. Zumindest sorgen diese Maßnahmen dafür, dass Entscheidungen nie von einer Person allein getroffen werden.

Dass die deutsche Wirtschaft in Fragen ethischen Verhaltens gar nicht so schlecht abschneidet, wie manch ein Skandal nahe zu legen scheint, zeigen die vor wenigen Wochen bekanntgewordenen sogenannten Panama-Papiere: In Deutschland war die Entrüstung zwar groß, betroffen waren aber in erster Linie Personen aus anderen Ländern. Der sogenannte Corporate-Governance-Kodex, die Compliance-Richtlinien sowie Auditierungen und Zertifizierungen für soziales und umweltfreundliches Verhalten haben ebenso zu moralischerem Verhalten beigetragen wie auch regelmäßige Veröffentlichungen beispielsweise von Transparency International oder anderer Nichtregierungsorganisationen.

Erst in dieser Woche (F.A.Z. vom 25. Mai) hat das französische Versicherungsunternehmen Axa gezeigt, wie Unternehmen auf gesellschaftliche Entwicklungen reagieren. Man gab bekannt, sich von seinen Anlagen in Tabakkonzernen zu trennen. „Man muss auf beiden Seiten der Bilanz Verantwortung zeigen“, sagte Christian Thimann, Mitglied des erweiterten Axa-Vorstandes, dieser Zeitung mit Hinweis darauf, dass man einerseits mit diesen Anlagen gutes Geld verdiene, andererseits aber als Krankenversicherer auch eine moralische Verantwortung habe. „Wir sehen bei der Tabakindustrie ein Geschäftsmodell, das zunehmend unter moralischem Druck sowie unter juristischen Risiken steht.“ Nach Thimanns

Angaben prüft die Axa auch die Versicherungsbeziehungen mit den Tabakherstellern und werde sie aller Voraussicht nach auslaufen lassen. Vor zwanzig Jahren hätte die Gesellschaft mehrheitlich über dieses Verhalten den Kopf geschüttelt, heute darf das Unternehmen mit einer breiten gesellschaftlichen Zustimmung rechnen. Fiat, Volkswagen, Bayer oder die Deutsche Bank sind von dieser gesellschaftlichen Zustimmung noch weit entfernt.