

Pecunia non olet ...

Hans-Jürgen Krieg
HLP Strategie-Wirkstatt



... zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie die aktuellen Wirtschaftsnachrichten oder fragen Sie die Manager von VW, der Deutschen Bank, weitere Manager der Deutschland AG oder Ihren Finanzminister – Sie werden immer fündig!

**Zur jüngsten Nachrichtenlage
(Stand April / Mai 2016):**

Wer hat's erfunden?

Die Anfänge des Abgasskandals bei Volkswagen gehen einem Medienbericht zufolge auf die Konzerntochter Audi zurück. Bereits 1999 hätten Motorenentwickler bei den Ingolstädtern Optionen erarbeitet, wie man den zunehmend schärferen Grenzwerten begegnen könnte, berichtet das Handelsblatt unter Berufung auf Branchen- und Konzernkreise. Bei Audi kam die Software aber nie zum Einsatz. Weder Volkswagen noch Audi wollten sich dazu äußern.

Dem Bericht zufolge suchten Audi-Ingenieure bereits damals nach einer Möglichkeit, strenge Grenzwerte in der EU zu umgehen. Offenbar fand man dann aber eine andere Lösung – womöglich, weil das Vorgehen schon damals als illegal erachtet wurde, spekuliert das Handelsblatt.

Süddeutsche Zeitung vom 20.04.2016

Und welche Konsequenzen zieht das VW-Management?

Nach langem Ringen hatte sich die Führungsspitze von VW darauf geeinigt, dass 30 Prozent der variablen Bezüge einbehalten und so behandelt werden, als wären es Aktien. Nach Ablauf von drei Jahren wird geprüft, wie sich der Aktienkurs entwickelt hat. Liegt der um ein Viertel über dem jüngsten Niveau, soll das Geld ausbezahlt werden, liegt er darüber, gibt es sogar mehr Geld – das Modell könnte sich angesichts der niedrigen Zinsen sogar als Geldanlage erweisen.

finanzen.net vom 01.05.2016

Am Donnerstag hatte VW-Konzernchef Matthias Müller die öffentlich ausgetragene Debatte über die millionenschweren Vorstands-Boni kritisiert. „Ich verstehe die öffentliche Diskussion, ich verstehe nicht, dass die Diskussion in die Öffentlichkeit getragen wurde.“

finanzen.net vom 01.05.2016

Gibt es niemanden, der da mahndend als moralische Instanz den Finger hebt?

Finanzminister Wolfgang Schäuble (CDU) hat die Volkswagen-Spitze für ihr Beharren auf einen Großteil ihrer Bonus-Zahlungen kritisiert. „Ich habe kein Verständnis dafür, wenn man ein großes DAX-Unternehmen erst in eine existenzbedrohende Krise führt und dann in einer öffentlichen Debatte die eigenen Boni verteidigt“, sagte Schäuble der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung (01.05.2016). „Das zeigt, dass etwas nicht funktioniert.“

Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 01.05.2016

Zur Erinnerung: Schäuble im Untersuchungsausschuss

Schäuble hatte am 10. Januar 2000 eingeräumt, vom Waffenhändler Karlheinz Schreiber im Jahre 1994 eine Bar-Spende über 100.000 DM für die CDU ent-

gegengenommen zu haben. Die Schatzmeisterei der CDU habe den Betrag als „sonstige Einnahme“ verbucht. Schäuble behauptete, dass er das Geld in einem Briefumschlag von Schreiber in seinem Bonner Büro persönlich empfangen habe. Diesen Umschlag habe er „ungeöffnet und unverändert“ an Brigitte Baumeister weitergeleitet; später habe er erfahren, dass die Spende nicht „ordnungsgemäß behandelt worden“ sei. Die damalige CDU-Schatzmeisterin Brigitte Baumeister widersprach während der Untersuchungen zur CDU-Spendenaffäre der Version Schäubles bezüglich des Verbleibs der getätigten 100.000 DM-Spende des Waffenlobbyisten. Baumeister sagte, sie habe einen Umschlag bei Schreiber abgeholt und diesen bei Schäuble abgeliefert; später habe sie das fragliche Geld (die 100.000 DM) von Schäuble erhalten.

Auszug aus <https://de.wikipedia.org/wiki/CDU-Spendenaffäre>

Weitere Nachrichten:

New York – Mehrere Geldinstitute, darunter die Deutsche Bank werden in den USA wegen angeblicher Manipulation des Silberpreises verklagt. Auch die britische HSBC und die kanadische Bank of Nova Scotia sehen sich mit dem Vorwurf konfrontiert, über Jahre hinweg das Silber-Fixing beeinflusst zu haben. Auch wegen mutmaßlicher Manipulationen des täglich festgesetzten Goldpreises wurden bereits Klagen eingereicht. Die in diesen Fällen betroffenen Banken wiesen die Vorwürfe zurück.

www.spiegel.de vom 26.07.2014

Die Deutsche Bank muss wegen des Skandals um Zinsmanipulationen eine hohe Strafe zahlen. In einem Vergleich einigten sich die Regulierer in Großbritannien, den USA und die Bank darauf, 2,5 Milliarden Dollar zu zahlen. Ihre Händler hatten laut den Ermittlern jahrelang den wichtigen Referenzzinssatz Libor

manipuliert. Eine Bedingung des Vergleichs ist, dass sieben von ihnen entlassen werden.

Süddeutsche Zeitung vom 23.04.2015

Die Russland-Affäre der Deutschen Bank ist wohl umfangreicher als gedacht: Bis zu zehn Milliarden Dollar könnten Kunden gewaschen haben. Für das Geldhaus könnte das sehr teuer werden. Dies hat die Bank dem Vernehmen nach bei internen Untersuchungen aufgedeckt und darüber die Behörden informiert. Heikel für das Institut sind vor allem die Untersuchungen des US-Finanzministeriums und der Finanzbehörde von New York. Da es um Dollar geht, befassen sie sich bereits seit Sommer mit den dubiosen Geschäften.

Tagesspiegel vom 23.12.2015

Aufsichtsrat der Deutschen Bank verlässt im Streit das Haus – Es sind schwere Zeiten für den Chefkontrollleur der Deutschen Bank, Paul Achleitner: Sein ehemaliger Verbündeter im Aufsichtsrat hat seinen Hut genommen – nur drei Wochen vor der Hauptversammlung. Einen ungünstigeren Zeitpunkt hätte es wohl kaum geben können. Doch der Leidensdruck, so ist aus dem Kontrollgremium zu hören, sei einfach zu groß gewesen. Thoma habe in dem Geldhaus eine Kultur von Angst und Schrecken verbreitet, heißt es in Finanzkreisen.

www.welt.de vom 01.05.2016

Soweit nur einige Nachrichten, zufällig aus diversen Wirtschaftsportalen und Zeitungsberichten zusammengestellt und zweifellos nicht umfassend. Es würde hier einfach den Rahmen sprengen, wollte man die Nachrichten zu den Panama Papers, zur Fifa oder vorgetäuschten Sicherheitskontrollen im AKW Phillipsburg auch noch breit treten.

Ich habe mich auch gefragt, ob die Nachrichten noch interessant sind, wenn man das Booklet in zwei Jahren in die Hand nimmt. Ich habe für mich diese Frage bejaht. In zwei Jahren

kann der geschätzte Leser sicherlich die Nachrichten um einige aktuelle Beispiele ergänzen.

Und während ich hier schreibe, fliegt ein „Cum-Cum-Geschoss“ auf die Commerzbank, die wohl, führend unter den deutschen Banken, amerikanischen Geldverwaltern wie Black Rock geholfen haben soll, Milliarden von Steuergeldern dem deutschen Staat zu entziehen. Dieses als Cum-Cum-Verfahren bezeichnete Vorgehen, bei dem es darum geht, Steuern auf Dividenden zu sparen, ist wohl rechtlich in einer Grauzone zu sehen. Ähnlich wie für die Briefkastenfirmen in Panama gilt aber auch hier: Was rechtlich zulässig ist, ist noch lange nicht ethisch tadellos.



Was lehrt uns das?

Es gibt die unterschiedlichsten Motive für Verstöße gegen moralisches Empfinden, Normen, Regeln, Gesetze. Bei den VW- oder Audi-Ingenieuren war das Handeln möglicherweise von einer Art technologischen Hybris bestimmt, die dazu ermunterte, dem Gesetzgeber ein Schnippchen schlagen zu wollen. Vielleicht spielten auch Versagensängste und Konfliktvermeidung gegenüber den Vorgesetzten eine Rolle. Eine starke Triebfeder ist immer wieder die Gier nach Geld. Im Zweifelsfalle gilt hier seit Jahrtausenden „pecunia non olet“.

Wer an die Möglichkeit glaubt, man könne den Menschen moralische Werte vermitteln, die in der Folge korrektes Verhalten gewährleisten, dessen Menschenbild gereicht ihm zweifellos zur Ehre. Es mag sein, dass es Unternehmenslenker gab und gibt, die durch ihr Vorbild einen positiven Einfluss auf ihre Mitarbeiter ausüben. Doch Vorbild oder ethisch motivierte Unternehmens- und Führungsleitsätze allein, haben Fehlverhalten bislang nicht ausgeschlossen.

Die leidvolle menschliche Geschichte spricht da andere Bände. Der ewige Widerstreit zwischen dem Guten und Bösen im Menschen beginnt im Paradies, findet sich in allen Religionen und bietet den Stoff für die Dramen der Weltliteratur. Ohne diesen Widerstreit hätte Goethe keinen Faust und Shakespeare keinen Macbeth erfunden.

Wird man also damit leben müssen?

Ich denke, es macht keinen Sinn nur an das Gute im Menschen zu appellieren. Was gibt es nicht alles an schlauen Büchern zur Unternehmensethik. Wer kauft sie – und wer liest sie dann auch? Und auch Kant's Kategorischer Imperativ („Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“) hilft nicht viel weiter.

Es ist aber durchaus hilfreich, wenn wünschenswertes Verhalten beschrieben und veröffentlicht wird, und wenn Fehlverhalten ohne falsche Rücksicht ans Licht der Öffentlichkeit gezerrt und sanktioniert wird. Nun könnte man einwenden, dass man das schon immer versuchte und sich nichts geändert habe. Älteste Beispiele sind der Kodex des Hammurabi oder die Gesetze Moses. Doch die großen Werke der Rechtsggebung hatten zweifellos einen Einfluss auf das soziale Zusammenleben in ihrer jeweiligen Kultur. Kommunizierte Gesetze, Normen, Regeln ermöglichen es, Abweichungen zu identifizieren, zu bewerten und auf abweichendes Verhalten einzuwirken. Sie basieren in einem Rechtsstaat auf gesellschaftlich akzeptierten Werten.

Auch Compliance-Regeln in Unternehmen beruhen auf unternehmerischen und gesellschaftlichen Werten. Die Frage, ob sie etwas bewirken können, hängt aus meiner Sicht von folgenden Faktoren ab:

- Sind sie niedergeschrieben und sowohl von den Mitarbeitern als auch von der gesellschaftlichen Öffentlichkeit jederzeit einsehbar?
- Sind die Regeln auf 1-2 Seiten überschaubar und verständlich oder gleichen sie eher einem juristischen Gesetzbuch?
- Werden sie nicht nur kommuniziert, sondern erfolgt auch eine Auseinandersetzung zu ihrer Bedeutung und praktischen Umsetzung?
- Wird bewusst nach Verstößen geforscht?
- Werden schwerwiegende Verstöße öffentlich gemacht? Wer wird wann informiert? Gibt es dazu klare – nachvollziehbare und transparente – Vereinbarungen?
- Werden Verstöße sanktioniert und wer erfährt davon?

Bei diesen Faktoren kommen der Kommunikation und dem Bemühen um Transparenz eine große Bedeutung zu. Das Beispiel VW zeigt die Konsequenzen mangelnder Transparenz und unprofessioneller interner und externer Öffentlichkeitsarbeit in dramatischer Weise. Was zwischenzeitlich mehr schockt, ist nicht der Einbau von Schummelsoftware, sondern der Versuch der Verheimlichung, der Bagatellisierung und der



Eindruck, dass die Öffentlichkeit und das heißt die Kundenschaft, an der Nase herum geführt werden soll. Da ist noch viel zum postulierten kulturellen Umbruch zu leisten.

Kultureller Umbruch beginnt bei einer kritischen Selbstreflexion eingefahrener Verhaltensmuster im Top Management. Compliance-Regeln sind dabei Mittel zum Zweck. Sie sind Ausgangspunkt für eine intensive Diskussion auf allen Führungsebenen. Was sich stillschweigend in Jahrzehnten als gelernte Verhaltensmuster zu einer Unternehmenskultur geformt hat, wird nicht von heute auf morgen geändert werden können. Die Behebung einer Unternehmenskrise sollte in einem Sprint erfolgen, die Änderung der Unternehmenskultur

Umbruch beginnt mit Selbstreflexion

gleich einem Marathon. Der Appell an moralische Werte genügt nicht. Sie sind zu wenig greifbar. Es bedarf konkreter Regeln und Leitsätze und einer schonungslosen Auseinandersetzung mit den eigenen Verhaltensmustern in Workshops und Unternehmensforen, es bedarf einer mutigen Transparenz und es bedarf der Sanktionen von Fehlverhalten.

Und die Moral von der Geschicht'?

Der erste Schritt könnte in der Selbstreflexion bestehen und in der Erkenntnis „nicht fertig zu sein“:

*„Wer fertig ist, dem ist nichts recht zu machen,
Ein Werdender wird immer dankbar sein.“*

Und:

*„Ein guter Mensch in seinem dunklen Drange
Ist sich des rechten Weges wohl bewusst.“*

Goethes „Faust. Eine Tragödie.“

Dieser Artikel ist erschienen in:

Verantwortung – Moral oder Compliance



Was darf man, was darf man nicht? Moral ist das, was die Menschen tun, wenn man ihnen nicht sagt, was erlaubt oder untersagt ist. Doch gibt es eine Moral, die wir gemeinsam haben? Und ist sie konkret genug, um für alle als eine gleiche, verbindliche Richtlinie gelten zu können? „Nein!“, sagen die Pragmatiker, es bedarf eines klaren, unmissverständlichen Kodex. Wie sonst kann man ein Miteinander ohne Willkür gewährleisten? Kann ein und dasselbe Verhalten für den

einen angemessen und für den anderen unangemessen sein? Gelten für alle gleiche Maßstäbe gleichgültig welche Rolle man inne hat?

Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Beratung beleuchten verschiedene Facetten des Themas Verantwortung und pointieren ihre Standpunkte.

HLP Management-Diskurs:

Verantwortung – Moral oder Compliance

HLP Management Connex, Frankfurt a. M. 2016

152 Seiten, 9,50 EURO, ISBN 978-3-00-054346-3

auch erhältlich als pdf-Datei für 7,50 EURO

Das Booklet ist zum Preis von 9,50 Euro in der Print-Version und zum Preis von 7,50 Euro als pdf-Datei erhältlich. Beide Versionen können direkt beim Herausgeber bestellt werden über post@hlp-connex.de, die Print-Version erhalten Sie auch über Amazon.

HLP Management Connex. www.hlp-connex.de

Partner der HLPgroup, www.hlp-group.com