

---

# 1. Balance oder Disbalance: Kleine Verschiebungen – große Wirkungen

- **Individuelle Disbalance – von der Golden Gate Bridge in den Tod**

Es vergehen knapp vier Sekunden, ehe der Körper mit der Wucht von ungefähr 120 Stundenkilometern auf dem Wasser aufschlägt. Dann versinkt er in den Tiefen der San Francisco Bay. Dieser, unter anderen Umständen, so kurze Augenblick, erscheint den Selbstmördern wie eine Ewigkeit. Eine derart knappe Zeitspanne ist in diesem Fall aber lange genug, um den Sprung von der Brücke zu bereuen und zu erkennen, dass diese allerletzte Handlung im Gegensatz zu allen bisherigen tatsächlich unwiderruflich ist. Das zumindest berichten einige jener 26 Menschen, die den Aufprall auf dem Wasser durch unwahrscheinliches Glück überlebt haben.

## **Die berühmte Brücke als „Tor“ in den Freitod**

Die Golden Gate Bridge überspannt den Eingang zur San Francisco Bay zwischen Oakland und der Stadt und zählt mittlerweile zu den Wahrzeichen der Hippiemetropole. Seit ihrer Eröffnung am 27. Mai 1937 haben sich ungefähr 1.300 Menschen aus 67 Meter Höhe in die Tiefe gestürzt. Diese Angaben sind freilich inoffiziell, haben doch die Behörden 1995 aufgehört zu zählen, um nicht den eintausendsten Springer protokollieren zu müssen. Freitodkandidaten, die von Brücken springen, werden von Suizidexperten als sogenannte „Impulselbstmörder“ beschrieben. Sie handeln noch impulsiver als andere suizidgefährdete Menschen. Werden sie beim Versuch, sich das Leben zu nehmen, gehindert, unternehmen sie mehrheitlich keine weiteren Versuche. Manche der „Golden-Gate-Bridge-Springer“ vollziehen ihre Tat in der Hoffnung, von irgendjemandem auf dem Weg zur Brücke angesprochen und dadurch aufgehalten zu werden. Tad Friend, Journalist beim Magazin „The New Yorker“, berichtete vor Jahren über den Fall eines 30-jährigen Mannes. In seinem Abschiedsbrief, den er im Büro hinterließ und in dem er seinen Freitod ankündigte, schrieb er: „Ich werde jetzt zur Brücke gehen. Wenn

mich auf dem Weg eine einzige Person anlächelt, werde ich nicht springen.“ Der Mann wurde nie mehr gesehen.

## Der Fall Frank Rhigt

Nur über wenige Selbstmorde sind Informationen an die Öffentlichkeit gelangt. Vor allem seit die amerikanischen Behörden aufgehört haben, diese offiziell zu dokumentieren. Bekannt geworden ist der Sprung von Frank Right, am Sonntag, den 11. Juli 1999, vormittags. An diesem Tag hinterließ der 55-jährige Mann eine kurze Nachricht. Dafür verwendete er ein kleines, fünf Zentimeter langes, quadratisches, selbstklebendes gelbes „Post-it“, wie sie in vielen Büros dieser Welt als Merkhilfen verwendet werden. Dieses kleine Stück Papier, auf das er seine allerletzte Nachricht schrieb, klebte er, für die Nachwelt gut sichtbar, auf das Geländer der Brücke exakt an jene Stelle, an der er die niedrige Barriere überstieg und sich in die Tiefe fallen ließ.

Frank Right, der 1944 in San Francisco geboren wurde, erlebte die Zeit des Wirtschaftsaufschwungs nach dem Zweiten Weltkrieg und eine lang anhaltende Phase der Hochkonjunktur. Er lebte bis zu seinem Freitod in San Francisco. Nachdem er sich in verschiedenen Jobs in unterschiedlichen Branchen versucht hatte, begann Frank Right Anfang 1974 für ein großes amerikanisches Dienstleistungsunternehmen im Zentrum der Stadt zu arbeiten. Nach einer mehrmonatigen Einschulungsphase wurde er der Verkaufsabteilung zugeteilt. Schon bald war er gut in ein Team integriert und für den Norden San Franciscos sowie für einige Teile von Marin County zuständig. Er verkaufte Versicherungen aller Art, Kredite und Vermögensveranlagungen. Mehr als 25 Jahre lang. In den ersten Jahren lief es richtig gut. Innerhalb seines nicht unerheblichen Pouvoirs konnte Frank Right selbst Entscheidungen treffen. Seinen Tagesablauf legte er ebenfalls selbst fest.

Frank Right baute sich durch seine umgängliche und ruhige Art schnell Stammkunden auf, die er intensiv betreute. Er nahm sich viel Zeit, hörte sich die Geschichten und Probleme der Menschen an, egal, ob sie seine Kunden waren oder nicht. Er verkaufte seine Produkte aus Überzeugung und erfolgreich. Er zählte zwar nie zu den besten Ver-

käufern der Firma, es gab andererseits aber selten Anlass zu Kritik. Seine Verkaufsleistungen passten einfach. Lange machte Frank Right die Arbeit tatsächlich Spaß. Zwar schätzte er die administrativen Aufgaben im Büro weniger, aber die Möglichkeit, Kontakt zu verschiedenen Menschen aufbauen zu können, sie in ihren Häusern zu besuchen und herauszuhören, welche Produkte für sie sinnvoll sind, machte ihn zufrieden. Bei seinen Kunden hatte er wegen seiner Geduld und seiner Fähigkeit zuzuhören ein sehr positives Image. Sie schätzten ihn, hörten auf ihn und kauften immer wieder jene Produkte und Dienstleistungen, die Frank Right nach guter Analyse vorschlug. So waren auch seine Vorgesetzten mit seinen Leistungen insgesamt zufrieden. Auf diese Art und Weise lief es viele Jahre gut. Bis Ende der achtziger Jahre die Zeichen auf Veränderung standen.

## **Die Wende im Leben von Frank Right**

Als sich das Unternehmen zu dieser Zeit nämlich vorbereitete, seine Rechtsform in eine börsennotierte Aktiengesellschaft umzuwandeln, veränderte sich die Situation für alle Mitarbeiter, speziell für die Verkaufsmannschaft und somit auch für Frank Right. Der Leistungsdruck, dem die Verkäufer ausgesetzt waren, verstärkte sich zusehends. Immer mehr Produkte mussten an den Mann gebracht werden. Die Zeit, die sich Right für seine Kunden nehmen konnte, wurde immer kürzer. Längere Gespräche mit potentiellen Kunden, die zu keinen Verkaufsabschlüssen führten, waren nicht mehr erwünscht und vorgelesen.

1990 schließlich wurde das Change-Management-Projekt abgeschlossen und die Aktie der Finanzdienstleistungs-Gruppe an der New Yorker Börse in der Wall Street gehandelt. Plötzlich hatte nur noch ein Thema Bestand: der aktuelle Kurs der Unternehmensaktie. Die Prioritäten verschoben sich. Shareholder-Value war das neue Zauberwort im Management. Alles wurde danach ausgerichtet.

Für Frank Right waren manche Vorgänge und Projekte, Prioritäten und Entscheidungen nicht nachvollziehbar, obwohl er sich anfangs sehr darum bemühte. Deutlich jedoch verspürte er, dass sich der Druck speziell auf die Verkäufer immer weiter verstärkte. Es fiel ihm auf, dass in den Verwaltungsabteilungen Mitarbeiter eingestellt wur-

den, das Verkaufsteam hingegen wurde sukzessive verkleinert. Einige seiner Kollegen, auch länger dienende, wurden gekündigt. Verkaufsziele wurden von einer zentralen Vertriebssteuerung vorgegeben, ohne die Verkäufer in die Planungen einzubeziehen. Es mussten immer mehr Abschlüsse in immer kürzerer Zeit erreicht werden. Das Gehaltssystem wurde radikal umgestellt. Der größte Teil war nun leistungsbezogen. Wer mehr verkaufen konnte, der verdiente mehr. Nur ein kleinerer Teil des Einkommens wurde unabhängig von Verkaufszahlen regelmäßig überwiesen. Wer die Ziele nicht erreichte, der hatte nicht nur in der Firma einen schweren Stand, sondern auch Probleme mit der finanziellen Absicherung des täglichen Lebens. Frank Right fragte sich immer öfter, wie sich die Manager seiner Firma das alles vorstellten und ob sie jemals selbst im Verkauf tätig waren.

Das ehemalige Verkaufsteam aus sich ergänzenden Kollegen zerfiel nach und nach in Einzelkämpfer. Die sozialen Kontakte verkümmerten zunehmend. Schnell konzentrierten sich die Einzelnen in der Hauptsache auf ihre eigenen Zahlen und Abschlüsse sowie auf die damit verbundenen Prämien. Schließlich verloren der Teamgedanke sowie der Kontakt unter den Mitgliedern zusehends an Bedeutung. Im Team wurde nicht mehr miteinander gearbeitet, sondern im besten Fall nebeneinander. Die meisten sahen sich als Konkurrenten.

Gelegentlich versuchte Frank Right, der Anfang der neunziger Jahre schon zu den „alten Hasen“ unter den Verkäufern zählte, diese Entwicklung und die damit verbundenen Befürchtungen mit seinem direkten Vorgesetzten, einem Mann Anfang sechzig, zu besprechen. Dieser sah die Geschehnisse und Perspektiven durchaus kritisch und teilte manche Sorgen von Frank. Da der Vorgesetzte jedoch nur noch ein paar Jahre bis zu seiner Pensionierung zu arbeiten hatte, ergaben sich aus diesen Gesprächen keinerlei Konsequenzen. Rights Chef gab deutlich zu erkennen, sich so kurz vor seinem wohlverdienten Ruhestand nicht mehr mit dem Top-Management anlegen zu wollen.

## **Der Druck wird immer größer**

Also hoffte Frank darauf, dass sein neuer Vorgesetzter sich der Probleme annehmen würde. Mit dem neuen Chef aber, einem jungen, dy-

namisch wirkenden Absolventen einer Eliteuniversität wurde es noch schwieriger. Als dieser im Januar 1995 die Verkaufsabteilung für den Norden San Franciscos und Teile von Marin County übernahm, steigerte sich der Druck auf das Verkaufsteam weiter.

Die „Schlagzahl“ musste erhöht werden, um endlich das beste Verkaufsteam in der Unternehmensgruppe zu sein, wie es der neue Boss gerne ausdrückte. Es regierten nackte Zahlen. Alles wurde protokolliert und dokumentiert. Selbst für Kundengespräche wurden Zeitvorgaben geschaffen, die keinesfalls überschritten werden durften. Eine zentrale Abteilung koordinierte alle Teams. Auf gebietsbezogene, marktbedingte Unterschiede wurde keine Rücksicht genommen. Für alle im Verkauf mussten die gleichen Regeln gelten. Gespräche mit Kunden, die zu keinen Abschlüssen führten, wurden aufs schärfste kritisiert. Frank Right und seine Kollegen wurden in regelmäßig stattfindende Verkaufsm Meetings beordert. Dort wurden stundenlang Zahlen präsentiert. Es gab einzelne Gewinner und es gab viele Verlierer. Die einen erhielten satte Prämien, für die anderen gab es Drohungen. Zunächst versteckt, je länger die individuelle Durststrecke aber dauerte, umso deutlicher und offener wurden sie. Erklärt und legitimiert wurde dieses Vorgehen von den Managern durch die Behauptung, dass nur die jeweils stärksten in der Branche überleben würden. Dieser Gedanke wurde von Charles Darwin entlehnt, und einseitig interpretiert.

„Survival of the fittest!“ wurde zum allgemeingültigen Credo in Frank Rights Unternehmen. Wer sich im Verkauf als nicht stark genug erwies und sich im harten Wettbewerb am Markt nicht behaupten konnte, wurde als schwach angesehen und eliminiert. Mitarbeiter hatten Angst um ihre Zukunft. Viele wurden tatsächlich gekündigt, da sie ihre Ziele nicht erreichten, und standen über Nacht auf der Straße.

Bei anderen jedoch war zu beobachten, dass sie sich stolz fühlten, zu den Starken zu zählen und dass sie sich gerne an noch stärkeren Personen in der Organisation orientierten. In voller Überzeugung handelten sie nach der im Unternehmen immer wieder kommunizierten Maxime, ohne die Situation je einer analytischen Betrachtung zu un-

terziehen. So konnten sie freilich nicht sehen, welche Konsequenzen all dies letztlich nicht nur für den Einzelnen haben sollte.

Auf dem kleinen, unscheinbaren gelben „Post-it“, das der 55-jährige Frank Right am Sonntagvormittag des 11. Juli 1999, dem letzten Tag in seinem Leben, auf das Geländer der Golden Gate Bridge klebte, fand sich nur ein einzelner kurzer Satz, der in seiner Tragweite unendlich war: *„Survival of the fittest. Adios – unfit!“*

## ● **Globale Disbalancen – vom Börsenwunder zur Weltwirtschaftskrise**

Milton Friedman, der von vielen Experten als einer der einflussreichsten Wirtschaftswissenschaftler des zwanzigsten Jahrhunderts beschrieben wird, und der 1976 für seine Leistungen auf dem Gebiet der Analyse des Konsums und der Geschichte der Theorie des Geldes den Nobelpreis erhielt, soll auf die Frage, worin die Ethik eines Unternehmens bestehe, geantwortet haben: *„die Ethik eines Unternehmens besteht darin, den Profit zu steigern!“*. Der Nobelpreisträger meinte, einem Manager stehe es nicht zu, in soziale Aktivitäten zu investieren, denn dann würde er ja das Geld fremder Menschen, nämlich jenes der Eigentümer, ausgeben. Wie einseitig sich diese Sichtweise darstellt, wird ebenso oft und gerne übersehen, wie Friedmans spätere ergänzende Einsicht, *„dass soziale Verantwortung für Unternehmen (...) ebenfalls vernünftig sein könne“*.

### **Der Managertyp der 80er Jahre**

In meiner beinahe 20jährigen Tätigkeit als Trainer und Berater gewinne ich immer wieder den Eindruck, dass Friedmans Verständnis von Unternehmensethik für viele Führungskräfte als oberste Maxime ihres täglichen Handelns dient. So werden eine gehörige Portion Egoismus und ein brutales Durchsetzungsvermögen ebenso als Tugend gesehen wie eine punktuelle Charakterlosigkeit. Einer Studie der Bond University in Queensland/Australien zu Folge, wird „tyrannisches Verhalten“ der Manager im internationalen Karriererennen eher belohnt, als dass es ein Hindernis für den Aufstieg in die nächste hierarchische Ebene

darstellen würde. Im Geschäftsleben und in der Finanzwelt werden Begriffe verwendet, die man eher aus anderen Zusammenhängen kennt. Ed Michael, Direktor der weltweit agierenden amerikanischen Beratungsfirma McKinsey, führte Ende der neunziger Jahre den Begriff des „War of Talent“ ein und Mitarbeiter in Verkaufsteams halten Formulierungen wie „Krieger“, „Kämpfer an der Front“, „Söldnertruppe“ für besondere Auszeichnungen. Spitzenmanager und Vorstandsmitglieder schmücken und erfreuen sich an Beinamen wie „der Gnadenlose“, „der Großinquisitor“ oder „der Vollstrecker“. Erklärt und gerechtfertigt werden diese Ansätze mit Aussagen wie

*„der tägliche Kampf im beinharten Wirtschaftsleben ist eben kein Mädchensport“.*

Offensichtlich haben es viele Manager nötig, sich ein Image zu verschaffen, das sie knallhart aussehen lässt. Gemäß diesem Image ist man ausschließlich an Gewinnen, Kennzahlen, Bonuszahlungen, zusätzlichen Leistungsfaktoren und an Macht interessiert. Warum sich mit 15% Zuwachs begnügen, wenn 20% auch möglich sind? Warum mit 1.000 Mitarbeitern Gewinne erzielen, wenn es 950 unter Umständen auch schaffen? Diesen Menschen, die sich selbst als eine Elite sehen, geht es nicht mehr darum, solide Produkte herzustellen und gute Dienstleistungen anzubieten. Das Wohlergehen der Organisation und das jener Menschen, die für diese arbeiten, wurde mehr und mehr den eigenen Karriereabsichten geopfert. Karriere wurde zum einzigen gültigen Leistungsnachweis, – koste es, was es wolle. Manager, die diesbezüglich Ausnahmen bilden, sind selten. Sie entsprechen nicht dem aktuellen Typus.

## **Wer gegen den Strom schwimmt, ist einsam und braucht Mut**

Es gibt sie aber, glücklicherweise. Der Finanzvorstand der österreichischen Tochter einer börsennotierten Aktiengesellschaft sollte 2005 die Kündigung von ca. 170 Mitarbeitern vorbereiten, obwohl diese Niederlassung eines internationalen Konzerns im laufenden Geschäftsjahr beträchtliche Gewinne gemacht hatte und der Gesamtkonzern eine

sehr positive konsolidierte Bilanz vorlegen konnte. Dennoch entschieden die Manager des Mutterkonzerns, dass die Produktion in Österreich zu teuer sei. Der Standort sollte zwar insgesamt erhalten bleiben, die Produktion jedoch ausgelagert werden. Würde man sie ins billigere Ausland verlegen, könnte man den Gewinn weiter steigern. 170 individuelle Lebensgeschichten, 170 Vergangenheiten und 170 Zukunftsplanungen spielten in diesen Überlegungen offenbar keine Rolle. Dann geschah etwas Außergewöhnliches, wahrscheinlich Einzigartiges. Der verantwortliche Vorstand, dessen Bonuszahlungen wie die seiner Kollegen auch an die Gewinnspanne des Unternehmens gebunden waren, verweigerte die Durchführung der geplanten Maßnahme. Wochenlang verhandelte er mit Vertretern der Konzernspitze darüber, die Produktion in Österreich zu belassen, die 170 Mitarbeiter weiter zu beschäftigen. Er erzählte:

*„Wenn ich eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit erkenne, dann gehört es zu meinen Aufgaben, Menschen mitzuteilen, dass ich sie kündigt. Diese Tätigkeit steht immer wieder auf meiner Agenda. Diese Situation erkannte ich damals aber nicht. Die Leute hatten gut gearbeitet und wir haben Gewinne erzielt. Ich kannte jeden einzelnen der betroffenen Mitarbeiter. Bei den meisten wusste ich über die Familienverhältnisse Bescheid. Die Arbeitslosigkeit in unserer Region ist enorm. Mir stand vor Augen, was für eine Katastrophe auf viele zukam!“*

Die Bemühungen des Finanzvorstandes waren vergeblich. Die Entscheidung war gefallen. 170 Mitarbeiter sollten gekündigt, die Produktion ins billigere Ausland verlegt werden. Da ergriff der steirische Manager eine Maßnahme, die viel Mut von ihm verlangte. Er stellte die Chefs des europäischen Mutterkonzerns vor die Wahl: Sollte die Entscheidung, 170 Mitarbeiter zu kündigen, vom Vorstand nicht zurückgenommen werden, würde er aus Solidarität mit den Arbeitern und aus Protest gegen den Konzern seine Funktion niederlegen und kündigen.

*„Niemand glaubte mir. Alle hielten meine Drohung für ein Säbelrasseln ohne Substanz. Die konnten sich nicht vorstellen, dass jemand freiwillig wegen 170 Arbeitern so einen Job aufs Spiel setzt.“*

Als man die Maßnahme schließlich anordnete, 170 Mitarbeiter kündigte und die Produktion ins Ausland verlegte, verließ der Finanzvorstand ebenfalls das Unternehmen. In einem kleinen Land wie Österreich sprechen sich Veränderungen in Vorstandsetagen sehr schnell herum. Der ehemalige Finanzmanager wurde oft angesprochen. Sein Kommentar:

*„Alle, denen ich diese Geschichte erzählte, hörten zu, schwiegen, überlegten längere Zeit und fanden meine Entscheidung gut. Sie kamen aber auch alle zu dem Schluss, dass sie dies nicht könnten.“*

Er ist allerdings, wie gesagt, nur eine seltene Ausnahme, die meisten Spitzenmanager entsprechen durchaus dem zuvor gezeichneten Bild.

## **Der Einfluss des Börsenbooms**

Zu den dargestellten Veränderungen kam hinzu, dass spätestens der Börsenboom in den neunziger Jahren eine Grundüberzeugung im Denken vieler Menschen verändert hat. Lange Zeit war der Gedanke an Geldverdienen mit der Assoziation „Arbeit“ verknüpft. Wer Geld verdienen wollte, musste arbeiten. Dies traf für einen großen Teil der Bevölkerung zu. Beifügungen wie, „hart, konsequent, regelmäßig, fleißig“ rundeten dieses Bild ab. Wer arbeitete, verdiente Geld, und diesen Menschen wurden Ansehen und Achtung entgegengebracht.

Durch den Börsenboom verloren aber genau jene Menschen einen Teil ihres Ansehens. Wer arbeiten musste, um an Geld zu kommen oder es zu vermehren, wurde höchstens mitleidig belächelt. Bewundert und verehrt wurden vielmehr jene Menschen, die ihr Geld bestens veranlagen und scheinbar über Nacht vermehren konnten. Jene, die versprachen, Geld mit unglaublichen Renditen zu vermehren, wurden zu den Stars der Neunziger. Das waren die Menschen, zu denen viele in den

reichen Ländern aufschauten. Sie waren Idole, ihnen hatte man zu folgen. Wer durch Veranlagungen viel verdient, ist gut, das wurde das neue Selbstverständnis.

Es gab nur wenige, die verstanden und durchschauten, wie die äußerst komplexen Börsengeschäfte tatsächlich funktionierten, aber viele, die so taten, als ob das der Fall wäre. Sie fanden schnell eine immer größer werdende Anhängerschaft, denn die meisten wollten vom schier endlosen Geldvermehrungskuchen ein möglichst großes Stück bekommen. Gier wurde salonfähig und sogar ein Werbetrumpf.

Der Büchermarkt reagierte prompt auf diese Veränderung. Geld-, Veranlagungs- und Börsenratgeber verdrängten für kurze Zeit Kochbücher aus den Sachbuchbestsellerlisten. Sogenannte „Moneycoaches“ wie z.B. Bodo Schäfer versprachen die erste Million, damals noch in Form der Deutschen Mark, in sieben Jahren. Aus heutiger Sicht erscheint es wie ein Hohn, dass ausgerechnet Bodo Schäfer Anfang des neuen Jahrtausends mit seiner Seminarfirma Konkurs beantragen musste und just einer der am meisten gefeierten, der als Guru verehrte Staranleger, Bernard Madoff, für den größten Betrugsfall in der Wirtschaftsgeschichte verantwortlich gemacht wurde.

### **Der Fall Bernard Madoff**

Der Ex-Broker hatte über Jahrzehnte mit einem Schneeballsystem weltweit tausende Anleger geprellt. Zu seinen Opfern zählen aber nicht nur private Anleger, denen man zumindest zugestehen kann, dass sie möglicherweise nicht über das nötige Know-how verfügen, um zu verstehen, wie sich ihr Geld konkret vermehren sollte. Von Madoff wurden auch professionelle Anleger wie Banken geprellt, die doch die Veranlagung geprüft haben müssten. Warum die Spezialisten der geschädigten Institute dem Betrüger über eine derart lange Zeit ebenso wenig auf die Schliche kamen wie die amerikanische Börsenaufsicht, bleibt ein Rätsel.

Eine wesentliche Rolle in diesen für viele undurchschaubaren Abläufen spielen meiner Meinung nach die internationalen Ratingagenturen. Diese privatwirtschaftlich organisierten Institute agieren im Auftrag der zu bewertenden Unternehmen. Diese Bewertungen wiederum

verleihen der Firma einen (fiktiven) Wert, der von internationaler Bedeutung ist. Dabei wird gerne übersehen, dass sie anhand von theoretischen Grundlagen erstellt werden. Der reale Unternehmenswert wird dabei selten ermittelt. Sowohl Auftraggeber als auch Ratingagentur haben großes Interesse daran, das Unternehmen bestmöglich zu präsentieren, ganz nach dem Motto, „darf’s ein wenig mehr sein?“.

Über die Schadenssumme, die der ehemalige Star-Investor verursacht haben soll, gibt es unterschiedliche Angaben. Sie bewegen sich zwischen 50 bis 65 Milliarden Dollar. Am 30. Juni 2009 wurde Bernard Madoff von einem New Yorker Gericht zu 150 Jahren Haft und damit zur höchst möglichen Strafe verurteilt. Madoff, der sich im Prozess in allen Anklagepunkten schuldig bekannte, erklärte, dass „Geld einen unwiderstehlichen Reiz“ auf ihn ausüben würde. Er wird den Rest seines Lebens in der Haftanstalt der Kleinstadt Butner in North Carolina verbringen. Auch Madoffs langjähriger Finanzchef, Frank DiPascali, bekannte sich in zehn Anklagepunkten schuldig. Darunter auch der Bilanzfälschung. Di Pascali gab zu, dass es die behaupteten Aktiengeschäfte gar nicht gegeben habe. Ihm drohen bis zu 125 Jahre Haft.

Manche Anleger, die – getrieben von ihrer eigenen Gier – dem Guru nur allzu leicht ihr Vermögen in der Hoffnung, es in kurzer Zeit zu vervielfachen, anvertraut hatten, verloren alles.

Es gibt aber auch Börsenspekulanten, die nach dem großen Crash wiederauferstehen, als sei nichts gewesen und ihre Geschäfte nach den gleichen Mustern weiter führen – selbstverständlich unter einem neuen Firmennamen. Wie John Costas, der lange Zeit für die Schweizer Bank UBS das Investmentbanking und den hauseigenen Hedgefonds Dillion Read leitete und der aufgrund der durch ihn erzielten Gewinne in der Branche „Goldjunge“ genannt wurde. Plötzlich änderte sich alles. „Der Spiegel“ berichtet in seiner Dezemberausgabe 2009:

*„Der UBS-Tochter fehlten plötzlich 350 Millionen Dollar, und sie hinterließ ein hochgiftiges Subprime-Portfolio in der Höhe von 4,5 Milliarden Dollar. Die Schweizer Bank leidet noch heute unter den Folgen. Aus dem Goldjungen war ein Pleitietier geworden.“*

Daraufhin verlor der Spekulant seinen Job. Seit einiger Zeit ist er in seiner neuen Firma Prince Ridge mit 70 Angestellten wieder aktiv und meint, es sei fantastisch, wie es laufe. Er sei seit 1981 im Börsengeschäft, aber jetzt laufe es so gut wie nie zuvor.

## **Die Maxime der Profitgierigen**

Unter diesem Gesichtspunkt erscheint es nicht verwunderlich, dass in manchen Unternehmen die jährlichen Zielformulierungen sehr einfach ausfallen: „Steigerung: plus 20%!“ Und so sicher, wie das alte Jahr zu Ende geht und das neue Jahr beginnt, wiederholten sich diese Vorgaben. Obwohl es in vielen Branchen und für viele Firmen zunehmend schwieriger wurde, stetes Wachstum zu gewährleisten, stieg die Gier weiter an. Dafür wurde es allerdings notwendig, immer skrupelloser vorzugehen und den Druck nach allen Seiten extrem zu erhöhen. Was in diese Philosophie freilich nicht passt, ist die Tatsache, dass die Leistungen von Menschen aber zusehends teurer werden. Ebenso wenig sah sie vor, dass sich auch die Leistung der arbeitenden Menschen zunehmend lohnen möge – außer jener der Manager. So stehen Rationalisierungsprozesse an der Tagesordnung, Mitarbeiter „verkommen“ immer mehr zu Kostenstellen in Controllingberichten und verlieren ihre Gesichter. Immer weniger Menschen sollen immer mehr leisten. Viele Manager vergessen, dass Unternehmen nicht nur Bilanzen schreiben, sondern auch individuelle Lebensgeschichten. Einigen ist diese Erkenntnis schlichtweg egal.

## **Die „Baumolsche Kostenkrankheit“**

Die nach dem Wirtschaftswissenschaftler und Princeton-Professor William Baumol benannte „Baumolsche Kostenkrankheit“ schlägt voll zu. Gerade Dienstleistungen, z.B. im Gesundheits- und Bildungsbereich, verlangen den unmittelbaren und direkten sozialen Kontakt. Sie lassen sich nicht so einfach rationalisieren wie manche anderen Dienstleistungen, etwa in der Telekommunikation, und schon gar nicht ohne Qualitätsverlust. Wenige Unternehmen trugen und tragen dieser Erkenntnis Rechnung. Viele setzten und setzen den Rotstift just beim Personal und in der Bildung an. Damit verstärken sie ein System, das einerseits von den einzelnen Mitarbeitern immer mehr verlangt,

ihnen andererseits aber immer weniger Ressourcen zur Verfügung stellt.

Hans Leyendecker schreibt in seinem empfehlenswerten Buch „Die große Gier“:

*„... die Manager waren zu gierig, zu zynisch, zu selbstgerecht gewesen, und die meisten von ihnen hatten sich unangreifbar gefühlt.“*

Möglicherweise dachte der deutsche Autor, als er diese Zeilen schrieb, an die österreichische Kommunalkredit. Die Bank musste 2008 notverstaatlicht werden, die Republik Österreich haftet mit 1,2 Milliarden Euro. Der damalige Chef der Bank, Reinhard Platzer, äußerte in einem Interview der österreichischen Tageszeitung „Der Standard“:

*„Unser Geschäftsmodell hat 50 Jahre funktioniert, auf diese Liquiditätskrise war es nicht eingestellt. (...) Zu einem gewissen Ausmaß waren wir alle gierig, auch der Eigentümer.“*

Wie einseitig das Top-Management mancher Unternehmen agiert, geht aus einem Interview mit Ulrich Thielemann, dem Vizedirektor des Instituts für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen, hervor.

### **Performance Incentive Plan Units für Top-Manager der Credit Suisse**

Den Ausführungen Thielemanns zu Folge hat die Credit Suisse für die wenigen Personen im Top-Management sogenannte „Performance Incentive Plan Units“ eingerichtet. Sollte sich der Aktienkurs bis zum Jahr 2011 verdoppeln, so erzählt der Vizedirektor, sollte es eine Prämie von etwa 180 Millionen Schweizer Franken geben, pro Kopf! Haarsträubend liest sich die Erklärung für diese unglaubliche Maßnahme. *„Die Manager bräuchten diese Anreize, um motiviert zu sein!“*

Unterstützt werden derartige Praktiken von betriebswirtschaftlichen Ansätzen wie der Shareholder-Value. Vereinfacht ausgedrückt, wird in diesem Verfahren der Unternehmenswert anhand verschiedener

Kennzahlen definiert. Da sich die dafür notwendigen Werte in der Hauptsache an Geldwerten orientieren, zielt dieser Ansatz in der Praxis doch eher auf eine kurzfristige Steigerung des Unternehmenswertes über den Aktienwert ab. In vielen theoretischen Beschreibungen wird zwar darauf hingewiesen, dass Shareholder-Value nicht nur eine kurzfristige Steigerung des Börsenkurses zum Ziel hat, in der Praxis spielt die behauptete Langfristigkeit jedoch nur eine untergeordnete Rolle. Aus Sicht der verantwortlichen Manager ist das durchaus nachvollziehbar, sind die Bonuszahlungen in aller Regel doch an die Entwicklung der Aktie gekoppelt.

Dementsprechend fällt die Kritik von Fredmund Malik, dem Präsidenten des Verwaltungsrats des Management Zentrums St. Gallen, aus:

*„Niemand bestreitet, dass Kapitalgeber, also Miteigentümer in einem Unternehmen dafür auch entlohnt werden sollen. Jedoch ist die auf dem Shareholder-Value-Prinzip beruhende Corporate Governance die systematische Irreführung der Unternehmensleitung. Die heutige Krisensituation ist die Folge dieser Irrlehren.“*

Dabei sollte die Corporate Governance allgemein gültige Regeln für das gesamte Unternehmen definieren, die eine *„gute, verantwortungsvolle und zielgerichtete Führung und Überwachung des Unternehmens garantieren sollen“*. Oft stehen derartige Regeln nur auf geduldigem Papier.

Ähnlich sieht es der Schweizer Autor Martin Suter, der die Verhaltensmuster und Strategien von Managern in mehr als 700 Kolumnen in der „Weltwoche“ und im „Tagesanzeiger“ beschrieben hat. Angesprochen auf den Chef der Deutschen Bank, Josef Ackermann meint der Autor:

*„Er glaubt halt noch immer an Shareholder-Value und das Bonusssystem und ist dadurch nicht unschuldig am ganzen Schlamassel.“*

Die Credit Suisse stellt im Übrigen keine Ausnahme dar. Die Zahlenverhältnisse in den folgenden Beispielen sprechen für sich.

### **Ausschüttungen bei der Citygroup und bei Goldman Sachs**

So gewährte die amerikanische Citygroup für das Geschäftsjahr 2008 Bonuszahlungen in der Höhe von 5,3 Milliarden Dollar. Und dies, obwohl die Citygroup in diesem Zeitraum zu den größten Verlierern der Finanzkrise zählte, etwa 45 Milliarden Dollar direkte Staatshilfe benötigte und für 2008 einen Verlust von 27,7 Milliarden Dollar aufwies. Beim Finanzdienstleister Goldman Sachs waren die ausgeschütteten Prämien mit etwa 4,8 Milliarden Dollar mehr als doppelt so hoch als der erwirtschaftete Gewinn für den gleichen Zeitraum.

### **Die Verflechtung von Finanzinstituten und Politik**

In die internationalen Schlagzeilen kam Goldman Sachs aber, weil man dem Institut vorwarf, aufgrund guter Kontakte von der amerikanischen Bankenrettung mehr zu profitieren als andere Banken. Sieht man genauer hin, entdeckt man, dass auffallend viele besonders wichtige Funktionen der amerikanischen Finanzwelt mit ehemaligen Mitarbeitern von Goldman Sachs besetzt waren und immer noch besetzt sind. Bill Clintons Finanzminister, Robert Rubin war zuvor 26 Jahre lang für Goldman Sachs tätig. Auch Georg W. Bush engagierte mit Henry Paulson einen Vorstand des Instituts als Finanzminister. Joshua Bolten, früher Direktor bei Goldman Sachs in London war von 2006 bis 2009 Stabschef im Weißen Haus. Auch der Gouverneur von New Jersey, Jon Corzine, kommt aus der Vorstandsetage des Bankhauses. Diesen Managern geht es offensichtlich um mehr als Geld: Es geht um Macht! Kritiker nennen die Investmentbank „*Government Sachs*“ und meinen „*wer bei Goldman aussteigt, steigt bei der Regierung ein und umgekehrt.*“

Barack Obama wird ebenfalls eine Nähe zu Goldman Sachs vorgeworfen. Im Mittelpunkt stehen dabei die großzügigen Wahlkampfspenden, mit denen die Bank den amtierenden amerikanischen Präsidenten unterstützt hat. Weitere Verflechtungen von Finanzwirtschaft und Politik finden sich schnell. Der Chef der New Yorker Notenbank, Stephen Friedman, war jahrelang Top-Manager bei Goldman Sachs.