

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 86 (2006)  
**Heft:** 11-12

**Rubrik:** Dossier : Scheitern ist nicht strafbar

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 16.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

- (1) Gegen die Jagd auf Sündenböcke
- (2) Der Kampf zur Erzwingung des Glücks
- (3) Zum rationalen Umgang mit ökonomischem Misserfolg
- (4) Sind die Enron-Verantwortlichen Verbrecher?
- (5) Erfolg um des Erfolges willen
- (6) Schnittstellen der Verantwortlichkeit

# Scheitern ist nicht strafbar

Der Begriff des Scheiterns (ursprünglich «Schiffbruch erleiden») entstammt weder der Ökonomie noch der Rechtswissenschaft. Er weckt zunächst philosophische und psychologische Assoziationen. Das Bild des untergehenden Schiffs ist aber vielsagend, denn beim Untergang eines wirtschaftlichen Unternehmens sind in der Regel, wie beim Scheitern eines Schiffes, mehrere Personen involviert, als Beteiligte und als Betroffene, als Verantwortliche und als Geschädigte.

Joseph Schumpeter hat die Aufgabe des Unternehmers in der Marktwirtschaft als «schöpferische Zerstörung» charakterisiert (vgl. dazu den Reprint auf S. 29 dieses Heftes). Diese Formulierung ist schon oft vereinfachend und verfälschend als Eingeständnis eines grossen Ökonomen gedeutet worden, die Marktwirtschaft sei letztlich doch nur ein Nullsummenspiel nach dem Motto «*Der eine steigt, der andere fällt, und was geschehen muss, geschieht*» (Carl Spitteler), oder nach dem französischen Sprichwort «*ôte-toi de là que je m'y mette*». Jeder Gewinn geht aus dieser Sicht auf Kosten eines Verlierers, und das Wirtschaften kann als ein Hin- und Herpendeln zwischen den zwei Polen «Glück» und «Pech» gedeutet werden, die auf Englisch mit demselben Wort *luck* bezeichnet werden – *good luck* für die Schöpferischen und *bad luck* für die Zerstörten.

In der Wirtschaft beruhen sowohl Erfolg wie auch Misserfolg auf dem spekulativen Umgang mit Ungewissheit. In der Bewältigung von Miss-

erfolgen kommt es – vor allem im Zusammenhang mit Konkursen – immer wieder zu Verhaltensweisen, die den engen Zusammenhang von Ökonomie, Recht und Psychologie manifestieren. Der Zusammenhang von zivilrechtlichen Schulden und strafrechtlicher oder moralischer Schuld wird vor allem von Gläubigern und von Geschädigten, aber auch in den Medien oft recht voreilig geknüpft. Nach jedem Scheitern liegt die Suche nach Schuldigen nahe und befriedigt ein tief verankertes Bedürfnis, das allerdings einer rationalen Analyse nicht standhält. Es ist das Kennzeichen einer guten Justiz, dass sie dem Druck der Öffentlichkeit und dem Ruf nach der Bestrafung der angeblich Schuldigen nicht nachgibt.

Der ökonomische Untergang eines Unternehmens, der durch Zahlungsunfähigkeit und Bankrott besiegt wird, ist im Einzelfall, je nach Rolle der Beteiligten und Betroffenen, eine Katastrophe, eine Tragödie oder auch nur ein Ärgernis. Im wirtschaftlichen Gesamtrahmen ist aber jedes Scheitern die notwendige Begleiterscheinung einer Marktwirtschaft, die auf dem Wettbewerb zwischen Unternehmungen, Personen und Ideen beruht, auf «Versuch und Irrtum», auf Chancen- auswertung und Risikobewältigung – ein Experiment mit stets offenem Ausgang.

*Robert Nef*

Nachträgliche Besserwisserei, die Verwechslung des Teils mit dem Ganzen und eine Fehleinschätzung des Verhältnisses von Tun und Unterlassen sind jene verhängnisvollen Denkmuster, die jedes Scheitern mit Schuld verknüpfen und die vorurteilsfreie Analyse durch eine Jagd auf Sündenböcke ersetzen.

## (1) Gegen die Jagd auf Sündenböcke

Gerhard Schwarz

Offene, wettbewerbliche Wirtschaftsordnungen sind so komplex, dass sie nicht prognostizierbar, nicht durchschaubar und nicht steuerbar sind. Sie gleichen biologischen Systemen, beispielsweise Biotopen, eher als Maschinen, und seien diese noch so kompliziert. Damit hat eine Mehrheit der Menschen Mühe, und dies wiederum erklärt einen guten Teil der Missverständnisse und Vorurteile, mit denen die Marktwirtschaft in der Öffentlichkeit konfrontiert ist. Gerade in der heutigen Zeit, in der der Glaube an die Machbarkeit und Steuerbarkeit von fast allem – der Gesundheit, der Fortpflanzung, der menschlichen Psyche, der zwischenmenschlichen Beziehungen, der Natur insgesamt – den Glauben an Dinge jenseits der Rationalität weitgehend ersetzt und damit so altmodische Konzepte wie Demut und intellektuelle Bescheidenheit verdrängt hat, will es den meisten Menschen nicht so richtig einleuchten, dass sich etwas so Profanes wie die Wirtschaft jeder konstruktivistischen Rationalität entzieht.

Die Wirtschaft ist kein mechanistisches Räderwerk. Sie ist ein Ergebnis der Evolution, also eines permanenten Suchprozesses, in dem Versuch und Irrtum, Anpassung und Selektion eine entscheidende Rolle spielen. Sie ist voll von Irrläufern. Wer die Wettbewerbswirtschaft als eine solche Ordnung der ständigen Suche nach dem Besseren versteht, wird also den Niedergang von Firmen, wird Konkurse, ja ganz allgemein jedes wirtschaftliche Scheitern als zwingendes Pendant

zu Unternehmensgründungen, zum Wachstum und zum Erfolg *tout court* verstehen. Und er wird vor diesem Hintergrund drei häufigen Denkmustern widerstehen, die scheinbar naheliegen und daher weitverbreitet sind, die aber der Rolle des Scheiterns in der Marktwirtschaft in keiner Weise gerecht werden. Wo immer in den letzten Jahren bei Unternehmen etwas schief gelaufen ist und sich öffentliche – oder zum Teil auch nur veröffentlichte – Empörung breitgemacht hat, nicht zuletzt auch im Fall Swissair, der in seinen grundsätzlichen Dimensionen die folgenden Überlegungen inspiriert hat, waren diese drei verhängnisvollen Denkmuster anzutreffen, zum Teil einzeln, meist aber als ganzes Paket. Gemeint sind die Verwechslung von *ex post* und *ex ante*, die zu partielle Analyse des Geschehens und die Verwechslung von professionellem Versagen mit moralischer Schuld.

Das *erste* Denkmuster entspricht der Volksweisheit «Im Nachhinein ist man immer klüger». Das wird im allgemeinen auch nicht angezweifelt, aber wenn es um Unternehmen und ihre Führung geht, scheint es vergessen zu gehen. Fast immer, wenn Firmen schlecht laufen oder gar untergehen, hört man, dass die hochbezahlten Manager es doch hätten besser wissen müssen. Man erwartet von ihnen etwa, dass sie den Markt stets richtig einschätzen und dass rechtzeitig für Unvorhersehbares genügend Reserven geäufnet werden. Wenn allerdings nichts Überraschendes passiert, erfolgt von der gleichen Seite schnell einmal der Vorwurf, man habe zu viele Mittel auf der hohen Kante.

Die nachträgliche Besserwisserei ist jedoch nicht nur deswegen nicht sachgerecht, weil sie eben von einem anderen Wissensstand ausgeht, sondern auch, weil ihr der einheitliche und verlässliche Massstab fehlt. Einmal wird, etwas gar simpel, der Verlust hier mit dem Gewinn dort verglichen. Dabei kann ein kleiner Verlust am einen Ort unter Umständen die grösse Managementleistung darstellen als ein relativ hoher Gewinn am anderen Ort.

Gelegentlich wird ein erfolgreicher Konkurrent zum Vergleich herangezogen, der doch in der gleichen Situation gewesen sei und es offenbar auch «wissen» konnte; dabei hat dieser Konkurrent *ex ante* vielleicht genau gleich viel riskiert wie das weniger erfolgreiche Unternehmen, er hat auf «schwarz» gesetzt, der andere auf «rot». Die Kugel hätte ebenso gut anders rollen können.

Ein anderes Mal wird – etwas korrekter – der Durchschnitt einer Branche oder der Wirtschaft insgesamt als Massstab genommen, was aber in-

sofern problematisch ist, als bei einer normalen Verteilung ja immer nur rund die Hälfte über dem Durchschnitt liegen kann, die andere Hälfte muss notgedrungen darunter liegen. Wieder ein anderes Mal wird darüber spekuliert, wie es gewesen wäre, wenn das Unternehmen ganz anders operiert und – aus heutiger Sicht – alles richtig gemacht hätte. Abgesehen davon, dass man eben kaum alles richtig machen kann, berücksichtigt diese virtuelle Messung meist nicht, dass sich in einem solchen Fall wohl auch die Umwelt anders verhalten hätte und dass damit auch die andere Strategie vielleicht nicht aufgegangen wäre.

Als Variante dieses «Was wäre gewesen, wenn ...?»-Spiels wird manchmal auch die blosse Fortführung des anfänglich Bestehenden der gescheiterten Strategie entgegengehalten – auch dies eine in einem dynamischen Umfeld in der Regel wenig realistische Alternative. Ein typisches Beispiel für diese verschiedenen Argumentationsmuster ist die «Erfolgskontrolle» von Fusionen. Sind Fusionen etwa ein Misserfolg, weil die Fusionspartner nach der Fusion schlechter dastehen als zuvor? Nicht unbedingt, weil sie sich ja ohne Fusion vielleicht noch schlechter entwickelt hätten. Und genauso gilt, dass, sofern fusionierte Firmen sich generell schlechter entwickeln als nicht fusionierte, dies auch mit Selektion zu tun haben könnte, dass also Firmen, die nicht fusionieren, darauf vielleicht aus Stärke verzichten können – und dass sie genau wegen dieser Stärke weiterhin besser abschneiden, und nicht, weil sie allein geblieben sind.

Gelegentlich wehrt sich ein Kritiker von Managementleistungen gegen den Vorwurf der nachträglichen Besserwisserei damit, dass er es eben immer schon gesagt habe, schon ganz früh. Damit ist für ihn gewissmassen hieb- und stichfest bewiesen, dass «man» es auch im voraus, *ex ante*, wissen konnte, da es ja sogar er, der unbedarfte Kritiker, «wusste». Doch «gewusst» hat er es eben nicht, weil die Zukunft immer offen und unvorhersehbar ist. Meist gibt es mindestens so viele andere, die im voraus etwas anderes zu «wissen» glauben. Erst wenn die Zukunft zur Gegenwart wird, wandelt sich das risikobehaftete Wettens auf die Zukunft in wirkliches Wissen.

Neben der nachträglichen Besserwisserei gibt es einen *zweiten* Denkfehler, der zum Keulenschwingen gegen das Scheitern führt. Es geht um jene selektive Wahrnehmung, die zur Partialanalyse führt und den Teil mit dem Ganzen verwechselt. Immer wieder begegnet man einer völlig punktuellen Argumentation nach dem Muster «Wenn sie diese Firma nicht gekauft, dort schneller gehandelt

oder dort besser verhandelt hätten, wäre alles ganz anders gekommen». Der Komplexität der Wirtschaft und selbst von Teilmärkten werden solche – letztlich monokausalen – Aussagen in keiner Weise gerecht. Es mag noch halbwegs abschätzbar sein, dass der Kaufpreis für ein übernommenes Unternehmen «zu hoch» ist. Doch nur schon die Frage, was wäre, wenn der Konkurrent die Firma übernommen hätte, wird meistens nicht oder nur summarisch beantwortet.

Solche Partialanalysen missachten eine der wichtigsten Einsichten der Ökonomie, dass nämlich alles Tun nicht nur direkte Kosten, sondern auch Verzichtskosten hat, sogenannte Opportunitätskosten. Und diese Opportunitätskosten sind in komplexen Systemen oft so vielfältig und so schwer festzulegen, dass die Kritiker darauf verzichten, sie zu analysieren. Stattdessen wird stillschweigend davon ausgegangen, es wäre sicher nicht dümmer gewesen, wenn man eine Firma nicht gekauft, eine Investition nicht getätigt, eine Strategie nicht verfolgt hätte. Diese Annahme ist indessen realitätsfern, und sie führt gewissmassen strukturell dazu, dass unterneh-

**Erst wenn die Zukunft zur Gegenwart wird,  
wandelt sich das risikobehaftete Wettens auf die  
Zukunft in wirkliches Wissen.**

merisches Handeln leicht per se als fehlerhaft, als falsch dasteht.

Ins Kapitel der zu wenig breiten Analyse gehört auch das Argumentationsmuster, dass ein Konkurrenzunternehmen mit einer bestimmten Strategie erfolgreich gewesen sei, man also mit der gleichen Strategie wohl ebenfalls Erfolg gehabt hätte. Märkte erlauben jedoch Differenzierung, ja sie leben geradezu von der Differenzierung. Wenn etwa ein Unternehmen mit Massenprodukten Erfolg hat, das andere aber mit Qualitätsprodukten scheitert, heisst das noch nicht, dass es die falsche Strategie gewählt hat. Es kann an der Umsetzung liegen – und die wäre bei der Alternativstrategie womöglich nicht besser gewesen. Vor allem aber würde die Alternativstrategie vermutlich schlicht daran scheitern, dass der *Newcomer* den notwendigen Verdrängungswettbewerb nicht durchstehen kann oder dass am Schluss beide Firmen als Verlierer dastehen. Obwohl der Markt davon lebt, dass nicht alle auf die gleiche Karte setzen, wird es immer wieder Unternehmensleitungen vorgeworfen, wenn sie sich anders verhalten als ihre Konkurrenz. Das ist eindeutig zu eng gedacht.

Das *dritte* verhängnisvolle Denkmuster ist die Vorstellung, dass unternehmerisches Scheitern notwendigerweise mit moralischer Schuld verbunden sei. Wer Wirtschaft und Gesellschaft als einen Prozesses von Versuch und Irrtum versteht, wird bei jener Jagd auf Sündenböcke nicht mitmachen, die auf Vorurteilen basiert. Der menschliche Drang, für alles Unglück, für alle Fehlentwicklungen immer eine eindeutige Ursache zu suchen und in einzelnen Menschen oder Menschengruppen dann die Schuldigen zu finden, hat über die Jahrtausende unsägliches Leid über die Menschen gebracht. Meist waren die «Schuldigen» gar nicht schuld – weder die Hexen, noch die Juden, noch die Reichen –, aber selbst dort, wo es Verquickungen und Verstrickungen gab, war die Schuld selten so eindeutig und auf so wenige Personen fixiert, wie es der Durst der Menschen nach Symbolhandlungen, nach plakativer Zur-schaustellung und nach Sühne dann – zuspitzend – erscheinen liess.

Klar ist, dass sowohl der Weg zum Misserfolg als auch der Weg zum Erfolg in allen Bereichen, erst recht in der Wirtschaft, mit unzähligen Feh-

**Wer Risiken eingeht, kann scheitern, ohne die geringste böse Absicht, ohne jegliche Nachlässigkeit und ohne irgendeinen Mangel an Kompetenz.**

lern gepflastert ist, dass Erfolg und Misserfolg oft nur um Haarsbreite voneinander getrennt sind. Wer Risiken eingeht – und die Marktwirtschaft ist die einzige Ordnung, die individuelle Risikonahme nicht nur zulässt, sondern sogar verlangt – kann scheitern, ohne die geringste böse Absicht, ohne jegliche Nachlässigkeit und ohne irgendeinen Mangel an Kompetenz. Das sollte die Gesellschaft zur Zurückhaltung mahnen vor der Ächtung oder gar strafrechtlichen Verfolgung von Erfolglosen und Gescheiterten. Umgekehrt müsste es allerdings auch den Erfolgreichen Bescheidenheit nahelegen. Natürlich hat ihr Erfolg meist auch mit Arbeitseinsatz, mit Hartnäckigkeit, mit Mut und mit Kompetenz zu tun – aber ebenso mit Glück und mit Zufall: damit, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort das Richtige getan zu haben.

Das ist die Kehrseite der Medaille. Wer das Recht auf Irrtum und Scheitern als Wesenselement einer Marktwirtschaft einfordert, muss sich auch von der Arroganz der «Tüchtigkeit» und des Erfolgs verabschieden. Wenn unternehmerischem Misserfolg weder notwendigerweise Inkompentenz

noch moralische Schuld zugrunde liegt, ist das Reüssieren auch nicht unbedingt und allein die Folge der Leistung unternehmerischer Lichtgestalten.

Das Scheitern ist geradezu denknotwendig für den Erfolg; wüssten wir nicht, was Scheitern ist, könnten wir uns auch keinen Begriff vom «Erfolg» machen. Unternehmerisches Scheitern ist hierzulande jedoch seit je stigmatisiert, jedenfalls viel stärker als in den USA. Während dort die Erfahrung eines Konkurses, eines Scheiterns, überspitzt gesagt fast notwendige Ingredienz einer erfolgreichen Unternehmerkarriere ist, bleibt hierzulande an einem, der etwas versucht, etwas aufgebaut hat und dann daran gescheitert ist, fast ein Leben lang der Geruch des Versagens haften. Der spezifisch alemannische Perfektionismus und jener Geist des Protestantismus, wonach im materiellen Wohlergehen auch die Gnade Gottes zum Ausdruck komme, dürften diese Haltung zusätzlich genährt haben.

Die Schweiz kennt keine richtige Fehlerkultur, auch im Kleinen nicht. Das ist Stärke und Schwäche zugleich. Aus dem Perfektionismus wächst jene Zuverlässigkeit von Produkten und Dienstleistungen, derentwegen «Made in Switzerland» immer noch ein besonderes Gütesiegel darstellt. Aber indem sich der Mangel an Fehlertoleranz ebenfalls in Wirtschaft und Gesellschaft niederschlägt, lähmt er die Initiative, das Experiment, den gewagten Versuch, die Risikonahme. Daraus entsteht eine Kultur des Konservierens und der Besitzstandwahrung.

Fehler als Teil des marktwirtschaftlichen Suchprozesses zu akzeptieren, sich vor auf Teils-betrachtungen und nachträgliches Wissen gestützter anmassender Besserwisserei zu hüten und Scheitern nicht als moralisches Versagen zu werten, bedeutet nicht, Wirtschaftsführer von jeglicher Verantwortlichkeit zu befreien. Es bedeutet nur, diese Verantwortlichkeit mit jener Zurückhaltung zu sehen, die schon das biblische «...der werfe den ersten Stein» gefordert hat. Zugleich wäre diese Zurückhaltung, diese tolerante Einstellung zu Managementfehlern und unternehmerischem Scheitern auch eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die Schweiz, dass Europa wieder jene Dynamik zurückgewinne, die sie in früheren Phasen der Geschichte, etwa im 19. Jahrhundert oder nach dem Zweiten Weltkrieg, durchaus besessen haben – dank Menschen, die Risiken eingehen und damit vielleicht Erfolg haben, für den Misserfolg aber nicht bestraft und geächtet werden.

GERHARD  
SCHWARZ, geboren  
1951, promovierte an  
der Universität  
St. Gallen und leitet  
seit 1994 die  
Wirtschaftsredaktion  
der NZZ. Er ist  
Mitglied zahlreicher  
nationaler und interna-tionaler Institutionen  
und präsidiert die  
Friedrich August von  
Hayek-Gesellschaft.

Immer wieder versuchen die Menschen, das Gefälle zwischen Glück und Unglück, zwischen Erfolg und Misserfolg, durch Interventionen und erzwungene Umverteilung auszugleichen. Dieser Kampf um eine sogenannte gerechtere Verteilung von Glück vermag die Tatsache der Ungleichheit nicht aus der Welt zu schaffen.

## (2) Der Kampf zur Erzwingung des Glücks

Anthony de Jasay

Der Text wurde von Reinhart Fischer aus dem Englischen übersetzt.

Es gab eine Zeit, da in den Rechtsstaaten des Westens die persönlichen Verhältnisse eines Menschen, wie zum Beispiel seine Stellung in der Gesellschaft, sich nur dann als ungerecht brandmarken ließen, wenn sie nachweislich auf einen Rechtsbruch zurückzuführen waren. Die Rechtsordnung war zeitlos und im Öffentlichen Recht und im Privatrecht niedergelegt. Ferner war es Gemeingut, dass einige Menschen im Leben erfolgreicher sein würden als andere, ohne dass dabei ein Rechtsbruch im Spiel gewesen wäre, und dass Reichtum oder Armut per se keine Beweise geschehenen Unrechts darstellten.

Mit dieser Sicht übereinstimmend war eine *Laissez-faire*-Wirtschaft und die Auffassung, es gehöre zu den Pflichten des Staates, die Unverletzlichkeit des Privateigentums zu gewährleisten. Es ist augenfällig, dass damit gleichzeitig jeglicher Art von Umverteilung die Legitimität entzogen war. Die moderne Demokratie dagegen ist geradezu gezwungen, mit Umverteilungsangeboten zu arbeiten, um Mehrheiten zusammenzubringen; sie kann es sich somit nicht leisten zuzugeben, dass es sich dabei um illegale Praktiken handelt. Die klassische Sicht, es gebe «keine Ungerechtigkeit ohne vorangegangenes Unrecht», musste deswegen vom Tisch.

Ersatz für sie wurde eine Weile lang in der «sozialen Gerechtigkeit» gefunden. Im Gegensatz zu Gerechtigkeit *tout court*, gibt es bei der «sozialen Gerechtigkeit» keine Gesetze, die gehalten

oder gebrochen werden könnten. Deshalb lässt sich von keinen Umständen je sagen, sie seien «sozial gerecht». Denn unablässig und in jedem Fall können sie noch gerechter gemacht werden, indem man ein weiteres Legosteinchen an das Wohlfahrtsgefüge dranpackt, das die Umverteilungs-Vergangenheit für uns errichtet hat. Soziale Gerechtigkeit ist ein unendlich handlicher Begriff, denn er legt nacktem politischen Opportunismus oder gleichmacherischem Eifer den würdigen Mantel der Gerechtigkeit um. Bloss ist er bar jeglichen Sinngehalts und bedarf daher dringend des Beistands einer intellektuell attraktiveren und etwas vollständigeren Theorie.

Zur Rechtfertigung der Umverteilung stützt diese sich auf zwei Behauptungen, deren eine will, dass die Gesellschaft am besten prosperiere und wachse, wenn sie als eine Art Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit funktioniere. Demgemäß werden Opfer höherer Gewalt – Erdbeben, Trockenheit, Brandkatastrophen, Überschwemmungen – im einen Teil des Landes durch die anderen, verschonten Einwohner entschädigt, und das Leben kann weitergehen. Angeblich ist dieses System von unseren Jäger-und-Sammler-Vorfahren auf uns gekommen, bei denen der vom Glück begünstigte Jäger seine Beute mit den leer zurückgekehrten Stammesgenossen teilte, in der Erwartung, das nächste Mal würden diese dann mit ihm teilen. Das System hat im Falle verderblicher Beute eine einleuchtende Logik, wird aber fragwürdig, sobald sich die Beute aufzubewahren lässt, vollends bedenklich jedoch dann, wenn es immer dieselben «Jäger» sind, die teilen müssen, weil immer sie Glück und immer die anderen Pech haben.

Ganz besonders unschön ist zudem, dass das System nach dem Prinzip der *schiefen Ebene* funktioniert. Anfänglich werden nur Katastrophenopfer entschädigt. Doch wenn ein Hochwasserober abgefunden wird, warum dann nicht das Opfer einer Marktüberschwemmung durch billige chinesische Textilimporte? – nicht zu reden von den Opfern des technischen Fortschritts, eines Geschmackswandels der Konsumenten, einer restriktiven Finanzpolitik. Offensichtlich werden sich immer mehr Opfer finden, die für mehr und mehr Dinge entschädigt werden wollen, die mit höherer Gewalt nicht das geringste zu tun haben. Auch wird das System nicht auf Gegenseitigkeit beruhen, da es annähernd die ewiggleiche Gruppe von Leuten sein wird, die immerfort zur Kasse gebeten werden. Was als Versicherung auf Gegenseitigkeit daherkommt,

ist in Tat und Wahrheit blanke Umverteilung, ohne jeden Anschein von Gerechtigkeit.

Das zweite Standbein dieser – wie man sie nennen könnte – Theorie der «Gerechtigkeit ohne Gesetze» postuliert, einfach ausgedrückt, dass Gerechtigkeit als Fairness zu verstehen sei und dass dem – seinem Wesen nach unfairen – Glück nachgeholfen werden müsse. Eines Menschen vererbte oder erworbene Fähigkeiten, seine Charaktereigenschaften und sein Besitz, sein Wille und seine Befähigung, Wissen zu erwerben und Anstrengungen auf sich zu nehmen – alle sind sie «Glücksgeschenke», die «moralisch willkürlich» sind, da er nichts dafür getan hat, sie zu verdienen. Ebensowenig hat ein Mensch, der nur wenige solcher Gaben mitbekommen hat, seine dürftige Ausstattung selbst verschuldet.

Die Gerechtigkeit-als-Fairness-Theorie macht uns nun weis, damit alle Menschen trotz ihrer Unterschiedlichkeit zu einer Einigung über ein System sozialer Einrichtungen (einschliesslich der Besteuerung des Einkommens und des Vermögens) zu gelangen vermöchten, müssten die Verhandlungen darüber hinter einem «Schleier der Unwissenheit» stattfinden, das heisst, jeder einzelne hätte seine eigene jeweilige Ausstattung auszublenden und zu vergessen. Aller Gaben völlig entkleidet, ist dann jeder haargenau gleich wie jeder andere. Niemand hat mehr als der andere, niemand ist vom Glück begünstigt, und niemand vom Unglück benachteiligt. Da keiner von sich weiss, ob er im wirklichen Leben intelligent oder dumm, vom Glück gesegnet oder vom Unglück geschlagen ist, werden alle für eine Gesellschaft

stimmen, in der jede Ungleichheit aufgehoben ist. Die Auswirkungen des Glücks sind aus dem System herausgefiltert, da die Menschen – von Fairness besetzt – damit einverstanden sind, diejenigen Institutionen zu schaffen, die dem Glück die Launen austreiben.

Es ist willkürlich, wenn auch nicht völlig absurd zu behaupten, ein unverdienter Vorteil sei unfair. Völlig absurd und ein krasser sprachlicher und logischer Schnitzer ist hingegen die Behauptung, alles was nicht verdient sei, sei unverdient. Zwischen dem, was verdient und dem was unverdient ist, gibt es eine immense Bandbreite von Dingen, die moralisch neutral – weder verdient noch unverdient – sind, d.h. einfach existent, Tatsachen des Lebens.

Aber die Bedeutung dieser Absurdität verschwindet neben dem wirklich furchterregenden Missgriff, die Gesellschaft darauf zu verpflichten, im Dienste der «sozialen Gerechtigkeit» oder – ein etwas weniger konfuser Ausdruck – der «Verteilungsgerechtigkeit» gegen die elementarsten und mächtigsten Kräfte des Lebens in den Kampf zu ziehen, um das Glück an die Kandare zu nehmen. Gesellschaften, die dies auch nur zum Teil versuchten – die verblichene Sowjetunion lässt grüssen –, sind unter der Anstrengung zusammengebrochen. Reife Wohlfahrtsstaaten, die diesen Weg ein Stück weit gegangen sind, sind von den explodierenden Kosten in die Knie gezwungen worden. Das Glück ist ein äusserst ernstzunehmender Gegner, und es ist ein Kapitalfehler, es mit Hilfe der Gerechtigkeit zwingen zu wollen.

ANTHONY DE JASAY, geboren 1925 in Ungarn, studierte Ökonomie in Budapest und Australien. Nach seiner Lehrertätigkeit in Oxford war er im Immobilien- und Finanzgeschäft tätig. Er lebt heute in Frankreich und ist Autor zahlreicher Beiträge zur politischen Philosophie.

734 [734]. Die Herabsetzung des Aktienkredits nach Ablauf der den Gläubigern gesetzten Frist ist durchgeführt und erst in das Handelsregister gestellt ist, dass die Vorschriften dieses Rechtsgegenstandes eingehalten werden, wenn durch öffentliche Urkunde festgestellt ist, dass die Vorschriften dieses Rechtsgegenstandes eingehalten werden. Der Urkunde ist der besondere Rechtsgegenstand.

Siehe auch HRG V 84.

735 [735]. Die Aufforderung zur Befriedigung oder Sicherstellung der an die Gläubiger bezahlten Forderungen ist in das Handelsregister eingetragen, wenn die Forderungen in den amtsblatt [931] und überdies in der in den Statuten genannten Form [626 Ziff. 7] und gibt den Gläubigern bei sie binnien zwei Monaten [771 Ziff. 3], von der dritten Veröffentlichung im Schweizerischen Handelsblatt anmachung im Schweizerischen Handelsamt unter Anmeldung ihrer Forderungen Befriedigung unter Anmeldung ihrer Forderungen Befriedigung verlangen können.

Schulthess Druck §

Schulthess Druck AG  
Arbenzstrasse 20  
CH-8034 Zürich/Switzerland  
Telefon +41 44 383 66 50  
Telefax +41 44 383 79 45  
druck@schulthess.com  
www.schulthessdruck.ch

Investieren ist spekulieren und enthält somit Misserfolg immer schon als Möglichkeit. Die Kunst besteht darin, in einer unübersichtlichen Welt hinreichende Integrität durchzusetzen, ohne die Hexenjagd zur Institution zu erheben.

### (3) Zum rationalen Umgang mit ökonomischem Misserfolg

Jörg Baumberger

Zur Neigung unge-  
rechtfertigter Morali-  
sierung und Personalisi-  
sierung ökonomischer  
Ereignisse siehe auch  
Jörg Baumberger,  
«Gegen die Personalisi-  
sierung ökonomischer  
Vorgänge». In:  
Schweizer Monatshefte,  
Juni/Juli 2003,  
S. 11–14.

Investitionen und Unternehmen beruhen auf Spekulationen. Diese erfolgen bzw. bestehen fort aufgrund von Vorstellungen über das Funktionieren von Welt und Wirtschaft und sind auf eine Zukunft gerichtet, die nicht anders als unsicher sein kann. Diese Zukunft ist gesamtwirtschaftlich und erst recht einzelwirtschaftlich selbst dann unsicher, wenn die Investoren und alle ihre vielstufigen delegierten Organe und Treuhänder in voller Integrität handeln. Wissen, Können, Fachkompetenz und Anstrengung mögen den statistischen Erwartungswert des Resultats verändern, die Bandbreite der möglichen effektiven Ergebnisse bleibt indessen gross.

Deshalb auch ist das Konkursverfahren nicht ein Strafprozess, sondern eine allen Beteiligten grundsätzlich im voraus bekannte Abwicklungsprozedur im stets möglichen Fall der Insolvenz. Wer mit einer Kapitalgesellschaft mit beschränkter Haftung in irgendeiner Eigenschaft geschäftliche Kontakte pflegt, weiss «schon immer», dass die Aktionäre mit ihrem Residualanspruch bei Insolvenz leer ausgehen und dass die verschiedenen Klassen von Gläubigern insgesamt nicht mehr als den Wert der Aktiven der Firma beanspruchen können und keinerlei Anspruch auf die Privatvermögen der Gesellschaftsorgane haben und dass es für Misserfolg grundsätzlich keine Satisfaktion in Form von Strafe gibt. Wer sich an einer solchen Firma als Minderheitsaktionär beteiligt, weiss auch, dass er ein Management und eine Gover-

nance kauft, auf die er keinen Einfluss hat und die durch «die anderen» (die Grossaktionäre und allenfalls durch die anonyme Masse der anderen Kleinaktionäre) bestimmt werden – ein Management und eine Governance, die er samt ihren Irrtümern kauft. Wer persönliche Kontrolle im Sinne seiner eigenen Einschätzungen von Welt und Markt anstrebt, muss in seine eigene, private Firma investieren – und mit seinen eigenen Irrtümern rechnen.

Dennoch scheinen genau diese klugen Regeln in vielen Fällen von Unternehmensmiserfolg in Frage gestellt zu werden. Beinahe reflexartig wird im Misserfolgsfall die persönliche Haftung der Organe mit deren Privatvermögen eingeklagt, namentlich dort, wo die Organe über Privatvermögen verfügen. Die beschränkte Haftung wird geradezu als stossend empfunden da, wo die Organe eigenes Vermögen besitzen. Und nicht selten wird auch Strafe verlangt und werden Strafverfahren eingeleitet. Drei Umstände tragen zu diesen eigentlich systemwidrigen Reaktionen gegenüber Misserfolgen von Kapitalgesellschaften bei.

*Erstens* haben finanziell Enttäuschte die Neigung, dort Geld zu suchen, wo (noch) welches vorhanden ist.

*Zweitens* haben jene Medien, die an die Welt die höchsten und an sich selbst die niedrigsten moralischen Ansprüche stellen, ein natürliches Interesse an Beschämung und Schauprozess.

*Drittens* aber bringt der Konkurs bisweilen Dinge an den Tag oder in ein neues Licht, die bei anhaltender Prosperität nicht entdeckt, oder wenn entdeckt, nicht besonders beachtet worden wären, oder die gar in Managementjournalen als bewundernswerte Kühnheit gefeiert wurden oder werden wären.

Dieser dritte Umstand – die Aufdeckung nicht integren Verhaltens – ist es, der den beiden anderen in nicht allzu seltenen Fällen eine nachträgliche Weihe verleiht. Bei einem Konkurs findet sich eine heterogene Gruppe zusammen, die ein Interesse daran hat, Verhaltensweisen besonders kritisch zu analysieren: die Gläubiger im weiteren Sinne und die Sensationspresse. Erstere wollen Geld holen, wo es noch welches gibt, auch wenn sie darauf möglicherweise gar keinen Anspruch haben, und letztere wollen den Schauprozess und die exemplarische Strafe.

Während der Fall des auf lange Sicht arglistig planenden Betrügers sehr selten sein dürfte, zeigen auch «gewöhnliche» Menschen in finanziellen Zwangslagen bestimmte typische Verhal-

tensweisen. Nicht nur gehen sie, wenn sie nichts mehr zu verlieren haben und somit aus Risiken fast nur noch gewinnen können, in kurzsichtiger Rationalität enorme Risiken ein, sondern sie nehmen die Risiken oftmals gar nicht mehr als solche wahr. Es gibt kaum Leute, die phantastischere Vorstellungen über quasi sichere Gewinnmöglichkeiten haben als Bankrotteure in jenem trüben Limbus kurz vor der Deponierung der Bilanz. Sie klammern sich an Hoffnungen, die mit der Realität wenig zu tun haben, die aber in Erfüllung gehen würden «sofern nur ein kleiner (und manchmal auch ein grösserer), zeitlich limitierter Überbrückungskredit erhältlich wäre». Die Schuld am Scheitern wird dann jenen Institutionen zugeschoben, die sich – meist aus sehr rationalen Gründen – weigern, ebendiese «Überbrückung» zu gewähren.

Das Eingehen von Risiken, auch grosser Risiken, ist an sich nicht ehrenrührig, doch erfolgt dann oft ein weiterer Schritt, in dem die Selbstachtung durch Erfolg über die Selbstachtung durch Integrität siegt. In der Hoffnung auf ei-

das die Statistiker als das Dilemma zwischen Fehlern erster und Fehlern zweiter Art zu bezeichnen pflegen. Im Unternehmensmiserfolg äussert sich dieses einerseits im Verzicht auf Sanktionierung einer Verfehlung oder eines Verschuldens, und andererseits im entgegengesetzten Fehler des Verlangens nach zivil- oder gar strafrechtlicher Sanktion, wo kein tadelnswertes Verhalten vorliegt. Während im Bereich des Wirtschaftsstrafrechts ein Justizirrtum in Form fälschlicher Bestrafung eher selten sein dürfte, mag ein anderer Fehler zweiter Art wesentlich häufiger sein, nämlich der Fall, dass eine exponierte Person zwar schliesslich zivil- und strafrechtlich rehabilitiert wird, ihr Vermögen, ihre berufliche Stellung, ihre Familie und ihr Ruf jedoch durch jahrelange Verdächtigungen, Prozesse und Zeitbelastungen ruiniert worden ist.

Da die Null-Fehler-Lösung ausser Reichweite ist, erhöht der Versuch, die Inzidenz von Fehlern der einen Art radikal – etwa nach dem Motto «Jagt sie alle, damit sicher keiner entwischt» – zu vermindern, automatisch die Inzidenz von Fehlern der andern Art.

Die mangelnde Einsicht in dieses Dilemma führt dazu, dass jeder spektakuläre Konkurs und jede gesamtwirtschaftliche Rezession mit ihrem unvermeidlichen Friedhof gescheiterter Firmen Postulaten wie «keiner darf entkommen» und «nie wieder ...» Auftrieb verleiht. Das Resultat sind stets anwachsende Kompendien von Regeln, ein ausufernder Apparat von Aufsicht und Regulierung, eine explodierende und potentiell lähmende interne und externe Compliance-Industrie und schliesslich eine Lähmung der wachstumsnotwendigen Risikobereitschaft. Über zivilrechtliche Haftungsregeln hinaus werden die expandierenden Regeln auch zunehmend mit strafrechtlichen Sanktionen bewehrt. Blindheit gegenüber Kosten von Fehlern der zweiten Art bedeutet, den Unterschied zwischen gut und gut gemeint zu ignorieren.

Es ist schwierig, *ex ante* die Hexenjagd von der Verfolgung eines gerechtfertigten Verdachts zu unterscheiden.

nen Turnaround, der nur gerade um die Ecke zu liegen scheint, wird bisweilen zu unehrenhaften Operationen gegriffen, zu denen dieselben Personen sich in normalen Zeiten nicht bereitgefunden hätten.

Überbrückungsmentalität schlägt um in Überbrückungskriminalität. Es sind dies Veruntreuungen, Urkundenfälschungen usw., in der Hoffnung, auf dem kleinen Umweg über die unentdeckte Unehrenhaftigkeit rasch und ohne Aufsehen wieder zu ostentativer Ehrenhaftigkeit und sichtbarem Erfolg zurückzukehren. Eine in aller Ehrenhaftigkeit entstandene geschäftliche Zwangslage wird zum Nährboden für Wirtschaftskriminalität. Not kennt kein Gebot für Menschen, die sich nie geistig-philosophisch auf Misserfolg vorbereitet haben. Deshalb sind nicht alle Zivilklagen und Strafverfolgungen nach Firmenmiserfolgen Hexenjagden, aber gewisse sind es, und es ist schwierig, *ex ante* eine Hexenjagd von der Verfolgung eines gerechtfertigten Verdachts zu unterscheiden.

Wie in vielen anderen komplexen Bereichen des Lebens, hat man es mit dem Problem zu tun,

JÖRG  
BAUMBERGER,  
geboren 1944,  
ist Titularprofessor für  
Volkswirtschafts-  
lehre an der Universität  
St. Gallen.

Die Ursachen des Zusammenbruchs von Enron sind sehr komplex. Wer den Konkurs allein den damals verantwortlichen Unternehmensführern in die Schuhe schiebt und sie zu Verbrechern stempelt, vereinfacht das Problem in populistischer Manier.

## (4) Sind die Enron-Verantwortlichen Verbrecher?

William Anderson

Der Beitrag wurde von Reinhart Fischer aus dem Amerikanischen übersetzt.

Bei der Verurteilung der Enron-Manager Ken Lay und Jeffrey Skilling durch das zuständige Gericht waren sich alle Meinungsmacher einig: das «System» funktioniert bestens, da es ja Leute verurteilt hat, die kolossale Verbrechen begangen hatten und die nun einen grossen Teil ihrer verbleibenden Tage im Gefängnis zubringen werden. So kommentierten etwa Bethany McLean und Peter Elkind in Forbes unter der Schlagzeile «Die schuldigsten Kerle im Raum» das Urteil mit folgenden Worten: «*Wir begrüssen einige eindeutig positive Auswirkungen des Enron-Urteils. Erstens bringt es jenen Angestellten, die im Enron-Konkurs alles verloren haben, in gewisser Weise Trost oder Vergeltung. Ferner stärkt es wieder den Glauben daran, dass man sich in unserem Justizsystem – ungeachtet aller gegenteiligen Unkenrufe – mit Reichtum und der Fähigkeit, sich für Millionen ein Team von Staranwälten zu leisten, nicht unter allen Umständen die Freiheit erkaufte.*»

Wenn man die Geschichte etwas genauer verfolgt, wird klar, dass es bei dem Fall nicht um etwas geht, was herkömmlicherweise unter den Begriff kriminellen Tuns fällt. Nein, Lay und Skilling wurden deswegen verurteilt, weil Enron sich zu einer gigantischen Pleite entwickelt hatte. McLean und Elkin schreiben: «*Die Hauptbedeutung des Urteils liegt in der Botschaft, die es der Geschäftswelt sendet. Anfänglich sah alles nach einer ganz einfachen Geschichte aus, die nach rascher Rechtsprechung rief. Ein Highflyer-Unternehmen*

*verschwand fast über Nacht; ein CEO stieg vor dem Kollaps aus; Topmanager verkauften – einige im Stillen – Firmenaktien für Dutzende von Millionen Dollars, alldieweil Angestellte und Investoren das Nachsehen hatten.»*

Am Ende jedoch und *de facto* – und ungeachtet all dessen, was man sonst so zu hören bekommt – gingen Lay und Skilling deswegen unter, weil Enron untergegangen war. Ihr Verbrechen war, auf der Kommandobrücke gestanden zu haben, als das Schiff anfing vollzulaufen. Im Gegensatz zu Lays Behauptungen während seines Verhörs, waren es nicht die Leerverkäufe, die Enron zu Fall brachten; die Leerverkäufe machten lediglich sichtbar, dass Enron bereits ein Kartenhaus war. Wegen des immensen Ausmasses des Debakels und wegen des früheren kalifornischen Strom-Fiaskos, in dem Politiker fälschlicherweise Händlern und Produzenten die Schuld für etwas in die Schuhe schoben, das die kalifornische Regierung zu verantworten hatte, fand sich Enrons Topriege ohne politischen Rückhalt und wurde so zu einem leichten Ziel.

Im Nachgang zu den Verurteilungen finde ich es lehrreich, sich noch einmal der Substanz der Beschuldigungen zuzuwenden, für die Lay und Skilling verurteilt wurden. Ferner ist es an der Zeit, auch den grösseren Zusammenhang aufzurollen; denn wenn es wirklich finanzielle Verfehlungen im grossen Stil gegeben hat, sind diese vermutlich von anderen begangen worden als von Lay und Skilling und den weiteren leitenden Enronleuten, die ebenfalls ins Gefängnis müssen. In Tat und Wahrheit gehört der Übervater des Fiaskos zu derselben Regierung, die die zwei Männer strafrechtlich verfolgt und nun ins Gefängnis geschickt hat. Doch Alan Greenspan wird niemals vor einem Geschworenengericht für jene finanziellen Machenschaften geradestehen müssen, für die er verantwortlich ist.

Wegen des wirtschaftlichen Abschwungs während eines grossen Teils ihrer Amtszeit war die Bush-Administration massiv unter Beschuss geraten, und so hielt die Regierung nach jemandem in der Geschäftswelt Ausschau, dem sie den Schwarzen Peter für ihre Fehler zuschieben konnte, die sie selbst niemals zuzugeben bereit war (man denke an die Stahlzölle und anderen wirtschaftlichen Unfug) und die in Wahrheit für die Rezession verantwortlich waren. Bush und seine Handlanger suchten im Privatsektor nach Sündenböcken, und Lay und viele seiner Gefährten waren gefundene – und politisch dankbare – Ziele. Es sind nicht Lay und andere seiner Mitangeklagten, die

die Rezession herbeigeführt haben – das hat unter anderem Alan Greenspan geschafft. Doch die Regierung war glücklich, auf den Wirtschaftskriminalitätszug aufzuspringen zu können, und für den regierungsnahen Journalismus war dies ein gefundenes Fressen.

Man muss sich erinnern, wie die ganze Sache eigentlich anfing. Während der späteren neunziger Jahre pumpte die Federal Reserve Bank unter Greenspan mit Macht Liquidität ins Bankensystem, fuhr die Zinssätze nach unten und stiess einen nicht durchhaltbaren Wirtschaftsboom an. Die Seifenblase machte sich als erstes an der Börse bemerkbar, wo die Aktienkurse ins masslose stiegen. Doch 1998 hatten die Firmengewinne ihren Zenit errichtet, und es kam zur unhaltbaren Situation, dass einerseits der Börsenboom die Aktienkurse in astronomische Höhen trieb, es dagegen die für die Stützung derartiger Kursniveaus unerlässlichen Fundamentals weit und breit nicht gab. Der ganze Aktienmarkt war ein Kartenhaus. Die grossen Geister und die Schönredner der Clinton-Administration behaupteten, in Tat und Wahrheit sei dieser «Wohlstand» die «New Economy»,

Es ist die Aufgabe eines jeden Wirtschaftsführers, seine Gesellschaft am Leben zu halten.  
Sogar die Staatsanwälte räumten dies ein.

die von der Steuererhöhung ausgelöst worden sei, die Clinton 1993 durchgedrückt hatte. Man wollte uns also die lächerliche Mär verkaufen, eine simple Erhöhung des Höchststeuersatzes von 33 Prozent auf 39,6 Prozent sei es gewesen, die eine Welle dauerhaften Wohlstandes ausgelöst hätte.

Darauf folgte der unausweichliche Börsenkrach, und nicht überraschend kam es zu einigen spektakulären Firmenzusammenbrüchen, wobei Enron nicht das einzige Opfer war, das nach einem Höhenflug abstürzte. Gleich wie bei dem durch Regierungsinterventionen und falsche Politik ins Rollen gebrachten Untergang so vieler Savings and Loan-Banken in den späten achtziger und frühen neunziger Jahren, standen auch hier nicht Betrügereien, sondern mannigfache andere Ursachen am Anfang der Konkurse. Das hielt aber die Meinungsmacher nicht von der Behauptung ab, eine finstere Verschwörung sei am Werk.

Jeder, der ein Finanz- oder Buchführungsseminar mitgemacht hat, weiss, was für Massen von Zahlen, Begriffen und Formeln sich bis zur Bewusstlosigkeit über einen ergiessen; und auch Gerichtsverfahren – seien es Zivil- oder Strafprozesse

–, die sich um solche Dinge drehen, haben es in sich; sie verbreiten unter den Zuhörern und Reportern Pein und Langeweile. Dabei beruhen an sich alle Buchhaltungs- und Finanztechniken auf ziemlich einfachen Prinzipien, sei es der Zeitwert des Geldes, sei es eine andere Form von Alternativkosten. Die vielfältigen Methoden und Finanzinstrumente, die bei der Geschäftsförderung eingesetzt werden, mögen von der Anwendung her kompliziert sein; im Prinzip aber lassen sie sich auch ohne jahrelange Wall Street-Erfahrung ohne Schwierigkeit verstehen.

Wäre es beim Lay-Skilling-Fall tatsächlich um Lügen gegangen, hätte man auch die Zeugenaussagen früherer Angestellter und Manager heranziehen müssen, die – unter Androhung einer Lawine falscher Beschuldigungen, mit denen man sie finanziell ruiniert hätte, selbst wenn sie schliesslich freigesprochen worden wären – gezwungen wurden, sich schuldig zu bekennen und im Zeugenstand die Regierungsversion der Vorgänge zu vertreten. Denn unterzöge man ihre Zeugenaussagen einer genaueren Prüfung, kämen wohl auch dort Halbwahrheiten und Lügen zum Vorschein – eingebaut mit freundlicher Assistenz der Regierungsanwälte.

Die Geschworenen in Lays Verfahren fanden ihn eines «illegalen» Aktienverkaufs schuldig, und die entsprechende Verurteilung ist von ihren Implikationen her ganz besonders beunruhigend. Wie die meisten Topmanager, besass Lay grosse Mengen Enron-Aktien und verkaufte davon eine Anzahl, um die geschrumpfte Marge auf seinen Wertschriftenkrediten wiederherzustellen, sowie aus anderen Gründen. Gemäss den Gerichtsakten versäumte er es, diese Verkäufe zu melden, und daraus ergab sich sein «Verbrechen». Doch die Akten erwähnen ebenfalls, Lay habe seine Anwälte um Rat gebeten, ob er den Verkauf melden solle, und diese hätten ihm davon abgeraten.

«Verbrechen» wie «Wertschriftenbetrug» sind ein Geschenk des Himmels für Staatsanwälte, die die Gesetze zu manipulieren wissen, um ziemlich jeden Bürger ziemlich jeder Sache anzuklagen. Gleich wie Martha Stewarts Lifestyle-Firma, so war auch Enron eine Publikumsgesellschaft, und die Aktien wurden öffentlich gehandelt. Es unterliegt keinem Zweifel, dass die Enron-Manager einige der Firmenverluste vertuschen oder zumindest abfedern wollten, um die Wall Street-Analysten bei Laune zu halten; aber die Firmen versuchen fast immer, ihre Aktienkurse hoch zu halten, selbst wenn einiges auf potentielle oder aktuelle Probleme schliessen lässt.

Ist dies also «krimineller Betrug»? *Erstens* lernen die Wirtschaftsführer – im allgemeinen zu ihrem Schaden –, dass irgendwann der Markt den Problemen einer Gesellschaft immer auf die Spur kommt. Lay gab den Blankoverkäufern die Schuld an Enrons Untergang (gleich wie einige Politiker die hohen Erdölpreise den Energiehändlern zur Last legen – und wie Paul Krugman Enron die Schuld für das kalifornische Energiefiasco gab, das durch die staatlichen Elektrizitätspreiskontrollen herbeigeführt worden war). In Tat und Wahrheit erkannten die Blankoverkäufer lediglich Enrons Verwundbarkeit und zogen daraus ihre Schlüsse und ihren Vorteil, ganz wie Enron sich zum eigenen Vorteil das undurchschaubare Regelgeflecht zunutze machte, das von den kalifornischen Politikern und Bürokraten konstruiert worden war.

*Zweitens* ist es die Aufgabe eines jeden Wirtschaftsführers, seine Gesellschaft am Leben zu halten. Sogar die Staatsanwälte räumten dies – unbeabsichtigterweise – in ihrem Schlussplädoyer ein, als sie erklärten, Lay und Skilling hätten auf eine Markterholung gehofft. Jemand, für den das Unternehmen lediglich ein Mittel zur Selbstbereicherung gewesen wäre, hätte sich nicht gross um dessen Überleben gekümmert. Er hätte sich möglichst viel vom erreichbaren Geld geschnappt und sich ins Ausland abgesetzt. Denn in Wahrheit war es die unsinnige Politik der Federal Reserve Bank, die die Aktienkurse dann zu guter Letzt weit unter das im Grunde angemessene Niveau drückte und erst zum Höhenflug und dann zum Absturz der dot-com-Gesellschaften führte, die solange die Lieblinge der Anleger waren, bis der Markt sein unerbittliches Machtwort sprach.

Als Lay erklärte, Enron-Aktien seien noch immer ein guter Kauf (und – ja! – er kaufte sogar selber Enron-Aktien dazu, was die Geschworenen jedoch geflissentlich übersahen), tat er nur das, was jeder gute Firmenchef tun sollte. (Wenn Präsident George W. Bush uns mitteilt, im Irak gebe es «Fortschritte», warten dann Staatsanwälte darauf, gegen ihn wegen «Falschaussagen» Klage zu erheben?) Es stimmt: als der Aktienkurs zusammenkrachte, verloren Enron-Angestellte auf dem Papier Millionen, aber das gleiche passierte Skilling und Lay. Es gibt keinen Hinweis, dass Lay alle oder auch nur die meisten seiner Aktien verkauft hätte in der Hoffnung, das Schiff verlassen und sich auf eine Karibik-Inseln absetzen zu können, um dort ein Leben in Saus und Braus zu führen. Im Gegenteil, Lay ging mit Enron unter.

Wohl wahr, werden diejenigen entgegnen, die mit dem Urteil einiggehen, aber hat Lay es vielleicht nicht fertiggebracht, Millionen Dollars beiseitzuschaffen, während die Enron-Angestellten bei Null wieder anfangen mussten? Die Antwort darauf gibt der Zivilprozess, wohin der ganze Fall von Anfang an gehört hätte. Lay und Skilling hatten eine treuhänderische Verantwortung gegenüber den Aktionären und – im Gegensatz zu dem, was früher im Strafrecht galt – kommt es im Zivilrecht nicht auf die Motive an.

Mit anderen Worten hätte es den Aktionären freigestanden, nach ihrem Gutdünken Lay und die andern bis zu deren letztem Hemd zu belangen, und es wäre für diese äusserst schwierig geworden, ihren Reichtum zu retten, da sie vor einem Zivilgericht nicht die leiseste Chance gehabt hätten. So wie es aber nun in Wirklichkeit herauskam, riss die Regierung die Sache an sich, nahm den Enron-Leuten die Freiheit und dabei auch gleich das Geld, und die Aktionäre und die Angestellten mit Aktienbesitz gehen leer aus.

Lay und Skilling stehen kaum allein. Der Unterschied ist lediglich, dass sie ins Gefängnis

**Das Verbrechen der Enron-Verantwortlichen war, auf der Kommandobrücke gestanden zu haben, als das Schiff anfing vollzulaufen.**

wandern. Präsidenten machen ihr Geld mit Memoiren und Vortragshonoraren, ehemalige Finanzminister landen auf Positionen in Wall Street oder in Verwaltungsräten, und Alan Greenspan macht nun Millionen mit harmlosen Referaten vor applaudierendem Publikum, das wahrscheinlich keine Ahnung von dem hat, wovon der Mann da vorne überhaupt redet –, statt vor andächtigen Kongresskomitees, auf deren Mitglieder lukrative Lobbyisten-Mandate warten, wenn sie einmal den illustren Kreis der Gesetzgeber verlassen.

Doch wenn man deren Laufbahn, die Liste ihrer Entscheidungen und ihre Stellungnahmen unter die Lupe nimmt, findet man eine Kette von Lügen, unehrenhaften Handlungen, Falschaussagen und glatten Täuschungen, die in aller Regel auf Kosten der Öffentlichkeit und der Wirtschaft gehen. Im Vergleich zu diesen Leuten sind Lay und Skilling Sonntagsschüler.

WILLIAM  
ANDERSON,  
geboren 1965 ist  
wissenschaftlicher  
Beirat des Mises-  
Instituts und liest  
Wirtschafts-  
wissenschaften an der  
Frostburg State  
University.

Erfolgsstreben wird dann zur Tretmühle, wenn der Erfolg zum Selbstzweck wird. Doch das Ziel wirtschaftlicher Aktivitäten ist die Maximierung des subjektiven Wohlbefindens.

## (5) Erfolg um des Erfolges willen

Mathias Binswanger

In der heutigen Wirtschaft ist alles auf Erfolg ausgerichtet. Man muss «erfolgreich wirtschaften», «erfolgreich investieren» und sich persönlich «erfolgreich durchsetzen». Erfolg wird dabei an Grössen wie Effizienz, Innovationen, Wettbewerbsfähigkeit, dem Gewinn und nicht zuletzt am eigenen Einkommen festgemacht. Es scheint völlig selbstverständlich, dass man ständig noch effizienter, produktiver, innovativer, wettbewerbsfähiger oder profitabler werden muss. Überall in der Wirtschaftspresse begegnen uns souverän aussehende und agierende Manager, die aufgrund solcher Erfolgskriterien brillieren und dafür verehrt und bewundert werden. Und diejenigen, die das nicht schaffen, die müssen schleunigst gehen oder zurücktreten, denn Misserfolg ist nicht tolerierbar. Für diese Betroffenen ist das allerdings meist nur halb so schlimm, denn *erstens* ist die Risikoprämie für solchen eventuellen Misserfolg mit ein Grund dafür, dass die Löhne für Topmanager astronomische Höhen erreicht haben. Und *zweitens* sind ihre «leistungsgerechten» Lohnanteile meist so konzipiert, dass sich auch ein grosser Misserfolg noch als bonusrelevanter Erfolg verbuchen lässt und zu entsprechenden Abgangentschädigungen führt.

Nur etwas bleibt fast immer im Dunkeln. Nämlich die Frage nach dem Wozu? Warum muss man beispielsweise immer effizienter werden? Die übliche Antwort lautet: Wir müssen die Effizienz erhöhen, um wettbewerbsfähiger

zu werden. Und wer dann weiterfragt, warum wir eigentlich wettbewerbsfähiger sein müssen, wird wahrscheinlich zur Antwort bekommen: Wir müssen wettbewerbsfähiger sein, um den Marktanteil zu erhöhen. Und ist der Frager dann immer noch nicht zufrieden und wagt es, auch noch nach dem Sinn eines höheren Marktanteils zu fragen, wird er zur Antwort erhalten, dass nur so langfristig Innovationen möglich sind, die es wieder braucht, um effizienter zu werden, um ... Sie ahnen es bereits: ein Ziel wird immer damit gerechtfertigt, dass nur so ein anderes Ziel erreicht werden kann. Und so beißt sich die Katze letztlich in den Schwanz. Erfolg wird angestrebt um des Erfolges willen.

Das stete Streben nach Innovation, Effizienz, Wettbewerbsfähigkeit und ähnlichen Zielen hat etwas Irrationales. Denn diese Konzepte sind in Wirklichkeit nur Mittel, aber nicht Zweck wirtschaftlichen Handelns. Zu welch verzerrter Wahrnehmung es führen kann, wenn man das Mittel zum Zweck und zum bewerteten Erfolgskriterium macht, wird vom folgenden Witz exemplarisch illustriert. In einem Dorf ist der Pfarrer gestorben, und da er ja Pfarrer war, ist er ziemlich sicher, auf direktem Weg in den Himmel zu kommen. Doch siehe da, Petrus verweigert ihm den Eingang am Himmelstor. Noch erstaunter ist er jedoch, als er sieht, dass der Busfahrer aus dem gleichen Dorf, den er selbst vor einigen Wochen noch beerdigt hat, ohne Probleme hineingelassen wird. Also fragt er den Petrus, warum der Busfahrer eine bevorzugte Behandlung erhält, obwohl dieser doch immer zu schnell und waghaft gefahren sei und so die Menschen in Todesgefahr gebracht habe. Darauf entgegnet ihm Petrus: «Bei uns zählen nur Erfolge. Wenn der Busfahrer einen Bus gesteuert hat, dann haben immer alle gebetet. Wenn Du hingegen gepredigt hast, dann haben die meisten geschlafen.» Der in diesem Witz karikierte Himmel ist dadurch gekennzeichnet, dass der Erfolg an einem Mittel (dem Beten) gemessen wird, das zum erfolgsrelevanten Ziel wurde. Doch das ist ein ziemlich merkwürdiger Himmel.

Es ist absurd, die Effizienz stets weiter zu erhöhen, wenn der so gemessene «Erfolg» nichts zum subjektiven Wohlbefinden, zum Glück und zur Zufriedenheit der Menschen beiträgt. Dessen Maximierung muss das eigentliche Ziel wirtschaftlicher Aktivität sein, wie es in der Annahme der Nutzenmaximierung in der ökonomischen Theorie zum Ausdruck kommt. Führt mehr Effizienz aber zu mehr Stress und macht der damit zusätzlich erzeugte materielle Wohl-

stand nicht glücklicher, dann trägt eine Erhöhung der Effizienz nicht mehr zu einer Erhöhung des subjektiven Wohlbefindens bei. Und genau das zeigen uns empirische Studien für Europa, die USA und Japan.

Was gemeinhin als «wirtschaftlicher Erfolg» bezeichnet wird, muss deshalb oftmals in Frage gestellt werden. Das gilt erst recht, wenn der Erfolg, wie im Sport, nur noch im Abschneiden im Vergleich zu Konkurrenten gemessen wird. In seinen Memoiren «Confessions of a Street Addict» (New York, 2003) beschreibt der frühere Hedge Fund-Manager James Cramer, wie dieses Denken seinen beruflichen Alltag prägte: *«Gute Fondsmanager vergleichen sich immer untereinander. Als ich bei Cramer Berkowitz arbeitete, schaute ich jeden Tag, wie erfolgreich die anderen Fonds-Manager waren, und ich konnte es nicht ertragen, von ihnen geschlagen zu werden. Ich wurde wahnsinnig, wenn Richie Freeman von Smith Barney Aggressive Growth oder Paul Wick an einem Tag mehr Gewinn machte als ich. Ich verfolgte ihr Abschneiden, so wie man im Sport seine Gegner während eines wichtigen Spiels beobachtet. Ich war nicht zufrieden damit, wenn ich Gewinne erzielte. Meine Gegner mussten verlieren, damit es ein wirklich guter Tag für mich war. Gewannen hingegen die anderen und verlor ich selbst, dann musste ich die Tränen zurückhalten.»*

Die absolute Summe der Gewinne spielte für James Cramer also kaum eine Rolle. Wichtig war es, Konkurrenten wie Richie Freeman oder Paul Wick im Wettbewerb um den Titel des besten Fondsmanagers zu schlagen. Doch was für einen Sinn machte dieser tägliche Wettkampf um den höchsten Gewinn? James Cramer selbst profitierte davon genauso wenig wie seine Umgebung. In seinem Buch beschreibt er, wie das hektische und stressige Leben als Fondsmanager ihn zu einem unsympathischen Neurotiker werden liess. Erst durch seinen Ausstieg wurde er nach und nach wieder zu einem «normalen» Menschen, der sogar hin und wieder den Alltag geniessen konnte. Ja, und nicht einmal die Kunden seines Hedge Funds waren über sein Ausscheiden unglücklich. Denn durch den intensiven Wettkampf mit seinen Konkurrenten war James Cramer immer wieder Risiken eingegangen, die nicht mehr mit seiner Sorgfaltspflicht als Fondsmanager zu vereinbaren waren.

Je mehr nun Manager nach sogenannten «Erfolgskriterien» bewertet und bezahlt werden, umso mehr kommt es zu künstlich inszenierten Wettbewerben, bei denen es darum geht, sich

gegenseitig zu übertrumpfen. Wie das extreme Beispiel von James Cramer zeigt, führen solche Wettkämpfe zu einem kurzfristigen Denken, da es darum geht, schnell messbare Erfolge zu erzielen. Cramer lieferte sich täglich Wettkämpfe mit seinen Konkurrenten, und für eine langfristige Perspektive war da kein Platz mehr. Andererseits verführen diese Wettkämpfe auch dazu, hohe Risiken einzugehen; denn wenn es dann längerfristig schief läuft, sind die Verantwortlichen meist schon an einem ganz anderen Ort. «Erfolgreiche» Top-Manager wechseln ihre Jobs teilweise wie ihre Hemden und wandern von einem Unternehmen zum nächsten. Und in jedem Unternehmen starten sie «erfolgreiche» Veränderungsprozesse, die sie mit einer Effizienzsteigerung oder mehr Wettbewerbsfähigkeit rechtfertigen. Wenn die negativen Nachwirkungen dieser Veränderungen aber spürbar werden, arbeiten sie schon in einem anderen Unternehmen und haben längst ihren hohen Bonus kassiert.

Der heute grassierende Erfolgskult und die dadurch ausgelösten Wettkämpfe um noch mehr Effizienz, Innovationen und noch höhere Rendi-

Der grassierende Erfolgskult führt zwar in bestimmten Fällen zu grossen wirtschaftlichen Erfolgen, aber ebenso auch zu eklatanten Misserfolgen.

ten führen zwar in bestimmten Fällen zu grossen wirtschaftlichen Erfolgen, aber ebenso auch zu eklatanten Misserfolgen. Eine Rückbesinnung auf die eigentliche Bedeutung des Erfolgsbegriffes ist deshalb angezeigt. Vor fast zweihundert Jahren, im Jahr 1825, schrieb Goethe an seinen Freund Zelter: «... [Neuerungen wie] *Züge, Dampfmaschinen und raschere Kommunikation sind heute die Ziele der gebildeten Leute. Sie wollen sich gegenseitig übertreffen, und bleiben aus diesem Grund Mittelmass*». Und tatsächlich ist Goethe als Schriftsteller und Dichter noch immer unerreicht, ungeachtet solcher Neuerungen wie der Schreibmaschine oder des Computers, die die Effizienz des Schreibprozesses gewaltig erhöht haben.

MATHIAS  
BINSWANGER,  
geboren 1964,  
habilitierte sich 1999  
an der Universität  
St. Gallen. Heute  
ist er Professor für  
Makroökonomie und  
Finanzmarkttheorie an  
der Fachhochschule  
Nordwestschweiz.  
Dieser Artikel stützt  
sich auf sein im  
September 2006  
beim Herder-Verlag  
erschienenes Buch  
«Die Tretmühlen des  
Glücks».

Wo Konkurrenz herrscht, gibt es auch Konkurse. Die sprachliche Verwandtschaft beider Begriffe ist kein Zufall, sondern deutet auf innere Zusammenhänge hin, deren vielfältige Schnittstellen Gegenstand dieses Beitrags sind.

## (6) Schnittstellen der Verantwortlichkeit

Robert Nef

Eine *erste* Schnittstelle zwischen Konkurrenz und Konkurs liegt zwischen Scheitern und Erfolg. Die Auffassung, dass der Erfolg des einen Unternehmens nur um den Preis des Scheiterns eines andern stattfinde, dass also der Markt eigentlich einem Nullsummenspiel gleiche, beruht auf einer Fehldeutung des Wettbewerbsprinzips. Die historischen Erfahrungen mit der kapitalistischen Wirtschaft bestätigen diese resignierte Sicht nicht. Der generelle Produktivitätszuwachs ist weltweit statistisch dokumentiert. Nicht nur die Lebenserwartung, auch die materielle Lebensqualität ist in den letzten 200 Jahren um so markanter gestiegen, je weniger Fesseln dem Unternehmertum und dem Freihandel angelegt worden sind.

Es gibt auf der Seite des ökonomisch Schöpferischen, wenigstens was den materiellen Wohlstand anlangt, einen messbaren Fortschritt. Ob dadurch die Menschen dauerhaft glücklicher wurden, ist eine offene Frage. Immerhin, Armut und materielles Elend wohnen nahe beisammen, und das muss berücksichtigt werden, bevor man den Beitrag des materiellen Fortschritts zum Glück der Menschheit grundsätzlich bestreitet und den wachsenden Wohlstand nur als Quelle zunehmender Gier qualifiziert. Wer, wie Rilke, die Armut als «grossen Glanz aus Innen» besingt, tut dies in der Regel von einem bequemen Schreibtisch aus.

Eine *zweite* Schnittstelle verläuft zwischen Leistung (bzw. Fehlleistung) und Konstellation (bzw. unbeeinflussbaren Fremdfaktoren und veränderten Randbedingungen). Die breite Öffentlichkeit neigt dazu, unternehmerische Tätigkeit und Firmenmanagement primär als Leistung auf der einen und als Versagen auf der andern Seite der Erfolgsskala zu bewerten. Der Erfolgreiche ist ein Held, der Erfolglose eine Niete. Daran ist nicht nur der Starkult der Wirtschaftsmedien schuld. Die erfolgreichen Unternehmer tragen dafür selbst eine erhebliche Mitverantwortung. Wer als «Manager des Jahres» die Titelseite eines bekannten Wirtschaftsmagazins zierte, wird in Interviews kaum zugeben, er habe eben gute Konstellationen angetroffen oder schlicht und einfach Glück gehabt. Niemand präsentiert sich gern als Glücksritter der jeweiligen Konjunktur. Ein erfolgreicher Unternehmer oder Manager wird vielmehr darauf hinweisen, er habe eben die richtigen Investitions- und Personalentscheide getroffen und ein erfolgreiches Marketing betrieben und sei generell innovativ, kreativ, attraktiv und trendbewusst gewesen, oder er sei im richtigen Moment gegen den Strom geschwommen und habe etwas riskiert, das dann zum Erfolg geführt habe. Im Falle eines Misserfolgs können solche direkten persönlichen Zurechnungen von Leistung und Erfolg zum Bumerang werden. Wenn es zu den Pflichten der wirtschaftlich Verantwortlichen gehört, sich mit all den erwähnten Qualitäten zu profilieren, dann wird eben ein Verhalten, das in den Misserfolg mündet, schnell einmal als «unsorgfältig», «pflichtwidrig» oder gar als «fahrlässig» qualifiziert, obwohl in vielen Fällen die nicht beeinflussbaren Faktoren an der Herbeiführung des Misserfolgs, bzw. am Ausbleiben des Erfolgs erheblich mehr Anteil haben. Der Misserfolg trifft nicht immer, aber doch recht häufig die falschen, vor allem weil im Zeitablauf wirtschaftlicher Aktivitäten die gegenwärtig verantwortliche Führungscrew oft das erntet, was ihre Vorgänger gesät (oder eben nicht gesät) haben.

Eine *dritte* Schnittstelle zieht sich zwischen Scheitern und Schädigung. Nach Ansicht des Basler Handelsrechtslers Peter Böckli dreht sich beim Problem des ökonomischen Misserfolgs alles um die Frage der Schädigung. Scheitern als solches erzeugt weder eine Haftung noch hat es strafrechtliche Folgen. Rechtlich massgebend ist der Begriff der Schädigung. Scheitern ist erlaubt, aber die widerrechtliche Zufügung eines Schadens führt zu Schadenersatzansprüchen. Mit andern Worten: bei einem unternehmerischen Misserfolg, bzw.

bei einer Liquidation oder einem Konkurs, stellt sich die Frage, inwiefern eine Menschengruppe A durch das wirtschaftende Verhalten der Menschengruppe B geschädigt worden ist und wie dieses schädigende Verhalten juristisch zu beurteilen sei. Misserfolg ist erster Auslöser, der nicht zwingend rechtserhebliche Schäden erzeugt, aber eben doch relevant ist. Er ist der erste Schritt auf das Phänomen der Schädigung hin. Wenn es in der Folge auch noch zu einer Pflichtverletzung kommt, so Böckli, dann ist das klassische, explosive rechtliche Gemisch aufbereitet, nämlich «Schädigung von A durch rechtswidriges Verhalten von B». Dies führt dann heute fast regelmässig zu einer Schadenersatzklage, bei der die Frage nach dem Verschulden und dem adäquaten Kausalzusammenhang zwischen Pflichtverletzung und Schaden im Zentrum steht. Was die Medien in diesen Fällen tun, ist eine implizite oder explizite Schuldzuweisung vor dem Beginn des gerichtlichen Verfahrens. Das ist für die Betroffenen persönlich belastend und vielen Fällen auch nicht fair. Immerhin können die Medien einen Entrüstungsturm weder auslösen noch aufrechterhalten, wenn nicht erhebliche Anhaltspunkte für das erwähnte «explosive rechtliche Gemisch» (Schädigung durch pflichtwidriges Verhalten) vorliegen.

Der Zürcher Handelsrechtsler Peter Forstmoser weist darauf hin, dass das Scheitern für wirtschaftliche Verantwortungsträger vor allem massive persönliche Konsequenzen haben kann, wobei er differenzierend beifügt: «*Solange es nicht zum Konkurs kommt, bleibt vielfach Schlampigkeit ungeahndet, kommt es aber einmal zum Konkurs oder zu einer Nachlassstundung, dann sind Schadenersatzansprüche heutzutage Routine.*» Das Resultat solcher Klagen ist für die Geschädigten meist bescheiden und liegt in der Regel tief unter dem, was vor Gericht geltend gemacht wird. Der Nachweis der Pflichtverletzung ist angesichts der komplexen Aufgabe der Verantwortungsträger nicht leicht zu führen, die Prozesse arten oft in jahre- oder Jahrzehntelange Abnützungskriege aus, und die Kläger gehen am Ende nicht selten leer aus. Verantwortlichkeitsklagen haben aber für die Betroffenen enorme Einbussen an Lebensqualität zur Folge.

Eine *vierte* Schnittstelle verläuft zwischen Zivilrecht und Strafrecht. Während für Laien, die häufig in den Medien über Misserfolge von Unternehmen und Unternehmern berichten, die Begriffe Verantwortung, Schuld, Schadenersatzpflicht und Strafe auf derselben Argumentati-

onsebene liegen und von jenen gelegentlich wild durcheinander gemischt werden, liegen aus fachjuristischer und auch aus philosophischer Sicht Welten dazwischen. Wer andern Menschen aufgrund einer gescheiterten Unternehmung widerrechtlich Schaden zufügt, wird diesen gegenüber (und ausschliesslich diesen gegenüber) zu Schadenersatz verpflichtet. Anders urteilt das Strafrecht. Verletzt ist aus strafrechtlicher Sicht die öffentliche Ordnung. Es macht Schuldner dann zu Schuldigen, wenn sie gegen Strafnormen verstossen. Der Staat selbst tritt im Strafprozess als Kläger auf und muss den Angeklagten ihre Schuld nachweisen. In der Regel geht es um die Frage, ob es im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Misserfolgen zu betrügerischen Handlungen oder «ungetreuer Geschäftsführung» gekommen sei. Die Sanktionen bestehen in Geldbussen (die an den Staat und nicht an die Geschädigten zu zahlen sind) oder Haftstrafen. Welche Prozessführung für die Betroffenen anspruchsvoller und belastender ist, bleibt offen. Die finanziellen Folgen wiegen im Zivilprozess oftmals schwerer; sie werden aber heute immer häufiger durch Ver-

**Scheitern ist erlaubt, aber die widerrechtliche Zufügung eines Schadens führt zu Schadenersatzansprüchen.**

sicherungen gedeckt. Gegen die Folgen einer Straftat kann man sich – richtigerweise – nicht versichern, und die Auseinandersetzung mit dem Vorwurf, ein Straftäter zu sein, ist psychisch bestimmt belastender; denn nach einem Strafprozess bleibt auch bei einem Freispruch an der Reputation etwas hängen, besonders wenn er auf Verjährung beruht.

Eine *fünfte* Schnittstelle findet sich zwischen den ökonomischen Gegebenheiten der Zahlungsunfähigkeit und der rechtlichen Mechanik der Konkursabwicklung. Bei einem Konkurs begegnen sich psychologische, ökonomische und juristische Momente in einer Weise, die man der technischen Materie auf den ersten Blick nicht anmerkt. Das Schuldbetreibungs- und Konkurrenzrecht erweist sich bei näherem Hinsehen im Einzelfall als Regelwerk, in dem sehr grundsätzliche Fragen des Rechts- und Wirtschaftsverkehrs abgehandelt werden und dessen Anwendung bei komplizierten Fällen ein hohes Mass an Wirtschaftskenntnissen voraussetzt. Bei der Liquidation von Vermögensmassen und bei der Vollstreckung von Urteilen wird das Problem manifest, das in der

Kategorisierung, Hierarchisierung und Bündelung von Ansprüchen besteht – ein Verfahren, in dem sich Not und Gebot die Hand reichen und in dem sich einige Grundprobleme der Kapitalgesellschaften manifestieren. Insbesondere die beschränkte Haftung wirkt auf viele Betroffene immer noch irgendwie skandalös, obwohl sie eine Basis der kapitalistischen Ordnung bildet.

Eine *sechste* praktisch bedeutsame Schnittstelle liegt zwischen Haftpflicht, Haftpflichtbeschränkung und Versicherung. Die persönliche Haftung der für eine Kapitalgesellschaft Verantwortlichen mit ihrem Privatvermögen kann heute weitgehend versichert werden. Auch Schäden, die durch fahrlässige Pflichtverletzungen entstehen, sind heute versicherbar, und immer häufiger übernimmt die Unternehmung die Kosten für die persönliche Versicherung ihrer verantwortlichen Führungsorgane. Inwiefern dadurch die eigentlich zur Förderung der Sorgfalt erlassenen Rechtsnormen die Verantwortung erhöhen oder einfach Finanzströme umleiten und die Unternehmensführung ver-

**Der Konkurs ist ein Verfahren, in dem sich Not und Gebot die Hand reichen und in dem sich einige Grundprobleme der Kapitalgesellschaften manifestieren.**

teuern, ist eine offene Frage. Die Tatsache, dass strafrechtliche Vergehen grundsätzlich ausserhalb des Versicherbaren liegen, mag dem Strafrecht eine neue Tragweite verleihen. Versicherungen könnten an einer strafrechtlichen Qualifikation des Verhaltens ihrer Versicherten direkt interessiert sein, weil dadurch im Strafprozess jene subtile Abgrenzung zwischen zivilrechtlicher Pflichtverletzung und Straffälligkeit gezogen würde, die die Versicherung, wenigstens teilweise, zu Lasten des Angeklagten enthaftet.

Eine *siebte* Schnittstelle betrifft das Verhältnis von Rechtssicherheit und dem politischen Prozess der Gesetzgebung. Die Revision des schweizerischen Aktienrechts hat in ihrem letzten Reformpaket vor allem die Rechte der Aktionäre verstärkt und die Verantwortlichkeit der Unternehmensführung und der Revisionsstellen präzisiert. Die diesbezüglichen Regelungen haben sich nach Ansicht der Handelsrechtsspezialisten insgesamt bewährt. Unternehmer klagen gelegentlich über eine übertriebene Verrechtlichung, die die Risikobereitschaft dämpft und damit möglicherweise mehr zu unternehmerischen Misserfolgen beiträgt, als es vorauszusehen war. So weit wie in

den USA, wo praktisch kein wichtiger Unternehmensentscheid mehr gefällt werden kann, ohne dass die Anwälte alle Eventualitäten «gecheckt» hätten, sind wir allerdings in der Schweiz glücklicherweise noch nicht. Der nächste gesetzgeberische Schritt geht wohl eher in Richtung einer gesetzlichen Haftungslimite für Kontrollstellen.

Nationale und internationale Normen haben mittlerweile einen starken Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen. Wie sich ein unternehmerischer Entscheid in der Bilanz abbildet, wie er von Regulatoren und wie er von *Rating Agencies* beurteilt wird, das alles ist oft mindestens ebenso wichtig wie die realen Auswirkungen. Solche Überlegungen verhindern immer öfter ein sachlich vernünftiges und ökonomisch gebotenes Vorgehen. Je mehr eine wirtschaftliche Unternehmung nicht mehr die Realität, sondern ein Geflecht von Normen, Regulierungen und Interventionen bewirtschaften muss, desto abhängiger wird sie von Rechtsänderungen, die oft wie eine unvorhersehbare Katastrophe über eine Firma hereinbrechen und die zu jenen Misserfolgen führen können, die auf Zusammenhängen beruhen, die auch die sorgfältigste Unternehmensführung nicht voraussehen konnte. Von Schuld kann nur die Rede sein, wenn die Verantwortlichen in einer gegebenen Situation in der Vergangenheit es in der Hand gehabt hätten, sich anders zu entscheiden und wenn ihnen dabei die Voraussicht in künftige Entwicklungen hätte zugemutet werden können. Eine Verpflichtung zur gedanklichen Vorwegnahme von Handlungsoptionen, die mit ungewissen und unvorhersehbaren Ereignissen, politischen Entscheidungen und Rechtsänderungen zusammenhängen, kann vernünftigerweise auch von sorgfältigen Unternehmensverantwortlichen nicht erwartet werden.

Joseph A. Schumpeter ist einer der grossen Ökonomen des letzten Jahrhunderts. Seine Erfahrungen als Unternehmer, Wirtschaftspolitiker und Wissenschaftler verarbeitete er in einer brillanten Analyse der grundlegenden politischen und ökonomischen Kräfte und verknüpfte in seinem dynamischen Ansatz liberale, konservative und interventionistische Betrachtungsweisen.

## Der Prozess der schöpferischen Zerstörung

Joseph A. Schumpeter (1883 – 1950)



«Der Kapitalismus ist also von Natur aus eine Form oder Methode der ökonomischen Veränderung und ist nicht nur nie stationär, sondern kann es auch nie sein. Dieser evolutionäre Charakter des kapitalistischen Prozesses ist nicht einfach der Tatsache zuzuschreiben, dass das Wirtschaftsleben in einem gesellschaftlichen und natürlichen Milieu vor sich geht, das sich verändert und durch seine Veränderung die Daten der wirtschaftlichen Tätigkeit ändert; diese Tatsache ist zwar wichtig, und diese Veränderungen (Kriege, Revolutionen usw.) bedingen oft auch eine Veränderung der Industrie; sie sind aber nicht ihre primäre Triebkraft. Auch ist dieser evolutionäre Charakter nicht einer quasiautomatischen Bevölkerungs- und Kapitalzunahme oder den Launen des Geldsystems zuzuschreiben, von denen genau das gleiche gilt. Der fundamentale Antrieb, der die kapitalistische Maschine in Bewegung setzt und hält, kommt von den neuen Konsumgütern, den neuen Produktions- oder Transportmethoden, den neuen Märkten, den neuen Formen der industriellen Organisation, welche die kapitalistische Unternehmung schafft.

Wie wir im vorangehenden Kapitel gesehen haben, hat der Inhalt des Arbeiterbudgets, sagen wir von 1760 bis 1940, nicht einfach in unveränderter Richtung zugenommen, sondern er unterlag einem Prozess der qualitativen Veränderung. Gleicherweise ist die Geschichte des Produktionsapparates eines typischen landwirtschaftlichen Betriebes vom Beginn der Rationalisierung des Fruchtwechsels, des Pflügens und des Mästens an bis zur Mechanisierung von heute – zusammen mit Getreidesilos und Eisenbahnen – eine Geschich-

te von Revolutionen. Ebenso ist dies die Geschichte des Produktionsapparates der Eisen- und Stahlindustrie vom Holzkohlen- bis zu unserem heutigen Typ des Hochofens, oder die Geschichte der Energieproduktion vom overschlächtigen Wasserrad bis zur modernen Kraftanlage oder die Geschichte des Transportes von der Postkutsche bis zum Flugzeug. Die Eröffnung neuer, fremder oder einheimischer Märkte und die organisatorische Entwicklung vom Handwerksbetrieb und der Fabrik zu solchen Konzernen wie dem U.S. Steel illustrieren den gleichen Prozess einer industriellen Mutation – wenn ich diesen biologischen Ausdruck verwenden darf –, der unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft. (Anmerkung: Diese Revolutionen sind nicht eigentlich ununterbrochen; sie treten in unsteten Stößen auf, die von einander durch Spannen verhältnismässiger Ruhe getrennt sind. Der Prozess als ganzer verläuft jedoch ununterbrochen – in dem Sinne, dass immer entweder Revolution oder Absorption der Ergebnisse der Revolution im Gang ist; beides zusammen bildet das, was als Konjunkturzyklus bekannt ist.) Dieser Prozess der «schöpferischen Zerstörung» ist das für den Kapitalismus wesentliche Faktum. Darin besteht der Kapitalismus und darin muss auch jedes kapitalistische Gebilde leben.»

zitiert aus: Joseph A. Schumpeter, «Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie», siebte, erweiterte Auflage. Tübingen und Basel: Francke Verlag, 1993, S. 136-138.