

Von Lynn Brewer

Geständnisse eines Enron Executive

Fast drei Jahre lang war ich in meiner Rolle als Junior Executive bei Enron Zeugin von zahlreichen illegalen und korrupten Machenschaften: Bankbetrug, Spionage, Strompreis-Manipulation und stark verzerrte Mitteilungen an Presse, Öffentlichkeit und Finanzwelt. Trotz mehrerer Versuche, die Geschäftsführung auf die Ernsthaftigkeit der Vergehen aufmerksam zu machen, stiessen meine Warnungen auf taube Ohren.

Da die Geschäftsführung meine Warnungen nur allzu gerne in den Wind schlug, wendete ich mich schliesslich an die Hotline für Enron-Mitarbeiter. Ohne Erfolg, denn mir wurde lediglich mitgeteilt: «Wir werden von Enron bezahlt und können somit ihren Anruf nicht entgegennehmen. Sie müssen sich schon einen Rechtsanwalt nehmen.»

Nach meiner Kündigung bei Enron und meiner Aussage bei der Regierung bemühe ich mich seit nunmehr drei Jahren, die Aufmerksamkeit von Unternehmen und ihrem Management darauf zu lenken, was «below the bottom line» so alles abläuft. Doch letztlich hängt alles von einem ab: der Unternehmenskultur.

...Kultur, Kultur, Kultur

Schon lange vor der Implosion von Enron war der Weg vorgezeichnet. Am 5. Mai 1998 veröffentlichten einige Hochschulabsolventen der Cornell University einen Bericht

im Internet. Daraus ging hervor, dass «Enron laut Beneish-Modell möglicherweise seine Einnahmen manipuliert».

Enron versagte letztendlich aufgrund zweier Faktoren: Dem Beitrag zur Korruption und/oder der Gleichgültigkeit gegenüber der Korruption. Denn letztlich kann Korruption nur dann weiter bestehen, wenn gewisse Zeugen ihren Blick bereitwillig davon abwenden. Obwohl ich der Geschäftsführung gegenüber während meiner Amtszeit immer wieder meine Bedenken äusserte, sah ich selbst zugunsten meiner Aktienbezugsrechte weg. Dafür muss ich die Verantwortung übernehmen und persönlich geradestehen.

Dementsprechend besteht das grösste Risiko für ein Vorstandsmitglied nicht etwa darin, dass sein Unternehmen die Anforderungen nach dem Sarbanes-Oxley-Gesetz nicht erfüllt. Vielmehr ist entscheidend, ob die Kultur der Organisation es zulässt, dass Systeme so geschickt umgangen werden können, dass die Direktion einem Risiko ausgesetzt ist. Jeff Immelt, Chairman und CEO von General Electric, brachte es in einem Schreiben, das er 2002 an die Aktionäre sendete, auf den Punkt: «Es gibt keine Gesetze oder Regeln, die einer schlechten Kultur Einhalt gebieten können.»

Und Immelt führte weiter aus: «Allen öffentlichen Ausfällen ist eines gemeinsam: Falsche Helden



Ex-Enron-Vorstand Lynn Brewer

in geschwächten Kulturen, die ausserhalb des Systems agieren dürfen.»

Während Jeff Skilling noch intern und extern verkündete, dass Enron keine Handelsplattform auf Internetbasis entwickeln würde, arbeitete eine Gruppe von «verbrecherischen» Arbeitnehmern unter der Leitung von Louise Kitchen bereits an der Entwicklung von EnronOnline. Bis 90 Tage vor dem Launch dieser Plattform hatte das Management von Enron keine Kenntnisse darüber. Während Louise Kitchen als Heldin gefeiert und befördert wurde, sah Andy Fastow sich mehr oder minder dazu gezwungen, innerhalb von 90 Tagen das Budget für einen gesamten neuen Geschäftsbereich zu finden.

Oder halten Sie sich die Prämienstruktur von Enron vor Augen. Zwar genehmigte der Vorstand von Enron den jährlichen Prämienpool, untersuchte aber nie, ob die Verteilung dieser Prämien die Arbeitnehmer dazu motivieren könnte, die Strompreise in Kalifornien zu manipulieren. Warum würde etwa Tim Belden als Manager des Energiehandels von Enron im Westen der USA nicht das System «ausnutzen», wo er doch speziell dazu einen Bonus von jährlich \$5.000.000 erhielt?

Die Antworten liegen tiefer

Fragen wie diese müssen sich die Vorstandsmitglieder stellen. Oder sich völlig auf ihr persönliches und kollektives Vertrauen gegenüber der Geschäftsführung verlassen – die im Fall von Enron unglaubwürdig war. Der Enron-Vorstand verliess sich, wie die meisten Direktoren, einzig und allein auf Finanzzahlen. Und diese wiederum basierten grösstenteils auf Vermutungen darüber, welche geschäftlichen Massnahmen «notwendig» waren, um die Ziele zu erreichen.

Während die Zahl der beim Enron-Chairman zwischen 2000 und 2001 eingereichten Informantenberichte um 300 Prozent anstieg, machten sich die Direktoren keine Gedanken darüber, ob die Massnahmen, um die es in diesen Berichten ging, auch wirklich Gewinne ermöglichten. Tatsächlich ging es allein im Jahre 2001 in 31

Prozent aller Berichte um Kriminalfälle und bei 74 Prozent um Betrug. Wer weiss, wäre jemand anderes als Jeff Skilling's damalige Freundin (und jetzige Ehefrau) Rebecca Carter Chief Controls Officer gewesen, hätte der Vorstand von Enron vielleicht die notwendigen und entscheidenden Fragen gestellt.

Obwohl Sarbanes-Oxley primär auf Rechnungswesen, interne Rechnungsprüfung oder Auditanlagen fokussiert, dürfen die Kosten der Verfahrensverstösse nicht unterschätzt werden, auch wenn sie auf den ersten Blick nichts mit den Finanzen zu tun haben. Wir müssen uns die Kulturen näher ansehen, die diejenigen toleriert – ja sogar belohnt – die unablässig gegen Grundsätze und Verfahren verstossen, welche aufgestellt wurden, um die Integrität einer Organisation zu wahren.

Die meisten Unternehmen haben sich um eine Wertekultur bemüht, deren Verhaltenskodex ihr Engagement gegenüber dem Gesetz beweist; allerdings dürfen wir nicht einfach davon ausgehen, dass die Arbeitnehmer sich auch wirklich an die aufgestellten Richtlinien halten. Der Verhaltenskodex von Enron war 65 Seiten lang, und dennoch ging es in 85 Prozent der beim Chairman eingereichten Berichte um Vorfälle, bei denen ein Verstoß gegen die Unternehmenspolitik vorlag.

Leider ist Enron kein Einzelfall, sondern das erste Unternehmen von vielen, bei denen fragwürdige Entscheidungen getroffen wurden, die knapp an der Grenze zu unethischen, wenn nicht sogar illegalen Geschäftsgebaren sind. Die Gesundheit und das nachhaltige Wachstum einer Organisation hängen von zwei Dingen ab: zum einen von der Ehrlichkeit und Integrität der Geschäftsführung und Arbeitnehmer und zum anderen von der Berichterstattung derjenigen, die einen Verstoß gegen Ehrlichkeit und Integrität beobachten. Beide Fälle lassen sich höchstwahrscheinlich mit der richtigen integrierten Berichterstattungslösung für «Informanten» lösen.

Das Sarbanes-Oxley-Gesetz bietet Firmendirektoren die seltene Gelegenheit, sich eingehender über das Unternehmen zu informieren, das sie leiten. Unternehmen, die ihre Systeme komplett in eine robuste Lösung integrieren, haben einen wesentlichen Wettbewerbsvorsprung gegenüber den Unternehmen die lediglich «mal nachschauen».

Lynn Brewer ist Autorin von *House of Cards: Confessions of an Enron Executive*. Sie war fast drei Jahre lang bei Enron für das Risikomanagement im Energiebereich, die E-Commerce-Initiativen für Enrons Wasser-Tochtergesellschaft und Competitive Intelligence bei Enron Broadbank Services zuständig.