

## Winterkorn, VW und die Betriebsrente



### **Ein wirtschaftsethischer Kommentar zu einer fragwürdigen Empörung**

Von Joachim Fetzer

Winterkorn und VW ? mal wieder. Zum neuen Jahr eine neue Facette. Der Aufreger diesmal ist keine Überraschung: Zum Jahreswechsel endet ein Vertrag (Winterkorn ? VW) und damit tritt zum ersten Januar eine Ruhestandsregelung in Kraft. Das wäre keiner Nachricht wert. Doch obwohl der Inhalt jener Ruhestandsregelung seit langem bekannt ist ? es greift eine Betriebsrentenregelung wie bei jedem anderen Arbeitnehmer auch, die sich nach Grundgehalt und Betriebszugehörigkeit bemisst ? konnte dies zum Jahresauftakt für Aufregung sorgen: Der Ex-Chef von VW erhält vertragsgemäß ca. 1,1 Mio. Euro im Jahr. Zahlen dieser Größenordnung sind emotional schwer greifbar und so wird eben umgerechnet: "3.100 Euro" - das kann sich der deutsche Durchschnittsarbeitnehmer gut vorstellen - "am Tag" - darüber kann man sich dann emotional erregen.

BILD veröffentlicht am 3.1. um 23 Uhr genau diese Zahl und berichtet am nächsten Tag über eine "Wut-Welle gegen Winterkorn-Rente". Viele Medien greifen das Thema auf, auch die FAZ. Diese spricht aber auch von Neid und stellt fest, dass hohe Ruhegehälter bei CEOs von DAX-Konzernen durchaus üblich seien. Dieser liege zwar am oberen Ende der Skala, aber falle nicht besonders aus dem Rahmen.

In RTL aktuell um 18:45 Uhr kommentiert ein Passant mit freundlichem Blick in die Kamera auf dem Weg zur U-Bahn: Winterkorn - "Das ist ein Gangster und bleibt ein Gangster." Zwar hatte der Betroffene Ex-Vorstandschef bei seinem Rücktritt im Jahr 2015 betont, dass er im Interesse des Unternehmens zurücktrete, obwohl er sich persönlich keines Fehlverhaltens bewusst sei. Aber der Passant mit der Gangster-These weiß vermutlich Genaueres.

In derselben Nachrichtensendung sekundiert Ulf D. Posé als Wirtschaftsethiker in etwas nachdenklicherem Tonfall: "Wir erleben hier eine neue Form der Unredlichkeit, die sich darin dokumentiert, dass Menschen sich vollkommen daneben benehmen und es

noch nicht einmal merken. Sie finden ihr Verhalten völlig in Ordnung." Mit diesem "daneben benehmen" meint er aber nicht den Gangster-Kommentar des Passanten, sondern die Vorgänge bei VW: "So etwas scheint hier auch passiert zu sein in Abstimmung mit dem Aufsichtsrat".

Leider reichte die Sendezeit nicht mehr, um auszuführen, worin genau die Unredlichkeit und das "Daneben-Benehmen" bestünde oder was genau an dieser Stelle vorbildliches Verhalten wäre. Gibt es also ? aus wirtschaftsethischer Perspektive ? etwas zu sagen: zu Renteneintritt und Rentenhöhe eines 69-jährigen Top-Managers nach 35 Jahren Tätigkeit im Konzern, der im Zuge von Diesel-Gate bei VW zurückgetreten ist, weil er als Top-Verantwortlicher der Vergangenheit nicht glaubwürdig als Führungskraft eines grundsätzlichen Wechsels dienen konnte oder wollte? Und falls ja: Was gibt es zu sagen?

Wirtschaftsethik muss nach den in Diskussion stehenden Werten fragen, muss die relevanten Governance-Strukturen in den Blick nehmen und über Konsequenzen für die Zukunft nachdenken ? nicht immer ergeben sich daraus klare und eindeutige Lehren. Aber Wirtschaftsethik ist nun mal kein Strafgerichtshof, hat nichts und niemanden zu verurteilen, hat auch nicht die moralische Empörung zu befeuern oder mit guten Worten zu unterlegen, sondern sollte fragen: Gibt es etwas Verallgemeinerbares zu lernen? Lässt sich die moralische Empörung in tragfähige normative Argumente gießen? Und das ist gar nicht so einfach. Versuchen wir es.

#### Zu hohe Ungleichheit: Nur eine Frage des Neides?

Ein Argument der Debatte sollte schnell ausscheiden: Da schwingt viel Neid mit, schrieb die FAZ. Das mag ja sein. Aber ist das ein Argument oder Gegen-Argument? Diese Aussage über Verhalten und Motive von Personen sagt wenig bis nichts über die Qualität ihrer Argumente.

Gegen was würden sich die angeblichen Neider denn richten? Gegen die Höhe dieser Betriebsrente. Und diese wurde in Zahlenverhältnissen gut dargestellt: 3.100 Euro, das klingt erst mal ganz normal. Das jährlich für Zwecke der Sozialversicherungen (politisch festgelegte) Durchschnittsentgelt aller Versicherten beträgt für 2016 eine Jahressumme von 36.267 Euro und für 2017 einen Betrag von 37.103 Euro ? gerundet also 3.100 Euro im Monat. Auch für Menschen, die nicht so gut mit Zahlen umgehen können, wird hier die sogenannte Schere sofort einsichtig: Normal = 3.100 im Monat / Winterkorn = 3.100 am Tag. Das Verhältnis also 1:30.

Mit solchen Vergleichen und Zahlen wird gearbeitet von all denen, denen materielle Ungleichheit ein Dorn im Auge oder für die materielle Gleichheit ein Wert in sich ist. Wieviel Ungleichheit ist legitim? 1:10 ? 1:20 ? 1:30 oder mehr? Was wird überhaupt verglichen? Birnen (Einkommen) mit Äpfeln (Renten) und was genau ist eine Birne (nur Fixeinkommen oder auch Boni) und was ist ein Apfel: Gehören Erträge aus Vermietung und Verpachtung, die zur Alterssicherung dienen, auch zu den Renten? Und wenn 1:30 unanständig ist, warum ist dann eigentlich 1:5 noch in Ordnung?

Zumindest in Deutschland haben sich die Spreizungen zwischen Durchschnittseinkommen eines Unternehmens und Top-Gehältern vergrößert. Und wir wissen um die Bedeutung des Status-Quo-Bias: Gewohnte Verhältnisse gelten tendenziell als gerecht. Neues muss sich erst legitimieren. Auch dies: ein eher schwaches Argument.

Man wird damit leben müssen, dass Menschen Vergleiche anstellen und dazu gehören diese Zahlenspiele. Vergleichendes Bewerten ist eine der Grundfunktionen, um sich zu orientieren. Und doch kann man sehr grundsätzlich davor warnen: Nicht nur der Maßstab für Angemessenheit ist unklar, sondern vielleicht ist die Fragestellung überhaupt falsch.

Sie impliziert nämlich, dass im Grundsatz (materielle) Gleichheit richtig sei und Ungleichheit begründet werden müsse. Man nennt solche Theorien Gerechtigkeitstheorien. Selbst die berühmteste Gerechtigkeitstheorie des 20sten Jahrhunderts von John Rawls beinhaltet diesen Grundgedanken: Ungleichheit müsse erst legitimiert werden.

Warum eigentlich? Muss eigentlich auch Freiheit legitimiert werden? Oder wird nicht andersherum ein Schuh daraus: Nicht Gleichheit, sondern Freiheit sei der Ausgangspunkt und die Einschränkung von Freiheit ist begründungspflichtig. Gute Gründe bräuchte dann nicht derjenige, welcher ein 1:30 Verhältnis von Durchschnitts- und Spitzeneinkommen rechtfertigen will (mit zahllosen schlechten Argumenten wie "hohe Verantwortung", "besondere messbare Leistung"). Ausgehend vom Wert der Freiheit muss derjenige gute Gründe beibringen, welcher überhaupt irgendein Ungleichheitsmaß als unangemessen auszeichnen will. Solche

Gründe wird es natürlich geben.

Zurück zu Winterkorns Rente: Das reine Größenverhältnis (1:30 ? Tag und Monat) mag ein Verstärker der Aufregung sein. Ein guter Grund ist es erst mal nur, wenn Gleichheit überhaupt als Selbstzweck angesehen wird. Und dann müsste sich das Argument auf die Einkommen und Rentenbezüge aller Top-Manager richten. Aus der Winterkorn-Aufregung müsste dann eine allgemeine Rentengleichheitsdiskussion werden. Die Freunde der Gleichheit mögen es so sehen und die Freunde der Freiheit wissen dann wieder, dass es sich sehr wohl für etwas zu kämpfen lohnt.

Schon jetzt sei bemerkt: Zu erwarten ist übrigens, dass auch die jetzt empörten (fest angestellten) Beschäftigten von VW aus purem materiellem Eigeninteresse sich am Ende auf der Seite der Freiheit wieder finden: Denn wenn erst einmal die Durchschnittseinkommen der männlichen VW-Werker mit den Durchschnittseinkommen im überwiegend weiblich besetzten Einzelhandel verglichen und als ungerecht gekennzeichnet werden, dann dürften sich die Karten neu mischen. Wenn schließlich konsequenterweise durchschnittliche Haushaltseinkommen (oder Renten) in Deutschland mit denjenigen auf globaler Ebene ? also mit den anderen 6,9 Milliarden Menschen verglichen werden, dann könnte es ganz schnell einen nationalen Solidarisierungseffekt geben. In globaler Perspektive ist es nämlich ganz einfach: "Wir alle sind Winterkorn."

Wie auch immer man das Gleichheitsthema auslegt: Es wirft zwar einen Blick auf schwierige und bleibende Fragen. Aber es erklärt keineswegs die aktuelle Aufregung in Sachen "Rente-Winterkorn" am 4. Januar 2017. Da muss etwas anderes sein und ich denke: Um dieses andere geht es eigentlich!

### Winterkorns Rente und korporative Verantwortung

Winterkorns Rente ist nicht wegen ihrer schieren Höhe anstößig, sondern weil er als verantwortlich gilt für Diesel-Gate, für Manipulationen, für Milliarden-schwere Strafzahlungen von VW und damit irgendwie für alles, was VW und seine Mitarbeiter jetzt schultern müssen ? einschließlich derjenigen, die künftig nicht mehr für VW arbeiten werden.

Erst in dieser Kombination wird aus einem langweiligen Renteneintritt eine Nachricht. Nicht eine Aktion oder ein besonderes Ereignis sorgte hier für Schlagzeilen. Im Gegenteil: Es ist gerade das Nicht-Ereignis, die Rente-as-usual-Logik, das Ausbleiben einer gerechten Strafe für die doch unzweifelhaft festgestellte Schuld, aus der hier Schlagzeile und moralisches Kapital produziert werden.

Nicht die Höhe der Betriebsrente, sondern die unveränderte Gewährung der vertraglich vereinbarten Leistungen an Herrn Martin Winterkorn ist das eigentliche Thema und für manche der eigentliche Skandal.

Aber was ist das Argument oder die verallgemeinerbare Forderung hinter dieser Sichtweise? Die Rente sollte nicht oder nicht in voller Höhe gewährt werden?

Muss im Zweifelsfall erst geprüft werden, ob zwei Vertragspartner ihre eingegangenen Verpflichtungen einhalten müssen? Gilt "pacta sunt servanda" nur im Falle positiver Bewährung? Ich hoffe nicht. Vielmehr hoffe ich immer noch, dass nicht die Einhaltung von Verträgen, sondern die Aussetzung derselben begründet werden muss. Alles andere wäre Willkür.

Nota bene: Wir reden hier nicht von Boni, sondern von Rentenzahlungen. Wenn wir dies zu Ende denken und verallgemeinern: Müsste vor Renteneintritt eines Gruppen-, Abteilungs- oder Bereichsleiters erst evaluiert werden, welche Minderleistung die Gruppe, Abteilung oder Bereich unter seiner Führung hatte, um dann auf dieser Basis über individuelle Rentenabschlüsse der Führungskraft zu verhandeln? Ist das der Vorschlag?

Note bene: Wir reden nicht über individuell nachweisbare Verfehlungen. Wir reden nicht darüber, dass Herr Winterkorn persönlich die Anweisung zur Entwicklung und zum Einbau einer Manipulationssoftware gegeben habe. Wenn sich dies zeigen würde, dann wäre neben diversen Strafverfahren auch die Haftungsforderung von VW an Winterkorn sehr wahrscheinlich. Die dann fälligen Entschädigungszahlungen Winterkorn an VW würden einige Rentenbezugsjahre locker aufwiegen. Aber auch davon ist aktuell nicht die Rede ? kann ja noch kommen.

"Die denken in Technik, nicht in Ethik" sagte Birger Priddat im Herbst 2015 und er meinte nicht nur Winterkorn, sondern VW und

die VW-Kultur (Wirtschaftsmagazin enorm 05, Nov/Dez 2015, 31ff). Es geht um das Verhältnis von individueller zu korporativer Verantwortung. Auch nach 25 Jahren Unternehmensethik-Diskussion tun wir uns schwer, zwei Dinge zu unterscheiden: Die Verantwortung von VW als Unternehmen (also: Unternehmensverantwortung) und die Verantwortung von Martin Winterkorn und anderen als Führungskräfte bei VW (also: Führungsverantwortung).

Bei der Frage, ob die Winterkorn-Rente unverändert auszuzahlen ist, geht es nicht um Diesel-Gate, sondern um die Mit(!)-Verantwortung einer TOP-Führungskraft für "Diesel-Gate", welches insgesamt erst mal an VW als korporativen Akteur zu adressieren ist. Nicht Winterkorn hat betrogen, sondern VW. Und bei VW gibt es wie in jedem Unternehmen ein von außen kaum zu durchblickendes Geflecht von individuellem Verhalten, dessen Interaktion mit anderen Individuen und Gruppen, formale und individuelle Führungsstrukturen und unternehmenskulturelle Aspekte. Der amerikanische Philosoph Peter A. French hat dies die CID-Structure genannt, die Corporate-Internal-Decision-Structure, weswegen Unternehmen als moralische Akteure angesehen werden können (vgl. Fetzer 2004, 103ff).

Ist dann der Vorsitzende von jeder Verantwortung entbunden? Natürlich nicht: Denn naturgemäß trägt der Vorstandsvorsitzende weit mehr als viele andere zur Willensbildung im Unternehmen bei und ? wichtiger ? zu den Strukturen, in denen sich Willensbildung vollzieht. Er trägt dazu bei und eine Mit-Verantwortung. Aber mehr eben auch nicht. Auch viele andere waren und sind beteiligt.

Was wir also wissen: Es gibt eine Mitverantwortung von Führungskräften ? eigentlich immer. Was wir nicht wissen: Wie und wann genau sich welche individuellen Handlungsspielräume aufgetan haben, in denen welcher Beitrag der Top-Führungskraft das Ergebnis verhindert hätte.

Schon bei der Rekonstruktion der eigentlichen Führungs-Fehler wird es kompliziert: Ist Winterkorn eigentlich wegen Diesel-Gate verantwortlich für den jetzt nötigen Turnaround des Unternehmens, der für viele mit Unsicherheit, Arbeitsplatzgefährdung oder mit ausgebliebenen Jahresboni verbunden ist? Oder ist er verantwortlich zu machen für den all zu lange gerade nicht eingeleiteten Turnaround, welcher zu Verschleierungstaktiken qua Manipulationssoftware und einer gewissen Selbstüberschätzung im Umgang mit US-amerikanischen Behörden führte, die heute vereinfachend "Diesel-Gate" genannt wird.

Herr Winterkorn ist also nicht VW. Aber er kann sich aus seiner Mitverantwortung für das Unternehmen auch nicht einfach dispensieren. Sehr viel mehr wissen wir eigentlich nicht: Und genau das ist das Problem: Wie gehen wir mit dem moralischen Impuls, mit Wut und Ärger um, wenn wir Dinge nicht wissen.

Das Rechtssystem hat für solche Fälle eine einfache Regel: In dubio pro reo. Im Zweifel für den Angeklagten. Und daher wird auch die Rente erst mal bezahlt. Punctum. In den Medien gilt "in dubio pro reo" nicht, also wird skandalisiert und nach der moralischen Legitimität gefragt.

### Hat die Wirtschaftsethik eine Empfehlung?

Die Frage nach der moralischen Legitimität jener Rentenzahlung ist m.E. verständlich, weil Freiheit und Verantwortung genauso zusammen gehören wie Verantwortung und Haftung. Der Eindruck, dass eine irgendwie vorliegende Unverantwortlichkeit zu keiner Haftung führt, erzeugt Empörung ? m.E. zurecht. Da das Konzept der Unternehmensverantwortung nicht weit verbreitet ist, wird die Empörung an Individuen adressiert. Da liegt m.E. der Fehler.

Denn die "irgendwie" vorliegende Unverantwortlichkeit bei VW reicht eben nicht aus, um eine sehr konkret vorliegende Rentenvereinbarung zu kürzen. Es ist zu erwarten, dass selbst die meisten VW-Mitarbeiter dies im Grundsatz nicht wollen. Betriebsrenten sind dort ja keine Lex Winterkorn, sondern weit verbreitetes Allgemeingut. Und überhaupt: Wer wollte dann noch Führungskraft sein?

Mein Fazit ist daher bescheiden:

- Zwei Themen mischen sich hier auf ungünstige Weise, eine Gleichheits- mit einer Verantwortungsdiskussion.
- Gleichheit ist kein Ziel und kein Selbstzweck. Das mögen andere anders sehen.

- Die Rechtseinhaltung bei VW, neudeutsch: die Compliance, hat versagt. Keine Frage. Dagegen hilft nicht nur eine Compliance-Abteilung, sondern Compliance als Haltung auch im Führungsverhalten. Das bleibt im Grundsätzlichen und für die Zukunft richtig und über die Details sollten wir mehr wissen.
- Bei korporativer Unverantwortlichkeit (also bei ?Nicht-Corporate Responsibility?) suchen wir individuell Schuldige und wissen manchmal nicht, wer genau wofür verantwortlich ist. Manche weichen bei solchem Nicht-Wissen auf repräsentative Sündenböcke aus. Dann stehen je nach Schwere des Problems die Führungskräfte der Ebenen 1 bis 3 meist in der ersten Reihe und werden dafür auch gut bezahlt. Andere ertragen es besser, Nicht-Wissen als Nicht-Wissen zu akzeptieren. Das muss jeder mit seinem eigenen Gefühl für Rechtsstaatlichkeit ausmachen.

Meine Empfehlung wäre wie folgt:

Lieber Martin Winterkorn,

nehmen Sie 15- bis 20% Ihrer Rente und finanzieren daraus ein Forschungsprojekt, welches das Zusammenspiel von Unternehmenskultur, -struktur, von Machtkämpfen und Fehleinschätzungen, von zahlenorientierter Führung und unnötigen und berechtigten Ängsten, von technokratischem Denken, politischer Rückendeckung und individuellen Verantwortlichkeiten auf verschiedenen Ebenen im Vorfeld von Diesel-Gate so herausarbeitet, dass künftige Führungskräfte und Manager unterschiedlicher Ebenen daraus lernen können. Und vor allem: Bringen Sie Ihr eigenes Selbstbild von Führung und Mitverantwortung in dieses Projekt ein.

Die Zukunftsentwicklung von VW müssen ihre Nachfolger bestimmen. Die Aufarbeitung der Vergangenheit jenseits der rechtlichen Strukturen wäre ein Dienst, den Sie der Gesellschaft, dem Unternehmen und vielleicht sogar sich selbst tun könnten.

Ja ? ich weiß: Sie werden die Freunde der Gleichheit und Gleichmacherei damit nicht befriedigen. Manche davon sind vielleicht nur neidisch, andere haben einfach ein anderes Gesellschaftsideal.

Ja ich weiß: Auch die ewigen Besserwisser wird man damit nicht los. Der Nationaltrainer des DFB hat 40 Millionen Co-Trainer. Auch ein VW-Chef hat viele Co-Manager, die es ganz genau gewusst haben ? vor allem hinterher. Das gehört wohl einfach zum Job.

Also: Sie werden mit einem solchen Projekt ihre angeknackste Reputation nicht reparieren können. Das einzige, was Sie mit einem solchen Projekt schaffen würden, ist: In dem komplexen Geflecht korporativer Verantwortung ihren eigenen Beitrag zu dessen "Wahrnehmung" (im wörtlichen Sinne) und Verständnis zu leisten.

Übrigens: Die anderen 80% ihrer Rente gönne ich Ihnen von Herzen ? aufrichtig und neidfrei. Und das tun vermutlich mehr Menschen in Ihrem Unternehmen und unserem Land als man meinen möchte. Denn wie gesagt: Wer einmal die globale Brille auf unser aller Wohlstand richtet, der muss eigentlich sagen: "Wir sind alle ein bisschen Winterkorn."

Mit besten Grüßen,

Ihr Joachim Fetzer

Quellen:

Fetzer, Joachim: Die Verantwortung der Unternehmung, Gütersloh 2004.

Posé, Ulf D.: Interviews vom 4.1.2017 in RTL aktuell und RTL Nachtjournal, <http://pose.de/news>, (Abruf 5.1.2017, 17:30)

Priddat, Birger: "Die denken in Technik, nicht in Ethik", Interview in enorm-magazin, 05/2015, S. 31f.