

## Die Krise bei Wind International

»Man braucht keine Wettervorhersage, um zu wissen, woher der Wind weht.«

*Bob Dylan*

Ich habe im Laufe der Jahre eine Reihe von globalen Unternehmen erlebt, die moralische Skandale überstehen mussten, weil man ihnen Verstöße gegen Gesetze und Regeln nachsagte. Diese werden dann an Staatsanwälte und Ausschüsse gemeldet, die dann mit ihren Untersuchungen beginnen. Die Einzelheiten stellen sich für jedes Unternehmen anders dar, aber das zugrunde liegende Muster und die Trends sind in der Regel dieselben. Letzten Endes hatten alle diese Unternehmen ähnliche Schwachstellen in ihrem Geschäftsmodell, und ihre Manager trafen ähnlich falsche Entscheidungen. Und sie schienen Problemen gegenüber (oftmals absichtlich) blind zu sein, die sie eigentlich hätten kommen sehen müssen.

Bevor wir eintauchen in den siebenstufigen Prozess des Konzeptes, welches ich in diesem Buch mit Empowering Integrity bezeichne, möchte ich mit einer Geschichte beginnen. Im Anschluss möchte ich von einem fiktiven Unternehmen schreiben, das vom Weg abkam und es nicht merkte, bis es zu spät war. Warum ich dabei über ein fiktives Unternehmen schreibe, hat zwei Gründe: Zunächst aus Gründen der Vertraulichkeit, denn ich kann die Namen und Einzelheiten der Unternehmen, mit denen ich zusammengearbeitet habe, hier nicht veröffentlichen. Zweitens ist der Sinn einer Fabel ja die Veranschaulichung. Und wenn das Unternehmen und die Personen auch erfunden sind, so handelt es sich doch um Archetypen, die so in der Realität durchaus vorkommen. Die Probleme, die sie haben, und die schlechten Entscheidungen, die sie treffen, sind eine Anhäufung von Schwierigkeiten, wie sie mir immer wieder begegnet sind.

Die Geschichte, die ich hier erzähle, schildert die Erfahrungen von Wind International, einem großen, global agierenden Hersteller von Windturbinen mit Hauptsitz in Nordeuropa. Das Unternehmen ist einer der größten Lieferanten von Windkraftanlagen der Welt und mit seinen technologischen Innovationen weltweit als Branchenführer anerkannt.

Nordeuropa scheint als Standort eines Unternehmens in Schwierigkeiten auf den ersten Blick eine ungewöhnliche Wahl zu sein. Schließlich rangiert Europa in Sachen Transparenz, geschäftliche Integrität und Unternehmensverantwortung ganz weit oben. Doch das ist eigentlich genau der Grund dafür, warum ich mich für diesen Standort entschieden habe, und tatsächlich ist es sogar so, dass eine Reihe schwerer ethischer Krisen in den letzten Jahren die Illusion getrübt haben, diese Region sei irgendwie immun gegen die Herausforderungen, denen sich global agierende Unternehmen anderswo stellen müssen. Die jüngsten Erfahrungen in Nordeuropa sollen uns daran erinnern, dass es unternehmerisches Fehlverhalten überall auf der Welt gibt. Niemand ist dagegen immun.

Das Unternehmen unserer fiktiven Fallstudie produziert, installiert und betreibt Windkraftanlagen. Eine ganz zufällige Wahl – ich habe noch nie direkt mit einem Unternehmen aus der Windenergiebranche zusammengearbeitet, und es ist mir auch nicht bekannt, dass es gerade in dieser Branche besonders viele Verfehlungen und Korruptionsfälle gibt. Das Unternehmen meiner Fallstudie sollte aber global tätig und die Unternehmenstätigkeit einigermaßen komplex sein. Die Windkraftbranche passte da gut hinein und ist so gut wie jede andere Branche als Umfeld geeignet.

Nach der Fallstudie schauen wir uns ein bisschen genauer an, welche unzähligen Dinge bei Wind International schiefgegangen sind und warum diese Geschichten immer und immer wieder passieren. Wir kennen alle das Sprichwort von dem schlechten Apfel, der das ganze Fass verdirbt; wenn Sie die Geschichte von Wind International lesen, denken Sie auch einmal darüber nach, wie sehr umgekehrt ein verrottetes Fass die in ihm enthaltenen Früchte verderben kann. Und achten Sie auf die offensichtlichen und weniger offensichtlichen Fehler, die der CEO in Sachen Unternehmenskultur und -strategie begeht. Der Fall Wind International soll veranschaulichen, wie allzu häufig gute Absichten gepaart mit falschen Entscheidungen katastrophale Folgen haben können.

## **Die Geschichte von Wind International**

An einem Tag im Juni ...

John Peter ist CEO bei Wind International, einem jahrhundertalten Unternehmen, das für seine Vorreiterrolle bei der Entwicklung von Windmühlen und Generatoren bekannt ist. Aus den bescheidenen Anfängen in Nordeuropa hat sich Wind International zum globalen Führer in Sachen erneuerbare Energiegewinnung entwickelt. Das Unternehmen unterhält Büros in fünf Kontinenten und verkauft seine Spitzenprodukte in mehr als 50 Länder weltweit. Und an diesem sonnigen Morgen im Juni sinniert John mit einer Mischung aus Stolz und Dankbarkeit über die Erfolge des Unternehmens nach.

John ist nicht nur stolz darauf, dass er für ein Unternehmen arbeitet, das seinen Gesellschaftern gute Gewinne erwirtschaftet, sondern unserem Planeten dabei auch noch etwas Wertvolles schenkt, nämlich saubere Energie.

Das Unternehmen ist im zwanzigsten Jahrhundert langsam, aber stetig gewachsen, doch erst mit der Jahrtausendwende wurde es zu einem mächtigen Kraftpaket. Das Unternehmen nutzte das steigende Interesse an alternativen Energiequellen, ging 2001 an die Börse, und es begann eine Phase schnellen Wachstums und umfangreicher Expansionen, die bis heute anhält.

John war der Motor hinter diesem Wachstum, auch schon bevor er CEO wurde. Fast seine gesamte berufliche Laufbahn hatte John bei Wind International verbracht. Begonnen hatte er im Südeuropa-Geschäft, wo man ihn fast sofort als aufgehenden Stern

identifizierte. Obwohl das Unternehmen insgesamt boomte, konnte keine Region mit dem Wachstum mithalten, das John in Südeuropa realisierte. Er kam mit seinen Kollegen gut zurecht, ist aber auch jemand, der sich gern mit anderen misst. Und so bereitete es ihm großes Vergnügen, sie in Sachen Umsatz und Wachstum immer wieder zu übertreffen.

John ist der Urheber der Idee, die inzwischen die beherrschende Strategie des Unternehmens bildet, nämlich das sukzessive Aufkaufen lokaler Hersteller und Entwickler von Windkraftanlagen in einem Land nach dem anderen und sie dann weitgehend weiter wie bisher zu betreiben. Eine Win-win-Situation: Die Niederlassungen profitieren von der starken internationalen Marke Wind International, und die Gruppe nutzt die lokale Expertise und das technologische Know-how, sowie Regionen in der ganzen Welt bekommen gute, saubere Energie. Die Folge ist, dass sich die Gesellschafter über satte Gewinne und zweistellige jährliche Wachstumsraten freuen können.

John durchbrach altmodische Prozesse und führte einen moderneren Ansatz in Sachen Führung und Wachstum ein. Vor fünf Jahren wurde er für seine Innovationen und seine harte Arbeit belohnt. Der Aufsichtsrat machte ihn zum CEO.

Als John den Fahrstuhl verlässt, durch den Empfangsbereich schlendert und im Vorbeigehen die Empfangsdame grüßt, kommt er an der Wand vorbei, an der für alle gut sichtbar die große Plakette hängt, auf der die wichtigsten Werte des Unternehmens eingraviert sind: Innovation, Excellence, Leadership, Teamwork, Giving Back und, was allen am wichtigsten ist: Integrity (im Deutschen: Innovation, Exzellenz, (Unternehmens-)Führung, Teamarbeit, Zurückgeben, Integrität). Auf Johns Anweisung hin hängen diese Werte in jedem Wind-International-Büro der Welt. Auch in seinem eigenen Büro hängen die Plaketten an der Wand.

Heute ist John besonders gut gelaunt, denn er ist stolz auf die Rede, die er gestern im Rahmen einer Mittagsveranstaltung in der örtlichen Handelskammer gehalten hatte. Das Thema war Integrität gewesen. In einer Welt, in der Unternehmensskandale praktisch Alltag seien, so sagte John, sei es für Führungskräfte großer Unternehmen wichtiger denn je, Moral und Integrität nicht nur herunterzubeten, sondern sich selbst auch an das zu halten, was sie predigten. John hatte hart dafür gearbeitet, dass Wind International heute als Leuchtturm ethischer Werte gilt.

Natürlich gab es auch bei Wind laufend Rechtsstreitigkeiten. Ein Unternehmen kann nicht in über 50 Ländern operieren, mit einem Umsatz von zehn Milliarden Dollar und 25 000 Mitarbeitern, ohne hin und wieder auf eine kleine Unwegsamkeit zu stoßen. Doch das Unternehmen setzt sich mit diesen Problemen auseinander, wenn sie auftauchen. »Erledigt das, und haltet uns den Ärger vom Hals« ist einer von Johns Standardsprüchen zu diesem Thema.

Johns Rede kam bei den versammelten Führungskräften sehr gut an. Der Abteilungsleiter für Kommunikation bei Wind hatte ihm von einigen begeisterten Kommentaren aus der Zuhörerschaft berichtet.

John geht zu seinem Büro. Seine Assistentin begrüßt ihn und überreicht ihm die Unterlagen für den Tag.

Als wäre es ihr noch nachträglich eingefallen, erwähnt sie, dass die Leiterin der internen Revision möchte, dass er einen Artikel liest, der am Morgen in einer spanischsprachigen Zeitung in Südamerika erschienen war. Offensichtlich ein wenig schmeichelt hafter Beitrag, in dem auch Wind International am Rande erwähnt wird.

John startet seinen Computer, klickt auf den Link und liest den Artikel. Zunächst ist er nicht sicher, warum er ihn liest. Es handelt sich um einen Bericht über eine südamerikanische Beratungsfirma, Coniferra Associates, und deren fragwürdige Praktiken und Verbindungen zu einigen Regierungen in Südamerika. Offenbar hat sich das Unternehmen darauf spezialisiert, Schmiergelder an mächtige Regierungsoffizielle und deren Familienmitglieder zu verteilen. Ihr Name erscheint in den Panama Papers.

Das Interessante ist, dass mehrere bekannte global agierende Unternehmen genannt werden und man ihnen unterstellt, sie seien Klienten von Coniferra, einschließlich Wind. In dem Artikel wird beschrieben, dass es ein außerordentlich komplexes Unterfangen voller Hürden ist, einen Windpark zu bauen: Umweltgutachten, Lizenzen und Genehmigungen, Anhörungen, unglückliche Landbesitzer, Windkraftgegner etc. Mit Coniferra an der Seite, so behauptet der Artikel, kann Wind International die richtigen Hände schmieren, Regeln umgehen und sich über Gegner und Hindernisse einfach hinwegsetzen.

Die Anschuldigungen gegen Wind basieren ausschließlich auf einer einzigen anonymen Quelle, einer Person, die angeblich im Unternehmen gearbeitet hatte. Winds Abteilungsleiter für Kommunikation wird damit zitiert, dass das Unternehmen haltlose Gerüchte nicht kommentiert. Als er gefragt wurde, ob Wind mit Coniferra zusammenarbeitet, antwortete er, dass Wind mit Tausenden von Lieferanten und Beratern zusammenarbeitet und Geheimhaltungsvereinbarungen gelten.

Alles in allem erscheint der Artikel John wenig glaubwürdig und somit als keine große Bedrohung für das Image des Unternehmens. Er hatte vorher noch nicht einmal etwas von dieser Zeitung gehört, aber bei näherem Hinsehen schien es sich um eine kleine, regionale Zeitung mit klarer politischer Tendenz gegen die regierende Partei zu handeln. Und selbst mit Johns begrenzten Spanischkenntnissen erkennt er, dass der Autor nicht gerade unvoreingenommen ist; er klickt sich weiter durch die Überschriften und findet ein paar weitere »investigative« Artikel, in denen Anschuldigungen gegen andere große, ausländische Unternehmen erhoben werden, von denen aber, nach seinem Wissen, keine in rechtliche Schwierigkeiten geraten sind. Trotzdem beschließt John, sich die Sache näher anzusehen. Er verschiebt seine Morgentermine, um ein paar Meetings abhalten und ein paar Telefonanrufe machen zu können.

Als Erstes bestellt er den Abteilungsleiter für Kommunikation zu sich, der umgehend erscheint und mit der örtlichen Zeitungsausgabe winkt, in der etwas Positives über

seine gestrige Rede steht. Das ist toll, sagt John, aber was ist mit dem Artikel aus Südamerika? Wie kommt es, dass er das nicht hatte kommen sehen?

Er erzählt John, dass er ihn damit nicht behelligen wollte. Es sei ein kleines, lokales Problem in einer der Operationen in Südamerika, die für den Gesamtumsatz des Unternehmens unbedeutend sei. Es erfordere nicht mehr Aufmerksamkeit, als er dieser Sache bereits schenke. Schon bald gesellt sich der Leiter der Rechtsabteilung (General Counsel) zu den beiden. John fragt die beiden, welche weiteren Schritte das Unternehmen nun einleiten sollte. Keine weiteren, sind sich die beiden einig, als die Sache der internen Revision zu überlassen. Man sollte den Artikel nicht mit einer Reaktion würdigen und nicht den Anschein erwecken, man würde die Anschuldigungen überprüfen und sie so legitimieren. Es sei am besten, ruhig zu bleiben, sich aus der Sache herauszuhalten und abzuwarten, bis sich die Aufregung gelegt hat. Der Abteilungsleiter für Kommunikation verspricht, die Nachrichten weiter aufmerksam zu verfolgen, um herauszufinden, ob der Artikel weitere Berichte zu diesem Thema nach sich zieht. Er bezweifelt das.

Als Nächstes sitzt John mit der Leiterin der internen Revision zusammen, die ein bisschen besorgter ist als ihre beiden Kollegen, aber nicht sehr. Sie versichert John, dass das Unternehmen über ein sehr strenges System von Kontrollen und Abläufen verfügt, welches sich auch auf dritte Berater erstreckt, und dass gegen Fehlverhalten eine Null-Toleranz-Politik gelte. John fragt, ob irgendetwas Bemerkenswertes über die inoffiziellen Kanäle aus Südamerika zu ihr gedrungen sei. Sie berichtet, dass es eine Anhäufung von Beschwerden gibt, bei denen es sich aber zum größten Teil um dumme Anschuldigungen verärgelter Mitarbeiter handelt. Es sind die üblichen Themen wie Diebstahl von Unternehmenseigentum, Arbeitszeiten, Mobbing, Drangsalierung und ein paar weitere vage Anschuldigungen, die keine Substanz zu haben scheinen.

Sie erzählt John, dass sie aufgrund begrenzter Ressourcen nur zwei Mitarbeiter zur Verfügung hat, die sich um solche Beschwerden kümmern, und dass sie mit der Bearbeitung ziemlich im Rückstand sind. Das Audit-Team ist aktuell mit einer Beschwerde aus Südamerika beschäftigt, wo es so aussieht, als wäre der Beschwerdeführer selbst teilweise Verursacher des angezeigten Fehlverhaltens. Wenn das wahr ist, muss er natürlich entlassen werden. Wie John schon häufig gesagt hat: Null Toleranz! Die Leiterin der internen Revision schaut noch einmal die Liste mit den Beschwerden durch, um zu sehen, ob noch etwas Bemerkenswertes aus Südamerika dabei ist.

Als Nächstes ruft John Joseph Varga, den Geschäftsführer der Südamerika-Operation, an, der ihn fünf Minuten warten lässt, um sein Gespräch mit einem Kunden zu beenden.

Schließlich ist er wieder in der Leitung und flötet: »Was kann ich für Sie tun, Chef?«

Varga wird von vielen als der mögliche Nachfolger für Johns Position angesehen. Ein Shooting Star, der das Südamerikageschäft in den letzten fünf Jahren fast verdoppelt hat; von der Ausbildung her ist er Ingenieur und hat somit ein sehr fundiertes Wissen über komplexe Turbinentechnologie, das nur noch von seiner Fähigkeit übertroffen

wird, Menschen zusammenzubringen – ein echtes Aushängeschild für das Unternehmen. Er ist brillant, kreativ, charismatisch und motiviert. Er spricht vier Sprachen fließend, und der Aufsichtsrat ist natürlich hingerissen von ihm. Wenn er zu Aufsichtsratssitzungen eingeladen wird, um die Entwicklungen in seinem Geschäftsbereich zu präsentieren, gehört der Saal ihm.

Er hat Johns Strategie »Wachstum durch Übernahmen« auf eine neue Ebene gehoben. Er hat das Talent, genau den richtigen Moment abzapfen, um in neue Gebiete zu expandieren, und scheint immer genau zu wissen, welche Unternehmen akquiriert werden sollten. Wenn sie sich an Ausschreibungen für neue Projekte beteiligen, ist sein Team sehr erfolgreich darin, diese auch zu gewinnen. Insgesamt gewinnt das Unternehmen 25 Prozent der Ausschreibungen, an denen es sich beteiligt (ein hervorragender Prozentsatz und weit über dem Durchschnitt der Branche). Varga ist der richtige Ansprechpartner für die ganz großen Ausschreibungen und Wettbewerbe und gewinnt jeden zweiten dieser Aufträge. Auch wenn John den Geschäftsführern der anderen Regionen gegenüber nie aktiv kommuniziert hat, dass sie mehr so wie Varga sein sollten, wissen doch die meisten, dass er das Maß aller Dinge ist, an dem alle anderen gemessen werden.

Er ist dafür bekannt, dass er die Regeln ein bisschen sehr weit auslegt, aber auch immer weiß, wann es genug ist. Außerdem erinnert er John immer wieder daran, dass »das Geschäft hier unten ein bisschen anders läuft – wir müssen auch die kulturellen Unterschiede berücksichtigen«. Das ist meistens die Erklärung dafür, warum die im Unternehmen geltenden Regeln zum Thema Geschenke und Vergnügungen in einigen Ländern absolut angemessen sind, für die Regionen, in denen er tätig ist, aber viel zu streng sind.

Der Umsatz in seinem Geschäftsbereich ist deutlich höher als im Rest des Unternehmens, aber das liegt daran, dass er die Menschen sehr stark fordert, und viele sind der Aufgabe einfach nicht gewachsen. In jenem Teil der Welt werden Mitarbeiter von Wind International häufig abgeworben. John sieht die Ursache gern darin, dass das Unternehmen eben Spitzenkräfte produziert. Die Mitarbeiter, die unter Josephs Kommando überleben, sollen ihm gegenüber jedoch zutiefst loyal sein.

John bittet Varga, ein bisschen Licht ins Dunkel der Anschuldigungen des Zeitungsartikels zu bringen. Dieser bestätigt, dass der Journalist, der die Geschichte verfasst hat, im Land dafür bekannt sei, von der Basis mit Informationen gefüttert zu werden. Er vermutet, dass seine anonyme Quelle einfach nur ein gescheiterter ehemaliger Mitarbeiter sei, der mit dem Unternehmen nun ein Hühnchen rupfen will. Er erinnert John an den ehemaligen Mitarbeiter, der zur letzten Jahreshauptversammlung im Hühnerkostüm erschien. Es sind immer die Außenseiter, die zu Whistleblowern werden, sagt er. Und auch wenn John das nicht aussprechen würde, neigt er doch dazu, dem zuzustimmen.

Er gibt zwar zu, dass Wind in der Vergangenheit tatsächlich schon einmal mit Conifera zusammengearbeitet hat, aber er versichert John, dass es nur »Kleinkram« und

sicher nichts in der Größenordnung war, um den es in dem Artikel ging. Außerdem hatte Coniferra alle nötigen Verträge und Bestätigungen geliefert, mit denen sie zur Einhaltung der Antikorruptions-Richtlinie verpflichtet wurden. Er erinnert John daran, dass Wind International mit einer anderen Beratungsfirma bereits zwei Jahre zuvor schon einmal Probleme gehabt hatte. Zu der Zeit war Varga selbst damit beauftragt gewesen, eine Untersuchungskommission zu diesem Fall zu leiten. Die Untersuchung erwies sich als erfolgreich. Es wurden mehrere fragwürdige Zahlungen und Verstöße gegen die Richtlinien aufgedeckt. Die Beraterverträge wurden sofort beendet, und mehrere Mitarbeiter wurden entlassen. Außerdem wurden neue Kontrollmechanismen eingeführt, unter anderem die Regel, dass ab sofort alle Zahlungen über zehntausend Dollar ausdrücklich von ihm genehmigt werden mussten.

Varga erzählt John, dass er ernsthafte Zweifel hat, dass irgendetwas Problematisches passiert sei, außer in der Fantasie des Hinweisgebers. Er verspricht aber auch, nur um sicherzugehen, dass er den Kontakt zu Coniferra sofort abbrechen und die Sache einer eingehenden Untersuchung unterziehen wird. Angesichts Vargas Image, Ergebnisse zu liefern, und seines natürlichen Talents, die Mitarbeiter in seiner Region dazu zu bringen, das zu tun, was er sagt, geht John davon aus, dass diese vorgeschlagenen Maßnahmen ausreichend sind.

Johns letzter Anruf an diesem Morgen gilt der Aufsichtsratsvorsitzenden. Er informiert sie über den Artikel und darüber, dass es keinen Grund gibt, sich Sorgen zu machen. John und sein Team würden die Sache regeln. Sie dankt John für die Information und stimmt ihm zu, dass es sich um eine Sache des regulären Betriebsablaufes handelt und in diesem Fall kein Input des Aufsichtsrates notwendig ist. Sie beschließen, dass die Abteilungsleiterin der internen Revision auf der nächsten Sitzung des Prüfungsausschusses auf das Thema eingehen soll.

Nun, wo die Südamerika-Sache geregelt ist, widmet John sich wieder seinem Tagesgeschäft. Den Nachmittag verbringt er mit drei weiteren Meetings.

Zunächst trifft John sich mit dem Geschäftsführer Finanzen, um die neuesten Zahlen durchzugehen. Lauter großartige Neuigkeiten, fast zu schön, um wahr zu sein. Der Aktienkurs ist hoch, und zum achten Mal in Folge wurden die Quartalsziele erreicht. Gemeinsam beschließen sie, die Zielvorgaben noch einmal zu erhöhen. Sie sind ambitioniert, das weiß John, aber er ist zuversichtlich, dass sein Team das schaffen kann. Außerdem ist eine Erhöhung der Zielvorgaben auch immer eine hervorragende Möglichkeit, den Wettbewerb zwischen den verschiedenen Regionen anzukurbeln. Quartal für Quartal hatte Varga den Spitzenplatz eingenommen – hoffentlich kann ihm einer der anderen Regionalleiter dieses Mal den Rang ablaufen, vor allem in der Asien-Pazifik-Region, wo das Wachstum vergleichsweise stagnierte.

Als Nächstes trifft sich John mit dem Abteilungsleiter Neugeschäft und Technologie, der ihn über die neue Hightech-Niederlassung informiert, die sich auf die Herstellung schwimmender Turbinen spezialisiert hat, die es den Windparks erlauben, noch weiter draußen auf See betrieben zu werden. Eine großartige Innovation. Diese Niederlassung

hat drei kleinere lokale Betriebe identifiziert, die sie über eine ihrer Holdings gerne akquirieren möchte. Der eine befindet sich in Asien, einer in Australien und einer in Südeuropa. John erinnert sich an die kleine südeuropäische Firma aus der Zeit, als er in der dortigen Niederlassung gearbeitet hatte. Es hatte dort ein paar Compliance-Probleme gegeben, aber seitdem hat John nichts Negatives mehr von ihr gehört, und sie würde die anderen Akquisitionen sehr gut ergänzen und Wind damit eine führende Rolle in diesem aufstrebenden Bereich der Branche verschaffen.

John autorisiert die Übernahme aller drei Firmen.

Zum Schluss trifft sich John mit der Chefin der Personalabteilung, die ihm die Ergebnisse der letzten Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit präsentiert. Die Beteiligung war niedrig, und die Befragung zeigte, dass das Stressniveau steigt. Sie hat außerdem ausgerechnet, dass die Anzahl der Anrufe bei der Personalabteilung um 25 Prozent gestiegen sind und die stressbedingten Krankheitstage um 20 Prozent. Die beiden diskutieren, wie sie das Problem lösen können, und beschließen, ein paar Sätze über die Bedeutung von Work-Life-Balance in Johns vierteljährliches Video »Neues vom CEO« zu integrieren, das sich alle Mitarbeiter ansehen müssen. John stimmt ihr zu, dass er wahrscheinlich noch andere Maßnahmen ergreifen sollte, dies aber zu einem späteren Zeitpunkt angehen wird. Für den Moment ist die Idee mit dem Video ein guter Anfang. Es gibt aktuell größere Aufgaben zu bewältigen.

Nach Erledigung der Tagesgeschäfte macht sich John auf den Weg zu einem Geschäftsessen. John plant, früh nach Hause zu gehen, um sich auszuschlafen. Zu dumm, dass sein Vormittag durch einen sensationsheischenden Artikel in einer dubiosen Zeitung irgendwo in der Dritten Welt durcheinandergebracht wurde, aber er ist zu vorsichtig, dass sich das Problem als nicht-existent erweisen wird.

## **Zwölf Monate später**

John schleppt sich ins Büro – erschöpft. Seit die Südamerika-Bombe geplatzt ist, hat er praktisch rund um die Uhr gearbeitet.

Es hatte zwar alles mit einer kleinen, regionalen Zeitung begonnen, doch schon bald hatten europäische und weltweit erscheinende Zeitungen die Sache aufgegriffen. Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* hatte noch ein bisschen tiefer gegraben. Als Nächstes kamen *The Guardian*, *The Wall Street Journal*, die *Financial Times*, die *South China Morning Post*, *The Globe and Mail* ...

Nach einer Weile ging es nicht mehr um Coniferra, sondern man konzentrierte sich auf Wind International. Reporter fanden heraus, dass Wind deutlich häufiger und enger mit Coniferra zusammengearbeitet hatte, als zunächst angenommen, und darüber hinaus mit weiteren zwielichtigen Beratern in Südamerika. Eine Zeitung veröffentlichte eine vernichtende Grafik, die Verbindungen zu verrufenen Strohfirmen in Steuerparadiesen wie den Jungferninseln, Belize, Zypern und den Seychellen zeigte. Der



anonyme Whistleblower des ersten Artikels hatte ein Schleusentor geöffnet, und eine Reihe weiterer Quellen und Hinweisgeber waren aufgetaucht. Von immer mehr Verbindungen zu korrupten Offiziellen in den verschiedenen Ländern war die Rede. Eine Zeitschrift titelte: »Unsaubere Energie: Die schmutzigen Geschäfte von Wind International«.

Die Sache wurde noch unangenehmer, als amerikanische Regulatoren begannen, im Unternehmen Untersuchungen anzustellen. Als John das erste Mal von den Gerüchten über eine amerikanische Untersuchung hörte, tat er sie als lächerlich ab. Das war völlig unlogisch. Selbst wenn das Unternehmen etwas falsch gemacht hatte – und gegen diese Vorstellung sträubte sich John zu diesem Zeitpunkt noch –, so wurden die Aktien von Wind International in den USA gar nicht gehandelt. Warum sollte man dort Untersuchungen gegen Wind anstellen?

»Sie verstehen das nicht«, erklärte die Abteilungsleiterin der internen Revision John. »Die amerikanischen Regulatoren legen ihre Gesetzgebung sehr weit aus. Sie sind gründlich und gnadenlos. Wir machen Geschäfte in den USA und Coniferra ebenfalls. Deshalb haben sie uns auf dem Radar.«

Es stellte sich heraus, dass die »kleine Beratungsfirma in Südamerika« deutlich größer ist, als sie scheint. Es kam ebenfalls ans Tageslicht, dass mehrere Mitarbeiter bei Coniferra ehemalige Mitarbeiter von Wind International sind, einschließlich zweier Personen, die aufgrund von Fehlverhalten bei Wind entlassen wurden. »Die Leute bei Wind International dachten, sie könnten ihre Hände sauber halten, indem sie ihre Korruption outsourcen«, schrieb einer der Herausgeber. »Da haben sie falsch gedacht.«

Einige der Medien erwähnen John sogar namentlich. Er wird als intelligente, respektierte Führungspersönlichkeit beschrieben, aber auch als jemand, der über allem steht und unerreichbar ist. »Er weiß eigentlich nicht, was bei den Mitarbeitern an der Basis los ist«, sagte einer der Whistleblower. »Wir sehen ihn ab und zu in Videos, aber nie persönlich. Er besucht die regionalen Niederlassungen eigentlich nie, um sich zu informieren, wie das Tagesgeschäft dort läuft.«

Als die US-Behörden begannen, ihre Fäden zu ziehen, kamen auch eine Reihe anderer Dinge ans Licht. Nun behaupteten sie, dass sie Anzeichen für Unregelmäßigkeiten in den Finanzberichten von Wind International gefunden hatten. Kreative Buchführung. Sie seziierten die Struktur des Unternehmens und stellten fest, dass deren Komplexität – ein wahres Spinnennetz an Niederlassungen und Holdings – ein Umfeld schaffte, in dem schnell der Überblick verloren ging und es leicht möglich war, illegale Transaktionen zu verschleiern.

Allmählich entsteht der Eindruck, dass Vargas Geschäftsbereich, ebenso wie einige andere regionale Bereiche, Informationen manipuliert haben, damit ihre Ergebnisse besser aussahen, als sie tatsächlich waren. In verschiedenen Beiträgen sprechen ehemalige Mitarbeiter von dem Druck, unrealistische Ziele erreichen zu müssen. »Der Konkurrenzdruck zwischen den verschiedenen Regionen war so groß, dass er ins

Negative umschlug und ungesund wurde«, sagte einer der Betroffenen. »Ehrlich gesagt wundert es mich nicht, dass die Leute dort angefangen haben, Dinge zu beschönigen.«

Die beißenden Artikel zitierten häufig die vielgelobte Null-Toleranz-Politik gegenüber Fehlverhalten bei Wind International. »Ich glaube, auf bestimmten Ebenen meinten sie es sogar ernst«, so einer der ehemaligen Mitarbeiter. »Leider hieß Null Toleranz in der Praxis, vertusche es und rede nicht drüber.«

Die kreative Buchführung fiel den Regulatoren und Untersuchenden neben den USA noch in einer Reihe von Ländern auf, und nun werden verschiedene Untersuchungen durchgeführt. In der Firmenzentrale hat man das Gefühl, belagert zu sein angesichts all der Revisoren und Ermittler, die dort täglich ein und aus gehen.

Der Aktienkurs, nachdem klar wurde, dass er aufgrund falscher Informationen so in die Höhe gegangen war, befand sich auf Talfahrt und liegt nun bei 50 Prozent des Wertes, den er vor dem Skandal hatte. Auch die Rententpapiere von Wind brachen ein, weil Moodys und S&P die Bewertung des Unternehmens um zwei Stufen von BBB+ auf BBB- korrigiert hatten – mit negativen Prognosen. Noch eine Stufe tiefer und die Papiere wären wertlos. Eine solche Abwertung würde nicht nur zu höheren Kreditzinsen führen, sondern eine vorzeitige Rückzahlungsgarantie für die Eigentümer der Papiere auslösen. Die Refinanzierung der Verschuldung in Höhe von zwei Milliarden Dollar wäre praktisch unmöglich. Der Druck der Banken, Rententpapierbesitzer und Ratingagenturen steigt. Sie alle fordern Transparenz über die »echten« Gewinne und die Cashflow Situation, um das Unternehmen realistisch bewerten zu können.

Der ursprüngliche Hinweisgeber wurde von den Medien überrollt. Journalisten klingeln an seiner Tür, und er zögert, mit ihnen zu sprechen. Wind hatte behauptet, dass es sich um einen Buchhalter der unteren Ebene in Vargas Niederlassung gehandelt hatte, der nach Jahren schlechter Leistungsbeurteilungen gefeuert worden war. Andererseits würde eine Anklage gegen ihn wegen falscher Behauptungen ein paar unschöne Details darüber enthüllen, was bei Wind möglicherweise abgelaufen war. Seine Version der Ereignisse lässt darauf schließen, dass bei Wind International eine Kultur der Angst herrschte. Seine Beschwerde lautete, dass er bei verschiedenen Gelegenheiten seine Besorgnis über die Dinge zum Ausdruck gebracht hatte, die er in dem Unternehmen beobachtet hatte und über Dinge, die man ihn zu tun zwang, wie zum Beispiel Zahlungen als etwas zu deklarieren, was sie schlichtweg nicht waren. Und man sagte ihm, dass er über diese Dinge Stillschweigen zu bewahren hatte und dass diese Angelegenheiten im Hauptsitz des Unternehmens korrigiert würden und seine Beschwerden zu nichts führen würden. Was Wind nicht wusste, war, dass dieser Whistleblower sich bereit erklärt hatte, als kooperierender Zeuge in der strafrechtlichen Verfolgung von Wind durch die US-Ankläger zu fungieren.

Der Hinweisgeber kannte Varga, gehörte aber nicht zu seinem begehrten engeren Kreis. In dem Prozess sagte er aus, dass er Varga und die, die ihm nahestanden, fürchtete. Er sagte auch aus, dass anonyme Eingaben an die Beschwerdestelle ungehört im Nirgendwo zu verschwinden schienen.

Gegen Varga selbst häuften sich die Anschuldigungen kontinuierlich. Fotos von gesellschaftlichen Ereignissen tauchten auf und verbreiteten sich durch die Nachrichtenkanäle, bei denen man ihn auf Du und Du mit korrupten Beamten und den Familienmitgliedern des Diktators sah. Es stellte sich heraus, dass Coniferra ihm viele Türen geöffnet hatte und er nur allzu gerne die Schwellen überschritten und die Dinge von da an selbst in die Hand genommen hatte.

Das Revisionskomitee war achtmal über die laufenden internen Audits informiert worden. Dort stieg die Frustration angesichts der immer problematischer werdenden Enthüllungen und der fehlenden Klarheit darüber, was als Nächstes unternommen werden müsste. Die Abteilungsleiterin der internen Revision schien mit der Erforschung des Sachverhalts überfordert, und John hatte keine Antworten mehr parat. Alles roch nach Problemen, aber es wurden keine Beschlüsse gefasst oder über konkrete Maßnahmen gesprochen.

Die Spannung im Aufsichtsrat hatte den Siedepunkt erreicht. Die Aufsichtsratssitzungen hatten sich von gelegentlichen kollegialen Zusammenkünften in regelmäßig stattfindende, schmerzhaft Meetings voller Spannungen verwandelt. Die Beziehung zwischen John und der Aufsichtsratsvorsitzenden (und den anderen Mitgliedern) war sehr angespannt. Die Unterstützung der Mitglieder der zweiten Führungsebene schwand dahin, je mehr sie um ihren eigenen persönlichen Ruf und ihre Glaubwürdigkeit fürchten mussten. Jede Entscheidung, die John traf, wurde nun vom Aufsichtsrat in Frage gestellt und weitere Informationen, Analysen und Rechtfertigungen gefordert. Es wurde immer schwerer oder schon fast unmöglich, seinen Job zu erledigen.

Schließlich war John an einen Punkt gelangt, an dem er keine Wahl hatte, als Varga zu feuern. Das war vor einem Monat geschehen. Der hatte damit gedroht, sich zu rächen, indem er Wind verklagte, und Wind erwartet nun, dass die Kosten, um ihn loszuwerden, exorbitant sein werden. Doch unabhängig davon wird sein Erbe sich weiter durch das Unternehmen fressen. Heute Morgen hatte John einen Anruf bekommen, dass Varga am JFK Airport in New York verhaftet worden war und ihm verschiedene Vergehen vorgeworfen wurden. Die Tatsache, dass Wind nun sagen kann, er sei ein Ex-Mitarbeiter, ist zu diesem Zeitpunkt kaum mehr hilfreich, vor allem nachdem er scheinbar als kooperierender Zeuge gegen Wind auftreten wird. Was auch immer während seines Verfahrens ans Licht kommt, es wird immer darum gehen, was er tat, als er noch bei Wind tätig war. Der Name des Unternehmens wird genauso durch den Schmutz gezogen werden wie sein eigener.

Das Telefon klingelt.

John erfährt, dass die Aufsichtsratsvorsitzende im Flugzeug sitzt und ihn noch am Nachmittag sprechen möchte. John macht sich keine Illusionen darüber, was sie mit ihm besprechen möchte, und hat sein Kündigungsschreiben bereits fertig.

John schaut an die Plaketten an der Wand, die die Werte des Unternehmens verkünden: Innovation, Excellence, Leadership, Teamwork, Giving Back, Integrity. John hatte

danach gelebt, zumindest dachte er das. Wie kam es dann, dass das Unternehmen mit so vielen Problemen zu kämpfen hatte? Wie konnte es sein, dass so viele Menschen von diesen Problemen wussten, nur er nicht?

Wie hatte John so blind sein können?