



Leseprobe aus:

**Hans Leyendecker**

**Die große Gier**

The book cover design features a vertical red line on the left side. To the left of this line is a small red square containing the word 'rororo' in white lowercase letters. To the right of the line, the author's name 'HANS LEYENDECKER' is printed in a small, grey, sans-serif font. Below the author's name, the words 'DIE GROSSE' are printed in a medium-sized, red, sans-serif font. The word 'GIER' is printed in a large, bold, red, sans-serif font, with the 'i' in 'GIER' having a dot.

**HANS LEYENDECKER**  
**DIE GROSSE**  
**GIER**

Korruption, Kartelle, Lustreisen:  
Warum unsere Wirtschaft eine  
neue Moral braucht

# **Inhalt**

**Einleitung: «Wir sind doch hier nicht unter Jungfrauen!» 7**

**Jedem das Seine, mir das meiste: Von Gehältern und sonstigen Douceurs 20**

Die Rallye-Connection 32

Pflegefälle am Fließband 51

**Alles fürs Geschäft? Das System Siemens 59**

Ein Brief mit Folgen 64

Chronologie einer Katastrophe 73

**Kassensturz in Afrika: Ein Kontinent, zwei Beispiele 138**

**Lustreisen für die Co-Bosse: Der Fall VW 154**

Einer gewinnt immer 162

Der Heilige Krieger 169

Der Träumer 178

«Gebauer, wo bleiben die Weiber?» 189

Das Ende einer Ich-AG 206

**«Ich war mit im Dreck»: Wenn Bürger**

**Alarm schlagen 216**

Fall 1: Stanley Adams 219

Fall 2: Christoph Meili 221

Fall 3: Anonymus 223

Fall 4: Frau T. 232

Die Rechtlosen: Wie Whistleblower geschützt  
werden müssen 244

**Ethik macht Profit: Compliance 252**

**Im Namen des Volkes: Justitias Aussichten 261**

Das Gefecht der Staatsanwälte 262

Kundenservice: Kartelle unter Druck 270

Der unentdeckte Charme des Vergaberechts 279

Schuld und Sühne: Für ein Unternehmensstrafrecht 289

**Schluss: Bessere Geschäfte dank null Toleranz 297**

Dank 301

## **Einleitung:**

### **«Wir sind doch hier nicht unter Jungfrauen!»**

Wir nummerieren die Jahre. Manchmal auch hängen wir ihnen nicht nur eine kalte, nüchterne Zahl an, sondern verbinden ein Jahr mit einem Ereignis, das die Zeit in ein Davor und ein Danach scheidet.

In der Geschichte der Korruption in Deutschland könnte der 15. November 2006 ein solches Datum sein. An diesem Dienstag startete die Münchner Staatsanwaltschaft eine Razzia bei Siemens, die Europas größten Technologiekonzern erschütterte, die alte Führungsmannschaft hinwegfegte oder zumindest paralyisierte und deren Folgen für das weltumspannende Unternehmen bislang unabsehbar sind. Selbst viele Monate später waren die Beteiligten noch immer außer Atem.

Einen Schmiergeldskandal mit problematischen Zahlungen in mindestens dreistelliger Millionenhöhe hat es in dieser Republik noch nie gegeben, und die Konsequenzen sind einmalig: Ein Siemens-Zentralvorstand saß tagelang in Untersuchungshaft; verwickelt sind auch ehemalige Zentralvorstände und etliche Bereichsvorstände. Strafzahlungen – womöglich in Milliardenhöhe – sind nicht ausgeschlossen. Amerikanische Anwälte durchforsten den Konzern, der in seiner 160-jährigen Geschichte eine solche Krise noch nicht durchlebt hat.

Der Untertitel dieses Buches, «Warum die Wirtschaft eine neue Moral braucht», mag dem einen oder anderen zu moralinsauer

klingen, wenngleich Moral, abgeleitet vom lateinischen *mos*, so viel wie Gewohnheit, Charakter, Sitte bedeutet. (Wertvoller wäre natürlich die Tugend, denn die kommt von Herzen und baut auf Selbsterkenntnis und Selbstfindung.) Aber auch Skeptiker werden einräumen, dass sich die These von der Notwendigkeit ethischen Verhaltens angesichts des Siemens-Falles nicht nur für den Münchner Konzern fast von selbst beantwortet.

Lehrreich kann es sein, die Diskussionen noch einmal nachzuvollziehen, wie sie normalerweise geführt werden, wenn das Schmiergeld solche Dimensionen erreicht: Dass die Wirtschaft von ganz eigener Art sei, eine Klasse für sich darstellend, *sui generis* eben, erklären dann die Vertreter der Leider-ist-die-Welt-kein-Ponyhof-Fraktion. Die Gebildeten unter ihnen zitieren in einem solchen Fall den Philosophen Arthur Schopenhauer: «Moral predigen ist leicht, Moral begründen schwer.»

Die Ökonomen unter ihnen berufen sich wiederum auf den 2007 verstorbenen Nobelpreisträger für Wirtschaft Milton Friedman, der gesagt hat, die «Ethik des Unternehmens besteht darin, den Profit zu steigern». Dieser Satz ist von Chefmanagern und ihrem Personal nimmermüde wiederholt worden. Ein bisschen untergegangen ist dabei manchmal Friedmans späterer Hinweis, dass soziale Verantwortung für Unternehmen, die in einem Markt auftreten, in dem es auf Reputation ankomme, ebenfalls vernünftig sein könne.

«Wir sind doch hier nicht unter Jungfrauen!», hat vor ein paar Jahren ein ehemaliger Thyssen-Manager in einem Berliner Untersuchungsausschuss den Bundestagsabgeordneten zugerufen. Schmiergelder seien nun einmal international üblich. Im Ausland, so hieß es auch in anderen Debatten, funktioniere die Wirtschaft anders gar nicht. In gewissen Ländern gebe es eben bei gewissen Geschäften einen Hang zur Handreichung.

Ohnehin galt und gilt die Umgehung von Moral und Regeln zum eigenen Vorteil vielen Bundesbürgern als pfiffig. Lauter kleine

Cleverles, die auch noch Sinn fürs Große haben, argumentieren dann, das Schmieren in anderen Ländern sichere doch hierzulande Arbeitsplätze. Schließlich müsse man zugreifen, ehe die Konkurrenz es tut, einsteigen, bevor die anderen vorn in der Lokomotive sitzen. Notwehr gewissermaßen.

Das Publikum geht denn auch mit seiner Empörung meist sparsam um. Nach einer Talkshow über das ethische Einmaleins schrieb mir ein Zuschauer, Forderungen nach einer neuen Moral in der Wirtschaft setzten die Schaffung eines «guten Menschen ganz neuen Typus» voraus. Vom guten Menschen bis zum Gutmenschen-tum, also zum schwarzen Angstethos des Puritanismus, ist es dann nur noch ein kleiner Schritt.

Der Chor, der in inbrünstiger Unkenntnis Thesen wie «Der Ehrliche ist der Dumme» verkündete, ist seit dem 15. November 2006 allerdings leiser geworden. Standen Moralprediger leicht im Ruch, etwas verschoben zu sein, kleinliche, von der Welt enttäuschte Spießler, melancholische, verbitterte Idealisten, mit denen in China, Nigeria und ich weiß nicht wo kein Geschäft zu machen sei, so hat die Causa Siemens auf dramatische Weise gezeigt, dass durch Korruption und illegale Durchstechereien die Existenz ganzer Sparten eines großen Unternehmens gefährdet werden kann.

«Es war mehr als ein Verbrechen, es war ein Fehler», sagte im achtzehnten Jahrhundert der kaltblütige Polizeiminister Joseph Fouché, nachdem sich Napoléon Bonaparte von Talleyrand hatte dazu verleiten lassen, die Entführung des Herzogs von Enghien durch Gendarmen auf neutralem Boden und dessen Erschießung anzuordnen. Ein gigantischer Fehler ist es, wenn ein Konzern wie Siemens Leitbilder, Ethikregeln und Moralkodizes präsentiert und gleichzeitig sudelt. Das gilt natürlich für alle Unternehmen, für alle Branchen.

Es gab in den vergangenen Jahren eine erstaunliche Abfolge von Skandalen, und bemerkenswert war schon, wer da alles in die

Fänge der Ermittler geraten war: Spitzenpersonal von VW, Rewe, Siemens, Infineon, Faurecia – die Manager waren zu gierig, zu zynisch, zu selbstgerecht gewesen, und die meisten von ihnen hatten sich unangreifbar gefühlt. Irgendwann jedenfalls war einigen von ihnen das Gefühl für Größenordnungen, für die Unterscheidung zwischen richtig und falsch abhanden gekommen. Ein einfacher Satz wie «Das tut man nicht» kam in ihrem Vokabular offenkundig nicht mehr vor. In diesem Buch finden sich einige Beispiele dafür.

Dass Volkswagen Arbeitnehmervertretern auch in fernen Ländern den Zugang zu teuren Etablissements bezahlte, war eine besondere Form von Beziehungspflege. Sieht so der Sieg der Arbeiterklasse aus? Früher durften sich nur die Bonzen oder die Halbweltler mit teuren Edelnutten vergnügen. «Sextrade» nannte man das in einschlägigen Kreisen. *Sex and crime* in Deutschland: Man gönnt sich mal was, weil einem sonst nichts gegönnt wird. Das ist natürlich von eher trübsinniger Erotik.

Die Bielefelder Wissenschaftlerin Britta Bannenberg hat vor einigen Jahren mehr als hundert einschlägige Strafverfahren ausgewertet und dann eine Art Typologie der Korruption verfasst. Danach unterscheiden sich «Geber und Nehmer in einem geringeren Maße, als es vermutet» wird. «Beide Seiten» seien «ehrgeizig, berufsorientiert», hätten «grundsätzlich legale Wertvorstellungen» und wollten dennoch illegal abkassieren. Viele hätten das Bestechungsgeld und die teuren Einladungen als Ausgleich für die Arbeit empfunden, die ihnen nicht ausreichend entgolten worden sei.

Der Konstanzer Wirtschaftsethiker Josef Wieland hat in einem Gespräch mit dem Bayerischen Rundfunk vier Tätertypen beschrieben: «Der eine Typus ist der Zyniker. Der Zyniker weiß, dass das, was er tut, falsch ist. Aber er ist der Meinung, dass das in seinem Geschäft nun mal so sei. Er fühlt sich alleine gelassen, aber zieht das dann halt allein durch. Der zweite Typus sagt: Das steht mir zu! Er ist der Ansicht, ich arbeite hart, ich opfere viel – vor allem für seine

Familie. Der dritte Typus glaubt, dass er über dem Recht steht. Das ist der Typ, der weit herumgekommen ist, die Macht hat und der weiß, dass Normen kulturell relevant sind. Er ist jemand, der glaubt, darüberstehen zu können. Der vierte Typus ist eigentlich der interessanteste von allen, das ist der Spieler. Er schließt Wetten auf die Zukunft ab; er weiß auch, dass er früher oder später erwischt wird, aber er braucht sozusagen das Risiko.»

Und er bewegt sich, könnte man hinzufügen, in einem Umfeld, das seine Machenschaften nur im Einzelfall ablehnt. Die Moral in Deutschland war noch nie so öffentlich und zugleich seit den Schwarzmarktzeiten der unmittelbaren Nachkriegszeit nicht mehr derart volatil. Demographie, Arbeit, Rente, Steuerlast: Außer ein paar Sozialromantikern ist Großen wie Kleinen immerfort klar, dass irgendjemand uns allen an die Brieftasche gehen will. Das sehen wir nicht ein. Das holen wir uns zurück. Wir sind doch nicht blöd. Moralische Schizophrenie ist so zu unserer Lebensform geworden.

Ende 2006 erschien in England im *British Journal of Criminology* eine internationale Studie über die Schlaumeiereien der kleinen Leute, die Trickbetrügereien des Alltags. Auch 1700 Personen in West- und 800 in Ostdeutschland waren befragt worden. Das Ergebnis war verheerend: Wer sich nicht darauf versteht, nach Strich und Faden einzuklagen, krumme Sachen geradezubiegen, rauszuholen, abzusetzen, der gilt, wenn diese Umfrage repräsentativ sein sollte, fast als Sonderling. Die Mehrheit hält sich, wie die Mehrheit sagt, nicht an die Gesetze. 70 Prozent der West- und 60 Prozent der Ostdeutschen betrügen, mogeln und tricksen. Überall gilt der Imperativ des Nassauerns und Absahnens. Ob Sozialwohnung, Schwarzarbeit, Gebrauchtwagenverkauf, Krankenkasse oder Stütze: Es wird getrickst.

Kai Bussmann von der Universität Halle, der die Zahlen für Deutschland zusammen mit zwei britischen Forschern erhoben

hat, sagte: «Der Bürger beobachtet, was Unternehmen machen, und hat das Gefühl, das sei normal.» Eine Wirtschaft, die als kriminogen wahrgenommen werde, mache Menschen zu Betrügern. Die beiden Briten stellten insgesamt eine «zynische Einstellung» der Bürger «gegenüber dem Gesetz» fest. Das öffentliche Bewusstsein gegenüber Filz und Vetternwirtschaft war selten so wachsam wie in diesen Tagen. Und gleichzeitig ist die Bereitschaft gewachsen, in die eigene Tasche zu arbeiten.

Vernünftigerweise müssten wir uns sagen, dass wir mit den oben beschriebenen Tricks auch uns selbst betrügen, weil sie zwangsläufig zu höheren Versicherungsbeiträgen oder anderen höheren Zahlungen führen, aber die Furcht, der andere könnte noch geschickter sein, ist übermächtig. Sind wir ein Volk von gierigen Gelegenheits-Kleinkriminellen? Sagen wir so: Wir sind nicht mehr zu enttäuschen, weil wir oft selber täuschen.

Dass die Wirtschaftskriminalität in ihrer nationalen Bedeutung und in ihrer internationalen Verflechtung und Organisation eine kapitale Gefahr sein kann, ist mittlerweile unstrittig. Bilanzwahrheit und Bilanzklarheit beispielsweise sind unverzichtbare Voraussetzungen für eine funktionierende Unternehmenswirtschaft.

Verzerrt werden sie jedoch mitunter durch hohe Vorstandsgehälter, die zwar nicht illegal sind, aber zum Skandal werden, wenn die Saläre (an den Aktienkurs gekoppelt) umso höher steigen, je mehr Menschen wegrationalisiert werden. Auch davon wird in diesem Buch die Rede sein. Aktienoptionen, die dazu geführt haben, dass manche Unternehmen innerhalb weniger Jahre von ihrem amtierenden Management regelrecht ausgeplündert wurden, sind ein ganz eigenes Ärgernis. Wirtschaftskriminalität ist eben auch ein spezieller Teil jener anarchischen Shareholder-Value-Ökonomie, die Spekulanten begünstigt, langfristige Investitionen behindert und dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg

verhindert. Kinderarbeit, Umweltkriminalität, Menschenrechtsverletzungen, Diskriminierungen können (meist dreckigen) Profit bringen, zerstören letztlich aber womöglich den Ruf eines Unternehmens.

Wir brauchen also – aus vielerlei Gründen – stabile Leitlinien und Institutionen, die, wie Geländer, Halt geben. Dazu zählen klare Richtlinien für «Compliance» und «Corporate Governance», mit deren Hilfe eine gute Unternehmensverfassung definiert und die Einhaltung von gesetzlichen Regelungen und internen Standards garantiert werden. Auf beides wird in diesem Buch noch eingegangen werden.

Wie es funktionieren kann, zeigt das Beispiel des größten Mischkonzerns der Welt, General Electric (GE), des wichtigsten Siemens-Konkurrenten. Das Unternehmen kämpft mit ähnlichen Produkten auf denselben Märkten wie der Münchner Konzern und ist doch – weitgehend – von Skandalen verschont geblieben. Seit Jahrzehnten schon werden bei GE Ethikgrundsätze diskutiert, und es gibt eine eiserne Regel: Wer unsauber arbeitet und erwischt wird, fliegt und kommt auch bei keinem verwandten Unternehmen mehr unter.

Die Lehrinhalte an den Universitäten geraten ebenfalls ins Blickfeld, wenn wir die kapitale Gefahr besser bekämpfen wollen. Dass eine Schule, das Evangelische Internatsgymnasium Schloss Gaienhofen am Bodensee, 2004 das Schulfach «Wirtschaft und gesellschaftliche Verantwortung» (Business & Society) erstmals in seinen Lehrplan integriert hat, ist ein Signal von unten – ein bemerkenswertes Zeichen, denn oft fehlt es an Schulen, Hochschulen und in Unternehmen an einem ganzheitlichen Ansatz, in den auch die soziale Verantwortung einbezogen wird.

Der Konstanzer Wieland, der Moral als «Treibsatz für erfolgreiches Business» bezeichnet, verkörpert den Beginn eines Wandels an deutschen Universitäten. An seiner Fachhochschule ist werte-

orientiertes Verhalten für die Studenten schon seit vielen Jahren Pflichtfach. «Wir nehmen Fallstudien, um die Situationen, in die Manager reingeraten können, möglichst realitätsnah zu bearbeiten», sagt er. Früher seien die Studenten nur auf zwei Fragen hin getrimmt worden: «Wie lässt sich der Gewinn des Unternehmens maximieren – und wie dein eigenes Einkommen?» Deshalb habe in den USA an den Universitäten schon vor langer Zeit eine Diskussion darüber begonnen, ob die Ausbildung eine Ursache für das Problem sei.

Die rund zweihundert Wirtschaftshochschulen in den USA haben das Thema Ethik längst in ihre Lehrpläne eingebaut. Zum MBA-Programm der University of Maryland gehört es beispielsweise, dass die Studierenden in den Gefängnissen mit den Folgen von Wirtschaftskriminalität bekanntgemacht werden. Die Studierenden sprechen mit inhaftierten Wirtschaftskriminellen, die Bilanzen manipuliert, Steuern hinterzogen oder bestochen haben. Nicht immer reichen die praxisnahen Lektionen allerdings für ein sauberes Geschäftsleben.

Die Versuchungen sind groß, und in Ländern, in denen Bestechung angeblich oder tatsächlich üblich ist, hat jeder, der nicht mitmacht, auf den ersten Blick einen Wettbewerbsnachteil. Auf den zweiten Blick sieht die Situation etwas anders aus. Die Korruption vor Ort schadet nicht nur den Ländern, sondern die Mitarbeiter der Unternehmen, die mit Durchstechereien ihren Vorteil gesucht haben, landen, wenn sie Pech haben, neuerdings im Gefängnis. Dass korrupten Managern selbst hie und da in Afrika der Prozess gemacht wird, wie in einem der folgenden Kapitel beschrieben, signalisiert die Veränderung der Lage.

Es ist nicht, wie oft behauptet, der harte Wettbewerb, der den Exportweltmeister Deutschland dazu gebracht hat, viele Jahre bei Auslandsgeschäften sehr unsensibel vorzugehen – es war der Fiskus. Bis Mitte der neunziger Jahre konnten in Deutschland Beste-

chungszahlungen, ganz gleich, ob sie im In- oder im Ausland getätigt worden waren, als «nützliche Aufwendungen» von der Steuer abgesetzt werden. Den Finanzbehörden war es sogar untersagt, Informationen über Bestechungsdelikte an die Strafverfolgungsbehörden weiterzuleiten. Mit dem Jahressteuergesetz 1996 wurde zwar die steuerliche Absetzbarkeit von Betriebsausgaben für Bestechungen aufgehoben, wenn in der Sache ein Bußgeld verhängt oder eine rechtskräftige strafrechtliche Verurteilung erfolgt war. In der Praxis hatte dieses Gesetz jedoch keine Konsequenzen.

Verbandsvertreter der deutschen Wirtschaft legten sich sogar noch quer, als im selben Jahr die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) drängte, zumindest die steuerliche Abzugsfähigkeit von Gaben an ausländische Amtsträger zu streichen. Erst 1999 wurden die schmutzigen Steuererleichterungen im Zusammenhang mit dem Erlass des Gesetzes zur Bekämpfung internationaler Bestechung gestrichen.

Mit ausschlaggebend dafür war der zunehmende Druck aus den USA. Denn bereits 1977 wurde dort durch den Foreign Corrupt Practices Act die Bestechung staatlicher Entscheidungsträger im Ausland unter Strafe gestellt. Amerikanische Unternehmen haben damals zunächst wegen Beschränkungen im Wettbewerb gegen die Maßnahme protestiert, aber dann ihre eigenen Regeln dem Gesetz angepasst.

Fortan hatten sie aus ihrer Sicht den Nachteil, dass sie beim Wettbewerb um Aufträge (anders als ihre Konkurrenten) Beschränkungen unterlagen. Das Interesse der Vereinigten Staaten, die eigenen Wettbewerbsnachteile abzubauen und die Belange der amerikanischen Anleger zu schützen, führt auf lange Sicht zu einer Amerikanisierung des Wirtschaftsrechts und zur Änderung der Spielregeln.

Auf Betreiben der USA arbeitete beispielsweise die OECD eine Konvention über die Bekämpfung der Bestechung ausländischer

Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr aus, die 1997 von etlichen Staaten verabschiedet wurde. Am 15. Februar 1999 trat die Konvention in Kraft. Auch die von den Amerikanern beherrschte Weltbank, die nach dem Krieg das Phänomen Korruption lange Zeit ignoriert hatte, vollzog einen Paradigmenwechsel und setzte eine spezielle, unabhängige Einheit ein, die seitdem mehrere tausend Fälle untersucht hat. Seit 1999 zog die Bank mehr als dreihundert Unternehmen und Personen, die mit unsauberen Praktiken aufgefallen waren, zur Verantwortung.

In den USA gilt außerdem seit vielen Jahren das angloamerikanische Common Law, das die Strafbarkeit von Unternehmen erlaubt. Organisationen werden mit in Haftung genommen. Das bedeutet in schweren Fällen Geldstrafen in Höhe von mehreren hundert Millionen Dollar und möglicherweise Gefängnis für die Chefs. Für europäische Unternehmen, die Niederlassungen in den USA haben, ändern sich damit die Regeln. Wer an der US-Börse gelistet ist, muss sich amerikanischen Standards unterwerfen.

Vor drei Jahren hat die amerikanische Börsenaufsicht SEC beispielsweise Untersuchungen gegen den an der Wall Street notierten Konzern DaimlerChrysler eingeleitet, weil Daimler-Manager auf drei Kontinenten in mehr als einem Dutzend Ländern Schmiergelder gezahlt haben sollen. Ausgelöst wurden die Ermittlungen durch die Aussage eines früheren Chrysler-Buchhalters in seiner Kündigungsschutzklage, es habe im Konzern Dutzende Geheimkonten für Bestechungszahlungen gegeben. Die US-Behörden waren alarmiert. Kurz darauf räumte der Stuttgarter Konzern außerdem ein, über einen Zeitraum von rund zehn Jahren zu wenig Lohnsteuer für Mitarbeiter abgeführt zu haben, die im Ausland eingesetzt waren.

Ein Heer amerikanischer Spezialisten ermittelt seitdem die Details in Stuttgart und liefert die Ergebnisse beim US-Justizministerium ab. Die Sitten sind rau. Bei einer Einreise in die USA

wurde der ehemalige Personal- und Finanzvorstand des Konzerns, Manfred Gentz, eine Stunde lang festgehalten und befragt. Daimler muss sich auf eine Strafzahlung in hoher dreistelliger Millionenhöhe gefasst machen. Der Chef der Konzernrevision und der Leiter der Rechtsabteilung verließen das Unternehmen. Solche Personalwechsel sind in den USA üblich. Strafmilderung kann nur durch volle Kooperation mit den Ermittlungsbehörden erwirkt werden und dadurch, dass die Firma ihre Unternehmenskultur nachweislich auf die Vermeidung von Straftaten ausrichtet und Ethikkodizes ernst nimmt.

Die veränderten Spielregeln führten auch hierzulande zu einer Amerikanisierung des Umgangs mit Korruption – in Ansätzen. Trotz einiger Initiativen von Politikern und Wissenschaftlern stößt aber in Deutschland die Strafbarkeit von Unternehmen beispielsweise, wie sie in den USA üblich ist, noch immer auf erhebliche Vorbehalte. Die Gegner eines solchen Strafrechts argumentieren gern, dass Unternehmen nicht wie natürliche Personen schuldfähig seien, und Strafe setze nun einmal Schuld voraus. Diese Diskussion ist zäh, und sie wird sich aller Voraussicht nach noch hinziehen. Wie unabdingbar die Einführung eines solchen Strafrechts auch bei uns ist, zeigen die zahlreichen Rechtsbrüche zum vermeintlichen Besten des Unternehmens (und in dessen Schutz), von denen in diesem Buch die Rede ist.

In letzter Zeit ist allerdings ein vorsichtiger Wandel zu beobachten: Vor Jahren noch beschäftigten sich die wenigen Korruptionsfahnder, die es gab, vorwiegend mit Durchstechereien in der öffentlichen Verwaltung. Die Wirtschaft, wie der liebe gemeinte Spitzname für das Kapital lautet, war, alles in allem, Terra incognita. Es war lange Zeit sogar schwierig, junge Juristen zu finden, die als Beisitzer einer Wirtschaftsstrafkammer oder als Staatsanwälte einer Abteilung für Wirtschafts- und Steuersachen arbeiten wollten. Polizei-

beamte befassten sich ebenfalls lieber mit anderen Strafsachen als den oft nur schwer durchschaubaren Delikten der Wirtschaftskriminalität. Mittlerweile gibt es in den Landeskriminalämtern und bei Schwerpunktstaatsanwaltschaften auf Korruptionsbekämpfung spezialisierte Beamte, und die Ermittler haben das Reich der Wirtschaft als Aufgabengebiet entdeckt. Ein Fall wie die Siemens-Affäre mit ihren weitverzweigten Verästelungen wäre früher längst nicht so konsequent wie heute bearbeitet worden.

Manche Skandale fliegen auf, weil einer aus dem Betrieb oder der Behörde selbst Alarm schlägt. Das kann für die Hinweisgeber verheerend ausgehen, wie einige der in diesem Buch genannten Beispiele zeigen, denn noch ist hierzulande der Schutz für diese «Whistleblower» unzureichend. Doch solche internen Auskunftgeber können für das Unternehmen eine Chance sein, und allmählich werden mit Ombudsstellen und aus den USA übernommenen «Ethics Hotlines» Systeme etabliert, die dieser Einsicht Rechnung tragen.

Dennoch: Wir sind Heuchler, und die großen Korruptionsfälle der letzten Jahre sind Lehrstücke an Heuchelei. Das fängt schon bei der Statistik an. Die Zahl der aufsehenerregenden Fälle hat zugenommen, aber haben sich die Regelverstöße tatsächlich epidemisch vermehrt? Wir wissen es nicht. Die Korruptionsforschung unterscheidet zwischen einem Dunkel- und einem Hellfeld. Da immer mehr Staaten und Organisationen gemeinsam gegen diese Gefährdung angehen, ist anzunehmen, dass derzeit lediglich eine Verschiebung stattfindet. Das Dunkelfeld wird ein bisschen kleiner und das Hellfeld ein wenig größer. Und zwar wirklich nur ein wenig: Auf 80 Prozent schätzt eine Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG zur Wirtschaftskriminalität die Quote der nicht entdeckten Fälle. Wie viele nicht entdeckt werden, weil Wirtschaftsprüfungsgesellschaften wie die KPMG im Zweifel wegschauen, sagt die Studie nicht. Die Richter des Bundesgerichtshofs gehen in

einem Beschluss aus dem Jahr 2005 sogar davon aus, dass 95 Prozent der Verstöße nie ans Licht kommen.

Regelverstöße sind Verletzungen der Pflicht, der Normen und der Wohlfahrt, die den Markt außer Kraft setzen und die Folgen für die Gesellschaft, aber auch für das eigene Unternehmen häufig missachten. So hindern Kartelle und Korruption die Firmen beispielsweise, ihre Innovationspotenziale voll zu nutzen – auch wenn nichts auffliegt. «Wenn man eine Organisation darauf abrichtet, Aufträge zu kaufen, dann geht das durchaus eine Weile gut», sagt der bereits zitierte Wirtschaftsethiker Wieland, «aber die Preise werden höher, die Abhängigkeiten werden stärker, und am Ende des Tages sind solche Organisationen beziehungsweise Unternehmen leer wie eine Hülle und kollabieren ganz einfach.»

Kürzlich erschien in den USA eine Studie, in der Unternehmen, die nicht durch illegale Praktiken aufgefallen waren, mit Firmen verglichen wurden, die unsauber agierten. Das Ergebnis: Die Sauberen erwirtschafteten erheblich bessere Resultate. Der Aktionärsverband Institutional Shareholder Services veröffentlichte eine Untersuchung, in der mehr als fünftausend Firmen auf so unterschiedliche Kategorien wie Ethikgrundsätze und Buchprüfungsergebnisse hin durchleuchtet wurden. Die zehn verantwortungsvollsten Unternehmen waren um mehr als elf Prozent profitabler als die zehn verantwortungslosesten. Ihre Aktienkurse waren weniger volatil, und ihre Dividenden lagen höher.

«Honesty is the best policy», hat der Soziologe Max Weber 1917 die anzustrebende Geschäftsethik beschrieben. «Wir haben immer gewusst, dass rücksichtsloses Eigeninteresse moralisch schlecht ist; jetzt wissen wir auch, dass es wirtschaftlich schlecht ist», sagte US-Präsident Franklin D. Roosevelt schon vor knapp siebzig Jahren. Es wird noch eine Weile dauern, bis die Botschaft hierzulande von allen verstanden wird.

## **Jedem das Seine, mir das meiste: Von Gehältern und sonstigen Douceurs**

Das Wort Gier kommt in vielen Zusammensetzungen vor: Es gibt die Blutgier, die Geldgier, die Habgier, die Raffgier. Das Rafffen – «gierig nehmen», «geizig anhäufen» umschreibt es Wahrigs Wörterbuch –, das Rafffen also ist vielen von uns zur lieben Gewohnheit geworden. Manchmal denkt man sogar, es sei der Sockel, der Grundstein des Landes, weil es für Erfolg und gesellschaftliche Anerkennung offenbar keinen überzeugenderen Maßstab gibt als den Erwerb von möglichst viel Geld.

Das Lamento klingt allerdings vertraut. «Wir haben es satt, in einer Raffgesellschaft zu leben», erklärte vor anderthalb Jahrzehnten der honorige Altkanzler Helmut Schmidt in einem Manifest, das ebenso folgenlos blieb wie viele andere Grundsatzklärungen davor und danach. So viel zum allgemeinen Klima, in dem wir fortwährend aufeinander mit dem Finger zeigen, ohne uns einzugestehen, dass drei Finger der Hand auf uns selbst zurückweisen. «Jedem das Seine, mir das meiste» ist nicht nur eine Redensart.

Und dennoch überrascht uns mitunter die Habgier, die Raffgier – die der anderen zumindest. Wer beispielsweise dem Wirtschaftsmanager Ernst Dieter Berninghaus erstmals begegnet, wird vermutlich keinen dieser Begriffe mit dem Rheinländer verbinden. Der Kölner, Jahrgang 1965, ist ein offener, fröhlicher Typ. Im Karneval ist er aktiv, beim 1. FC Köln wurde er oft auf der Tribüne gesehen, und mit seinen bunten Krawatten und den ziemlich langen

Haaren passt er so gar nicht in die Kaste jener Führungsleute, die Wasser predigen und Wein saufen, die Maßlosigkeit zu ihrem Maß gemacht haben und dabei noch ganz vornehm tun und denen im Souterrain empfehlen, doch den Gürtel enger zu schnallen. Aber sogar einer wie Berninghaus ist ein übler Selbstbediener gewesen.

Auch deshalb kann es sinnvoll sein, einige Stationen seines Lebensweges näher zu betrachten. Seine Karriere war so ungewöhnlich wie seine Erscheinung. Berninghaus kannte nur eine Richtung: nach oben. Abitur, Wirtschaftsstudium, Promotion, alles ging ganz fix, vorbildlich. Der Enkel kleiner Kaufleute aus dem Ruhrgebietsstädtchen Ennepetal (die Großeltern hatten einen Rewe-Laden) fing mit 27 Jahren im Vorstandsstab der Metro Holding im schweizerischen Baar an. Er blieb fünf Jahre lang in der Schweiz, arbeitete dem einst fast allmächtigen Metro-Generalbevollmächtigten Erwin Conradi zu und koordinierte die europaweite Expansion des Konzerns.

Er arbeitete in «Silent City», wie der große Schweizer Autor Niklaus Meienberg das Städtchen Zug nannte, in dem «Schweigevirtuosen, Verschweigungskünstler, Diskretionsfanatiker» unermüdlich den Mehrwert der Reichen mehren. Tausende Berater, Treuhänder, Rechtsanwälte und Vermögensverwalter gehen in dem Kleinkanton ihren Geschäftigkeiten nach, und der junge Berninghaus hat dort viel fürs Leben gelernt. In der Ära Conradi wurde die Metro der führende Handelskonzern in Europa. Der Umsatz lag bei umgerechnet 45 Milliarden Euro. Freunde von Berninghaus, und an denen ist kein Mangel, sagen, dass ihn die Zahlen damals auch ein bisschen großenwahnsinnig gemacht haben.

1999 wechselte er zu Rewe nach Köln, rückte erst in die Leitung der Rewe-Zentral AG und der Rewe-Zentralfinanz eG auf und schon zwei Jahre später in den Vorstand. Er entwickelte das Österreich-Geschäft (Billa, Mercur, Mondo, Bipa), renovierte die italienische Supermarktkette Standa, die einmal Silvio Berlusconi gehört

hat, und verdrängte sogar seinen ehemaligen Chef Conradi aus dem Verwaltungsrat der Bon Appetit Group. Bereits 2004 wurde Berninghaus Vorstandssprecher bei Rewe, dem mit 42 Milliarden Euro Umsatz und 260 000 Mitarbeitern nach der Metro zweitgrößten deutschen Handelskonzern. Mit 39 Jahren verdiente er rund 1,4 Millionen Euro Grundgehalt plus 450 000 Euro Komplementärsvergütung bei der Rewe-Tochter Deutscher Supermarkt KG. Damit lässt sich doch leben, auch wenn man verheiratet ist und zwei kleine Kinder hat.

Der nette Berninghaus hatte ein zweites Gesicht. Beim Kauf einer kleinen, ziemlich wertlosen Internetfirma namens Nexum AG, den er eingefädelt hatte und der Rewe 25 Millionen Euro kostete, bekam er unter der Hand eine Provision in Höhe von 6,5 Millionen Euro – am Finanzamt vorbei. Im Herbst 2004 kam die Staatsgewalt zu Besuch, im Frühjahr 2006 wurde er in seiner Heimatstadt zu zwei Jahren Haft auf Bewährung verurteilt. Er verlor seinen Job, musste Rewe die 6,5 Millionen Euro zurückzahlen und war fassungslos über sich selbst.

Die Loyalität zur Firma, wie sie ein Herr Friedrich Wilhelm Marcus, der Sozius des Thomas Buddenbrook, noch im Übermaß besaß, war ihm fremd geworden. Für einen protestantischen Manager wie den von Thomas Mann beschriebenen Marcus hätte es kaum ein größeres Verbrechen gegeben, als sich an dem Kapital zu vergreifen, dessen Fürsorge ihm anvertraut war. «Obsorge» nannte man das früher – aber nicht nur das einst im Oberdeutschen heimische Wort ist verschwunden.

Von all den Affären in diesem Buch ist Berninghaus' Fehltritt für Leute mit überschaubarem Salär vermutlich am schwersten nachzuvollziehen. Warum wird so einer gierig, wenn er doch schon in jungen Jahren so viel hat?

Sein Fall gehört zu den Exzessen aus der Zeit der totalen Börsen-

euphorie, die eher ein Wahn war. Echte *high potentials* und solche, die sich dafür hielten, hatten jeden Sinn für richtig und falsch verloren, und die Ansprüche auf der nach oben offenen Gierskala der Schneller-reich-Wirtschaft waren ins Unermessliche gestiegen. Die Ausschweifungen der Blasen-Ökonomie, deren schlimmste Auswüchse international die Desaster der Konzerne Enron, Comroad und Global Crossing waren, haben Verheerendes angerichtet. Gleichzeitig ließen sie bei vielen Menschen die Gewissheit aufkommen, dass Lug und Trug sich auf die Dauer doch nicht auszahlen, Einzelfälle ausgenommen.

Das schnelle Geld war eine Versuchung, der viele nicht widerstehen konnten; der Cashflow wurde mal eben in die eigene Richtung gelenkt. Die Unbestechlichen sahen wie langweilige Verlierer aus, und manche fühlten sich auch so. Vor etlichen Jahren sprang ein Mann von der Golden Gate Bridge bei San Francisco in den Tod. Er hinterließ eine winzige Notiz, in der aber alles Wesentliche stand: «Survival of the fittest. Adios – unfit.» Die Metapher vom Markt, auf dem einer überlebt oder nicht, ist manchmal nicht nur als Sinnbild zu verstehen.

Der globale Markt hat den nicht so Fitten ein paar Unannehmlichkeiten und Unübersichtlichkeiten wie den Verlust des sicher geglaubten Arbeitsplatzes und, nicht selten, der Existenz beschert und den Fitten ein paar nette Extras. In einer Studie der Unternehmensberatung Mercer kann man nachlesen, dass mehr als die Hälfte der 350 größten amerikanischen Konzerne ihren Chefs erlauben, das Firmenflugzeug zu nutzen; jedes vierte Unternehmen zahlt die Mitgliedsbeiträge für den Country- und den Golfclub. Sogar für die Kosten der Vermögensverwaltung ihrer Angestellten kommen viele Firmen auf.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Einer Nivellierung von Einkommen soll hier nicht das Wort geredet werden. Es gibt kein demokratisches Einkommen. Ein wesentlicher Ansporn für bessere

Leistung und Individualität war zu allen Zeiten die Ungleichheit beim Verdienst. Gleichheit ist nicht *a priori* gerecht, Ungleichheit ist nicht *a priori* ungerecht. Seit Jean-Jacques Rousseaus im achtzehnten Jahrhundert veröffentlichtem «Diskurs über die Ungleichheit» hat es immer wieder neue Aufrufe zur Schleifung der Klassen und Schichten gegeben, und sie endeten meist in der totalen Ungleichheit. Die Schere zwischen den vermögenden Bestimmern und dem einflusslosen Prekariat ging in sozialistischen Ländern besonders weit auseinander.

Aber es gibt Formen der unverfrorenen Bereicherung, bei denen die Linie zwischen fehlendem Anstand und kriminellem Missstand längst verwischt ist. Ein weltweites Ärgernis, ein Skandal sind in diesem Zusammenhang die Aktienoptionen. Nicht nur schmälert die Option auf Ausgabe neuer Anteilsscheine den Wert der bereits an der Börse gehandelten Aktien, ohne dass kleinere und mittlere Aktionäre darauf Einfluss haben. Unternehmen, die Optionen gewährt hatten, legen bei diesem System außerdem nicht selten das Ausgabedatum nachträglich auf einen Zeitpunkt, an dem der Kurs besonders niedrig war. Je geringer der Bezugspreis, desto höher ist der Gewinn bei einer späteren Kurserholung.

Im Jahr 2006 enthüllte das *Wall Street Journal*, dass fast zweihundert Unternehmen in den Wochen nach den Terroranschlägen vom 11. September zusätzliche Optionen an ihre Spitzenmanager ausgegeben hatten. Auf die Spur waren die Journalisten dem Skandal durch die Forschungen des Statistikers Erik Lie gekommen, der an der Universität von Iowa beschäftigt ist. Ihm war beim Studium von Optionsgeschenken an Spitzenmanager aufgefallen, dass die Daten auffallend günstig lagen. Das ließ sich nur damit erklären, dass die Optionen rückdatiert worden waren.

Es waren sehr wertvolle Geschenke, da die Aktienkurse unter dem Schock der Anschläge vom 11. September stark eingebrochen waren und sich dann wieder erholt hatten. «Es ist, als wenn du dir

ein Pferderennen anschaut und nach dem Einlauf auf den Sieger setzen darfst», kommentierte ein Börsenspezialist das Verfahren. Mit dem «Ausfüllen des Lottoscheins nach der Ziehung» verglich ein deutscher Manager das Bereicherungssystem.

Aktienoptionen sind nicht illegal, die Rückdatierung ist es auch nicht. Geprüft werden muss nur, ob die Aktionäre ausreichend informiert wurden und ob die Verwaltungsräte ihren Pflichten nachgekommen sind. Sie sind jedoch zu einem Instrument der Selbstbedienung geworden. Eine alte Börsenweisheit lautet, dass der Aktienkurs stark von psychologischen Faktoren abhängt, und etliche Manager haben ihre Energie auf die Manipulation des Aktienkurses verwandt. Kriminelle Bilanzfälschungen erhöhten den eigenen Gewinn. So gaukelte das Unternehmen WorldCom kurz vor seinem Zusammenbruch im Jahr 2002 durch Luftbuchungen und andere Bilanztricks riesige Gewinne vor, und am Ende bezifferten Staatsanwälte den Bilanzbetrug auf elf Milliarden Dollar. Es handelte sich um die größte Pleite der amerikanischen Wirtschaftsgeschichte. 20000 Mitarbeiter verloren ihren Job, Investoren büßten 180 Milliarden Dollar ein. (Inzwischen ist das Unternehmen saniert und stark geschrumpft als MCI Inc. wieder am Markt.)

Die Gewinnzahlen bei Aktienoptionen sind berauschend. Der Chef des amerikanischen Krankenversicherers United Health Group hielt zeitweise nicht genutzte Optionen im Wert von rund 1,7 Milliarden Dollar. (Nach Veröffentlichung eines kritischen Untersuchungsberichts über die Praktiken in seinem Unternehmen erklärte er sich allerdings bereit, alle ihm zwischen 1994 und 2002 gewährten Optionen zum jeweiligen Jahreshöchstkurs zu bewerten.) Als der Chef des Ölproduzenten Occidental Petroleum, Ray Irani, 2006 seine gesammelten Aktienoptionen einlöste, erreichte er, das Bonus-Programm eingeschlossen, eine Entlohnung von 400 Millionen Dollar (299 Millionen Euro). Diese Liste ließe sich mit

etlichen Namen und langen Zahlenreihen mit vielen Nullen fast beliebig fortsetzen.

Die Fragwürdigkeit solcher Optionen hat in Deutschland einen Namen: Jürgen Schrempp. Der frühere Topmanager, dessen Idee die Welt-AG war, hatte 1998 die Daimler-Benz AG in einem knapp 40 Milliarden Euro teuren Deal mit Chrysler fusioniert. Die Übernahme führte zu einer Gehaltsexplosion bei Daimler, von der auch Schrempp profitierte. Für das Chrysler-Abenteuer mussten jahrelang Spezialisten aus Stuttgart abgezogen werden, die in Detroit aushalfen. 2007 wurde Chrysler für 5,5 Milliarden Euro an den Finanzinvestor Cerberus (so heißt der mehrköpfige Hund aus der griechischen Sage, der den Eingang zur Hölle bewacht) verkauft, doch nicht einmal dieser Betrag landete in der Stuttgarter Kasse. Der größte Teil diente dazu, das Eigenkapital von Chrysler aufzustocken, außerdem musste die frühere US-Tochter komplett von den Schulden befreit werden. Unterm Strich legte Daimler noch einmal 500 Millionen drauf.

Was für ein Management-Desaster: Der Aktienkurs gab in der Schrempp-Ära gewaltig nach; seit Schrempps Rücktrittsankündigung im Juli 2005 stieg er wieder um mehr als 80 Prozent. Schrempp kann indirekt davon profitieren. Die Zeitung *Handelsblatt* rechnete im Frühsommer 2007 den Lesern vor, Schrempp könne jetzt seine Aktienoptionen ausüben und ihm stünden Aktien im Wert von 44,3 Millionen Euro zu. Sollte die Aktie den Wert erreichen, den sie zu Beginn der Daimler-Chrysler-Fusion hatte, wäre Schrempps Anteil rund 108 Millionen Euro wert.

Der Würzburger Wirtschaftsprofessor Ekkehard Wenger, ein bewährter Kämpfer für mehr Aktiendemokratie, wettete bei *Süddeutsche Online* über die «totale Überbezahlung für eine totale Pfeife». Er fordert, bislang erfolglos, Sonderprüfungen «rund um die Leistung und Bezahlung des früheren Vorstandschefs». Auf die Frage des Online-Dienstes: «Ist das Nachkarten?», fragte Wenger

zurück: «Wieso? Wenn jemand eine Bank überfällt und man ihn im Nachhinein einsperrt, ist das Nachkarten?»

Es ist eine Eigentümlichkeit dieser Zeit, dass hochbezahlte deutsche Spitzenmanager die Entwicklung in den USA und auch in ein paar anderen Ländern, in denen sehr viel abkassiert wird, aufmerksam verfolgen und daraus für ihr eigenes Einkommen Rückschlüsse ziehen. Wahr ist: Wenn sie sich mit den Kollegen vergleichen, wirken sie ziemlich provinziell, richtig piefig. Der Vergleich mit den Kollegen in Übersee führt jedoch auch deshalb ein wenig in die Irre, weil nicht viele deutsche Manager Angebote für Spitzenpositionen in den USA erhalten. In der Fortune-500-Liste der größten US-Konzerne findet sich an der Spitze der Unternehmen nur ein Deutscher: Der Kölner Martin Richenhagen ist Boss des Landmaschinenherstellers Agco, der auf Platz 399 der Liste rangiert.

Bei dem Thema Gehalt kommt es ohnehin darauf an, ob einer vom Gipfel oder aus der Ebene auf den Gegenstand schaut. In den USA verdient heute ein Vorstandschef normalerweise das Vierhundertfache eines gewöhnlichen Arbeitnehmers und zum Teil noch deutlich mehr. Es ist noch nicht lange her, da lag das Niveau beim Vierzigfachen – was auch nicht so schlecht war. Der Gründer der Bank Morgan Stanley, John Pierpont Morgan, hatte Ende des neunzehnten Jahrhunderts ein Modell eingeführt, dem zufolge der Bestbezahlte einer Firma nicht mehr als das Zwanzigfache des geringstverdienenden erhalten durfte.

Nach Berechnungen von Lucian Bebchuk, einem Professor der Universität Harvard, belief sich die gesamte Vergütung der fünf bestbezahlten Manager börsennotierter US-Firmen in den Jahren 2000 bis 2003 auf zehn Prozent der Unternehmensgewinne. «Ganz natürliche zivilisatorische Grenzen» seien verlorengegangen, findet der deutsche Gesellschaftsrechtler Marcus Lutter. Den griechischen Philosophen waren die Grenzen noch bewusst. Aristoteles meinte,

maßhalten heiße die Mitte einhalten, etwa die Mitte zwischen Verschwendung und Geiz. Die Römer benutzen die Formulierung: *In medio stat virtus* – «Die Tugend steht in der Mitte».

Die Lohnbezüge der Bosse nach amerikanischem Muster haben nichts mit Mitte und nichts mit Maß gemein, oft auch nichts mit dem vielstrapazierten Leistungsgedanken. Der Manager Robert Nardelli beispielsweise wurde im Jahr 2000 für ein Jahresgehalt von 38 Millionen Dollar Chef der amerikanischen Baumarktkette Home Depot. Wegen mangelnder Erfolge musste er 2006 wieder gehen – mit einer Abfindung von 210 Millionen Dollar, obwohl der Aktienkurs des Unternehmens unter seiner Ägide um fast 15 Prozent gesunken war. Als Philipp Purcell die Morgan Stanley Bank verließ, die unter seiner Führung viele wichtige Manager verloren hatte, bekam er als Abschiedsgeschenk ein Gesamtpaket von rund 113 Millionen Dollar: 42,7 Millionen als Abfindung, 34,7 Millionen an Aktien, 20,1 Millionen an Aktienoptionen, einen Ruhestandsbonus von elf Millionen, darüber hinaus Büro und Sekretariat auf Lebenszeit. Morgan Stanley spendet außerdem jährlich 250 000 Dollar in seinem Namen.

2006 verdiente der bereits erwähnte Vorstandschef von Occidental Petroleum, Ray Irani, 322 Millionen Dollar im Jahr. Der Medienmanager Barry Diller brachte es auf 295 Millionen Dollar Jahresgehalt. Verglichen mit einigen Gehältern im Private-Equity-Bereich, was so viel heißt wie privates Beteiligungskapital, sind solche Bezüge wiederum bescheiden. Es kommt wirklich nur auf den Standort an. Die Vergütung der Spitzenverdiener von Hedge-Fonds, die von ihren Investoren meist eine Verwaltungsgebühr von zwei Prozent und 20 Prozent des Gewinns verlangen, liegt bei über einer Milliarde Dollar im Jahr. James Simons, der Chef des Hedge-Fonds Renaissance Technologies, kommt nach Schätzungen von Branchenkennern sogar auf 1,7 Milliarden Dollar jährlich.