

Bad Practices in deutschen Unternehmen  
Mechanismen im Umgang mit fragwürdiger  
Moral

Albert Martin, Mona Hollborn, Thorsten Jochims,  
André Rogée, Charlott Saggau, Sebastian Wüst

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung  
Heft 45  
Lüneburg 2015

Quellennachweis:

Albert Martin, Mona Hollborn, Thorsten Jochims, André Rogée, Charlott Saggau, Sebastian Wüst (2015): Bad Practices in deutschen Unternehmen. Mechanismen im Umgang mit fragwürdiger Moral. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 45, Lüneburg Die Möglichkeit eines Downloads besteht unter folgender Adresse:

<http://www.leuphana.de/universitaet/personen/albert-martin/publikationen/schriftenreihe.html>

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Email: martin@uni-lueneburg.de  
Tel.: 0 41 31/677 2536  
Fax: 0 41 31/677 2539

ISSN 1616-5683



## Inhalt

Bad Practices in deutschen Unternehmen. Mechanismen im Umgang mit fragwürdiger Moral....	3
Zusammenfassung.....	3
I. Ziel .....	3
II. Fragwürdiges Unternehmensverhalten .....	4
1. Das Spektrum von Bad Practices .....	4
2. Die moralische Natur von Bad Practices.....	6
III. Mechanismen .....	10
IV. Methodisches Vorgehen .....	12
V. Fälle .....	16
1. Kollektive Verantwortungslosigkeit: Bestechung bei Siemens.....	16
a) Tatbestand.....	16
b) Analyse .....	17
c) Mechanismus.....	20
2. Arbeitsteilige Unmoral der Unterlassung: Contergan und Alival .....	24
a) Alival: Profite ohne Bedenken.....	24
b) Contergan: Verfahren ohne Schuldspruch.....	26
c) Analyse.....	28
d) Zusammenfassung.....	33
3. Ökonomisch rationalisierte Bereicherung .....	35
a) DaimlerChrysler: Fusion von Ungleichen .....	35
b) Analyse .....	38
Exkurs: Absichtsvolles Handeln – die Motivlüge.....	43
c) Mannesmann-Vodafone: Anerkennungsprämien wofür? .....	46
d) Analyse .....	49
e) Zusammenfassung.....	51

---

4. Systemische Ökonomisierung: Aldi und Edeka.....	52
a) Aldi: Kontrolle als Erfolgsfaktor.....	53
b) Edeka: Abschiebung der Verantwortung.....	59
c) Zusammenfassung: Systemische Ökonomisierung.....	64
5. Sozial entkoppelte Rationalisierung: Wiesenhof und Straathof.....	66
a) Wiesenhof: Auslagerung von Verantwortung.....	67
b) Straathof: Kalkulierte Normverstöße.....	68
c) Analyse.....	69
d) Zusammenfassung.....	73
VI. Diskussion.....	74
1. Inhaltliche Ergebnisse.....	74
2. Einordnung der gewonnenen Erkenntnisse.....	78
VII. Fazit.....	79
Literatur.....	81
Allgemeine Literatur.....	81
Fallanalysen: Verwendete Quellen.....	83
Anhang 1: Prominente Fälle organisationalen Fehlverhaltens.....	92
Anhang 2: Definition wirtschaftskrimineller Delikte.....	100
Anhang 3: Erfassungsschema Bad Practices.....	101

## **Bad Practices in deutschen Unternehmen. Mechanismen im Umgang mit der Moral**

### **Zusammenfassung**

Der vorliegende Beitrag berichtet über fragwürdiges Unternehmensverhalten. Wir gehen auf Fälle ein, die einiges Aufsehen erregt haben. Ziel unserer Darlegungen ist es, einen Beitrag zur Erklärung der „Bad Practices“ zu leisten, die hierbei zur Anwendung kamen. Primär geht es uns um die Mechanismen, die unmoralisches Verhalten von und in Organisationen hervorbringen. Dahinter steht die Vorstellung, dass es eine Reihe von typischen Verhaltensmustern gibt, deren Analyse ein hohes theoretisches Potential birgt. Im Ergebnis konnten wir eine Reihe von Mechanismen finden, die sich drei Grundmustern im Umgang mit der Moral zuordnen lassen: der Moralumgehung, der Moralbesetzung und der Moral-Ignoranz.

### **I. Ziel**

Ein Ziel unserer Darstellung ist es, in Erinnerung zu bringen, dass fragwürdige Unternehmensverhaltensweisen nicht erst in den letzten – an Skandalen nicht eben armen – Jahren zu verzeichnen waren. Die Fälle, die wir im vorliegenden Beitrag behandeln, geben davon einen Eindruck.<sup>1</sup> Ihre Analyse dient aber primär einem anderen Ziel, nämlich der Erkundung von Mechanismen, die unmoralisches Verhalten in der Wirtschaft veranlassen und abstützen. Jeder der von uns ausgewählten Fälle hat seine je eigenen Besonderheiten. Dessen ungeachtet können sie als exemplarisch gelten. Es scheint möglich, typische Muster sozial fragwürdigen Unternehmensverhaltens zu erkennen und durch den Rekurs auf allgemeinere Ansätze zu erklären. Bei unseren Erklärungsversuchen beziehen wir uns in einem ersten Schritt nicht auf theoretische Ansätze im engeren Sinne, sondern auf eine Reihe von sozialen Mechanismen. Die Identifikation dieser Mechanismen ergab sich „induktiv“ aus der Beschäftigung mit den jeweiligen Fällen. Unserem Vorgehen liegt eine exploratorische Absicht zugrunde, die Ergebnisse unserer Studien können also gewissermaßen als Arbeitshypothesen verstanden werden, die im Lichte weiterer Erkenntnisse möglicherweise zu modifizieren oder zu revidieren wären. Die

---

<sup>1</sup> Vgl. auch die im Anhang zu findende Übersicht, die auf Affären eingeht, die in der Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik für einiges Aufsehen gesorgt haben und die eine je eigene Analyse verdient hätten.

von uns ermittelten Mechanismen befinden sich gewissermaßen in einem theoretischen Zwischenbereich. Einerseits sind die Aussagen, mit denen wir die Mechanismen beschreiben, unvermeidlich theoretisch, da sie ja nicht nur auf eine empiristische Abbildung der beschriebenen Vorgänge, sondern auf deren Interpretation gerichtet sind. Andererseits wäre erst noch zu klären, inwieweit sie sich als theoretisch anschlussfähig erweisen, ob sie sich also mit Aussagen verknüpfen lassen, die sich mit tiefverankerten Gesetzmäßigkeiten des Sozialverhaltens beschäftigen.

## **II. Fragwürdiges Unternehmensverhalten**

### **1. Das Spektrum von Bad Practices**

In einer „Skandalchronik“ beschreibt Rüdiger Liedtke etwa 400 größere und kleinere Affären und Skandale der Bundesrepublik Deutschland im Zeitraum von 1949 bis 1987 (Liedtke 1987).<sup>2</sup> Neben einer Reihe von politischen Skandalen finden sich viele Fälle, in denen sich die politische und die wirtschaftliche Sphäre miteinander verquicken. Der Großteil der von Liedtke angeführten Skandale betrifft die Wirtschaft im engeren Sinne. Es geht dabei um Fälle unterschiedlicher Schwere und um Fälle, die seinerzeit mehr oder auch weniger mediale Aufmerksamkeit gefunden haben. Beschrieben werden fragwürdige und kriminelle Verhaltensweisen einzelner Personen und Personengruppen ebenso wie komplexe Gemengelagen von Missmanagement, Kumpanei und Filz. Breite Beachtung fanden in der Öffentlichkeit naturgemäß Lebensmittelskandale wie Weinpanscherei, salmonellenverseuchtes Milchpulver, verunreinigtes Flüssig-Ei in Nudeln, Formaldehyd in der Wurst und verstrahlte Molke. Aufsehen erregten daneben Umweltskandale wie die Verschmutzung des Rheins mit Schädlingsbekämpfungsmitteln, die Ölverklappung in der Nordsee und die Verseuchung von Produkten mit gesundheitsschädlichen Chemikalien wie Dioxin und PCB. Auch aus dem Medizinbereich werden zahlreiche Vergehen berichtet, nicht zuletzt Honorar- und Rezeptbetrug und andersartige Formen der Bereicherung (z.B. stümperhafte Fließbandoperationen), die Verunreinigung von Blutkonserven und die Durchführung brutaler Tierexperimente. Im Finanzsektor finden sich Vergehen wie betrügerische Finanzanlagen, Erschleichung und Veruntreuung von Fördermitteln, Bilanz-

---

<sup>2</sup> Ausführlichere Beschreibungen ausgewählter Fälle findet man bei Hafner/Jacoby 1990.

fälschungen, haltlose Devisenspekulationen, Wucherzinsen, Steuerhinterziehung, Zollvergehen, unseriöse Firmengründungen, Scheingeschäfte, Insolvenzverschleppung, betrügerischer Bankrott. Angeprangert werden außerdem illegale Beschäftigungsverhältnisse, Ausbeutung und der Einsatz von Drückerkolonnen. Fälle unzulässiger Vermengung en privater mit öffentlichen Geschäften handeln von gekauften Gutachten, ungesetzlichen Auftrags- und Konzessionsvergaben, Bestechung und Bestechlichkeit, Waffenschiebereien, Giftmüllskandalen und verschiedenen Spendenaffären.

Die Aufzählung von Liedtke endet mit dem Jahr 1987. Die Betrachtung der Skandalfälle aus neuerer Zeit ergibt kein grundsätzlich anderes Bild. Obwohl z.B. die Sensibilität der Öffentlichkeit für ökologische Fragen gestiegen ist, ereignen sich nach wie vor und immer wieder Fälle der Umweltverschmutzung und Naturbeschädigung. Produkte enthalten gesundheitsschädliche Bestandteile und Lebensmittelskandale sorgen für Verunsicherung, sei es, dass Gammelfleisch in den Verkauf gelangt oder sei es, dass konventionelle Produkte als Bio-Produkte deklariert werden. Bedingt durch die zunehmende Globalisierung haben Standortfragen und Lieferketten an Bedeutung gewonnen und dadurch bedingt Fälle, in denen einheimische Firmen ihre Verantwortung für die Produktionsbedingungen in den Niedriglohnländern, aus denen sie ihre Waren beziehen, nicht wahrnehmen. Enthemmtes Gewinnstreben hat die gesamte Finanzbranche in Misskredit gebracht. Der Vertrieb undurchsichtiger und unseriöser Wertpapiere, die Manipulation von Leitzinsen und die exzessive Beteiligung an Spekulationsgeschäften sind hier nur die Außenseite. Die veränderte Geschäftsmentalität der Banken manifestiert sich auch in dem Druck, der in nicht wenigen Instituten auf die Mitarbeiter ausgeübt wird, Kasse zu machen und den Kunden forciert Finanzprodukte zu verkaufen, unabhängig davon ob diese den Kundenwünschen nun entsprechen oder nicht. Eine Häufung fragwürdiger Praktiken ergab sich im Zuge der Transformation der DDR-Wirtschaft nach der Wiedervereinigung, etwa durch gezielte Unterbewertung von Liegenschaften, nicht eingehaltene Investitionszusagen, unseriöse Beraterverträge usw. Erwähnenswert ist außerdem der Anstieg von Bad Practices im Mitarbeiterverhältnis. Die Ursachen dafür sind vielfältig, sie begründen sich aus der Verschärfung des globalen Wettbewerbs in verschiedenen Branchen aber auch aus der „Lockerung“ des Sozial- und Arbeitsrechts und aus dem Bedeutungsgewinn alternativer Formen der Beschäftigung und dem daraus resultierenden Anwachsen ungesicherter und prekärer Arbeitsverhältnisse.

Liedtke bezieht sich in seiner Zusammenstellung fast ausschließlich auf Fälle, die zu einer strafrechtlichen Verfolgung führten. Es handelt sich dabei also sehr häufig um Delikte der Wirtschaftskriminalität, wobei allerdings umstritten ist, was mit diesem Begriff genau bezeichnet wird. Eine gängige Definition bestimmt Wirtschaftskriminalität als die „... Summe der Straftaten, die in Unternehmen, an Unternehmen und durch Unternehmen begangen werden“ (Landeskriminalamt Niedersachsen 2015). Das Bundeskriminalamt berichtet für das Jahr 2014 über 63.194 erfasste Fälle, wovon etwa die Hälfte Betrugsfälle sind. Als weitere Deliktgruppen nennt die Statistik Insolvenzstraftaten, Wirtschaftskriminalität im Anlage- und Finanzierungsbereich, Wettbewerbsdelikte, Wirtschaftskriminalität im Zusammenhang mit Arbeitsverhältnissen sowie Betrug und Untreue im Zusammenhang mit Beteiligungen und Kapitalanlagen. Diese angegebenen statistischen Angaben müssen allerdings mit Vorsicht behandelt werden: „Die polizeilichen Daten können das tatsächliche Ausmaß der Wirtschaftskriminalität nur eingeschränkt wiedergeben. So werden Wirtschaftsstraftaten, die von Staatsanwaltschaften und/oder von Finanzbehörden unmittelbar und ohne Beteiligung der Polizei bearbeitet werden (z.B. Wettbewerbsdelikte [insbesondere der Produkt- und Markenpiraterie], Gesundheitsdelikte, Arbeitsdelikte und Subventionsbetrug), nicht in den polizeilichen Statistiken erfasst. Zum anderen ist im Hinblick auf die Interessenlage der Opfer (z.B. bei Anlage von „Schwarzgeldern“ oder Befürchten eines Imageverlusts) von einem in Teilbereichen gering ausgeprägten Anzeigeverhalten und damit verbunden von einem großen Dunkelfeld auszugehen. Überdies lassen sich auf Grundlage polizeilicher Daten keine Aussagen zur Qualität von Ermittlungsverfahren treffen, da einzelne Aspekte, wie zum Beispiel eine lange Verfahrensdauer oder ein überdurchschnittlich großes Datenvolumen, in der statistischen Erfassung keine Berücksichtigung finden und jede Straftat gleich gewichtet wird. Die Polizei bedient sich bei der Zuordnung von Straftaten zur Wirtschaftskriminalität des Katalogs von § 74c Abs. 1 Nr. 1 bis 6b des Gerichtsverfassungsgesetzes, eine Legaldefinition besteht in Deutschland nicht.“ (Bundeskriminalamt 2014, 3)<sup>3</sup>

## 2. Die moralische Natur von Bad Practices

Bad Practices und illegale Praktiken sind nicht dasselbe. Bad Practices sind moralisch verwerfliche Handlungen, illegale Praktiken sind Verstöße gegen das Recht. Sich an Gesetze zu halten

---

<sup>3</sup> Vgl. zur Definition wirtschaftskrimineller Delikte Anhang 2.



ist normalerweise moralisch geboten,<sup>4</sup> sich *nur* an Gesetze zu halten, kein Ausweis moralischer Integrität. Nicht alles was legal ist, ist in ethischer Hinsicht auch erlaubt.<sup>5</sup> Was moralisch geboten und was erlaubt ist, lässt sich allerdings nicht in einem Katalog nachlesen. Im konkreten Einzelfall muss man sich vielmehr häufig auf einen mehr oder weniger aufwändigen Abwägungsprozess einlassen, wenn man die auch moralisch richtige Entscheidung treffen will. Zu berücksichtigen sind insbesondere der Kontext, in dem die moralisch relevante Entscheidung steht, die Frage, welche Rechtsgüter betroffen sind und darüber hinaus auch die Handlungssphäre, in der man sich bewegt. So wird man üblicherweise akzeptieren, wenn Geschäftspartner hart um Vertragsbedingungen verhandeln, gegenüber Ehepartnern, Kindern und Freunden ist ein derartiges Verhalten dagegen kaum angebracht. Aber auch im Geschäftsleben hat sein strikt eigensüchtiges Auftreten Grenzen. So sollte es – aus moralischer Sicht – der übermächtigen Seite nicht erlaubt sein, der anderen Partei ruinöse Bedingungen zu diktieren. Auch im Umgang mit Risiken ist zu differenzieren. Bei Handlungen etwa, die Leib und Leben berühren, ist ein deutlich höheres Risikobewusstsein angezeigt als bei der Formulierung von Werbeanzeigen obwohl natürlich auch bei letzterem nicht völlige moralische Beliebigkeit angebracht ist. Darüber, welche moralischen Regeln im Geschäftsleben gelten sollen, gibt es naturgemäß unterschiedliche Auffassungen. Nicht selten wird gar eine ganz eigene Geschäftsmoral proklamiert, d.h. eine Moral, die sich von den in der Gesellschaft sonst üblichen Moralvorstellungen abkoppelt. In einem Interview mit der Süddeutschen Zeitung äußert sich der bekannte Verteidiger in Wirtschaftsstrafsachen Sven Thomas über einvernehmlich ruppiges Geschäftsgebaren wie folgt: „Im Geschäftsleben ist das völlig normal. Zwei setzen sich hin, der eine sagt dies, der andere das. Die fangen an sich gegenseitig zu betrügen und nach drei Stunden schütteln sie sich die Hände und sagen: Deal.“ (Süddeutsche Zeitung 2015). Tatsächlich

---

<sup>4</sup> Nicht immer, es gibt bekanntlich auch ungerechte Gesetze (Hasnass 2013).

<sup>5</sup> Zum Verhältnis von Moral und Recht vgl. u.a. Hoerster 1987, Schwartz/Carroll 2003, Beck/Thies 2011, Pfordten 2013. Czeslaw Porebski schreibt: Wirtschaftsethik geht dem Recht voran, sie begleitet es und sie folgt ihr.“ (Porebski 2003, 107). Tatsächlich gehen vielen Gesetzgebungsvorhaben intensive ethisch inspirierte Debatten voraus, die mit der Gesetzesverabschiedung nicht enden (vgl. hierzu die konkreten Fälle und Entscheidungstatbestände, die in Büchern zur Wirtschaftsethik beschrieben werden, z.B. Hoffman/Frederick/Schwartz 2014). Sittlich gebotenes Verhalten lässt sich letztlich auf der Rechtsebene nicht festschreiben. Umgekehrt ist für manchen das Aufspüren und sozialschädliche Ausnützen von Gesetzeslücken geradezu ein „Geschäftsmodell“, ein Gebaren, das sich – wenn es überhaupt reflektiert wird – auf eine krude Vorstellung des ethischen Egoismus gründet. Zu beachten ist ferner, dass selbst wenn man das Recht auf seiner Seite hat, sich dies nicht notwendigerweise von selbst durchsetzt. Notwendig ist neben der Expertise im Recht die materielle Basis, einen Rechtsstreit auch durchzustehen. Hierzu gehört elementar die Machtfrage, wie exemplarisch der Tarifausstieg der IBM in den 1990er Jahren zeigt (Niemeier 2013).

zeigen Studien zum Umgang mit moralischen Dilemmata, dass relativ viele Personen moralische Bedenken hintanstellen, wenn sie den Geschäftsinteressen im Wege stehen (Becker/Fritzsche 1987; Brief/Dukerich/Doran 1991; Barnett/Bass/Brown 1994; Pan/Sparks 2012). Außerdem gibt es Studien, die zeigen, dass das Niveau der moralischen Argumentation in Geschäftsdingen geringer ist als in Angelegenheiten aus anderen Handlungssphären (Weber 1990, Weber/Wasielski 2001). Man kann derartige Studienergebnisse anzweifeln und argumentieren, dass es sich bei der Geschäftsmoral nicht um eine niederstufige, sondern um eine andere Moral handle, die sich angesichts der Besonderheiten des Geschäftslebens auch rechtfertigen ließe. Wer sich im wirtschaftlichen Leben betätigen will, tue daher gut daran, sich auf eine raue, von Opportunismus durchdrungene Lebenswelt einzustellen. Danach bestimmt die Arena die Regeln, wer im Boxing steht wird ja auch nicht davon ausgehen, dass sein Gegner ihn mit Samthandschuhen anfasst. Überzeugende Argumente für eine Sondermoral im Wirtschaftsleben sind dies allerdings nicht und es gibt diesbezüglich auch keine einheitliche Moral, man findet vielmehr durchaus unterschiedliche moralische Auffassungen im Hinblick auf konkrete wirtschaftliche Praktiken. Nicht wenige Menschen reagieren beispielsweise empört, wenn sie erfahren, dass eine Firma einen Teil ihrer (befristet beschäftigten) Belegschaft entlässt um sie anschließend in eine neuen Gesellschaft zu übernehmen, die deutlich geringere Löhne bezahlt. Die für derartige Entscheidungen Verantwortlichen äußern dagegen häufig lediglich Bedauern, sehen darin aber nichts Verwerfliches, sondern rühmen sich unter Umständen ihrer betriebswirtschaftlichen Klugheit. Unterschiedliche Auffassungen findet man zu fast allen Fragen wirtschaftlichen Handelns, z.B. darüber, wie weit die Aufklärungspflicht gegenüber einem Kunden geht, ob es beispielsweise notwendig ist, nicht nur die positiven Seiten, sondern auch die problematischen Aspekte eines Produkts anzugeben, ob man Besonderheiten eines Vertrages „ausbuchstabiert“ oder ob es genügt auf die Allgemeinen Geschäftsbedingungen hinzuweisen, ob man auf einen Geschäftsabschluss verzichtet sollte, wenn man erkennt, dass er dem Kunden mehr schadet als nützt, ob man alles anbieten darf, was sich verkaufen lässt (also z.B. auch kulturell oder gebrauchstechnisch minderwertige Ware), wie weit die Verantwortung von Unternehmen im Hinblick auf Kultur-, Gesundheits- und Umweltfragen geht, wer die Kosten für die Infrastruktur einer geordneten Wirtschaft tragen soll, wieviel Reglementierung ein Wirtschaftssystem braucht und so weiter. Aber eigentlich geht es bei ethischen Fragen nicht um den Konsens über das moralisch angemessene Handeln in der Wirtschaftssphäre denn letztlich kommt es hierbei nicht auf Mehrheitsmeinungen an, sondern auf

den Rekurs auf eine wohl-begründete Ethik.<sup>6</sup> Und da scheint es doch ein sehr fragwürdiges Unterfangen, der Sphäre der Wirtschaft ein ganz eigenes Ethik-Reich zugestehen und die dort herrschenden Standards von der allgemeinen Ethik abkoppeln zu wollen.

Dass die Wirtschaft keine Sonderethik beanspruchen kann, heißt nun aber nicht, dass man Spezifika im wirtschaftlichen Handeln bei der moralischen Urteilsfindung außer Acht lassen sollte. Dazu braucht es allerdings keine herausgehobene Wirtschaftsethik. Wenn ich davon ausgehen kann, dass der Geschäftspartner die Risiken eines Geschäftsabschlusses (z.B. die Beteiligung an einem Immobilienfond) sehr gut einschätzen kann, etwa weil er ständig mit derartigen Geschäften zu tun hat, dann muss ich ihn nicht umfänglich auf diese Risiken aufmerksam machen. Wenn ich es allerdings darauf abgesehen habe, seine Unerfahrenheit und Naivität auszunutzen, dann ist das nicht in Ordnung. Die hierbei zu beachtenden Verhaltensprinzipien – niemandem Schaden zuzufügen und bei der Abschätzung der eigenen Verhaltenswirkungen zu bedenken, welche Verhaltensvoraussetzungen der Partner mitbringt – sind nun aber nichts speziell Wirtschaftsethisches, sondern besitzen Gültigkeit auch in allen anderen Lebensbereichen. Es sind also letztlich die jeweiligen Besonderheiten der Handlungssituation, die es bei der moralischen Abwägung zu beachten gilt, seien diese nun durch wirtschaftliche oder anderweitige Gegebenheiten geprägt. Und unter Umständen sind dabei sehr viele und nicht immer einfach zu durchschauende Sachverhalte zu berücksichtigen, beispielsweise das Vorverständnis, das die Akteure mitbringen, die primären und sekundären Handlungsfolgen und deren Prognostizierbarkeit, eine sorgfältige Güterabwägung, die jeweiligen kulturellen und institutionellen Gegebenheiten, die Verantwortlichkeit, die von Personen mit großer Macht abzufordern ist und so weiter. In einer konkreten Situation ist es daher nicht immer einfach, zu einem eindeutigen moralischen Urteil zu gelangen.

Es gibt allerdings auch viele Fälle, in denen es keiner komplizierten und subtilen Überlegungen bedarf, um die moralische Situation einschätzen zu können. Dennoch kommt es auch in solchen Situationen nicht selten zu eklatanten Verstößen gegen moralische Standards. Die im vorliegenden Beitrag betrachteten Fälle gehören zu dieser Kategorie.

---

<sup>6</sup> Die gegebenenfalls erst noch in einem kritischen Diskurs zu entwickeln wäre.

### III. Mechanismen

Wie kommt es zur Etablierung von Bad Practices in Unternehmen? Viele der landläufigen Ansätze zur Erklärung organisationalen Fehlverhaltens rekurrieren auf die Verhaltensdispositionen der unmittelbar in die Praktiken verwickelten Personen. Der bereits oben zitierte Wirtschaftsanwalt Sven Thomas beispielsweise sagt: „Die Gier der Menschen, die mit Kapitalanlagen und Aktien Geld verdienen wollen, muss unermesslich sein. Sonst gäbe es die vielen Kapitalanlage-Verfahren nicht. Ich frage mich auch, wie jemand annehmen kann, dass er durch eine Investition 15 Prozent Zinsen bekommt.“ (Süddeutsche Zeitung 2015, 22) Carroll (2000) unterscheidet zwischen moralischem, unmoralischem und amoralischem Management. Das moralische Management der „Good Guys“ zeichnet sich danach durch eine Orientierung an hohen professionellen Standards aus, durch tugendhaftes, vorbildhaftes Streben, das über gesetzliche Vorgaben hinausgeht. Das unmoralische Management der „Bad Guys“ ist nicht nur bar jeder Moral, es ist engagiert unmoralisches Handeln. Das amoralische Management gibt es in einer bewussten und einer unbewussten Form. Das bewusst amoralische Management wird von der oben bereits beschriebenen Überzeugung getragen, dass Moral und Geschäft unterschiedlichen Sphären angehören. Einem unbewusst amoralischen Management fehlt dagegen einfach das Sensorium für die moralische Relevanz von Managementhandlungen.

Es sind aber nicht nur Persönlichkeitsdispositionen, die zur Erklärung herangezogen werden.<sup>7</sup> Viel zitiert wird beispielsweise der Ansatz von Donald Cressey, der situativen Bedingungen eine wichtige Rolle zuschreibt. Wenn der Anreiz etwas Unrechtes zu tun groß genug ist und wenn man glaubt, sein von der gesetzlichen oder moralischen Norm abweichendes Verhalten vor sich selbst rechtfertigen zu können, dann kommt es danach vor allem auf die Gelegenheit an, darauf, dass es unwahrscheinlich erscheint, erwischt zu werden (Cressey 1953). Aus diesem Blickwinkel sind rechtswidrige, unmoralische, abweichende und auch „normale“ Handlungen ohne Unterschied Ausdruck subjektiver Rationalität, ein Ansatzpunkt, der auch in Ra-

---

<sup>7</sup> Moore u.a. 2012 beschreiben eine Reihe von personenbezogenen Dispositionen des moralischen Disengagements (Interessengeleitetes Rechtfertigen, euphemistisches Argumentieren, selbstbestätigendes Vergleichen, Abschieben von Verantwortung, Behandeln von Personen wie Sachen, Schuldzuweisen, Herunterspielen negativer Konsequenzen). Persönlichkeitseigenschaften wie Machiavellismus, Empathie und das moralische Selbstbild sind dazu angetan, moralisches Rückzugsverhalten zu fördern oder zu hemmen.

tional Choice Theorien zum abweichenden Verhalten zum Zuge kommt (Becker 1968, Cornish/Clarke 1986). Diese gehen von einem klar bestimmbar Täter aus, der sich seiner Ziele gewiss ist, die ihm zur Verfügung stehenden Verhaltensalternativen kühl gegeneinander abwägt und einen wohlüberlegten Verhaltensplan ausarbeitet, den er dann umsichtig ins Werk setzt.<sup>8</sup> Dieses Bild mag für manche Fälle von Wirtschaftskriminalität durchaus zutreffend sein. Für die meisten Fälle greifen entsprechende Überlegungen aber zu kurz. Der „interessantere“ und auch in seiner empirischen Relevanz bedeutsamere Fall ist nämlich nicht die Einzelhandlung eines isolierten Individuums, sondern die *kollektiv begründete unmoralische Praxis*, aus der heraus fragwürdige Entscheidungen und Verhaltensweisen erwachsen. Das in Frage stehende Geschehen ist nämlich meist durch vielfältige Handlungsverschränkungen gekennzeichnet, durch Mehrdeutigkeit, implizite Kommunikation, Pfadabhängigkeiten, soziale Verpflichtungen, Vertrauen und Misstrauen und viele komplexe Phänomene und Zusammenhänge mehr.

Zur Analyse dieser auf verschiedenen Handlungsebenen angesiedelten Gemengelage genügt es nicht, sich auf einen einzelnen theoretischen Ansatz zu beziehen. Andererseits macht es keinen Sinn, ein – notwendigerweise äußerst komplexes – Modell zu entwerfen, das alle relevanten theoretischen Ansätze integriert und das für alle denkbaren Fälle passt. Sowohl die hierbei zu berücksichtigen Theorien als auch jeweiligen Anwendungsfälle sind hierfür zu unterschiedlich. In unserem Beitrag gehen wir daher einen dritten Weg. Wir betrachten ausgewählte Fälle von Bad Practices und prüfen dabei, ob sich hierbei markante Mechanismen identifizieren lassen, die das beschriebene Geschehen hervorbringen und vorantreiben. Idealerweise stoßen wir dabei auf Mechanismen von allgemeiner Bedeutung, die sich zudem als theoretisch anschlussfähig erweisen.

Auf die Vorzüge der Mechanismen-Betrachtung sind wir an anderer Stelle schon ausführlich eingegangen (Martin u.a. 2009, Martin 2012, Martin u.a. 2014, vgl. auch Bunge 1967, Elster 1989, Schmitt/Florian/Hillebrandt 2006, Hedström/Ylikoski 2010, Vayda/Walters 2011). Ein

---

<sup>8</sup> Es gibt allerdings auch differenziertere Erklärungsansätze (Rabl 2008, Becker/Holzmann 2011, Akers/Sellers 2013). Einen Überblick über wichtige Einflussgrößen unmoralischen Handelns in und von Organisationen jenseits des individuellen Paradigmas findet man z.B. bei Palmer 2012.

Vorzug ergibt sich aus der Möglichkeit, die Tiefenschärfe der Betrachtung ganz auf den jeweiligen Anwendungsfall hin anzupassen. Außerdem ermöglicht die Betrachtung von Mechanismen, Aussagen unterschiedlicher theoretischer Herkunft zusammenzuführen und hierbei auch das Zusammenwirken unterschiedlicher Verhaltensebenen zu berücksichtigen um damit ein stimmiges Gesamtbild der in der Anwendungssituation maßgeblichen Kausalzusammenhänge zu gewinnen. Ein Beispiel zeigt Abbildung 1. Das angeführte Schema wurde benutzt, um einen Teilaspekt des Managementgeschehens im skandalumwitterten Enron-Fall zu beleuchten. Insbesondere ging es dabei um das „Mark to the Model“, das zur spekulativen Vermögensbewertung benutzt wurde. In der Rechnungslegung wurden gemäß diesem Prinzip nicht die aktuellen Buchwerte ausgewiesen, sondern Werte angesetzt, die erst noch zu realisieren waren.

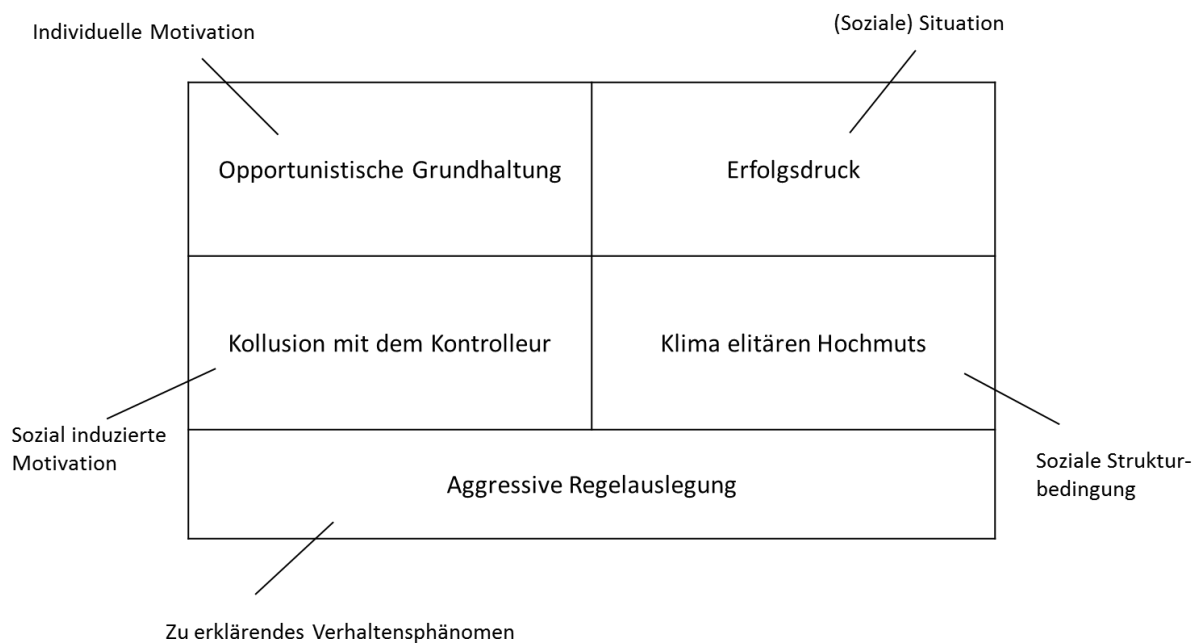


Abb. 1: Variablengruppen zur Beschreibung des Mechanismus „Sozial induzierter Opportunismus“ (Martin u.a. 2014)

Damit ergab sich ein großer Spielraum, Gewinne nach Gutdünken auszuweisen, der auch weidlich und zur Täuschung der Anleger ausgenutzt wurde. Das zu erklärende Phänomen war in diesem Fall die aggressive Regelauslegung, das Ausnutzen aller rechtlichen Spielräume und Unbestimmtheiten einschließlich ihrer missbräuchlichen Auslegung. Da es hierbei um einverständliches kollektives Fehlverhalten ging, war es sinnvoll, nicht nur die individuellen, sondern

auch die sozial stimulierten und geteilten Motivationen zu beachten. Ebenso war es notwendig, die strukturellen Voraussetzungen der Bad Practice und die kollektive Definition der Situation zu betrachten. Bei der näheren Betrachtung des konkreten Falles erwiesen sich alle vier Variablenbereiche als wichtig. Im Einzelnen konnte eine ganze Reihe von miteinander verwobenen Einflussgrößen identifiziert werden. Als besonders erklärungskräftig erwiesen sich dann aber vor allem die in Abbildung 1 angeführten Variablen, nicht zuletzt deswegen, weil sie sich zusammengenommen in ein stimmiges Kausalgefüge einfügen (ausführlich Martin u.a. 2014).

#### **IV. Methodisches Vorgehen**

Ist es schon schwierig genug, Vergangenes verlässlich zu rekonstruieren, so ist es noch unverhältnismäßig schwieriger, die vielen Einflussgrößen zu entwirren, die die schließlich sichtbar werdenden konkreten Begebenheiten ursächlich hervorbringen. Aufwändige Gerichtsverfahren und heftige Kontroversen in den Geschichtswissenschaften geben davon Zeugnis, wie leicht die Wahrheitsfindung selbst über ein konkretes Geschehen im Dickicht unklarer, unsicherer, unvollständiger und widersprüchlicher Fakten sowie angesichts voreingenommener, perspektivischer, mehrdeutiger und interessengeleiteter Aussagen und Meinungen in Bedrängnis kommt. Die Beschreibung und Erklärung der Bad Practice Fälle steht also vor nicht unbeträchtlichen Herausforderungen. Das beginnt bereits bei der Quellenlage. Wir stützen uns in unserer Analyse ausschließlich auf Sekundärquellen, hauptsächlich Presseartikel, TV-Dokumentationen, Monographien und, soweit vorhanden, wissenschaftliche Abhandlungen.<sup>9</sup> Eine Vorselektion nahmen wir nicht vor, angesichts der manchmal nicht allzu reichhaltigen Datenlage wurden alle zugänglichen Quellen ausgeschöpft. Soweit sich die verschiedenen Quellen widersprachen (was selten vorkam) haben wir weiter recherchiert und die unglaubwürdigere Darstellung ausgesondert. Wir haben uns in unserer Analyse zwar darum bemüht, primär den sachlichen Gehalt der Vorgänge herauszuarbeiten, letztlich kommt man aber an dem Tatbestand nicht vorbei, dass die gesichteten Materialien nur bedingt objektiv sind. So heben beispielweise die investigativen Beiträge zur Aufdeckung von Missständen naturgemäß die empörungswürdigen Aspekte eines Falles heraus und die in den Medien dokumentierten

---

<sup>9</sup> Die personelle und finanzielle Ausstattung unseres Projekts erlaubte es uns nicht, den Zugang zu Primärquellen etwa zu Gerichtsakten zu suchen oder Interviews mit den Beteiligten zu führen. Unser Quellenstudium liefert, bei allen Beschränkungen die eine Nutzung von Sekundärquellen mit sich bringen, so unsere Überzeugung, dennoch ein einigermaßen verlässliches Bild über die grundlegenden Charakteristika der betrachteten Fälle.

Erfahrungsberichte (häufig von Ex-Mitarbeitern) erschöpfen sich in aller Regel nicht in ausschließlich authentischen Schilderungen, sondern enthalten verständlicherweise nicht selten auch emotionsbedingte Übertreibungen.

Zur Erfassung der Daten wurde ein Schema entwickelt (Anhang 3) das neben dokumentarischen Funktionen vor allem dazu dienen sollte, die in den jeweiligen Fallbeschreibungen explizit oder implizit aufscheinenden Erklärungsgrößen zu erfassen. Außerdem wurden – soweit dies erkennbar war – die Erklärungsversuche der Autoren dokumentiert. Die inhaltliche Orientierung ergab sich aus der Lektüre von herausgehobenen theoretischen und empirischen Studien zum organisationalen Fehlverhalten. In diesen Beiträgen werden unter anderem die folgenden Einflussgrößen diskutiert:<sup>10</sup>

- Zielkomplementarität
- Alternativmoral (z.B. Funktionsmoral)
- Möglichkeiten der Moralverdrängung
- Moralische Komplexität
- Moralische Arbeitsteilung
- Kausale Undurchsichtigkeit
- Diffusion von Verantwortung
- Schottenbildung
- Existenz von Sündenböcken
- Existenz von Rechtfertigungssystemen
- Legitimation durch (legitime?) Verfahren
- Moralische Reife
- Idealismus
- Realismus
- Machiavellismus
- Kontrollüberzeugung
- Zufriedenheit
- Ethisches Klima
- Ethische Kultur
- Kontroll- und Durchsetzungsmaßnahmen
- Konzentration des Effekts
- Moralische Konsequenzen

---

<sup>10</sup> Ortmann 2012, Kish-Gebhart 2010, Jones 1991, Dubinsky/Loken 1989, Ferrell/Gresham 1985, Kelman/Hamilton 1989, Smith/Carroll 1984, Jackson/Wood/Zboja 2013, Moore u.a. 2012, Ashforth/Anand 2003.



- Wahrscheinlichkeit des Effekts
- Nähe zum Geschädigten
- Sozialer Konsens
- Zeitliche Unmittelbarkeit
- Ausmaß der moralischen Konsequenzen
- Signifikante Andere
- Opportunitäten
- Autoritätsbeziehungen
- Groupthink
- Moralischer Rückzug
- Ethische Vorbildung
- Selbstbild
- Risikoneigung
- Kurzfristiges Denken
- Wettbewerbsdruck
- Schnelligkeit der Entscheidungsfindung
- Netzwerk
- Moralische Identität
- Empathie
- Relativismus
- Scham
- Schuld
- Normalisierung korrupten Denkens
- Rechtfertigungen
- Soziale Verpuppung
- Führungsverhalten
- Partikularismus
- Routinisierung
- Gedankenlosigkeit
- Rationalisierende Ideologien
- Legalität
- Inkrementalismus
- Dilemma-Kompromisse
- Zwang

Die angeführte Variablenliste diente uns als ein weiteres Orientierungsschema bei der Analyse der von uns betrachteten Fälle. Als vorläufiges Ordnungsschema verwendeten wir außerdem die bereits weiter oben in Abbildung 1 angeführte Variablengruppierung.

## V. Fälle

### 1. Kollektive Verantwortungslosigkeit: Bestechung bei Siemens

#### a) Tatbestand

Siemens hat über viele Jahre hin systematisch Schmiergeldzahlungen geleistet, um Aufträge für Großprojekte im Ausland zu erhalten und zwar selbst dann noch, nachdem diese ganz generell im Auslandsgeschäft verbreitete Praxis gesetzlich ausdrücklich verboten wurde.<sup>11</sup> Im Zuge der Ermittlungen wurden zahlreiche Vergehen im Zusammenhang mit öffentlichen Aufträgen bekannt, in Spanien, Aserbaidshan, Ungarn, Ägypten, Singapur, Kamerun, Korea, Irak, Serbien, Italien, Russland, Indonesien und zum Beispiel auch bei den Olympischen Spielen in Griechenland. An der Schmiergeldaffäre waren Personen aus mehreren Siemens-Bereichen und aus verschiedenen Management-Ebenen (u.a. zwei Personen aus dem Zentralvorstand) beteiligt. Das ist besonders hervorzuheben, da – wie bei vielen Affären auch – die erste Reaktion der betroffenen Unternehmen immer darin besteht, die dunklen Geschäfte einer kleinen und eigenständig unverantwortlich handelnden Gruppe im Unternehmen zuzuschreiben: „Die schon am ersten Tag von Siemens-Managern kolportierte Geschichte von der Bande aus dem Souterrain des Konzerns, die mit raffinierten Methoden Millionen erbeutet habe, ist offenkundig eine Legende.“ (Leyendecker 2007, 78).

Es gab bereits vor der Zeit, in der die Auslandsbestechungen ruchbar wurden, Informationen über Schmiergeldzahlungen und auch einschlägige Gerichtsprozesse. Besonderes Aufsehen erregten Berichte über Bestechungsgelder in Millionenhöhe (und das entsprechende Gerichtsverfahren), die bei der Vermittlung von Aufträgen über den Bau und die Einrichtung städtischer Kläranlagen zum Einsatz kamen. Siemens-Chef von Pierer versprach Abhilfe. Im Juni 1992 wurde eine Vorstandsbeschluss verabschiedet, nach dem Führungskräfte schriftlich bestätigen müssen, dass sie sich an die einschlägigen Compliance-Grundsätze von Siemens halten werden.

---

<sup>11</sup> Im Jahr 1999 erging ein staatliches Verbot der Auslandsbestechung (zuvor war das erlaubt, unter bestimmten Bedingungen konnten entsprechende Provisionszahlungen sogar von der Steuer abgesetzt werden). Seit dem 30. August 2002 gilt § 299 StGB (Bestechlichkeit) nicht nur für Geschäfte in Deutschland, sondern auch für Bestechlichkeit bei deutschen Unternehmen im Ausland wie auch für Bestechung privater Unternehmen im Ausland durch deutsche Unternehmen.

Das typische Muster der Schmiergeldzahlungen beschreibt Leyendecker wie folgt: „Die erste Ebene bildete Siemens. Von dort wurden Millionensummen an Firmen in Österreich und den USA (die zweite Ebene) überwiesen, die dann das Geld weiter an Briefkastenfirmen in Off-shore-Gebieten (die dritte Ebene) lenkten. Die Gesellschaften der zweiten Ebene schlossen Beraterverträge mit der Siemens AG und Scheinverträge mit der dritten Ebene ab. Am Ende seien die Millionen in der Regel nach Liechtenstein oder in die Schweiz geflossen.“ (Leyendecker 2007, 73) In Gang kamen die staatsanwaltlichen Ermittlungen durch einen anonymen Brief (offenbar von einem Insider) über Korruption und Vertuschung in der Sparte Telekommunikation. Das Motiv war wohl Verärgerung über die Geschäftspraktiken bei Siemens wie überhöhte Managergehälter und Personalabbau. Am 15.11.2006 wurde eine umfangreiche Razzia in den Gebäuden von Siemens durchgeführt. Im Zuge der Ermittlungen stellte sich heraus, dass die fragwürdigen und kriminellen Geschäftspraktiken sich nicht auf die Telekommunikations-Sparte beschränkten, sondern unternehmensweit gängig waren und Mitarbeiter der verschiedensten Ebenen bis hinauf in den Zentralvorstand betraf. Der Vorstandsvorsitzende und der Aufsichtsratsvorsitzende nahmen schließlich ihren Hut (obwohl ihnen keine Kenntnis nachgewiesen wurde). Es kam zu zahlreichen Prozessen, Verurteilungen und Strafgeldzahlungen.

## **b) Analyse**

Bei den Erklärungsversuchen wird in der Literatur<sup>12</sup> auf ein breites Spektrum von Einflussgrößen Bezug genommen. Es reicht auf der persönlichen Ebene von charakterlichen Mängeln bis hin zu vermeintlichen Loyalitätspflichten und auf der sozialen Ebene von der gelebten Praxis im Vertrieb bis hin zu Gesamtkultur des Unternehmens. Charakterlich wird den Akteuren häufig eine moralische Unbestimmtheit zugeschrieben, insbesondere ein Unvermögen zu erkennen, wo die Grenze zwischen Geschäftstüchtigkeit und Illegalität verläuft. Was die höheren Managerränge angeht, seien insbesondere Arroganz und die Missachtung der Aufsichtspflicht zu beklagen. Selbst Mitglieder der Compliance-Abteilung, also Personen, zu deren Aufgaben es gehört, für die Einhaltung von Regeln und Vorschriften zu sorgen, hätten eher weggeschaut. Erklärt wird dies unter anderem damit, dass diese Mitarbeiter früher selbst im Vertrieb tätig

---

<sup>12</sup> Im Literaturverzeichnis sind die Quellen aufgeführt, die zur Beschreibung und Analyse der jeweiligen Fälle verwendet wurden.

gewesen waren und für die Mühsal des Auftragsbeschaffungsgeschäfts daher einiges Verständnis aufbrachten.

Die unmittelbar in das Bestechungsgeschäft involvierten Personen ließen allerdings durchaus kriminelle Energie erkennen, was sich zum Beispiel in den „gewissenhaften“ Vorkehrungsmaßnahmen dokumentiert, die sie ergriffen, um ihr Treiben zu verheimlichen. Verschiedentlich wird allerdings auch der Zufall oder Versehen reklamiert, etwa wenn behauptet wird, man sei in die dubiosen Geschäfte irgendwie hineingeraten.

Häufig wird das starke Loyalitätsempfinden der Siemens-Mitarbeiter herausgestellt. Man konnte sich auch umgekehrt auf die Loyalität der Firma verlassen. Wurden Verfehlungen von Mitarbeitern aufgedeckt, dann wurden sie nicht allein gelassen, Siemens zahlte Kauttionen zur Haftverschonung und übernahm Anwaltskosten. Generell genoss Siemens bei seinen Mitarbeitern hohes Ansehen als verlässlicher und wohlwollender Arbeitgeber, was wohl die Bereitschaft auf Seiten der Mitarbeiter erklärt, sich für die Interessen der Firma nachdrücklich einzusetzen und dabei im Zweifel auch mit illegalen Mitteln zu arbeiten. Aus der Sicht der betroffenen Mitarbeiter war dies (vermeintlich) auch nötig, schließlich ging es um hart erkämpfte Aufträge und um das Ausbooten einer keineswegs zimperlichen Konkurrenz. Jedenfalls war es lange Jahre in der ganzen Branche üblich, die Anbahnung von Geschäften mit finanziellen Mitteln für Gatekeeper und wichtige Entscheidungsträger zu unterfüttern. Die veränderte Gesetzeslage konnte diese Geschäftspraktiken nicht von heute auf morgen umkrempeln. Man folgte weiterhin den eingeübten Gewohnheiten, zumal sich diese nach wie vor als erfolgreich erwiesen. Außerdem wurde dies von Unternehmensseite nicht unterbunden, sondern geduldet oder gar mehr oder weniger offen unterstützt. Zumindest folgten viele Verantwortliche dem Prinzip vorsorglicher Ignoranz. Nichts zu wissen (bzw. nichts Genaueres) entbindet nach dieser Logik von Verantwortung, ist aber natürlich nur eine plumpe Form organisationaler Heuchelei.

Insgesamt ergibt sich insbesondere aus den Schilderungen von Hans Leyendecker (in seinem Buch „Die große Gier“) das in Abbildung 2 angeführte (vereinfachte) Erklärungsschema.<sup>13</sup> Angelpunkt der Übernahme der Bad Practice von Schmiergeldzahlungen und Bestechung ist die

---

<sup>13</sup> Leyendecker beschränkt sich weitgehend auf die Schilderung der Vorgänge. Erklärungen steht er eher distanziert gegenüber, es findet sich bei ihm eher so etwas wie Befremden gegenüber dem Geschehen. Dessen ungeachtet ist es wohl kein Zufall, dass er sein Siemens-Kapitel mit der Überschrift „Alles fürs Geschäft“ versieht.

Geschäftstüchtigkeit, die die Siemens-Mitarbeiter für sich reklamieren und an den Tag legen. Erfolg in seinem Beruf zu haben ist dabei nicht rein eigennützig, die Mitarbeiter haben vielmehr immer auch und nicht zuletzt den Erfolg der Firma im Auge. Als treue Mitarbeiter übernehmen sie die geschäftlichen Gepflogenheiten, und zwar ebenso die vorbildlichen wie die weniger sauberen. Der sich einstellende Erfolg wirkt auf die Praxis zurück und bestätigt die Teilnehmer darin, das fragwürdige Spiel mitzumachen und sich sogar besonders hervorzutun.

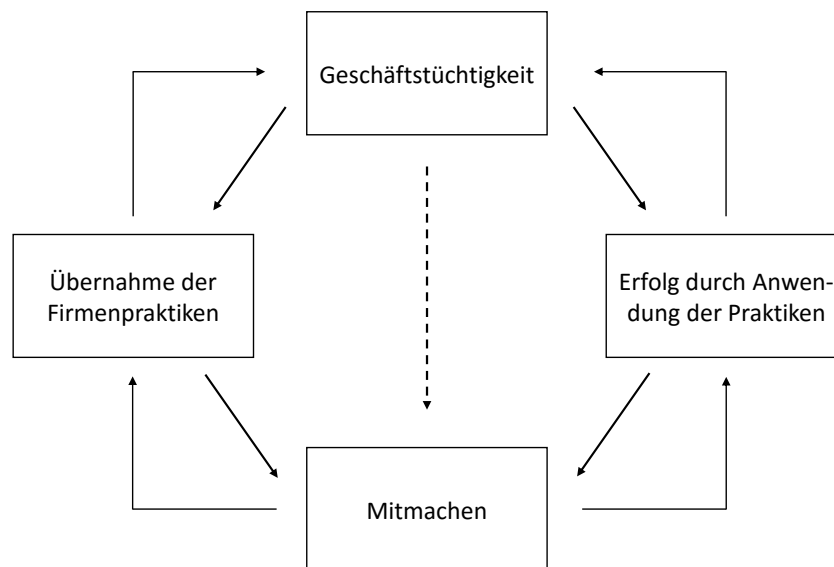


Abb. 2: Geschäftstüchtigkeit als Wirkursache der Beteiligung an der Schmiergeld-Praxis

Das angeführte, sich wechselseitig abstützende Wirkungsgeflecht funktioniert nur unter bestimmten günstigen Voraussetzungen, die im Siemens-Fall allerdings alle gegeben waren. Es musste stille und gleichwohl deutliche Signale dafür geben, dass die Praxis nicht nur geduldet, sondern erwünscht oder besser noch: „normal“ war. Ein Beispiel für derartige Signale ist die Unterstützung, die Siemens (bzw. die Manager von Siemens) gegebenenfalls entlarvten Missetätern zukommen ließ. Ein weiteres Signal ergab sich aus dem Tatbestand, dass die Bestechungspraxis organisatorisch verankert und gewissermaßen professionell abgewickelt wurde. Dazu gehörten auch das Mitspielen der Compliance-Abteilung sowie das Wegsehen der Revision und der Wirtschaftsprüfer. Die erfolgreichen und treuen Siemensmitarbeiter übernehmen die üblichen Geschäftspraktiken als gängige „Praxis“, stellen diese nicht in Frage und werden dafür außerdem belohnt.

### c) Mechanismus

Bei der Beschreibung der zur Geltung kommenden Mechanismen ist zu spezifizieren, welches Verhalten denn nun genau betrachtet wird. In unserem Fall stellt sich die Frage, ob es um das Mitmachen der „operativ Tätigen“ geht, also etwa um die Vertriebsleute, die die Geschäfte anbahnen und die Vertragsverhandlungen führen oder um das Mitmachen der Managementebene, also der Verantwortlichen, die für die Steuerung und Kontrolle des Betriebsgeschehens zuständig sind. Wir beschränken uns in unserer Betrachtung auf die erstgenannte Gruppe. Dabei unterscheiden wir zwischen Kernvariablen, die die zentralen Verhaltensgrößen abbilden, Mikrovariablen, die die Kernvariablen näher spezifizieren und Determinanten, die darauf einwirken.

#### Kernvariablen

Um das (kollektive) Verhalten zu verstehen, muss man wissen, wie die Akteure ihre Handlungssituation definieren, welche Erwartungen sie entwickeln und welchen sozialen Normierungen sie unterliegen.

#### *Situationen definieren*

In den Wahrnehmungen der in die Affäre verwobenen Siemens-Mitarbeiter werden ganz zentral die harten Wettbewerbsbedingungen auf den Auslandsmärkten herausgestellt: Die Konkurrenzfirmen arbeiteten danach mit unfairen Methoden, könnten auf Staatssubventionen rechnen, nachrichtendienstliche Leistungen in Anspruch nehmen und hantierten darüber hinaus mit vielfältigen rechtlichen Tricks. Ein Beispiel hierfür sei die Praxis, Zahlungen über Scheinfirmen abzuwickeln, die nach Erfüllung ihres Zwecks wieder aufgelöst würden. Außerdem wird auf die in den Zielländern üblichen Geschäftsmethoden der Schmiergeldervartung verwiesen. Siemens sei daher genötigt und habe damit in gewisser Weise also auch das Recht, zur Sicherung der eigenen Interessen das üble Spiel mitzuspielen.

#### *Erwartungen formulieren*

Erwartungen müssen nicht ausdrücklich formuliert werden, um nachdrücklich wirksam zu sein. Die Siemens-Mitarbeiter erhielten keine schriftlich oder auch nur mündlich formulierten Aufforderungen, schwarze Kassen anzulegen und sich dieser für die „Feldpflege“ oder für projektbezogene Bestechungsaktionen zu bedienen. Gleichwohl war klar, dass nur erfolgreiche Verkaufsprojekte gute Projekte waren und dass es letztlich auf den Erfolg und nicht auf die

Mittel ankam. In stillen Signalen stecken deutliche Erwartungshaltungen, in der Duldung der Bestechungspraxis ebenso wie in der Anerkennung, mit der man rechnen konnte, wenn man in einem schwierigen Umfeld zu einem Verkaufsabschluss kam und vor allem auch in der verbreiteten Auffassung, dass die veränderte Gesetzeslage nicht grundsätzlich etwas zu bedeuten habe.

### *Normen beachten*

Offenbar etablierte sich bei Siemens ein Komplex von drei sich wechselseitig stützenden sozialen Normen. Eine zentrale, nicht hinterfragte und häufig sogar verinnerlichte Norm richtete sich auf das Bestreben, alles zu tun, um Siemens zu Erfolgen zu führen. Ließ man sich auf die Schmiergeldpraxis ein, wurde man deswegen nicht schief angesehen, falls die persönliche Verwicklung in eines der dubiosen Geschäfte öffentlich wurde, konnte man sich auf die Unterstützung durch die Firma verlassen. Allerdings hatte das auch seine Grenzen, ließ sich eine moralische und rechtliche Verurteilung nicht wegerklären oder zumindest positiv umdeuten, kam es dann doch zu einer Distanzierung. Man wurde also dazu angehalten, was immer man auch tat, sich dabei vor allem nicht erwischen zu lassen.

### Mikrovariablen

Auch wenn die Schmiergeldpraxis weit verbreitet war, blieb sie doch ein klandestines Unterfangen, das Thema wurde also möglichst nicht *thematisiert*. Wenn aus irgendwelchen Anlässen der Moralkodex auf der Tagesordnung stand, dann wurde diesem zwar äußerlich zugestimmt, innerlich entwickelte man dazu allerdings ein eher ironisches Verhältnis. Die organisatorische Abwicklung der Schmiergeldzahlungen musste zwar verabredet werden, doch selbst in den hierzu anberaumten konspirativen Treffen kam es nicht zu einem offenen und detaillierten Austausch der Überlegungen und der Absichten und auch nicht zu einer expliziten *Einigung*, die Problematik wurde vielmehr in den Verantwortungsbereich einer speziellen Person abgeschoben. Näheres wollte man nicht wissen. Leyendecker schildert, wie Reinhard Siekaczek<sup>14</sup> die Aufgabe übertragen wurde, die finanzielle Abwicklung von Schmiergeldzahlungen zu übernehmen: „Im Jahr 2001 erzählt Siekaczek, sei ... Kutschenreuther, zu ihm gekommen: Wegen der Konten in Österreich gebe es Probleme ... Ein Jahr später seien daraufhin er und

---

<sup>14</sup> Siekaczek war Direktor in der Siemens-Telefonsparte ICN. Ihm wurde von der Staatsanwaltschaft vorgeworfen, die Bestechung in verschiedenen Ländern mit Hilfe von Scheinverträgen mit Beraterfirmen organisiert zu haben.

vier weitere Siemens-Manager in der Gastwirtschaft „Alter Wirt“ in Forstenried mittags zu einem Krisengespräch zusammengekommen. Kutschenreuther sei natürlich dabei gewesen, ein Mitarbeiter der internen Revision, der Leiter des Rechnungswesens und ein Mitarbeiter von Carrier Network. Man habe über eine Neuorganisation der schwarzen Kassen und die künftige Abwicklung sogenannter Provisionszahlungen diskutiert. Alle guckten auf mich. Er habe sich schließlich bereit erklärt die Sonderaufgabe zu übernehmen. Der Kollege von der Revision habe versprochen, ihm nicht in die Quere zu kommen, der vom Rechnungswesen habe ihm jede Unterstützung zugesichert, und der von Carrier Networks habe gesagt, er werde mir ewig dankbar sein.“ (Leyendecker 2007, 78 f.).

Auf das übliche *Rechtfertigungsmuster*, die Wettbewerbsnachteile und der daraus entstehende Handlungszwang, wurde schon hingewiesen. Der wohl entscheidende Punkt betrifft die Routinisierung der Vorgänge, Schmiergeldzahlungen wurden in der Geschäftsanbahnung immer schon einkalkuliert und mit Rückgriff auf die organisationalen Ressourcen und Institutionen quasi professionell abgewickelt.

### Determinanten

Wie lässt sich das eigene Verhalten rechtfertigen, wie kommt es zur Herausbildung der angeführten Erwartungen und zur Akzeptanz der sozialen Normen? Und vor allem, was bestimmt die Sicht auf die jeweilige Handlungssituation, was lenkt die Aufmerksamkeit und das Denken? Wichtige Bestimmungsgrößen zur Beantwortung dieser Fragen sind in Abbildung 3 angeführt.

Die zentrale Erwartung ist in dem in der Abbildung skizzierten Mechanismus des Mitmachens die Nicht-Schadens-Erwartung und zwar in einem doppelten Sinne. Erstens erwartet man, mit seinen Handlungen keinen sonderlichen Schaden anzurichten und im Gegenteil im Siemens-Sinne zu handeln und zweitens geht man davon aus, nicht entdeckt zu werden und selbst dann nicht mit sonderlichen negativen Konsequenzen rechnen zu müssen. Überwölbt werden diese Erwartungen von einer Alternativmoral, die für die Geschäftstätigkeiten, mit denen man es zu tun hat, in Anspruch genommen wird und die sich in dem Satz zusammenfassen lässt: „Um überhaupt Erfolg bei unserer Bemühungen um Großaufträge haben zu kommen, kommt man nicht umhin, bei den Entscheidungsträgern finanziell nachzuhelfen, die Konkurrenz schläft nicht, sondern bedient sich schlimmerer und noch weniger fairer Mittel.“



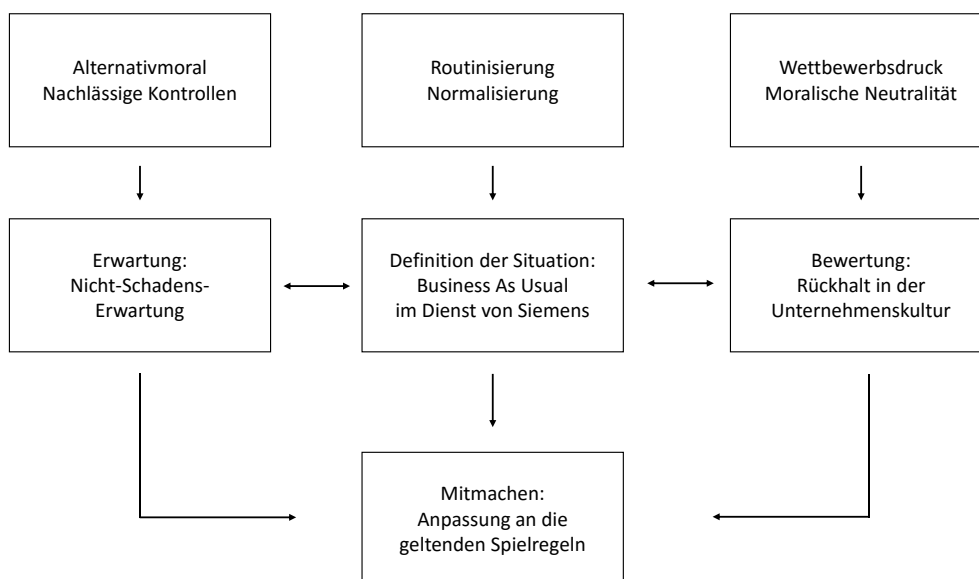


Abb. 3: Der Mechanismus des Mitmachens

Die Situationen, in die man durch die Bestechungspraxis gerät, werden nicht als grandios verworfen oder gar schockierend erlebt. Im Gegenteil, es etabliert sich eine professionelle Routine im Umgang damit. Dazu kommt, dass die Abwicklung der unerlaubten Geschäfte in ein bürokratisches Regelwerk eingebunden und damit organisational abgestützt wird. Wenn man so will, kann man darin eine Art der Legitimierung durch Verfahren sehen. Außerdem beteiligen sich „alle“ an entsprechenden Betrügereien und zwar außer- wie innerhalb von Siemens. Was üblich ist, ist normal und trägt damit nicht nur zur Verhaltensstabilisierung sondern auch zur Normalisierung korrupten Denkens bei. Und diejenigen, die dann doch Skrupel plagen, können sich damit beruhigen, dass die Kontrollmaßnahmen praktisch nicht greifen und sich das Engagement von Siemens zur Durchsetzung ihrer eigenen (!) Anti-Korruptions-Leitlinie sehr im Rahmen hält. Die Compliance-Abteilung, die dafür eigentlich verantwortlich ist, richtet ihre Aufmerksamkeit auf gänzlich andere Dinge als auf die Bestechungspraxis, zumal viele Mitarbeiter in dieser Abteilung ehemals selbst im Vertrieb gearbeitet hatten und mit einem entsprechenden Verständnis für die Schwierigkeiten in diesem Bereich ausgestattet sind.

Was schließlich die Bewertungsseite angeht. Es ist nicht nur so, dass, wie beschrieben, persönlich keine gravierenden materiellen oder prestigebeeinträchtigenden Bestrafungen zu fürchten sind, es ist außerdem so, dass auch keine negativen *moralischen* Konsequenzen gesehen werden. Es wird niemand (der direkt Beteiligten!) geschädigt, man hat es vielmehr mit einer klassischen Win-Win-Situation zu tun. Und die Rechtfertigung, sofern man sie denn

überhaupt braucht, lässt sich kaum zurückweisen: Der enorme Wettbewerbsdruck und die gegebenen Spielregeln im großkalibrigen Investitionsmarketing lässt den Akteuren (vermeintlich) gar keine andere Handlungsmöglichkeiten, wenn man Erfolg haben will, ist die Beteiligung an der Schmiergeldpraxis so zu sagen „alternativlos“.

Zur Wirksamkeit des beschriebenen Mechanismus des Mitmachens trug nicht zuletzt bei, dass seine Elemente gut zusammenstimmen. Die Mitarbeiter von Siemens folgten, so deren Definition der Situation, nur der üblichen, eingespielten und erfolgreichen Praxis. Eingebettet war diese Praxis in das Siemens-Gesamtsystem wechselseitiger Loyalität, das für die notwendige Rückendeckung sorgte. Falls etwas aus dem Ruder laufen sollte, konnte man darauf vertrauen, von der Firma aufgefangen zu werden. Wesentliche Voraussetzungen für den reibungslosen Ablauf waren aber neben der sozialen Einbindung auch der Erfolg des Systems und die – organisatorisch abgesicherte – funktionierende Abstimmung des Geschäftsgebarens.

## **2. Arbeitsteilige Unmoral der Unterlassung: Contergan und Alival**

### **a) Alival: Profite ohne Bedenken**

Im Kern geht es in dem im Folgenden geschilderten Fall darum, dass die Firma Hoechst versuchte, das Arzneimittel „Alival“ (ein Mittel gegen depressive Verstimmung), ungeachtet des Wissens um die große Gesundheitsgefahr, die von dem in Alival enthaltenen Wirkstoff Nominfensin ausging, so lange wie möglich am Markt zu halten. Bereits vor der Zulassung von nominfensinhaltigen Medikamenten waren sowohl dem Hersteller (der Firma Hoechst) als auch der Aufsichtsbehörde (dem Bundesgesundheitsamt) schwere Nebenwirkungen bekannt. Die nach und nach bekanntwerdenden Tatsachen wurden abgestritten und vertuscht und erst nach etlichen Todesfällen und starkem nationalen und internationalen Druck wurde das Mittel schließlich nicht mehr verkauft.

Zugelassen wird das Mittel für Deutschland im Jahr 1982. Zwei Jahre später stellen Ärzte in einer Hamburger Klinik in sechs Fällen schwere Nebenwirkungen fest, die eindeutig auf die Medikamentengabe zurückzuführen sind. Es erfolgen Meldungen an das Bundesgesundheitsamt und an die Arzneimittelkommission der Deutschen Ärzteschaft. Die Arzneimittelkommission warnt in einem Arzneimitteltelegramm vor Alival, insbesondere soll es bei Fieber und Grippe nicht gegeben werden. Außerdem drängt die Kommission das Bundesgesundheitsamt, da inzwischen zahlreiche weitere Berichte über schädliche Nebenwirkungen vorliegen, tätig

zu werden. Das Bundesgesundheitsamt hält sich jedoch zurück. Es vertritt den Standpunkt, es sei die Aufgabe der Arzneimittelkommission, die Ärzte zu unterrichten. Dies geschieht im März 1985, woraufhin die Verschreibungen zurückgehen. Die Firma Hoechst reagiert auf die Veröffentlichung durch ein Informationsschreiben an die Ärzteschaft (durch einen so genannten „Rote Hand Brief“), in dem sie auf mögliche Nebenwirkungen hinweist, diese aber herunterspielt. Im Mai 1985 stirbt die Patientin Frau Semitschow, nachdem bei ihr Alival abgesetzt und wieder angesetzt wurde. Das Bundesgesundheitsamt bedauert den Todesfall, aber sieht sich nicht verantwortlich, schließlich verschrieben ja die Ärzte die Medikamente und nicht die Behörde. Im August 1985 führen Hoechst und das Bundesgesundheitsamt Verhandlungen über Risikoabwehrmaßnahmen durch. Die Auffassungen sind kontrovers, das Bundesgesundheitsamt findet sich dennoch schließlich mit den abwehrenden Darstellungen von Hoechst ab und setzt keine Maßnahmen zum Schutz der Patienten durch. Im September 1985 verschickt Hoechst vereinbarungsgemäß einen Rote Hand Brief, dessen Inhalt allerdings von den Vereinbarungen mit dem Bundesgesundheitsamt abweicht. Darin wird Nomifensin als besonders wirksam dargestellt, der Nutzen sei größer als die Risiken und es gäbe keine Alternative im Hinblick auf die Verträglichkeit. Das Bundesgesundheitsamt verlangt eine Korrektur der Darstellungen, was Hoechst aber unter Berufung auf die Meinungsfreiheit ablehnt. Es kommt zu keinen weiteren Aktivitäten des Bundesgesundheitsamtes. Es zeigt sich überrascht, als Hoechst im Januar 1986 mitteilt, Nomifensin werde weltweit vom Markt genommen. Als Begründung wird auf Meldungen aus Großbritannien hingewiesen, wonach es vermehrt zu Fällen hämolytischer Anämie durch die Medikamentengabe gekommen sei.

Tatsächlich hatte das Arzneimittelsicherheitskomitee der englischen Gesundheitsbehörde im Juni 1985 Ärzte vor den Risiken von Nomifensin gewarnt. In der Zeitschrift Lancet wurde im August 1985 über zwei nomifensinbedingte Todesfälle berichtet. Hoechst beauftragte daraufhin dem Schweizer Hämatologen Miescher mit einer entlastenden Stellungnahme. Im Dezember kam es zu Gesprächen zwischen der englischen Behörde und Hoechst über risikomindernde Maßnahmen und im Januar reagierte Hoechst – wie angeführt – dann mit dem Marktrückzug.

Angemerkt sei, dass es bereits vor der Zulassung deutliche Hinweise auf mögliche Gesundheitsgefährdungen (u.a. Schlafstörungen, Arzneimittelfieber, Leberfunktionsstörungen, hä-

molytische Anämie, Lungenkomplikationen) gab, die Hoechst ignorierte bzw. verschwieg. Außerdem wurden bei der Zulassung nur wenige der verfügbaren Quellen zu einschlägigen Studien genutzt. Auch die Zulassung des nomifensinhaltigen Mittels Psyton war im Bundesgesundheitsamt umstritten. Die Zulassung erfolgte aber schließlich dennoch und zwar sogar unter Verzicht auf eine Auflage, alle bekannten Nebenwirkungen aufzuführen.

Im Übrigen war auch das von Hoechst benutzte Bewertungssystem zur Einstufung der Nebenwirkungen umstritten. In Schweden und Japan wurde die Zulassung von Nomifensin verweigert. In den USA wurde nach mehreren Anläufen Nomifensin unter dem Namen Merital im Dezember 1984 zugelassen. Im Juli 1987 stellte die amerikanische Gesundheitsbehörde fest, dass Hoechst ungünstige Studien und unerwünschte Nebenwirkungen verschwiegen habe (mit bis zu 30 Todesfällen und 100 Fällen hämolytischer Anämie). Im Jahr 1991 kam es zu einer Verurteilung wegen Verschweigens wichtiger Informationen und zu einer Strafzahlung von 202.000 Dollar. In Deutschland wurde im Jahr 1992 gegen drei Ärzte bei Hoechst Anklage wegen vorsätzlicher Körperverletzung in zwanzig Fällen und Körperverletzung mit Todesfolge in drei Fällen erhoben. Im Jahr 1997 kam es zu einer Schadenersatzzahlung für den Todesfall von Frau Semitschow im Zuge eines Vergleichsverfahrens.

### **b) Contergan: Verfahren ohne Schuldspruch**

Der Fall Contergan besitzt große Ähnlichkeit mit dem Fall Alival. Auch hier geht es im Kern um den Versuch, ein schädliches Arzneimittel so lange wie möglich am Markt zu halten. Und auch hier war das Geschehen durch ein äußerst unbefriedigendes Zusammenwirken mehrerer Organisationen gekennzeichnet (eine materialreiche Darstellung des Contergan-Falles findet sich bei Kirk 1999). Vier Jahre nach der Markteinführung von Contergan wurde ein Zusammenhang zu Nervenschädigungen festgestellt, der vom Hersteller, der Fa. Grünenthal heftig bestritten wurde. Das Innenministerium von Nordrhein-Westfalen ließ sich von Grünenthal erpressen. Erst als Missbildungen nachgewiesen wurden, nahm Grünenthal das Mittel widerwillig vom Markt. Zwischen 1958 und 1962 kamen etwa 4.000 Kinder mit Missbildungen zur Welt. Im Jahr 1956 genehmigt die Gesundheitsabteilung des Innenministeriums von Nordrhein-Westfalen die Abgabe von thalidomidhaltigen Arzneimitteln. Ein gesetzlich genau geregeltes Verfahren zur Zulassung von Arzneimitteln existierte seinerzeit nicht. Im Jahr davor war die Universitätsklinik in Köln von der Fa. Grünenthal beauftragt worden, die Wirksamkeit von

Thalidomid (dem Wirkstoff des Arzneimittels Contergan) zu prüfen. Die Klinik kommt in ihrem Gutachten zu einem positiven Ergebnis. Das Mittel wird im Jahr 1957 als rezeptfreies Beruhigungs- und Schlafmittel in den Handel gebracht. Im Jahr 1959 schickt der Neurologe Ralf Voss eine Anfrage an die Fa. Grünenthal und erkundigt sich nach möglichen toxischen Wirkungen von Thalidomid. Anfang Mai 1960 berichtet Voss auf einem Neurologen-Kongress über Nervenschäden, die von Thalidomid verursacht werden. Die Forschungsabteilung von Grünenthal führt daraufhin eine Untersuchungsreihe an Ratten durch und findet keine Anhaltspunkte für mögliche Nervenschädigungen.

In den USA findet ein thalidomidhaltiges Arzneimittel keine Zulassung. Die zuständige Ärztin fordert Untersuchungen zum Einfluss des Medikaments auf ungeborenes Leben. Auch in Deutschland gibt es Anfragen wegen möglicher Missbildungen bei Ungeborenen. Im Herbst 1960 streichen einige Krankenhäuser Thalidomid aus ihren verwendeten Arzneimitteln. Grünenthal verweist in einer neuen Packungsbeilage auf mögliche Nervenschädigungen, die allerdings lediglich aus „Überempfindlichkeit“ entstünden und reversibel seien. Voss berichtet im Februar des kommenden Jahres auf einem weiteren Neurologen-Kongress erneut über Nervenschädigungen, die außerdem irreversibel seien. Am 26.5.1961 empfiehlt das Bundesgesundheitsamt, die Rezeptpflicht einzuführen. Ab August wird diese in drei Bundesländern angeordnet. Ebenfalls im August berichtet „Der Spiegel“ unter dem Titel „Zuckerplätzchen forte“ über die vorliegenden Erkenntnisse über die nervenschädigende Wirkungen von Thalidomid. Grünenthal zahlt an Patienten mit Nervenschädigungen, die an die Firma mit Schadensersatzforderungen herangetreten waren, Beträge zwischen 200 und 20.000 Mark. Es gibt erste Berichte über Missbildungsfälle. Bei einer Besprechung im Innenministerium im November desselben Jahres wird die Fa. Grünenthal aufgefordert, Thalidomid vom Markt zu nehmen, was abgelehnt wird. Grünenthal droht damit, das Ministerium für den finanziellen Schaden haftbar zu machen. Es gibt erste Strafanzeigen und Ermittlungen gegen Grünenthal. Aber erst im März 1967 kommt es zu einer Anklageerhebung gegen die Geschäftsführung und acht leitende Angestellte.

Der Contergan Prozess dauerte von Mai 1968 bis Dezember 1970. Das Verfahren wurde, so die Auffassung von Beobachtern, künstlich in die Länge gezogen. Es wurde wegen geringfügiger Schuld eingestellt und weil es Bedenken wegen möglicher Verjährungsfristen gab. Grü-

nenthal und Vertreter der durch Contergan geschädigten Kinder vereinbarten Vergleichszahlungen. Im Jahr 2013 beschloss der Deutsche Bundestag eine substantielle Erhöhung (eine Verdoppelung) der Renten für Contergan-Opfer.

### **c) Analyse**

Neben der Darstellung der Geschehnisse finden sich in den verwendeten Quellen auch Erklärungsangebote. Bezüglich der Alival-Affäre wird z.B. sehr stark auf die bewusste Desinformationspolitik der Firma Hoechst abgehoben. Außerdem werden die unzureichenden fachlichen Fähigkeiten des Bundesgesundheitsamtes herausgestellt, die zu maßgeblichen Fehleinschätzungen beitrugen. Als wichtiger Punkt gilt außerdem das wenig befriedigende Zusammenwirken der verschiedenen Organisationen und Behörden mit ungeklärten und sich überschneidenden Kompetenzen und der daraus resultierenden Zuständigkeits- und Verantwortungsdiffusion. Ganz ähnliche Ursachen werden für den Contergan-Fall geltend gemacht. Außerdem wird Böswilligkeit unterstellt, die sich z.B. in Erpressungsversuchen niederschlägt und es wird auf Gruppenzwänge hingewiesen, aus denen sich die einzelnen Akteure nicht lösen konnten. Von struktureller Seite werden die unzureichenden gesetzlichen Regulierungen und das Fehlen effektiver Warnsysteme moniert. Auf einige dieser Punkte gehen wir in unserer eigenen Analyse im Folgenden ein.

Ein zentrales Charakteristikum beider Fälle ist das Unterlassungshandeln, das die Hauptakteure, die Firmen Hoechst und Grünenthal sowie das Bundesgesundheitsamt, an den Tag legen, also die Weigerung aus den vorliegenden Erkenntnissen, die notwendigen Schlüsse zu ziehen und die schädlichen Medikamente vom Markt zu nehmen. Dieses Nichts-Tun sollte allerdings nicht mit Passivität verwechselt werden, die verantwortlichen Personen waren nämlich durchaus aktiv darum bemüht, ihre vermeintlichen Interessen zu verteidigen und die aus ihrer Sicht geeigneten Schritte zu unternehmen.

Unterschiede gab es in der Motivlage. Während die beiden Firmen aus rein opportunistischem, auf Profit gerichteten, Antrieb heraus handelten, agierte das Bundesgesundheitsamt aus einer Verteidigungshaltung heraus, aus einem Bedrohungsgefühl, das durch den Druck der Firmen erzeugt und durch die unklare Gesetzes- und Zuständigkeitslage unterfüttert wurde. Das Ausleben der angeführten Grundmotivationen durch zielgerichtetes Handeln ist

natürlich ganz grundsätzlich nur beschränkt möglich. Ungezügelter Profitstreben und ein widerstandsloses Ergeben in Bedrohungen finden ihre Grenzen nicht zuletzt in den herrschenden Moralvorstellungen. Auch die in den vorliegenden Fällen zum Zuge kommenden Akteure können durchaus nicht als moralfrei agierende Charaktermasken gelten. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass sie, wie andere Personen auch, den gegebenen prosozialen Moralvorstellungen ausgesetzt und nicht frei von moralischen Skrupeln waren. Generell wird jeder Mensch versuchen, auch in moralischer Hinsicht eine einigermaßen konsistente Haltung zu bewahren. Wenn nun aber die individuellen Handlungsanreize und der moralische Anspruch kollidieren und wenn man seine Ziele nicht aufgeben will, bleiben zwei Möglichkeiten. Man kann zum einen versuchen den moralischen Imperativ durch Verdrängung der Moral zu umgehen. Oder man kann zum anderen nach Rechtfertigungen für das eigene Handeln suchen (durch Berufung auf eine Alternativmoral, durch soziale Rückversicherung usw.) oder allgemeiner ausgedrückt: durch die Fabrikation von Legitimität (Ortmann 2012). In Abbildung 4 sind die beiden Pfade zum Umgehung der Moral angeführt. In den vorliegenden Fällen wurden beide Möglichkeiten genutzt. Im Einzelnen gab es dabei gewisse Akzentuierungen.

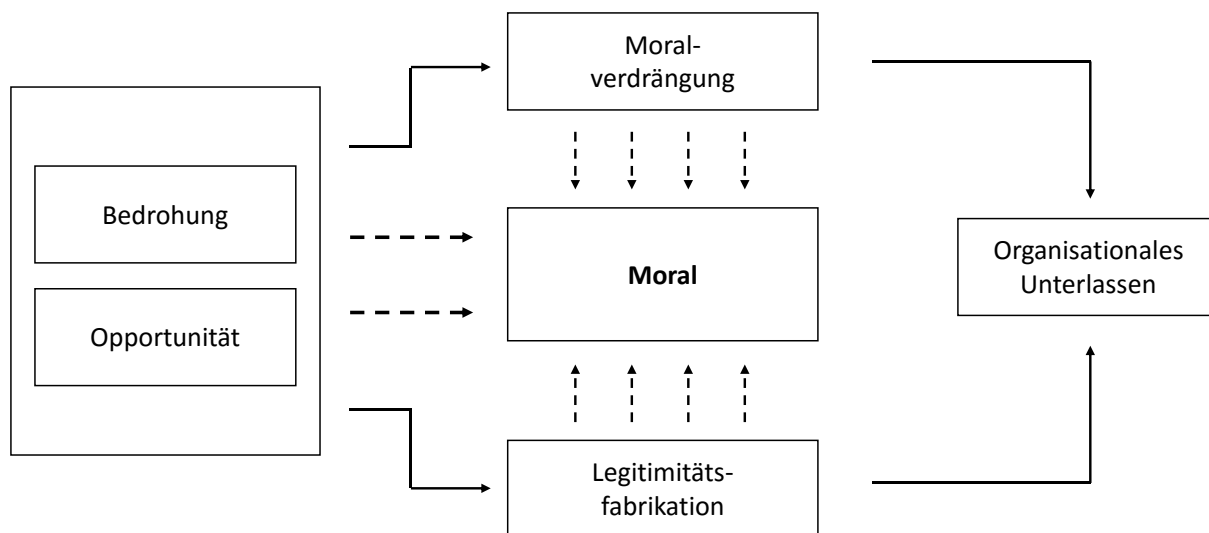


Abb. 4: Wege zur Umgehung moralischer Bedenken

Eine wichtige Vorbedingung dafür, dass das fragwürdige Verhalten der Beteiligten überhaupt einigermaßen Bestand haben konnte, ergab sich aus der Gesetzeslage. Eindeutige und scharfe Prozeduren bei der Einführung neuer Arzneimittel existierten nicht oder nur in Ansätzen. Auch

waren die Zuständigkeiten bei der Medikamentenkontrolle und -überwachung nicht eindeutig geklärt. Die in den gesetzlichen Grundlagen vorgesehene und die in der Praxis geübte Aufteilung von Zuständigkeiten auf verschiedene Akteure bewirkte eine Verantwortungsverdünnung. Insbesondere erwies es sich als problematisch, dass das Bundesgesundheitsamt nicht über die Möglichkeiten einer wirksamen Kontrolle verfügte und die Verantwortlichen deshalb nicht damit rechnen mussten, wegen strittiger Verbote mit Schadenersatzansprüchen und erheblichen Reputationseinbußen konfrontiert zu werden. Umgekehrt befanden sich die beiden Firmen gegenüber dem Bundesgesundheitsamt in einer starken Überlegenheitssituation, zumal Politik und Öffentlichkeit in der damaligen Zeit des Wirtschaftswunders darauf bedacht waren, die Wirtschaft in ihren Entfaltungsmöglichkeiten möglichst nicht einzuschränken.

### Moralverdrängung

Moralverdrängung kann wiederum auf unterschiedlichen Wegen erfolgen. In den vorliegenden Fällen findet man vor allem Belege für selektive Blindheit, (scheinheilige) Selbstbeschwichtigung, die Abschottung gegen äußere Einflüsse und die Suche nach Sündenböcken.

### *Selektive Blindheit*

In beiden Fällen war die Situation für Außenstehende, aber auch für die Beteiligten von einer ganzen Reihe undurchsichtiger Zusammenhänge geprägt, die es schwer machten, den Gesamtzusammenhang zu erfassen. Die unklare Gesetzeslage ermöglichte es den Akteuren jeweils eigene Deutungen zu artikulieren und entsprechende Geltungsansprüche abzuleiten. Die uneindeutige wissenschaftliche Erkenntnislage zu den Wirkstoffen erschwerte außerdem eine unvoreingenommene Beurteilung und auch die Methoden zur Risikoeinschätzung waren unausgegoren. Und schließlich erschwerte die Einbindung in interessenbezogene soziale Netzwerke den Informationsaustausch und die wechselseitige Verständigung. Die Komplexität der Situation führte dazu, dass die Akteure ihrer Neigung nachgaben, sich auf ihre je spezifische Betroffenheit zurückzuziehen und die übergeordneten Aspekte der Problemlage auszublenken. Im Contergan-Fall kam hinzu, dass es seinerzeit noch kein Arzneimittelgesetz gab und man sich auch nicht auf Präzedenzfälle beziehen konnte (die über verschiedene Rechtsgebiete verteilten Regelungen des Arzneimittelrechts wurden erst im Jahr 1961 zum Arzneimittelgesetz zusammengefasst). Da man sich keiner echten Gesetzesverstöße schuldig gemacht hatte, war es leicht, die moralischen Hemmschwellen zu senken. Was erlaubt und verboten, was gut und richtig war, verlor im Meinungsstreit seine Konturen.



### *Selbstbeschwichtigung*

Zur Abwehr der Vorbehalte gegenüber Alival gibt Hoechst ein Gutachten in Auftrag, das zu einem positiven Ergebnis kommt. Offensichtlich wird aber nicht nur das Gutachten, sondern vor allem das Ergebnis des Gutachtens bestellt. Das Bundesgesundheitsamt zieht in mehreren Auseinandersetzungen mit Hoechst den Kürzeren. Man gibt schließlich auf, mit dem guten Gewissen, gegenüber dem übermächtigen Konzern sein Bestes getan zu haben. Durch die Möglichkeit, sich wechselseitig Verantwortlichkeiten zuzuschreiben ergibt sich die wohlfeile Möglichkeit, sich von der eigenen Verantwortung zu befreien. So können die Akteure im Bundesgesundheitsamt geltend machen, dass man sich auf die fachliche Kompetenz von Hoechst „verlassen“ und dass man davon ausgehen kann, dass sich Hoechst korrekt verhält. Das Bundesgesundheitsamt verschafft sich eine gewisse moralische Entlastung dadurch, dass sie sich auf minimale Schuldeingeständnisse einlässt, ohne allerdings danach konsequent auf Abhilfe zu sinnen.

Die Firma Grünenthal führt auf die Anschuldigungen hin, wie angeführt, eine hausinterne Versuchsreihe an Ratten durch. Die für Grünenthal positiven Ergebnisse erscheinen der Firma hinreichend, um sich im Recht zu wissen. Das Bundesgesundheitsamt verlangt immerhin den Hinweis auf mögliche Nervenschädigungen auf der Packungsbeilage. Darauf lässt sich Grünenthal auch ein, allerdings in einer stark abgeschwächten Textvariante.

### *Weitere Verhaltensweisen*

Insbesondere bei Hoechst kann man eine bewusste *Abschottung* gegenüber äußeren Einflüsse erkennen und das Bemühen, eine einheitliche Linie gegenüber den von außen kommenden Gegnern aufzubauen. Dies geschieht u.a. dadurch, dass man die inkriminierenden Berichte verharmlost und ins Lächerliche zieht, dass man Warnungen nicht weitergibt und ganz bewusst auf eine Politik der Desinformation setzt.

Eine wirksame moralische Entlastung ergibt sich durch die Möglichkeit das eigene Versagen durch die Beschuldigung von *Sündenböcken* zu verschleiern. Die Sündenböcke für das Bundesgesundheitsamt sind insbesondere die Ärzte, die ja schließlich in eigener Verantwortung für die Indikation und die Verschreibung der Medikamente zuständig seien (tatsächlich wäre es aber eine völlige Überforderung, wollte man den Ärzten die Aufgabe einer wirksamen und flächendeckenden Medikamentenkontrolle übertragen).

## Legitimationsfabrikation

### *Alltagstheorien und -prozeduren*

Sind im organisationalen Geschehen einmal Standards verankert und bestimmte Verfahrensabläufe etabliert, dann wird es schwer, sich außerhalb der damit definierten Verhaltenskorridore zu bewegen. Werden „Standard Operation Procedures“ einmal als richtig definiert und nicht mehr angezweifelt, kommt man nur schwer gegen sie an. Bei Hoechst orientiert man sich bei der Abschätzung der Nebenwirkungen eines Medikaments an dem Verfahren nach „Karch-Lasagna“. Danach soll durch systematische Erkundung möglicher Kausalitäten geprüft werden, wie wahrscheinlich es ist, dass ein Medikament eine bestimmte Wirkung hervorruft (Prüffragen richten sich z.B. auf zeitliche Zusammenhänge, das Wohlbefinden nach Absetzen des Medikaments usw.). Das von Hoechst angewendete Verfahren ist zwar nicht unumstritten, gilt aber bei Hoechst selbst als bewährt – und liefert die gewünschten Ergebnisse. Eingeübte Praxis ist es seinerzeit im Übrigen auch, dass man es den Unternehmen selbst überlässt, welche Medikamente sie in eigener Verantwortung auf den Markt bringen. Eine Einmischung von außen wird entsprechend vehement abgewehrt.

### *Der Zirkel faktischer Legitimation*

Wenn der Zweck die Mittel und die Mittel den Zweck heiligen, spricht Ortman von einem Zirkel der faktischen Legitimation (Ortman 2012). Bezüglich der beiden Medikamente wird von den Firmen deren hohe Wirksamkeit als Beruhigungs- bzw. als Schlafmittel ins Feld geführt (was im Zuge der Auseinandersetzungen allerdings stark in Zweifel gezogen wird). Die angeblich gute Eignung für deren Primärzwecke dient zur Rechtfertigung dafür, die Medikamente im Markt zu halten. Außerdem sind die Mittel ökonomisch sehr erfolgreich, was deren Wertschätzung naturgemäß weiter steigert. Als sich nach und nach herausstellt, dass die Mittel entgegen den ursprünglichen Verlautbarungen schlimme Nebenwirkungen hervorrufen können, ist der sich selbst verstärkende Zirkel von Mittel und Zweck bereits etabliert und nur mehr schwer aufzubrechen.

### *Recht und Regulation*

Unter Wirtschaftsführern findet man nicht selten die Vorstellung von einer moralischen Arbeitsteilung derart, dass sich die Wirtschaft primär um die Förderung von Produktivität und Einkommen zu kümmern habe, der Politik dagegen die Aufgabe zukomme durch Rechtsetzung und Regulierung für ein einigermaßen geordnetes Wirtschaftsgeschehen zu sorgen. Was nicht

reglementiert ist, solle entsprechend dem Selbstregulierungswillen der Wirtschaftsakteure anheimgestellt bleiben. So besteht für Grünenthal auch kein Anlass, besonders aufwändige und über das übliche Maß hinausgehende Prüfungen vorzunehmen und jedem kritischen Hinweis nachzugehen, zumal es unvermeidlich ist, dass irgendwelche Bedenken immer (und von wem auch immer) vorgebracht werden und dass sich diese häufig von selbst erledigen. Und auch für das Bundesgesundheitsamt zählen primär die Vorgaben und Aufgaben, die ihm explizit übertragen werden. Ein proaktives Vorgehen, für das keine absichernden Regularien existieren, kommt daher auch nicht in Betracht.

#### *Weitere Einflussgrößen*

Man kann davon ausgehen, dass die Geschehnisse in den beiden Fällen von einer ganzen Reihe weiterer Einflussgrößen geprägt wurden. Besondere Erwähnung verdienen das Streben nach Dissonanzvermeidung und die Nachgiebigkeit gegenüber sozialem Druck.

Jeder einigermaßen komplexe Fall ist von widersprüchlichen Anforderungen und Überlegungen durchsetzt. Daraus entstehen leicht kognitive Dissonanzen, denen man sich nicht gern aussetzt. *Dissonanzvermeidung* kann dabei helfen, besser mit den Anforderungen der Situation und mit seinem dadurch induzierten fragwürdigen Verhalten besser klar zu kommen. So verzichtete das Bundesgesundheitsamt auf einen konfrontativen Kurs gegenüber Hoechst und selbst als nicht mehr zu leugnen war, dass Alival schwere Gesundheitsschäden hervorrufen kann, tat man sich sehr schwer damit, sich einzugestehen, dass die Duldung desurses der Firma Hoechst von Anfang an ein Fehler gewesen war. In den Quellen, die über den Contergan-Prozess berichten, wird außerdem auf die strikt auf Konsens ausgerichtete Unternehmenskultur bei Grünenthal und den dort herrschende *Gruppenzwang* hingewiesen, denen die beteiligten Personen ausgesetzt waren. „Nein, niemand wurde freigesprochen. Das Verfahren wurde wegen ‚geringfügiger Schuld‘ eingestellt. Das Gericht billigte den Verantwortlichen zu, dass sie unter einem starken Gruppenzwang standen und die Einzelnen deshalb wenig individuelle Entscheidungsmöglichkeiten hatten.“ (Kirk 2006, vgl. auch den Hinweis auf die Branchenüblichkeit des Grünenthal-Vorgehens im Einstellungsbeschluss, Kirk 1999, 95-97)

#### **d) Zusammenfassung**

In Tabelle 1 sind die angeführten Überlegungen zur Erklärung des Unterlassenhandelns der betrachteten Organisationen nochmals zusammengefasst. Der Grundmechanismus, ist für

beide Fälle und für alle vier Akteure der gleiche. Danach wird die den eigenen Intentionen entgegenstehende Moral in doppelter Hinsicht umgangen. Zum einen kommt es zu einer Verdrängung unangenehmer moralischer Überlegungen und zum anderen werden Rechtfertigungen für das eigene Handeln konstruiert. Hierbei kommen verschiedene Verhaltenstechniken zur Anwendung. Die Moralverdrängung wird unterstützt durch Alibiaktionen, die das Gewissen beruhigen, durch den Rückzug auf die jeweilige Binnenmoral, durch die Zuweisung der Verantwortung auf Dritte und schlussendlich durch eine vereinfachte Problembetrachtung, in deren Gefolge sich selektive Blindheit einstellt. Die Fabrikation von Legitimität gelingt, weil Rechtfertigungsmuster zur Hand sind, die benutzt werden können, um die eigene Verantwortlichkeit zu leugnen und durch den Rekurs auf eingeübte und unhinterfragte Verfahren – mögen diese nun passen oder auch nicht.

	Alival		Contergan	
	Fa. Hoechst	Bundesgesundheitsamt	Fa. Grünenthal	Bundesgesundheitsamt
Motivlage	Opportunität	Bedrohung	Opportunität	Bedrohung
Moralverdrängung	- Selbstbeschwichtigung - Schottenbildung - Selektive Blindheit	- Selbstbeschwichtigung - Sündenbock - Selektive Blindheit	- Selbstbeschwichtigung - Schottenbildung - Selektive Blindheit	- Selbstbeschwichtigung - Schottenbildung - Selektive Blindheit
Legitimationsfabrikation	- Zirkel faktischer Legitimation - Alltagstheorien	- Zirkel faktischer Legitimation - Heuchelei - Alltagstheorien	- Legitimation durch Recht und Regulation - Alltagstheorien	- Zirkel faktischer Legitimation - Heuchelei - Alltagstheorien
Weitere Wirkfaktoren		Dissonanzvermeidung	Gruppenzwang	Wertkonflikt
Rahmenbedingung	Komplexität des Gegenstandes, Unübersichtlichkeit der rechtlichen Regelungen und Zuständigkeiten, schwache öffentliche Institutionen, → Diffusion von Verantwortung, moralische Arbeitsteilung			

Tab. 1: Der Mechanismus arbeitsteiliger Unmoral der Unterlassung.  
Variablen und Voraussetzungen

Einen deutlichen Unterschied zwischen den Wirtschaftsunternehmen und der Gesundheitsbehörde besteht im Hinblick auf die jeweilige Motivlage. Im einen Fall sind es vor allem die Profitinteressen, die den Akteuren die Energie geben, sich gegen moralische Anforderungen

zu behaupten, im anderen Fall ist es die Angst vor negativen Folgen möglicher Fehlentscheidungen. Neben der Motivationskraft, die notwendig war, um sich eine ganze Zeit lang mit einer fragwürdigen Praxis zu behaupten, waren es im vorliegenden Fall auch „günstige“ Situationsbedingungen, die es den Akteuren überhaupt erst möglich gemacht haben, ihre eigensüchtigen Interessen zu verfolgen und sich dabei von moralischen Überlegungen nicht hemmen zu lassen. Zu nennen sind insbesondere die Komplexität des Gegenstands und die unbefriedigende Erkenntnislage hinsichtlich der Arzneimittelwirkungen. Dazu kommen die Unübersichtlichkeit in den Zuständigkeiten und die Asymmetrie in den Machtverhältnissen zwischen den privaten und den öffentlichen Akteuren.

### **3. Ökonomisch rationalisierte Bereicherung**

Die Fusion zwischen Daimler und Chrysler und die Übernahme von Mannesmann durch Vodafone stehen exemplarisch für die Fälle einer ökonomisch rationalisierten Selbstbereicherung. Die verantwortlichen Akteure sehen in ihren Profiten dagegen wohl eher die legitime Belohnung der von ihnen errungenen Erfolge, aus distanzierter Sicht erweist sich diese Auffassung jedoch als Rationalisierung eines fehlgeleiteten Handelns.

#### **a) DaimlerChrysler: Fusion von Ungleichen**

Im Jahr 1998 fusionierten die Unternehmen Daimler Benz AG und Chrysler zur DaimlerChrysler AG. Im Jahr 2007 wurde die Chrysler Gruppe zu einem erheblichen Anteil an einen Großinvestor verkauft und im Jahr 2009 wurde die Restbeteiligung der Daimler AG an Chrysler aufgegeben. Es gibt Schätzungen, wonach das „Chrysler Abenteuer“ dem Stuttgarter Unternehmen etwa 40 Milliarden Euro gekostet haben soll. Dieser Fall einer missglückten Zusammenarbeit birgt nicht zuletzt was die wirtschaftliche Dimension angeht, viele interessante und zum Teil strittige Aspekte. Hierzu gehört u.a. die Frage, warum die Fusion scheitern musste und ob hierfür primär strategische, operative, machtpolitische oder kulturelle Ursachen verantwortlich zu machen sind. In unserem Zusammenhang beschränken wir uns auf den Tatbestand der Selbstbereicherung, der angemessen nur vor dem Hintergrund des Fusionsgeschehens zu verstehen ist. Er steht außerdem im Zusammenhang mit dem immensen Wachstum der Managementgehälter in den 1990er Jahren und mit den damit verknüpften Vergütungsregeln, die nachgerade zu einer Selbstbedienung der Manager einladen (Büschemann 2013; Daimler AG 2014; Grässlin 2014).

Maßgeblich vorangetrieben wurden die Fusion durch Jürgen Schrempp, den damaligen Vorsitzenden des Vorstands von Daimler Benz. Schrempp war ein Promoter der Shareholder Value Philosophie. In ihrem Kern geht es bei diesem Management Konzept um die Maximierung des auf dem Finanzmarkt erzielbaren Unternehmenswertes. Ausdruck fand dieses Streben bei Daimler Benz unter anderem in der Neuausrichtung der Unternehmensstrategie. Schrempps Vorgänger Edzard Reuter wollte den Daimler-Konzern zu einem diversifizierten Technologieunternehmen ausbauen. Unter Schrempp wurde diese Ausrichtung, die sich nicht als sonderlich gewinnträchtig erwiesen hatte, zurückgenommen, was dazu führte, dass Firmen wie AEG und Fokker wieder veräußert wurden. Der Steigerung des Shareholder-Value diene auch die Veränderung des Vergütungssystems für das Management. Es setzte verstärkt darauf, die Leistung der Manager am Zugewinn des Unternehmenswertes zu bemessen und entsprechend zu belohnen.

Schrempp war ein erfolgreicher und durchsetzungsstarker Manager. Es war maßgeblich ihm zu verdanken, dass sich die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie und die damit verknüpften Vergütungssysteme etablieren konnten. Dabei fand er Rückhalt in einem dichten Netz von einflussreichen Gleichgesinnten. Und auch die Fusion mit Chrysler stand unter dem von Schrempp internalisierten Leitmotiv, den Aktienwert des Konzerns steigern zu wollen. Aus damaliger Sicht sprach einiges für die Fusion. Daimler hatte kein großes Vertriebsnetz in den Vereinigten Staaten sowie ein wenig umfangreiches Produktportfolio. Die Fusion versprach diesbezüglich Abhilfe zu schaffen. Gängige Auffassung war seinerzeit außerdem, dass nur wirklich große Automobilkonzerne im globalen Wettbewerb überleben können (Neubauer u.a. 2000, 375). Auch werde die Gefahr einer feindlichen Übernahme durch die Fusion gebannt und schließlich hoffte man natürlich ganz generell auf Synergieeffekte. Neben den positiven Seiten wurden durchaus auch mögliche Probleme etwa im Hinblick auf die Unternehmenskultur und die Steuerung des Unternehmens erkannt und diskutiert aber letztlich doch unterschätzt (Waller 2000). Rein äußerlich erwies sich die Fusion – gemessen am Shareholder Value Gedanken – zunächst als Erfolg. Die Marktkapitalisierung machte einen Sprung von 17,6 Milliarden (1995) auf 65 Milliarden Dollar nach der Fusion (Waller 2000). Eine kritische Seite des verheißungsvollen Beginns beleuchtet der folgende Pressekommentar: „Die Ehe ist vollzogen, an der Börse heißt Daimler-Benz fortan Daimler-Chrysler. An diesem Tag ist das Unter-

nehmen fast 72 Milliarden Euro wert. Doch der Zauber des schönen Beginns beginnt den Lasten des Alltags zu weichen. Zunächst geht es nur um die Belohnungen für die Ehe. Jürgen Schrempp verdient als Daimler-Chef umgerechnet 1,4 Millionen Euro, sein Kollege von Chrysler, Robert Eaton, 10,2 Millionen Euro. Eine hässliche Differenz. „Solange er mehr verdient als Jürgen Schrempp, wird Bob Eaton kein Problem haben, die Nummer zwei zu sein“, höhnt die US-Zeitschrift Automotive News. Doch das eilig installierte Compensation Committee weiß, was es zu tun hat: Die deutschen Gehälter müssen rauf, an das US-Niveau angepasst werden. Der Gehaltswucher in Deutschlands Vorstandsetagen nimmt seinen Anfang in der Fusion von Daimler und Chrysler.“ (SZ-online vom 17.10.2010)

Ein wichtiger Bestandteil des neuen Vergütungssystems war die Einführung von Aktienoptionen als einem wesentlichen Element der Gehaltssumme. Die Aktienoption erlaubt dem Optionsinhaber einen Aktienerwerb zu einem festgelegten Preis (Ausübungspreis). Der Zeitraum zur Einlösung der Option ist begrenzt. Die Optionseinlösung ist für den Manager lukrativ, wenn der Aktienkurs zum Zeitpunkt der Einlösung über dem in der Option festgelegten Preis liegt. In der Vergabe von Aktienoptionen steckt daher der Anreiz für die Manager, danach zu trachten, dass der Börsenkurs ihres Unternehmens steigt.

Das Optionsprogramm wurde im Jahr 2004 etwa 6.000 Führungskräften zuteil. Insgesamt bestanden Optionen über 86,5 Millionen Aktien, wobei 15%, d.h. 12,975 Millionen, dem Vorstand vorbehalten wurden. Die Ausübung des Optionsrechts war nach frühestens zwei Jahren möglich.<sup>15</sup> Außerdem ist zu vermerken, dass die Gewinnmöglichkeit pro Aktie auf 20% des Kursgewinns begrenzt wurde.

DaimlerChrysler weist die Vorstandsoptionen weder einzeln aus, noch werden sie unternehmensseitig kommentiert. Auch existieren keine Informationen zu den tatsächlichen Transaktionen Schrempps, da sie nicht veröffentlicht werden müssen. Um dennoch eine grobe Abschätzung zu erhalten, können „Vergleichsrechnungen“ angestellt werden. „Der Hamburger Wirtschaftsprofessor Michael Adams geht davon aus, dass der Vorstandsvorsitzende rund 20 Prozent der gesamten Vorstandsoptionen zugesprochen bekam [...] Nach Berechnungen der Wirtschaftswoche erhalte der Ex-Daimler-Chef [Schrempp] 79 Millionen Euro für den Fall,

---

<sup>15</sup> Anstelle des Erwerbs der Aktien konnte auch eine dem Kursgewinn entsprechende Geldauszahlung vorgenommen werden (Barausgleich).

dass sich der Wert der DaimlerChrysler-Aktie bis zum Jahr 2011 verdoppeln würde, auch wenn bis dahin einige der Optionen verfallen wären. Sollte sich die Daimler-Chrysler Aktie bereits 2009 im Wert verdoppeln, so stünden ihm rund 101 Millionen Euro aus seinen Aktienoptionen zu.“ (Grässlin 2007, 328 f.).

Selbstbereicherung über Options- bzw. „Spekulationsgewinne“ war nach Aussage von Grässlin üblich und wurde von vielen Vorständen genutzt. „Weder die Spekulationsgewinne noch der Barausgleich sind rechtlich bedenklich, moralisch aber sind sie fragwürdig, denn keiner der Topmanager, die von dem vor allem infolge von Schrempps Rücktrittsmeldung gestiegenen Aktienkurs profitieren, hatte eine besondere Leistung für diesen Höhenflug des Aktienkurses erbracht. Neben ihrem Hang zu Gewinnmitnahme vermittelten die Topmanager mit der Ausübung ihrer Aktienoptionen noch eine zweite Botschaft: Offensichtlich setzen sie nicht darauf, dass der Aktienkurs in näherer Zukunft weiter steigen könnte.“ (Grässlin 2007, 325) Das Optionsprogramm wurde bei Daimler im Übrigen im Jahr 2005 eingestellt.

## **b) Analyse**

Optionsprogramme sind wirkungsvolle Mittel der Selbstbereicherung. Dabei haben sie paradoxerweise ein hohes Renommee, zumal ihre Protagonisten – augenscheinlich zu Recht – auf die Leistungsgerechtigkeit verweisen können, die derartigen Programmen zugeschrieben wird. Schließlich dienen diese Programme, wie andere Verfahren der variablen Entlohnung auch, ja dazu, die Anstrengungen des Managements zu steigern, um einen möglichst hohen Unternehmenswert zu erreichen. Manager, die zu diesem ehrenwerten Ziel ihren Beitrag leisten, sollten entsprechend auch entlohnt werden. Auf die vielen Voraussetzungen, die in dieser schlichten Betrachtungsweise stecken, kann an dieser Stelle nicht vertieft eingegangen werden.<sup>16</sup> In unserem Beitrag geht es vielmehr darum, Einflussfaktoren zu betrachten, die es möglich machten, dass das am Shareholder Value Konzept ausgerichtete Optionsprogramm bei Daimler eingeführt werden konnte.

---

<sup>16</sup> Dazu gehört die Unterstellung, die Unternehmensentwicklung werde maßgeblich und ursächlich von der Managementleistung bestimmt. Die Zufälligkeiten der Marktentwicklung werden damit ausgeblendet. Außerdem werden die Beiträge, die die Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg erbringen, völlig außer Acht gelassen. Auch gibt es keine feste und belastbare Verbindung zwischen dem Aktienkurs und der tatsächlichen Vermögenssituation. Ebenso fragwürdig ist die Unterstellung einer rundum positiven Anreizwirkung. Es ist im Gegenteil zu erwarten, dass es zu einer Vereinseitigung kommt, andere Ziele als die Maximierung des Aktienkurses aus dem



### Koalitions- und Netzwerkbildung

Schrempp hat sich im Laufe seiner Tätigkeit im Daimler-Konzern, nicht zuletzt aufgrund seiner Erfolge und auch aufgrund der von ihm immer wieder bewiesenen Loyalität seiner Firma gegenüber, ein umfangreiches Netzwerk von Vertrauten und Gleichgesinnten geschaffen. Auch in der Zeit seiner Vorstandstätigkeit pflegte er stets den Kontakt zu den Entscheidungsträgern (insbesondere zu Grube und Cordes), die unmittelbar oder mittelbar von seiner Strategie oder Arbeitsweise betroffen waren (Waller 2000). Netzwerke erweisen sich praktisch in allen unternehmerischen Entscheidungen von Vorteil, sie erleichtern die Koalitionsbildung, um die jeweils eigene Position zu verdeutlichen und durchzusetzen. Die gute Vernetzung führte insbesondere dazu, dass die Einführung des Optionsprogramms relativ rasch über die Bühne ging. Bezüglich des Inhalts ergaben sich kaum Widerstände, zumal praktisch alle wichtigen Entscheidungsträger von diesem Programm profitierten.

### Führung und Macht

Die Restrukturierung des Vergütungssystems war unmittelbar auf der Vorstandsebene angesiedelt. Die Einflussmöglichkeiten anderer Hierarchieebenen und anderweitiger Stellen waren entsprechend gering. Die Kritik, die durch den damaligen Vorsitzenden des Betriebsrates Erich Klemm im Jahr 2000 vorgebracht wurde, hatte daher auch keinen spürbaren Einfluss auf die Entscheidungsfindung.

### Selbstbild

Als dem Promoter der Neuausrichtung kommt der Person Schrempp eine maßgebliche Rolle bei ihrer Durchsetzung zu. Sein selbstsicheres Auftreten und seine Durchsetzungsfähigkeit waren zweifellos von großer Bedeutung für ihren Erfolg. Entsprechend ist ihm das hierzu notwendige Macht- und Erfolgsbewusstsein zu bescheinigen. Andererseits gibt es einen gewissen Widerspruch zwischen der opportunistischen Verfolgung seiner Einkommensziele und der Loyalität, die Schrempp gegenüber seinem Arbeitgeber über die Jahre seiner Tätigkeit hin bewiesen hat. Leider liegen keine Informationen über seine Beweggründe für die Inanspruchnahme Aktienoptionen vor. Unklar bleibt auch, weshalb Schrempp bei seinem Ausscheiden auf eine Abfindungszahlung verzichtet hat.

---

Blick geraten und die Spielräume der Rechnungslegung genutzt werden, um sich anlegerseitig in ein möglichst positives Licht zu rücken.

### Schottenbildung

Die Schottenbildung dient Entscheidungsgremien dazu, ihre Aktivitäten gegen externe Einsichtnahme abzuschirmen (vgl. Ortmann 2012, 45). Es werden nur die Informationen weitergegeben, die das Vorhaben in positivem Licht erscheinen lassen und es wird nur über die Teile des Vorhabens berichtet, die allgemein unstrittig sind. Einem sich möglicherweise regenden Widerstand wird so ein Riegel vorgeschoben. Dass im DaimlerChrysler Fall Grund für die im Zuge der Einführung des Optionsprogramms beobachtbare Schottenbildung bestand, zeigte sich in der nachzeitlich einsetzenden Kritik insbesondere an der Höhe der in Frage stehenden Gehaltsbestandteile.

### Sozialer Konsens

Unter den Mitgliedern von Schrempps Koalition bestand, was die Verabschiedung des Optionsprogramms betraf, Einigkeit und zwar sowohl auf der rationalen als auch auf der emotionalen Ebene. Der Konsens erstreckte sich ebenfalls auf alle Führungskräfte und deren Vertreter, die die Umstrukturierung des Vergütungssystems nicht zuletzt aus Eigeninteresse befürworteten. Widerstand kam lediglich von der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat, der sich allerdings keine Geltung verschaffen konnte (Iwersen 2007).

### Alternativmoral

Getragen wurden die Fusion und die in deren Windschatten implementierte neue Vergütungsstruktur von der Shareholder Value Ideologie. Sie lieferte die Legitimationsgrundlage des Optionsprogramms. Schließlich ging es darum, den Wettbewerb zwischen den Führungskräften zu stimulieren und die Führungskräfte dazu zu veranlassen, eine möglichst große Wertsteigerung des Unternehmens herbeizuführen, also um Argumente, gegen die sich kaum ein Einwand vorbringen ließ. Wie bei jeder Ideologie gerät die in ihr steckende Vereinseitigung der Betrachtungsweise sehr leicht aus dem Blick. Im Zweifel werden die unerfreulichen Folgen, die aus der von der Shareholder Value Ideologie getragenen Praxis entstehen, sogar als notwendig gerechtfertigt. So wurden die hohen Gehälter des Vorstands nicht etwa ins Verhältnis zu den Gehältern der Mitarbeiter gesetzt, sondern, angesichts der Gehälter von US-amerikanischen Spitzenmanagern, sogar als eher moderat beurteilt. Aspekte wie die mit der Umstruk-

turierung einhergehenden Stellenstreichungen oder die Notwendigkeit, Vorsorge für wirtschaftlich schwierige Zeiten zu schaffen, spielten für die Entscheidung über die Managergehälter keine Rolle (Grässlin 2007).

### Kurzfristiges Denken und Tunnelung

Das Optionsprogramm wurde zu einer Zeit verabschiedet, als der Aktienkurs in der Folge der guten Berichterstattung über die Fusion stieg. Dies befeuerte auch das Vorhaben, denn die Hoffnung auf schnelle satte Zuwächse war zweifellos ein wichtiges Motiv für die rasche Einführung des Optionsprogramms. Dabei ist das kurzfristige Denken dem Vergütungsinstrument der Optionsvergabe inhärent. Möglichen Mitnahmeeffekten soll zwar durch die Festlegung auf Ausübungsfristen begegnet werden, tatsächlich sind diese aber so kurz bemessen, dass sie nicht wirklich geeignet sind langfristige und nachhaltige Entwicklungen abzubilden. Häufig bremsen sie stattdessen das Bemühen, einen kostenintensiven Potentialaufbau voranzutreiben. Die Konzipierung des Optionsprogramms war außerdem vom Phänomen der „Tunnelung“ gekennzeichnet. Darunter versteht man die einseitige Betonung der positiven Aspekte einer Sache (Taleb 2014). Sie ist verknüpft mit der Verengung der Bewertungskriterien und einer mangelnden Reflexion des Vorhabens. Die Einsicht in die dysfunktionale Steuerungswirkung des Anreizsystems war ein wichtiger Beweggrund für Veränderungen des Vergütungssystems nach Schrempps Austritt (Iwersen 2007).

### Legitimation durch Verfahren

Die Verabschiedung des Optionsprogramms erfolgte im geregelten, legalen und damit legitimen Rahmen (Waller 2000; Grässlin 2007). Eine Klage des Würzburger Wirtschaftsprofessors Ekkehard Wenger im Jahr 2000 gegen das Optionsprogramm war erfolglos. Die Bestätigung durch ein Gericht, dass formal nichts zu bemängeln war, verleitete die Protagonisten zu dem fragwürdigen Schluss, man habe sich auch inhaltlich nichts vorzuwerfen (Iwersen 2007).

### Normalisierung korrupten Denkens

Mit der routinehaften Anwendung eines Instruments, mit der wiederholten Ausführung von Programmen, spielt sich eine bestimmte Praxis ein, die – wenn ursprünglich vielleicht auch gewöhnungsbedürftig – schließlich als normal empfunden wird. Die Normalisierung korrupten Denkens ist mit einer der Hauptgründe für moralisch fragwürdiges Unternehmensverhalten und spielt auch im vorliegenden Fall eine große Rolle. Die Tatsache, dass ein großer Kreis von

Führungskräften an dem Programm beteiligt war und dass die beteiligten Manager dessen Vorteile klaglos und mehrfach in Anspruch nahmen (Grässlin 2007), blieb nicht ohne Wirkungen auf das Denken und darauf, was als normal und angemessen empfunden wurde.

### Moralischer Rückzug

Die Akteure empfanden ganz offenbar keinerlei moralische Skrupel bei der Etablierung und Inanspruchnahme des Optionsprogramms (Grässlin 2007; Iwersen 2007; Ramge 2007; Waller 2000). Die Einbettung des Programms in die Shareholder Value Ideologie macht dies leicht erklärlich. Außerdem wurden und werden in der öffentlichen Diskussion variable Entgeltbestandteile (wozu Aktienoptionen ja gehören) generell positiv kommentiert. Als weiteres Argument für eine „ordentliche Belohnung“ gilt vielen außerdem die große Verantwortung, die den Spitzenmanagern von großen Unternehmen zukomme. Etwas überraschend ist, dass sich in der Nachberichterstattung (und auch in der aktuell anhaltenden Diskussion über Managergehälter) vor allem die Unverhältnismäßigkeit der Gehälter herausgestellt wird, die bei der Verabschiedung des Optionsprogramms keine ausschlaggebende Rolle spielte. Dass Schrempf und die anderen Verantwortlichen sich der Dimensionen des Optionsprogramms nicht bewusst waren, sollte man allerdings nicht unterstellen.

### Zusammenfassung

In Tabelle 2 sind die angeführten Überlegungen noch einmal zusammengefasst. Die treibende Kraft bei der Einführung des neuartigen Vergütungssystems für die Führungskräfte war zweifellos der starke Wille, sich seine Verdienste besser entlohnen zu lassen. Von großer Bedeutung war daneben die soziale Abstützung, auf die die verantwortlichen Akteure bauen konnten. Ohne die gegebenen Machtvoraussetzungen und ohne die kollektiv geteilte Interessenslage der Manager wäre der Einführungsprozess nicht so reibungslos verlaufen. Getragen wurde er außerdem von dem vom Zeitgeist beförderten Shareholder Value Gedanken, der allerdings durchaus opportunistisch ausgelegt wurde. Moralische Pein dürften die Akteure daher auch kaum empfunden haben, zumal sich die Managerkaste gewissermaßen in die eigene Gedankenwelt verkapselt hatte.

Persönlicher Wille	
<b>Motivlage</b>	<b>Rationalisierung</b>
Selbstbild Führungsverständnis	Moralischer Rückzug Normalisierung
Soziale Einbettung	
<b>Interessenverbund</b>	<b>Ideologie</b>
Koalitionsbildung Schottenbildung	Alternativmoral Legitimation durch Verfahren

Tab. 2: Variablen zur Erklärung der Einführung des Aktienoptionsprogramms

Anders als bei den Arzneimittelfällen sahen sich die Protagonisten nicht vor die Notwendigkeit gestellt, moralische Überlegungen zu verdrängen und sie wurden von ihrer Umwelt nur sehr peripher mit der Notwendigkeit konfrontiert, die eigenen Überzeugungen und Werthaltungen schönreden zu müssen.

Die Einführung des Optionsprogramms ist in gewisser Weise kein absoluter Tatbestand. Sie ist lediglich Ausdruck einer herrschenden Grundhaltung und wurde vollzogen, weil die damaligen Umstände günstig dafür waren. Wäre die Idee, Aktienoptionen als wesentliche Gehaltsbestandteile zu definieren, erst in der Zeit aufgekommen, in denen die massiven Integrationsprobleme der Fusion manifest wurden, wäre das Optionsprogramm sicher nicht installiert worden. Schließlich hätte man niemanden davon überzeugen können, sich an einem solchen Programm zu beteiligen, wenn die Erfolgsaussichten von vornherein als äußerst gering eingeschätzt worden wären.

### **Exkurs: Absichtsvolles Handeln – die Motivlüge**

Die Akteure, die die Fusion und die damit verknüpften Maßnahmen vorantrieben, waren sich ihrer Handlungen voll bewusst und entwickelten ausgeklügelte Handlungspläne, um ihre Ziele zu erreichen.<sup>17</sup> Ihr Handeln war kühl berechnet und auch ihr Umgang mit Informationen und mit der Wahrheit war durch strategisches Kalkül bestimmt. Exemplarisch zeigt sich dies in der „Motivlüge“, auf der die Fusionsverhandlungen mit dem Chrysler Management basierten und

<sup>17</sup> Dies gilt unbeschadet der Tatsache, dass sich manches nicht so entwickelte, wie man sich das vorgestellt hatte.

die besagte, dass es sich um ein Zusammengehen unter Gleichen („Merger of Equals“) handelte. Für jede der in die Verhandlungen involvierten Personen muss angenommen werden, dass sie das unterschiedliche Gewicht und die unterschiedliche Vermögenslage der beiden Unternehmen gut einschätzen konnte.

Die Verhandlungen fanden hinter verschlossenen Türen statt und wurden gegenüber Dritten weitgehend abgeschottet. Details der Verhandlungen wurden erst sehr spät bekannt, so dass man lange Zeit mit der Lüge hausieren gehen konnte. Sie wurde von beiden Seiten getragen und zwar, wie gesagt, trotz der klaren Sachlage, nach der Daimler der dominante Partner war und sein würde. Die Lüge verschaffte dem Chrysler Chef Robert Eaton die Möglichkeit, seine Kollegen und Mitarbeiter zu beruhigen und die Fusionsentscheidung intern durchzusetzen. Und nach außen, insbesondere gegenüber den Aktionären, war die Aufrechterhaltung dieser Täuschung ebenfalls hilfreich, zumal seinerzeit eine Reihe von feindlichen Übernahmen und Übernahmeversuchen für Aufsehen gesorgt hatten. Auch für Daimler war die Lüge vorteilhaft. Insbesondere diente sie der Diplomatie um die Chrysler-Seite nicht zu verärgern. Diese konnte auf eine stolze Firmengeschichte zurückblicken und betrachtete alle Anzeichen dominierenden Auftretens des Verhandlungspartners mit großem Misstrauen. „Als die Unternehmen nun ernsthafte Verhandlungen aufnahmen, wiederholte [Jon] Corzine [damaliger Senior-Partner bei Goldman-Sachs und Vertrauter Schrempps] diesen Rat: die Gegenseite nicht allzu sehr unter Druck setzen und sich so kooperativ wie möglich zeigen. Es sollte zur Leitmaxime des Daimler-Teams werden, alles daranzusetzen, die Unternehmensleitung von Chrysler auf seine Seite zu ziehen. Schon beim ersten Treffen verwandte das Daimler-Team gezielt den Terminus „Fusion von Gleichen“, um die Basis des Zusammengehens zu bezeichnen“ (Waller 2000, 222). Die Rede von der Zusammenarbeit unter Gleichen war aus moralischer Sicht ein Akt bewusster Täuschung,<sup>18</sup> aus Sicht der hierfür Verantwortlichen war sie „lediglich“ ein strategischer Schachzug. Man nahm nicht einmal für sich in Anspruch, dass man es hier bedauerlicherweise mit einem moralischen Dilemma zu tun habe, das man im Sinne eines höheren Interesses<sup>19</sup> und unter Schmerzen in eine Richtung aufzulösen gezwungen war. Es ging bei der Motivlüge

---

<sup>18</sup> Die bewusste Täuschungsabsicht wurde sogar von der Rechtsprechung festgestellt. Im Jahr 2000 konnten amerikanische Shareholder die Motivlüge rechtskräftig einklagen. Die Parteien einigten sich auf eine Entschädigungssumme von 300 Millionen Dollar (Ramge 2007).

<sup>19</sup> Etwa die Vermeidung der Gefahr, dass die segensreiche Verbindung der beiden Firmen verhindert werden würde.

auch nicht aus ein quasi unabsichtliches Verletzen von moralischen Standards, das man bedauern musste, Kategorien wie Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit spielten im gegebenen Handlungszusammenhang schlichtweg keine Rolle.

Die Faktoren, die die Motivlüge hervorbrachten, gleichen in weiten Teilen denen, die auch bei der Einführung des Optionsprogramms zum Zuge kamen. Eine kurzgefasste Erläuterung findet sich in Tabelle 3.

Wettbewerbsdruck	Die vermeintliche Notwendigkeit der Fusion wurde mit dem hohen Wettbewerbsdruck begründet. Berechnungen von Daimler zufolge würden ohne die Fusion oder Unternehmenskäufe spätestens im Jahr 2002 die Wachstumsgrenzen erreicht. Chrysler dagegen befand sich im stetigen Wechsel zwischen Boom und Krise. Ganz generell war eine Konsolidierung der global tätigen Automobilbranche zu beobachten. Die äußeren Umstände verlangten, so die herrschende Auffassung, die Fusion rasch, unkompliziert und reibungslos über die Bühne zu bringen. Die Motivlüge wurde als wichtiges Mittel angesehen, möglichen Widerständen, die dieses Ziel gefährden konnten, entgegenzuwirken. (Waller 2000; Ramge 2007)
Führungsverhalten	Die Mitarbeiter sollten motiviert und gezielt auf die Realisierung der Potentiale, die durch die Fusion entstanden, gelenkt werden. Damit besitzt die Motivlüge nicht nur eine verhandlungsstrategische Komponente, sondern auch eine Motivations- und Führungsfunktion. Den Mitarbeitern wurden geschönte Informationen vermittelt, die die Akzeptanz der Fusionsentscheidung fördern sollten. (Waller 2000)
Netzwerk	Die Motivlüge war hilfreich um die Unterstützung des Netzwerks für die Fusionspläne zu erhalten. (Waller 2000)
Schottenbildung	Die Zahl der in den Fusionsprozess Eingeweihten wurde von Schrempp und Eaton auf ein Minimum begrenzt. Während der Verhandlungen war der enge Kreis der Beteiligten aufgefordert, absolute Verschwiegenheit zu wahren. Neue Manager oder Unterstützer wurden erst dann einbezogen, wenn Details der strategischen, juristischen und technischen Fragen geklärt werden mussten, die nur Spezialisten beantworten konnten. Dies verschaffte den Eingeweihten einen Meinungsraum, den sie selbst bestimmen und gestalten konnten. (Neubauer u.a. 2000; Waller 2000; Ramge 2007; Iwersen 2007)
Alternativmoral	Die Motivlüge ist Ausdruck einer „Zweckmoral“. Sie wurde von beiden Seiten als hilfreiches Mittel zur Absicherung der Fusionsverhandlungen angesehen und gebilligt. Moralische Bedenken bestanden nicht (Waller 2000). Strategisches Denken und Handeln werden gemeinhin als legitim erachtet, die Grenzen des Erlaubten (Taktieren, Verschweigen, Täuschen usw.) werden gern in einen Graubereich verschoben, den man eigentlich nicht näher betrachten möchte.
Moralischer Rückzug	Ein Konflikt zwischen Ehrlichkeit und Zweckmäßigkeit wurde gar nicht wahrgenommen. (Waller 2000; Ramge 2007)
Ausmaß der moralischen Konsequenzen	Wenn eine Handlung nachhaltige moralische Konsequenzen impliziert, wird man sich mit ihr schwertun. Negative Konsequenzen der Motivlüge wurden nicht wahrgenommen. Dass sich aus der Lüge auch ernsthafte rechtliche Konsequenzen ergeben könnten, wurde ebenfalls nicht gesehen. (Waller 2000)
Tunnellung	Die Motivlüge fügt sich in das Bemühen, möglichst nur die positiven Aspekte der Fusion herzustellen.

Tab. 3: Die Verwendung der Motivlüge, wichtige Einflussgrößen

### **c) Mannesmann-Vodafone: Anerkennungsprämien wofür?**

Die feindliche Übernahme des Mannesmann-Konzerns durch die Firma Vodafone im Jahr 2000 hat große öffentliche Aufmerksamkeit erregt. Ebenso große Aufmerksamkeit erhielt der in dessen Folge angestregte so genannte Mannesmann-Prozess von 2004 bis 2006. Der Vorstandsvorsitzende von Mannesmann, Klaus Esser, sowie Mitglieder des Aufsichtsrats (unter anderem der Chef der Deutschen Bank, Josef Ackermann, der ehemalige Aufsichtsratschef von Mannesmann Joachim Funk und der IG-Metall-Chef Klaus Zwickel) wurden wegen Untreue bzw. wegen Beihilfe zur Untreue angeklagt. Der Vorwurf lautete, dass die in beträchtlicher Höhe gezahlten Anerkennungsprämien und Pensionsabgeltungen für Klaus Esser und andere ehemalige Führungskräfte bei Mannesmann unrechtmäßig erfolgten und dass damit die Vermögensinteressen der Eigentümer von Mannesmann erheblich verletzt wurden.

Mannesmann war ein deutsches Traditionsunternehmen der Schwerindustrie, das sich im Zuge der Zeit zu einem sehr erfolgreichen diversifizierten Unternehmen mit starkem Engagement auch im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automobilzulieferindustrie entwickelte. Als äußerst erfolgreich erwies sich in den 1990er Jahren das Engagement im Mobilfunkbereich, was die Unternehmensleitung veranlasste, sich ganz auf diese ertragreiche Sparte zu konzentrieren. Bereits als Finanzchef und später als Vorstandsvorsitzender trieb Klaus Esser gemeinsam mit Joachim Funk diese Entwicklung voran. Auf der anderen Seite entwickelte sich die britische Firma Vodafone zu einem ebenfalls sehr erfolgreichen Telekommunikationsunternehmen und baute seine Stellung durch Zukäufe ständig aus. Sowohl Mannesmann als auch Vodafone verfolgten eine konsequente Internationalisierungsstrategie, die trotz informaler Verständigung („Gentlemen’s Agreements“) über Einflusszonen fast zwangsläufig zu einer starken Konkurrenz führte.

Im November 1999 wird der Geschäftsführung von Mannesmann vom damaligen Firmenchef von Vodafone Chris Gent ein Übernahmeangebot unterbreitet (im Umfang von rund 100 Mrd. Euro). Am 14. November 1999 legt Chris Gent das erste Übernahmeangebot vor, das von Klaus Esser brüsk abgelehnt wird. Am 16. November wird eine feindliche Übernahme angedroht, falls keine Einigung der Beteiligten zustande kommen sollte. „Der Vodafone-Chef veröffentlicht die Bedingungen seines Übernahme-Angebots, das vom 24. Dezember bis 7. Februar 2000 gelten sollte: Gent bietet 53,7 Vodafone-Aktien je Mannesmann-Papier, das sind insge-



samt rund 124 Milliarden Euro – das bislang größte Übernahmeangebot der Wirtschaftsgeschichte.“(Kuhr 2004) Bereits im Dezember 1999 werden Verhandlungen über die „finanzielle Absicherung“ der Führungskräfte und Pensionäre geführt. Auch beantragen Aktionärsvertreter bereits im Dezember eine einstweilige Verfügung gegen Mannesmann, um zu verhindern, dass das Management gegen ihre Interessen handelt. Dieser Antrag wird vom Landgericht Düsseldorf aber abgelehnt.

Mannesmann intensivierte zur damaligen Zeit ohnehin seine Bemühungen, gegen Übernahmeveruche gewappnet zu sein (Brost/Rudzio 1999). Mannesmann rief ein eigens dafür vorgesehene „Projekt Friedland“ ins Leben. Die Projektbeteiligten standen im ständigen Kontakt mit Investoren, Aktionären und Banken, um auch die finanzielle Kontrolle über das Unternehmen zu behalten (Knipp 2007). Das Projekt Friedland sollte später auch bei der Diskussion über die Vergütung eine Rolle spielen, weil seine Mitarbeiter für ihre Verdienste ebenfalls Anerkennungsprämien erhielten. Die in diesem Fall gezahlten Anerkennungsprämien galten als Belohnung für die Unterstützung der Übernahme. Strittig ist, ob sie gezahlt wurden, um die vorhandene Kritik an der Übernahme verstummen zu lassen. Die Höhe der Zahlungen wird auf 53 Millionen Euro geschätzt (FAZ 2003). Hinter den Kulissen fanden Gespräche mit verschiedenen Investoren als potentiellen Rettern von Mannesmann zur Bewahrung der Unabhängigkeit statt. Auch gab es intensive Gespräche zwischen Gent, Esser und den von diesen engagierten Banken und Rechtsberatern. Knipp (2007) stellt die Rolle externer Akteure während der Übernahme wie folgt heraus: „Die Rolle der Investmentbanker in den friedlichen Deals, besonders aber in den feindlichen Schlachten, kommt der von Diplomaten in Krisenzeiten gleich. Staaten können Meinungsverschiedenheiten miteinander austragen, sogar im Krieg stehen. Aber sie benötigen immer die Diplomaten, die jenseits von Scharmützeln und Pulverkampf die Kommunikation aufrechterhalten.“ (Knipp 2007, 104)

Die Mannesmann Übernahme durch Vodafone wird oft als beispielhaft für die Veränderungen hingestellt, die auf das Wirtschaftssystem in Deutschland in der folgenden Zeit zukamen (Höpner u.a. 2002; Heinze 2002; Höpner/Jackson 2002). Sie hatte nicht zuletzt auch eine außergewöhnliche monetäre Dimension. So beliefen sich die Kurssteigerungen, die im Zuge des Abwehrkampfes erzielt wurden, innerhalb von drei Monaten auf ein Gesamtvolumen von 102 Milliarden Euro (Knipp 2007, 11, 14). Die mutmaßliche Unaufhaltsamkeit der Globalisierung, der angebliche Bedeutungsverlust der traditionellen Industrie gegenüber der dominierenden

Rolle, die der „New Economy“ zukommen sollte und die vermeintliche Notwendigkeit, die Firmenpolitik am Shareholder Value Gedanken auszurichten, beherrschte den seinerzeitigen Diskurs (Galonska 2007, 32). Klaus Esser war ebenfalls ein vehementer Verfechter der Shareholder Value Ideologie. Nach Essers Beförderung zum Finanzvorstand „konsolidierte“ er das Unternehmen Mannesmann in Zusammenarbeit mit dem übrigen Vorstand, insbesondere dem neuen Vorsitzenden Joachim Funk, indem er Unternehmensteile verkaufte, die nicht mehr dem Kerngeschäft entsprachen und durch die Beteiligung an der Mobilfunksparte D2. Die Aktionäre und Investoren wurden seinerzeit durch einen regelmäßigen Dialog aktiv in die Unternehmensführung einbezogen (Knipp 2007, 63-71). Esser erhielt im Jahre 2000 eine Anerkennungsprämie in Höhe von 15 Millionen Euro. Diese Zahlung wurde nach ihrem Bekanntwerden sowohl wegen ihrer Begründung als auch als auch und vor allem wegen ihrer Höhe in der Öffentlichkeit stark kritisiert. Sie ist auch kaum vereinbar mit der von Esser immer wieder selbst herausgestellten Handlungsmaxime, sich ausschließlich am Wohl und den Interessen der Aktionäre zu orientieren (Galonska 2007, 60). Insgesamt erhielt Esser Bezüge durch Anerkennungsprämien, Pensionszahlungen und anderes in Höhe von ungefähr 30 Millionen Euro. Die Werte variieren jedoch je nach Quelle (Adams 2003; FAZ 2003; Kolla 2004; Kuhr 2004; Manager Magazin 2004).

Zu beachten ist, dass Esser sich nicht isoliert von anderen Managern bereichert hat, sondern dass sich auch Mitglieder des Aufsichtsrates während des Entscheidungsprozesses gegenseitig Anerkennungsprämien zuspielten.<sup>20</sup> Der Zahlung an Esser ging ein Vorschlag von Canning Fok<sup>21</sup> voraus, woraufhin Esser eine Beteiligung seines Teams einforderte. Ungeklärt ist, ob das Prämienangebot als Schmiermittel zu gelten hat, mit dem Essers Einverständnis zur Übernahme erkaufte wurde. Im Gerichtsverfahren beteuerte Esser, dass er diesen Vorschlag erst nach der Besiegelung der Übernahme unterbreitet bekam und im Einvernehmen mit den übrigen Akteuren von Mannesmann und Vodafone gehandelt habe (Landgericht Düsseldorf 2004, Rz. 70; Galonska 2007, 45-46).

---

<sup>20</sup> Eine Besonderheit in diesem Fall ist, dass Klaus Zwickel öffentlich behauptete, dass er von diesen Prämien keine Kenntnis hatte, was Protokolle des Mannesmann-Aufsichtsrates widerlegen. Er hatte sich aber immerhin der Stimme enthalten und selbst keine Prämien in Anspruch genommen (Knipp 2007, 185).

<sup>21</sup> Canning Fok war der Vertreter des Großaktionärs Hutchison Whampoa, der durch die Orange-Übernahme die Mehrheit der Mannesmann-Aktien erlangte.

#### **d) Analyse**

Die Einflussfaktoren, die im Fall Daimler-Schrempp zum Zuge kommen, sind in ähnlicher Form auch im Fall Mannesmann-Esser wirksam.

##### *Führungsverhalten*

Esser galt als leistungsstarker Manager, sein Eintreten für den Shareholder Value Gedanken war bekannt und wurde weitgehend befürwortet. Die Tatsache, dass Esser durchsetzen konnte, dass die Mitarbeiter, die an der Abwehr der feindlichen Übernahme mitgearbeitet hatten, ebenfalls Anerkennungsprämien erhielten, sollte signalisieren, dass Engagement belohnt wird und hat sein Image bei den Betroffenen zweifellos gestärkt (Galonska 2007).

##### *Schottenbildung*

Die Entscheidung für die Vergabe von Anerkennungsprämien erfolgte im Ausschuss für Vorstandsangelegenheiten, dem nach Unternehmensermessen ausgewählte Mitglieder angehörten. Die Mitglieder waren Joachim Funk, Aufsichtsratsvorsitzender, Josef Ackermann, Aufsichtsratsmitglied, der frühere IG-Metall-Chef Klaus Zwickel und Jürgen Ladberg, Konzernbetriebsratschef von Mannesmann. Die Beschlüsse dieses Gremiums waren strikt vertraulich zu behandeln (Adams 2003).

##### *Sozialer Konsens*

Die Entscheidung zur Vergabe der Anerkennungsprämien war von einem breiten Konsens der beteiligten Akteure getragen. Das erklärt sich nicht zuletzt aus der Übereinstimmung in den Denkhaltungen der Entscheidungsträger im Hinblick auf die Auslegung des Leistungsprinzips und im Hinblick auf die Befürwortung hoher Gehaltszahlungen für die Unternehmensleitung (Galonska 2007; Kuhr 2004). Die diesbezüglichen Äußerungen der Akteure im Rahmen der Gerichtsverfahren und in öffentlichen Stellungnahmen sprechen für sich. Als Beispiel diene das folgende Zitat von Glöckner (2006) : „In einem 44-minütigen Vortrag rechtfertigte er [Josef Ackermann] die im Frühjahr 2000 beschlossenen Millionen-Prämien für Esser und andere Vorstandsmitglieder der Mannesmann AG als „besondere Vergütung für außerordentliche Erfolge“, die auch „Ausdruck des Leistungsprinzips“ gewesen seien.“

### *Alternativmoral*

Wie im Schrempp-Fall hatte sich auch im Führungskreis von Mannesmann eine streng angelegte Shareholder Value Orientierung breit gemacht. Legitimität wurde mit Legalität verwechselt,<sup>22</sup> für wirtschaftliches Handeln wurde eine eigene Logik außerhalb der sonst in der Gesellschaft geltenden Regeln beansprucht. Folgerichtig reagierten Esser und Ackermann mit Unverständnis auf die öffentliche Empörung (Adams 2003; Brost/Rudzio 1999; FAZ 2003; Glöckner 2006; Galonska 2007; Härtel 2004). Von Seiten der Aktionäre kam keine Kritik an den Prämienzahlungen (FAZ 2005; Glöckner 2006; Knipp 2007). Diese hatten von Essers Politik und den dadurch veranlassten Kurssteigerungen ja schließlich profitiert und konnten in den Zuwendungen an das Management keine erhebliche Minderung ihrer Interessen erkennen. Vertreter des Shareholder Value Gedankens sahen sich damit in ihren Auffassungen naturgemäß bestätigt.

### *Legitimation durch Verfahren*

Illegales Handeln lag nicht vor. Die Prämienzahlung wurde gemäß den Verfahren beschlossen, die für derartige Entscheidungen formal vorgesehen waren. Der Aufsichtsrat stimmte den Vorschlägen zu. Rechtliche Bedenken kamen nicht auf. Außerdem gab es bereits einen Präzedenzfall, weil bereits nach der Übernahme des britischen Mobilfunkanbieters Orange durch Mannesmann im Oktober 1999 Prämienzahlungen an die beteiligten Manager erfolgten.

### *Normalisierung korrupten Denkens*

Die Normalisierung korrupten Denkens war, ganz wie im Daimler-Fall, das Produkt der herrschenden Ideologie und der gelebten Praxis. Dazu kam die starke Sogwirkung, die von dem seinerzeitig starken Trend in den Großunternehmen ausging, die deutschen Managergehälter deutlich zu steigern um, so ein beliebtes Argument, der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt für Spitzenführungskräfte im globalen Wettbewerb begegnen zu können. Nach Aussage von Joachim Funk, dem ehemaligen Aufsichtsratsvorsitzenden, waren die Prämien Teil der Unternehmenskultur (vgl. Galonska 2007; Kuhr 2004; Nitschmann/Haas 2006).

---

<sup>22</sup> Sowohl in der öffentlichen Diskussion als auch in der gerichtlichen Auseinandersetzung wird der Unterschied zwischen Legitimität und Legalität immer wieder thematisiert (Galonska 2007, 46, 49). Die gerichtliche Auseinandersetzung führte zu keinen strafrechtlichen Konsequenzen. Die Befürworter der Prämien, sahen darin den Beweis, dass die Höhe sowie die Art und Weise des Zustandekommens der Prämienentscheidung legitim waren. Kritiker wiesen dagegen auf die verhängte Geldbuße von 5,7 Millionen Euro hin, die als Beleg dafür zu werten sei, dass das Gericht durchaus Unregelmäßigkeiten festgestellt habe.

### *Moralischer Rückzug*

Ebenfalls wie im Daimler-Fall hat keiner der Hauptbeteiligten in irgendeiner Weise einen moralischen Konflikt empfunden. Eine gewisse Ausnahme machte, wohl auch positionsbedingt, Klaus Zwickel als IG-Metall-Chef und Vertreter der Arbeitnehmerseite. Aber sein Widerstand hielt sich in Grenzen und Wirkungen auf das Denken und Handeln der übrigen Akteure gingen davon nicht aus. Die Konfrontation mit einer dem Mainstream entgegengesetzten Position wurde hingenommen und abgetan. Der Entscheidungsprozess lief ebenfalls reibungslos und ohne Verzögerungen oder Unterbrechungen ab, ein Tatbestand, der darauf hindeutet, dass moralische Reflexionen nicht in der Lage waren, die ins Auge gefasste Prämierung in Abrede zu stellen (vgl. Brost/Rudzio 1999; FAZ 2003; Galonska 2007; Kuhr 2004).

### **e) Zusammenfassung**

Im Wesentlichen ergibt sich für die Selbstbereicherung bei Mannesmann ein ganz ähnliches Bild wie im DaimlerChrysler Fall. Entsprechend lässt sich das in Tabelle 2 aufgeführte Variablenmuster auch hier wiederfinden. Im Einzelnen gibt es gewisse Akzentsetzungen. So tritt bei der Fusion von Daimler und Chrysler das Moment der Koalitionsbildung hervor (das Agieren in Hinterzimmern und das abgeschottete Taktieren). Bei der Übernahme von Mannesmann zeigt sich dagegen in besonders deutlicher Weise die Wirkung des ideologischen Moments der Shareholder Value Orientierung.

Das Besondere an *beiden* Fällen der Selbstbereicherungsfällen ist nun aber, dass es hierbei – anders etwa als bei den Arzneimittelskandalen Alival und Contergan – nicht darum geht, Moral zu verdrängen oder Unmoral zu legitimieren (vgl. Abbildung 3). Der in der Bereicherung zu Tage tretende Opportunismus fügt sich vielmehr bruchlos ein in einen sozio-kognitiven Komplex sich gegenseitig stützender Überzeugungen und Handlungsbereitschaften (Abbildung 5). Als ideologische Grundlage dient das Shareholder Value Konzept mit den ihm steckenden ganz eigenen Vorstellungen über die Prämissen und Regeln wirtschaftlichen Handelns. Dazu kommt die starke Binnenorientierung der Manager, d.h. die Bezugnahme auf die innerhalb der eigenen sozialen Gruppe geltenden Werte und Maßstäbe, die sich von den sonst geltenden gesellschaftlichen Vorstellungen ablösen. Bezeichnend hierfür ist die Forderung, die eigene Vergütung an den in den USA geltenden Verhältnissen zu orientieren. Dass sich in der Gruppe der Spitzenmanager die Maßstäbe über die eigenen Verdienste verschoben, liegt au-

ßerdem wohl auch daran, dass sie als Leiter internationaler Konzerne ständig wichtige Entscheidungen treffen und fast gewohnheitsmäßig mit Millionen- und Milliardenbeträgen jonglieren müssen.

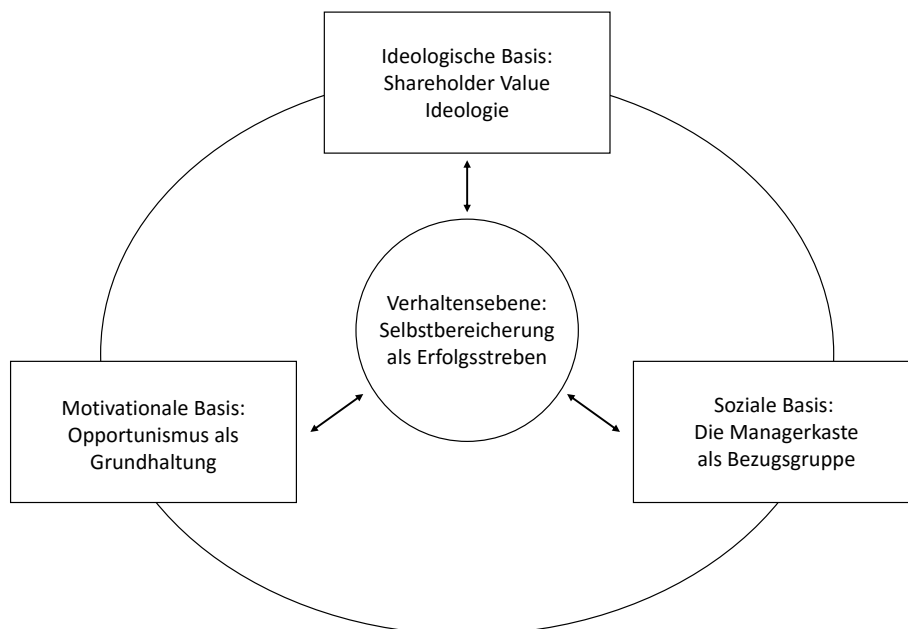


Abb. 5: Die Einbettung opportunistischer Selbstbereicherung

#### 4. Systemische Ökonomisierung: Aldi und Edeka

Der Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland wird im Jahr 2013 zu 75% von fünf großen Unternehmen unter sich aufgeteilt. Edeka besitzt mit 25,5% unter diesen Unternehmen den größten Marktanteil während Aldi (Platz 4) einen Anteil von 12,3% bedient (Statista 2014, 27). Die hohe Konzentration erzeugt einen starken Wettbewerbsdruck, der durch das ausgeprägte Preisbewusstsein der Kundschaft in Deutschland weiter verstärkt wird. Das Preisbewusstsein hat sich nicht zuletzt durch das von Aldi im Jahr 1962 eingeführte Discountprinzip im deutschen Lebensmitteleinzelhandel etabliert. Die Branche hat sich dadurch grundlegend verändert und den Konzentrationsprozess noch weiter vorangetrieben (Wirtschaftswoche, 10.03.2013). Parallel zu dieser Entwicklung häufen sich die Negativschlagzeilen über eine verfehlte Personal- und Beschäftigungspolitik im Lebensmitteleinzelhandel, über die Verhinderung betrieblicher Mitbestimmung, enorme Arbeitsbelastungen, die Nötigung, unbezahlte

Überstunden abzuleisten und ganz allgemein über eine schroffe und demütigende Personalführung.

### **a) Aldi: Kontrolle als Erfolgsfaktor**

Im Jahr 1946 übernehmen Theodor und Karl Albrecht den elterlichen Tante-Emma Laden in Essen-Schonneck. Im Jahr 1961 wird Aldi aufgrund von Unstimmigkeiten der beiden Brüder in Aldi Nord, unter der Leitung von Theodor Albrecht und Aldi Süd, geführt durch Karl Albrecht, unterteilt. Die nun getrennt agierenden Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen kooperieren jedoch weiterhin sehr eng miteinander. Aufgrund geringer finanzieller Ressourcen und in Reaktion auf die zunehmende Filialisierung der Konkurrenz, setzen die Albrechts auf Expansion und entwickeln die Strategie „weniger bringt mehr“ (ZDF, 14.12.2014). Im Sortiment beschränkt man sich auf wenige Artikel, die, aufgrund hoher Mengenbestellungen, günstig erworben werden können. Der damit erzielbare Preisvorteil wird an die Kunden weitergegeben und führt zu entsprechend hohen Absatzmengen. Aldi verfolgt beim Ausbau seines Discount-Systems das Prinzip der konsequenten Einfachheit, das in den Filialen auch für den Kunden sichtbar wird. In den Aldi-Verkaufsstätten geht es nicht um Service, sondern um die Verfügbarkeit eines preisgünstigen Angebots mit vielen Sonderaktionen und um die schnelle Abarbeitung möglichst vieler Kunden (Kotteder 2005, 63 f.). Dementsprechend nüchtern gestaltet sich die Präsentation des Angebots in einem schlichten, wenig aufwändigen Ambiente und auch die Personalausstattung ist äußerst sparsam.

Die kritische Berichterstattung über die Personalpolitik von Aldi stellt insbesondere auf die in diesem Unternehmen geltende auf ökonomische Optimierung setzende Betriebsphilosophie ab, in deren Gefolge die Mitarbeiter auf reine Kostengrößen reduziert würden. Die Optimierung des Kosten-Nutzenverhältnisses im Personaleinsatz gilt danach als strategischer Erfolgsfaktor. Konkret heißt dies, dass stetige Höchstleistungen abverlangt und dazuhin größtmögliche Flexibilität eingefordert wird. Die Mitarbeiter sollen, wann immer es notwendig erscheint, verfügbar sein, was naturgemäß die private Lebensführung stark beeinträchtigt und z.B. auch das Annehmen eines Zweitjobs verhindert. Immer häufiger bekommen die Mitarbeiter außerdem nur Teilzeitverträge, wobei das dann konkret abgeforderte Stundenkontingent die vereinbarte Arbeitszeit weit überschreitet wodurch dem Unternehmen große Flexibilisierungspotentiale erwachsen. Die Mehrarbeit, die sich in der Überschreitung der Arbeitszeit nieder-

schlägt, wird dabei in aller Regel nicht durch eine Überstundenentlohnung abgegolten. Kritisch zu sehen ist außerdem die aus Kostengründen veranlasste extensive Einbindung der Auszubildenden ins normale Tagesgeschäft, weil dies dazu führt, dass kaum noch Zeit für eine systematische und gründliche Ausbildung bleibt (Straub, 2012, 87, 90). Harte Konkurrenz besteht um die Aufstiegsstellen. Hier herrscht das „up-or-out“-Prinzip, wonach der, der sich nicht im Sinne des Managements bewährt, ohne großes Aufheben rasch ausgetauscht wird. Gemessen werden die Filialleiter primär am Umsatz und komplementär dazu an den relativen Personalkosten (Straub, 2012, 166). Außerdem unterliegen die Filialen einem Ranking, das dazu dient, bei den Filialleitern den Ehrgeiz zu entfachen, sich im Vergleich mit den Kollegen besonders gut zu positionieren – und zwar im Hinblick auf den ökonomischen Erfolg, dem eine besondere Berücksichtigung von Mitarbeiterbedürfnissen eher im Wege steht.

#### Das wirtschaftliche Umfeld: Konkurrenzdruck

Wie bereits angeführt, ist der Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland durch einem starken Konzentrationsprozess gekennzeichnet und Wachstum ist nur durch die Übernahme von Marktanteilen der Konkurrenz möglich. Vorteile verschafft sich ein Unternehmen in dieser Situation vor allem durch eine konsequente Niedrigpreispolitik.<sup>23</sup> Um die eigene Position zu halten bemüht sich Aldi auf der einen Seite darum, möglichst niedrige Einkaufspreise durchzusetzen und setzt auf der anderen Seite auf ein rigides Kostenmanagement, d.h. auf die Schaffung möglichst effizienter Betriebsabläufe und auf Einsparungen bei den Personalkosten (Warich 2011, 12). Der Druck, die Personalkosten gering zu halten, beziehungsweise noch weiter zu reduzieren, wirkt sich unmittelbar auf die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter aus. So schreibt Andreas Straub (2012, 17) in seinem Buch „Aldi. Einfach billig. Ein ehemaliger Manager packt aus“, dass sich die Bemühungen um Kostensenkung bei Aldi in erster Linie auf die Verringerung der Personalkosten richtet. Personen, die aufgrund ihrer persönlichen Umstände und aufgrund ihrer familiären Situation eine besondere Kostenbelastung darstellen, werden daher möglichst gar nicht beschäftigt bzw. zur Kündigung gedrängt. Die Mitarbeiter sollen zu Höchstleistung angetrieben und jeder Ansatz von Gegenwehr seitens der Beschäftig-

---

<sup>23</sup> Anzumerken ist dabei, dass die Preise in Deutschland im Vergleich mit den EU28 Staaten an 14. Stelle lagen, während das Bruttoeinkommen in Deutschland, das dritthöchste ist (Statista 2014, 21; Statista, 2015).



ten soll unterbunden werden. Gemessen wird der Erfolg der Filialen anhand von Leistungskennzahlen. Das hat bei Aldi Tradition und reicht in seinen Wurzeln zurück auf die in den Anfängen des Unternehmens sehr begrenzten finanziellen Ressourcen (ZDF, 9.12.2014).

#### Die materielle Basis: das Managementsystem

Bei Aldi wird der gesamte Einkauf zentral gesteuert, wodurch sich der gewünschte Mengen-Preis-Effekte ergibt. Die Filialen fungieren als quasi-selbständige dezentrale Profit-Center (Straub 2012, 179). Die Filialleiter sind verantwortlich für die Wertschöpfung vor Ort und erhalten für ihre an monetären Größen gemessenen Erfolge entsprechende Gehaltszulagen. Schon auf dieser unteren Managementebene kommt es also zu einer leistungsorientierten Bezahlung wie man sie normalerweise vornehmlich in der Selbstständigkeit oder in oberen Managementetagen findet. Es gibt keine andere Person, die sich in die Filialleitung einmischt, solange die Leistungskennzahlen stimmen. Ganz generell hat Aldi eine flache Hierarchie, es gibt lediglich vier Managementebenen. Die Filialleiter sind für die Arbeitsorganisation vor Ort und für den Personaleinsatz verantwortlich, die anderen Ebenen beschäftigen sich mit der ökonomischen Optimierung, einer wichtigen Aufgabe, weil sie im Handel bereits ein extremes Ausmaß erreicht hat, wodurch diesbezüglich ein hoher Handlungsdruck entsteht und Verbesserungen ein hohes Maß an Erfindungsreichtum erfordern (Straub 2012, 94).

Das System Aldi beruht ganz wesentlich auf einem ausgebauten Kontrollsystem (Brandes, 2004, 12). Hierbei handelt es sich gewissermaßen um einen „Gründer-Imprint“, weil es den Albrecht-Brüdern von Anfang an ein großes Bedürfnis war, einen vollständigen Überblick über ihr Unternehmen zu behalten, um das Geschehen in ihrem Sinne lenken zu können. Karl Albrecht beispielsweise war bekannt für seine regelmäßigen Kontrollgänge. Viele Führungskräfte folgen hierin seinem Beispiel. Die Betonung des Kontrollaspekts zeigt sich beispielsweise auch in den Inventuren, die bei Aldi vierteljährlich und nicht, wie gesetzlich vorgesehen, ein Mal pro Jahr durchgeführt werden (Straub 2012, 149). Auf die permanente Leistungsprüfung und -beurteilung der Filialen anhand von Kennziffern haben wir bereits hingewiesen. Sind die Zahlen schlecht, steht der Filialleiter unter mächtigem Druck, die Lage zu bereinigen. Welche Mittel er dabei ergreift, wird nicht weiter thematisiert. Besondere Bedeutung hat ein „kreativer“ am Rande der Legalität liegender Umgang mit den Arbeitszeiten und mit deren Dokumentation erlangt.

### Mentale Basis: die Führungskultur

Theodor und Karl Albrecht stammten aus bescheidenem Hause und waren überzeugte Katholiken. Habsucht und Stolz war ihnen fremd (ZDF, 9.12.2014) und sie scheuten wohl auch deswegen den großen Auftritt. Ganz generell blieben sie gern im Hintergrund und verhielten sich gegenüber der Öffentlichkeit bedeckt. Bei Aldi Nord wurde z.B. erst im Jahr 2012 eine Pressestelle eingerichtet (Brandes, 23.12.2012). Des Weiteren waren die Albrecht Brüder, um es einigermaßen zurückhaltend zu formulieren, sehr sparsam. Kennzeichnend hierfür ist eine Anekdote aus einer ZDF Reportage (19.12.2014). In der Szene ist Theo Albrecht im Badezimmer und bemerkt, dass der elektronische Händetrockner länger läuft, als der Mitarbeiter diesen benötigt. In strengem Ton lässt er sich von dem Mitarbeiter vorrechnen, was das Unternehmen die drei Sekunden unbenutzte Fönluft kostet, wenn man davon ausgeht, dass alle Händetrockner bei Aldi diesen überschüssigen Strom verbrauchen und fordert ihn auf, schnellstmöglich eine Lösung für das Problem zu finden (ZDF, 9.12.2014). Mit dem Wunsch nach Effizienz verknüpft sich eine fast pathologische Verehrung von Ordnung. Viele auch nebensächliche Arbeitsabläufe werden standardisiert und bis ins Detail geregelt. So existiert beispielsweise eine Vorschrift, wie der Filialleiter seinen Schreibtisch zu ordnen hat (Die tageschau, 2009). Trotz des rasanten Unternehmenswachstums und der damit verbundenen umfanglicheren Managementaufgaben bewahrten die beiden Brüder ihre „Krämerseele“ (ZDF, 9.12.2014). Kontrolle und präzise Anordnungen waren wichtige Elemente ihrer Führung – und sind es bei Aldi nach wie vor. Es geht nicht nur darum, Kosten zu sparen, sondern auch darum, die Arbeitsweise der Mitarbeiter genauestens regeln, um die Kontrolle über das Unternehmen zu bewahren. (ZDF, 9.12.2014). Auf allen Hierarchieebenen sind dichte Kontrollmechanismen implementiert, die Aufgabe des Kontrollierens ist explizit Teil der in Stellenausschreibungen beschriebenen Aufgaben, sie findet Eingang in die Vertragsunterlagen und in der internen Kommunikation wird immer wieder daran erinnert, dass alle Betriebsabläufe ständig zu kontrollieren seien (Straub 2012, 39). Ergänzt wird das Kontrollstreben durch ein wirksames „Selbstschutz“-Mittel. Alle kritischen Mitarbeiteranweisungen werden ausschließlich mündlich weitergegeben, so dass keine Dokumentation besteht und auf diese Weise für das Unternehmen kein Verhängnis darstellen können (Straub 2012, 160). Die omniprésente Kontrolle schafft eine gewollte Distanz zwischen den Mitarbeitern, die sich von unten nach oben durch das Unternehmen zieht. Private zumal hierarchieübergreifende Kontakte zwischen den Mitarbeitern sind nicht erwünscht.

Der Wunsch, das Unternehmensgeschehen maßgeblich selbst zu bestimmen, dokumentiert sich auf der Leitungsebene außerdem in dem Bestreben, Publizitäts- und Mitbestimmungspflichten zu umgehen. Dazu dient auch die besondere Unternehmensstruktur. Aldi Nord gliedert sich in 35, Aldi Süd in 37 rechtlich selbstständige Regionalgesellschaften, die für jeweils 60 bis 80 Verkaufsstellen zuständig sind.<sup>24</sup> Wenn eine dieser Gesellschaften die rechtlich definierte Grenze ansteuert, mit der Publikations- und Mitbestimmungsregeln greifen, findet eine Aufteilung statt und eine neue Regionalgesellschaft entsteht.

#### Abhängigkeit: die Rolle der Mitarbeiter

Das Unternehmen bezahlt den Mitarbeitern ein Gehalt, das oberhalb des Branchendurchschnitts liegt. Die monetären Anreize wirken besonders anziehend auf potentielle Mitarbeiter, die formal nur geringe berufliche Qualifikationen aufweisen, weil das Unternehmen gezielt auch dieser Personengruppe die Chance bietet, gutes Geld zu verdienen und beruflich erfolgreich zu sein. Viele Mitarbeiter in den Filialen haben allenfalls einen Hauptschulabschluss mit oft nur mäßigen Abschlussnoten (Straub 2012, 187). Dazu kommt die variable erfolgsabhängige Vergütung schon auf der Filialebene die Anpassungsbereitschaft der Mitarbeiter zusätzlich anheben dürfte. Der relativ hohe Lohn macht die Arbeit bei Aldi zweifellos attraktiv, er macht die Mitarbeiter andererseits aber auch stärker abhängig. Insbesondere die Mitarbeiter mit geringen Qualifikationen haben nicht viele Alternativen, das gleiche Geld anderswo ebenfalls zu verdienen. Wer seine Verdienstmöglichkeiten nicht schmälern und seinen Arbeitsplatz nicht riskieren will, wird sich daher gegen die täglichen Zumutungen, die man andernfalls nicht hinnehmen würde, nur sehr bedingt wehren.

Auch für Nachwuchskräfte ist die Beschäftigung bei Aldi verlockend. Sie bietet, wenn man einen hohen Einsatzwillen mitbringt, die Möglichkeit, unabhängig vom Bildungsabschluss Karriere zu machen. Ein Filialleiter kann bis zu 60.000 Euro im Jahr verdienen. Sein Stellvertreter verdient dagegen, bei gleichen Aufgaben, nur 30.000 Euro pro Jahr (Straub 2012, 183). Den Sprung in der Karriereleiter zu schaffen, erscheint vielen daher als durchaus lohnenswertes Ziel, der Preis, sich dafür ohne Widerstreben in die Führungskultur bei Aldi einzupassen, nicht zu hoch. Zu dieser Führungskultur gehört „notgedrungen“ auch, auf weniger leistungsfähige

---

<sup>24</sup> Eigentümer der beiden Aldi Unternehmen sind jeweils mehrere Stiftungen. Geführt werden die Regionalgesellschaften im Norden durch einen Verwaltungsrat, im Süden durch einen Koordinierungsrat.

und leistungsbereite Mitarbeiter Druck auszuüben, damit die anspruchsvollen und Belohnung versprechenden Leistungskennzahlen überhaupt erst erreicht werden können. Aber nicht nur die Vorgesetzten, auch die Kollegen lassen leistungsschwachen Mitarbeitern ihren Unwillen spüren. So entsteht eine sich selbst verstetigende Dynamik, die den Druck auf jeden einzelnen Mitarbeiter erhöht. Mitarbeiter, die sich als ineffizient, nachlässig oder aufmüpfig erweisen, sollen dazu gebracht werden, das Unternehmen zu verlassen. Wie der Vorgesetzte diese Art von Kündigung erzielt liegt in seinem eigenen Ermessen. Betriebsseitige Kündigungen sollen allerdings vermieden werden. Besser ist es, wenn die unerwünschten Mitarbeiter von sich aus kündigen. Allenfalls ist man bereit, einen Aufhebungsvertrag zu vereinbaren (Straub 2012, 55).

### Zusammenfassung

Maßgeblich getragen werden die in vielfacher Hinsicht moralisch fragwürdigen Praktiken bei Aldi von einem eigentümlichen Prozess der Normalisierung. Die Geschäftsvorgänge sind standardisiert, die Routinen sind eingespielt, die Verhaltensregeln unmissverständlich, das Geschäftsmodell funktioniert. Die unpersönliche Kontrollkultur wird sicher nicht geliebt, sie stößt aber auch nicht auf maßgeblichen Widerstand. Widerstreben findet wegen der Ausschaltung der Mitbestimmungsorgane auch nur schwer einen Ort, an dem es sich verdichten lässt. Die Mitarbeiter agieren daher sehr häufig in einem mentalen Modus, der sich vielleicht in dem Satz zusammenfassen lässt: „So ist es bei Aldi eben.“ Und die Beschäftigung bei Aldi hat ja auch materiell seine positiven Seiten, die man nicht missen will.

Das Managementmodell baut auf durchsetzungsstarke, an monetären und aufstiegsbezogenen Belohnungen orientierte Personen. Schon die Filialleiter agieren als Pseudo-Unternehmer, die einerseits zwar über einige Entscheidungsspielräume verfügen, andererseits aber einer strikten Reglementierung unterliegen. Es sind die Filialleiter, die vor Ort für die Umsetzung der Unternehmens- und Personalpolitik verantwortlich sind, ob sie dieser innerlich nun zustimmen oder auch nicht. Die Verantwortungsverschiebung läuft aber nicht nur von oben nach unten, sondern auch von unten nach oben, weil die Filialleiter in der Durchsetzung ihrer Ansprüche gegenüber den Mitarbeitern das persönliche Element herunterspielen und auf das strenge Regelwerk bei Aldi verweisen können. Moralische Dilemmata entstehen damit – in der Wahrnehmung der (letztlich doch immer persönlich verantwortlichen) Akteure bei Aldi – eher nicht. Eine mit psychischen Belastungen verbundene Moralverdrängung dürfte daher auch nur ausnahmsweise anzutreffen sein. Ebenso wenig ergibt sich die Notwendigkeit, eine

starke Alternativmoral aufzubauen, um das fragwürdige Unternehmensverhalten einzubetten und zu rechtfertigen. In der geschlossenen Arbeitswelt bei Aldi geht es nicht um moralische Standards, sondern um die herrschenden Spielregeln. Wer sich daran hält, kann sein Ein- und Auskommen finden, wer dagegen verstößt, wird vom Platz gestellt.

### **b) Edeka: Abschiebung der Verantwortung**

Im Jahr 1907 gründeten Fritz Borrmann und Karl Biller den Verband deutscher kaufmännischer Genossenschaften e.V., in welchem sich 23 Einkaufsgenossenschaften zusammenschlossen und aus dem sich die Edeka entwickelte (aus „E.d.K.“ - Einkaufszentrale der Kolonialwarenhändler). Seit 2005 ist Edeka der größte deutsche Lebensmitteleinzelhändler, er erzielte im Jahr 2013 erstmals einen Umsatz von mehr als 50 Mrd. Euro. Die Grundstruktur des genossenschaftlich organisierten Konzerns ist über die Jahre bestehen geblieben (Warich 2011, 10 ff.). Neben der Zentrale in Hamburg gibt es sieben Regionalgesellschaften. Während die Zentrale für die strategische Unternehmensentwicklung zuständig ist, agieren die Regionalgesellschaften als Großhändler und beliefern insgesamt 7.726 Supermärkte kontinuierlich mit Waren aus einem Sortiment von rund 30.000 verschiedenen Artikeln.<sup>25</sup> Neben den privat geführten Märkten entstanden im Zuge der Unternehmensentwicklung sogenannte Regiefilialen, welche zu 100% von den neun Genossenschaften, die die Basis von Edeka bilden, koordiniert werden oder in eine von deren Tochtergesellschaften integriert sind (Warich 2011, 10 f.). Die Regiebetriebe werden durch ein „Marktmanagermodell“ betrieben und sorgen für die Modernisierung der Vertriebsnetze, für die Weiterführung aufgegebener Standorte und die Integration von Neuakquisitionen. Im Jahr 2003 startete Edeka offiziell eine „Privatisierungsoffensive“. Viele zuvor in Edeka-Regie betriebene Märkte wurden in die Selbstständigkeit überführt und an einen selbstständigen Kaufmann übergeben.<sup>26</sup> Seit dem Start der Privatisierungsoffensive hat sich der Nettoumsatz der selbstständigen Einzelhändler insgesamt um 233% erhöht,

---

<sup>25</sup> Zur Edeka Gruppe gehören neben dem Discounter Netto auch das „to-go“ Konzept von Spar (Nutzenberger 2011, 13 ff.). Die Regionalgesellschaften betreiben außerdem eigene Produktionsbetriebe wie den Weinkontor, den Fruchtkontor, Fleischwerke und Bäckereien (Lütge 2009). Außerdem gibt es noch die Edeka-Bank, deren Dienste von den Genossenschaftsmitgliedern in Anspruch genommen werden können. Die Supermärkte selbst entsprechen in aller Regel nicht mehr dem traditionellen Bild, das man von dem Lebensmittelladen eines kleinen Kaufmanns hat. Es gibt Edeka-Unternehmer, die über 30 Filialen betreiben. Die durchschnittliche Verkaufsfläche liegt bei 1.500 m<sup>2</sup> pro Filiale, die durchschnittliche Mitarbeiterzahl liegt bei etwa 24 Mitarbeitern (Nutzenberger 2011, 25, Lebensmittelzeitung.net 2013).

<sup>26</sup> „Im Zeitraum 2004 bis 2011 hat sich die Zahl der Märkte unter selbstständiger Führung um rund 550 erhöht (+8,8%) während im selben Zeitraum 874 (-37,9%) Regiemärkte wegfielen.“ (Christliche Initiative Romero/Verdi

während der Nettoumsatz der Regie-Einzelhandelsmärkte um 33% zurückgegangen ist. Dabei kommt es zu einem Eigentümerwechsel.<sup>27</sup> Nach Ablauf der damit verbundenen einjährigen Betriebsübergangsfrist können in den nun selbstständigen Unternehmen Arbeitsverträge neu vereinbart werden, womit Fragen betrieblicher Mitbestimmung und der Anwendung von Tarifverträgen neu ausgehandelt werden müssen (Warich 2011, 11).

Die Privatisierung der ehemaligen Regiebetriebe führt vielfach zu einer deutlichen Verschlechterung der Arbeitsbedingungen in den nun von Selbstständigen geführten Einzelhandelsbetrieben. Sehr häufig kommt es zur Flucht aus dem Tariflohn, zur Behinderung der Betriebsratsarbeit oder auch zu Versuchen, die Etablierung eines Betriebsrats zu unterbinden. Wie in vielen anderen Unternehmen des Einzelhandels wird auch von den Mitarbeitern der neu aufgestellten Edeka-Unternehmen oft Mehrarbeit abverlangt, ohne dass sich dies in einer Überstundenvergütung niederschlägt. Man findet eine starke Leistungsverdichtung und den massiven Versuch, Mitarbeiter, die nicht mithalten können oder sich gegen die belastenden Arbeitsbedingungen auflehnen, aus ihrem Jobs zu drängen (Lütge 2009; Nutzenberger 2011; Warich 2011, El-Sharif 2013). Nicht selten kommt es außerdem zum Einsatz des Personals von Fremdfirmen, das deutlich niedrigere Löhne bezieht und unter noch wesentlich ungünstigeren Verhältnissen als die Stammarbeitnehmer in den Verkaufsstellen arbeiten muss (El-Sharif 2013). In den Medien gibt es immer wieder Berichte über inakzeptable Arbeitsbedingungen. In der Frontal21 Sendung vom 6.11.2012 beispielsweise kommt eine Mitarbeiterin eines selbstständig geführten Edeka Marktes zu Wort. Sie berichtet über die miserable Bezahlung, die hohe Arbeitsbelastung und die Unmöglichkeit, die zustehenden Pausen wahrzunehmen. Außerdem werde die Gründung eines Betriebsrates behindert. Das Beispiel ist kein Einzelfall. Katharina Wesenik von der Gewerkschaft ver.di berichtet über Fälle, in denen versucht wird, das Arbeitsverhältnis mit Teilen der übernommenen Belegschaft vereinbarungswidrig bereits nach einem halben Jahr zu lösen. Den Mitarbeitern werden Aufhebungsverträge aufgedrängt, außerdem wird ihnen das Weihnachts- und Urlaubsgeld vorenthalten (ZDF, 6.11.2012; zu weiteren Beispielen vgl. u.a. ARD, 7.01.2013; Molitor 2013; NDR, 6.07.2014; ZDF, 6.11.2012).

---

2013, 44). Zwischen 2001 und 2011 ergab sich eine Verringerung des Filialisierungsgrades von 24,5% auf 18,5%. Während es im Jahr 2001 noch 10.074 Edeka Vollsortimenter gab, wovon 2.473 Regiemärkte waren, gab es 2011 2.348 Edeka Vollsortimenter weniger, und auch nur noch 1.433 Regiemärkte (Nutzenberger 2011, 20).

<sup>27</sup> In den meisten Fällen wurden die Geschäfte von den vormaligen Leitern der betroffenen Filialen übernommen.

### Wirtschaftliches Umfeld: der Konkurrenzdruck

Der genossenschaftlich strukturierte Edeka-Verbund befindet sich wie der gesamte Lebensmittel Einzelhandel starken Wettbewerbskräften ausgesetzt, die auf eine Rationalisierung aller Betriebsprozesse drängen. Anders als Aldi setzt Edeka auf Angebotsvielfalt, Service und ein attraktives Kaufumfeld, was naturgemäß höhere Kosten verursacht. Da oft alle Rationalisierungsreserven bereits ausgeschöpft sind, ist die Versuchung groß, über die Reduktion von Personalkosten, zusätzliche Sparpotentiale zu erschließen.

Auf der Leitungsebene verfolgt Edeka eine Doppelstrategie, indem sie neben den höherpreisigen Vollsortimenter-Konzept der Edeka-Märkte und E-Center die Netto-Märkte, also Discountläden, betreibt.<sup>28</sup> Im Hinblick auf die Marktabschöpfung mag diese Strategie Sinn ergeben, aus der Perspektive der selbständigen Edeka-Unternehmer ergibt sich damit aber vor allem eine weitere Verschärfung des Wettbewerbs (Die Welt, 12.10.2014).

### Materielle Basis: das Managementsystem

Die Veräußerung von Regiemärkten ist vorgeblich Ergebnis der Rückbesinnung auf die ursprünglichen genossenschaftlichen Strukturen (Lütge 2009). Genauer betrachtet hat die Privatisierungsoffensive aber vor allem wirtschaftliche Gründe, sie dient insbesondere dem Zweck, die Personalkosten zu senken und zwar durch die Verminderung des Personalstocks einerseits und durch das Aussteigen aus den Tarifstrukturen in den nun selbständigen Verbrauchermärkten andererseits. Die neuen Inhaber haben oftmals schon vor der Privatisierung die Filiale als Manager geführt. Da ihr Arbeitsplatz bei der Privatisierung entfallen würde und ähnlich lukrative Stellen begrenzt sind, entscheiden sie sich für die Übernahme der Filiale (Nutzenberger 2011, 20).

Tatsächlich sind die nun selbständigen Kaufleute aber nur bedingt selbstständig, da ein gewisses Abhängigkeitsverhältnis besteht. Durch Mietsubventionen, Finanzierungs- und Leasingangebote ist der Edeka Kaufmann bereits stark an die Zentrale gebunden. Darüber hinaus müssen Leitlinien und Regelungen der Edeka-Zentrale erfüllt werden, die den Kaufmann in seiner unternehmerischen Freiheit eingrenzen. Der Einzelhändler wird als Genosse automa-

---

<sup>28</sup> Im Jahr 2007 betrieb Edeka 1.279 Netto Markendiscout Filialen (Statista 2015b),<sup>28</sup> Ende 2013 sind es bereits 4.150 (Edeka 2014, 18).

tisch auch Vertragspartner des Edeka-Großhandels. Außerdem muss der Kaufmann Warenbezugsquoten erfüllen, die aufgrund von Durchschnittswerten von der Edeka Zentrale berechnet werden und er muss auf Anfrage Auskunft über seinen gesamten Warenbezug geben. Sollte der Warenbezug nicht den Vereinbarungen entsprechen wird das Mietverhältnis gekündigt (Nutzenberger 2011, 16, 20). Parallel zur Privatisierung ergab sich in den letzten Jahren eine Verschiebung der Machtstrukturen zugunsten der Großfilialisten, also der Genossen, die über eine Vielzahl von Verkaufsmärkten verfügen. Rein formal geht damit zunächst lediglich ein Zuwachs an Stimmanteilen einher. Daneben gelingt es Großfilialisten aber auch, wichtige Posten innerhalb der Organisation, dem Aufsichts- und Verwaltungsrat der Zentrale, zu besetzen. Sie lenken das Unternehmen in eine Richtung, die vor allem ihren eigenen Interessen entspricht und auf eine besondere Förderung großflächiger Ladengeschäfte hinausläuft, eine Entwicklung, die den Überlebenskampf der kleineren Unternehmen weiter verschärft (Warich 2011).

#### Mentale Basis: die Führungskultur

In einer Genossenschaft sollte alle Macht bei den einzelnen Genossen liegen. Wie beschrieben gibt es allerdings deutliche Machtunterschiede. Daneben lässt sich eine Verselbstständigung in der Gesamtausrichtung des Genossenschaftsverbundes beobachten, die sich vor allem im Streben nach noch größerem Wachstum niederschlägt. Darauf lassen Aussagen des Geschäftsführers Markus Mosa schließen, etwa wenn er sagt: „Es läuft, wir sind aber trotzdem hungrig nach mehr“ (Focus, 29.04.2013). Dieser Satz enthält eine gewisse Maßlosigkeit, die nur sehr bedingt die Interessen der kleineren Unternehmen widerspiegelt (vgl. auch Hans-Böckler-Stiftung 2013, Molitor 2013).

Die Überführung eines Edeka-Marktes in die Selbstständigkeit überlässt es dem neuen Eigentümer, wie er mit dem starken Kostendruck, dem er ausgesetzt ist, umgeht. Viele Möglichkeiten gibt es diesbezüglich nicht. Entsprechend sehen viele Unternehmer in der Reduktion der Personalkosten die einzige Möglichkeit substantiell eine Entlastung herbeizuführen (Nutzenberger 2011, 20; Warich 2011, 36). Ob man hierzu die tariflichen Löhne aufkündigt, Überstunden vertuscht, die betriebliche Mitbestimmung unterbindet und eine rigiden Führungsstil pflegt, wird natürlich sehr stark vom Charakter des jeweiligen Unternehmers bestimmt. Nicht zu unterschätzen sind allerdings auch Sozialisierungsprozesse von Seiten des Genossen-



schaftsverbundes. Als ehemalige Filialleiter sind die Neu-Unternehmer auf die zahlreichen Anforderungen an die Unternehmensführung ja bereits eingestimmt. Außerdem wird bei den Schulungen zur Vorbereitung auf die neue Rolle das Bild eines willens- und leistungsstarken Unternehmers vermittelt. Und auf den regelmäßigen Treffen der Genossenschafter finden vor allem die Rezepte der ökonomisch erfolgreichen Unternehmer besondere Beachtung. Man kann davon ausgehen, dass sich mit der zunehmenden Durchsetzung fragwürdiger Personalpraktiken aufgrund der damit verbundenen Erfolge ein Nachahmungs- und Selbstverstärkungseffekt einstellen wird.

#### Abhängigkeit: Die Rolle der Mitarbeiter

Festhalten lässt sich zunächst, dass die in die Selbstständigkeit entlassenen ehemaligen Filialleiter durchaus nicht unabhängig sind und sich daher in ihrer Unternehmerrolle nicht wirklich völlig frei entfalten können. Sie verbleiben vielmehr in vielerlei Abhängigkeiten von den Regionalgesellschaften und der Zentrale, die Verkaufsflächen bereitstellen, Kredite gewähren, Preiskonditionen stellen, Regeln erlassen und Anweisungen geben, die die Genossenschafter tunlichst befolgen sollten, wollen sie nicht die Unterstützung verlieren, die ihnen die Edeka-Strukturen bieten. Über marktbezogene und strategische aber auch über innerorganisatorische Fragen können die einzelnen Händler also nur sehr begrenzt selbst bestimmen. Es bleibt der personalpolitische Part. Und hier stellt sich natürlich die Frage, was die Mitarbeiter dem Abbau von Rechten und einer Verschärfung der Arbeitsbedingungen entgegenzusetzen haben. Von institutioneller Seite nicht viel. Die Privatisierungsoffensive des Edeka-Verbunds hatte ja nicht zuletzt zum Ziel, die Verkaufsmärkte aus den tariflichen Strukturen und der betrieblichen Mitbestimmung zu entlassen um damit Spielräume für Personalkostensenkungen zu schaffen. Und ohne wirksame Interessenvertretung sind die Mitarbeiter in einer schwachen Position. Es bliebe den Mitarbeitern natürlich die Abwanderung, also die Suche nach einem anderen Arbeitgeber, was jedenfalls in strukturschwachen Regionen keine wirkliche Alternative ist. In einem Spiegel-Online Bericht findet man hierzu folgendes Zitat: „... ‚Es herrscht eine unmenschliche Atmosphäre bei uns im Betrieb‘, sagen Ubrecht und Seefeld. Dennoch nähmen die meisten die Veränderungen hin. ‚Jeder hat Angst, nichts anderes mehr zu finden‘, sagen die Frauen, die beide über 50 Jahre alt sind.“ (El-Sharif 2013)

### Zusammenfassung

Die im Zuge der Privatisierungsoffensive verfolgte Personalpolitik ist durch eine Verantwortungsverschiebung von Seiten der Zentrale gekennzeichnet. Bewusst vorangetrieben, um dem Kostendruck zu begegnen, werden die neuen Selbstständigen mit diesem Problem alleingelassen. Das wenig entgegenkommende Verhalten vieler Neu-Unternehmer gegenüber ihrem Personal ist mutmaßlich auch Ausdruck einer gewissen Überforderung. Eingebettet in Handlungszwänge mit wenigen Handlungsoptionen, suchen sie das Heil in dem Versuch, die Möglichkeiten, die in den ihnen zur Verfügung stehenden Personalressourcen stecken, voll auszureizen und nicht selten zu überspannen. Moralische Dilemmata gewinnen in diesem Kampf um das wirtschaftliche Überleben wenig Beachtung, denn wer es selbst schwer hat, sieht nicht recht ein, warum es andere besser haben sollten.

### c) Zusammenfassung: Systemische Ökonomisierung

In Abbildung 6 sind die Überlegungen nochmals zusammengefasst. Die beiden von uns betrachteten Einzelhandelsunternehmen bewegen sich in einem wettbewerbsintensiven Umfeld, in dem nur sehr geringe Gewinnmargen zu erzielen sind. Entsprechend intensiv gestalten sich die Bemühungen um Rationalisierung und Kostenreduktion.

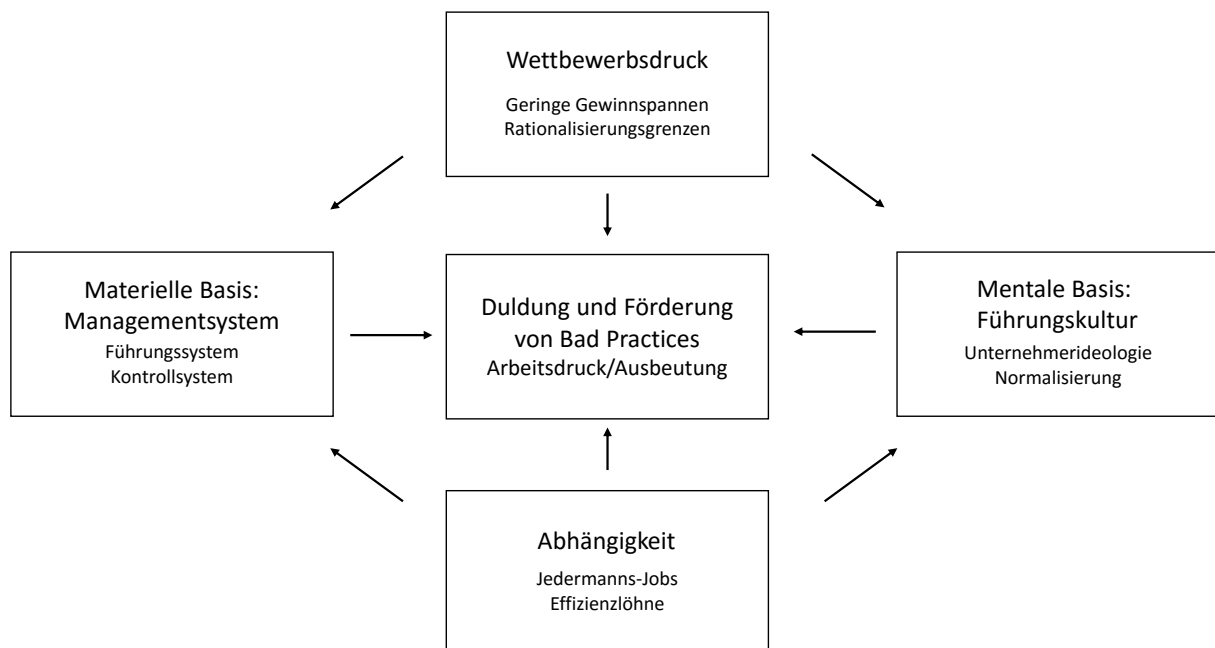


Abb. 6: Der Mechanismus systemischer Ökonomisierung

Zwar ist die Situation der beiden Firmen nicht völlig identisch. Aldi verfolgt eine strikte Niedrigpreisstrategie mit einem vergleichsweise kleinen Sortiment, das in nüchternen kargen Verkaufsräumen präsentiert wird. Die Edeka-Märkte setzen dagegen auf eine attraktive Ausstattung ihrer Verkaufsräume und auf ein breites Sortiment unterschiedlicher Preis- und Qualitätsstufen. Aber trotz dieser unterschiedlichen Ausrichtung stehen beide Firmen vor demselben Grundproblem, nämlich innerhalb eines engen Budgetrahmens möglichst jedes vermeidbare Kostenelement aufzuspüren und aufzulösen.

Aldi und Edeka unterscheiden sich auch ihren Managementsystemen. Aldi setzt auf Steuerung von oben durch Standardisierung und rigorose Kontrolle, die Privatisierungsoffensive von Edeka setzt dagegen auf die operative Steuerung in den Verkaufsmärkten durch die Neu-Unternehmer. Im Ergebnis läuft das aber auf dasselbe hinaus, nämlich darauf, den Leistungsdruck an die Mitarbeiter weiter zu geben. Dass dies gelingt, liegt zum einen an der „erfolgreichen“ Blockierung der betrieblichen Mitbestimmung und zum anderen an der prekären Arbeitsmarktsituation für die Beschäftigten. Die mentale Unterfütterung für die fragwürdige Personalpolitik begründet sich aus der Unternehmerrolle, die den Verkaufsstellenleitern zugewiesen wird und die sie sich selbst auch zuschreiben<sup>29</sup> und die von ihnen verlangt, sich in ihrem Handeln leidenschaftslos an den vorgeblichen wirtschaftlichen Notwendigkeiten zu orientieren und im Zweifel auch harte Entscheidungen zu treffen.

Das Gesamtbild, das sich ergibt, ist das einer systemischen Ökonomisierung. Die an der Basis angesiedelten Handelsunternehmen in den Aldi- und im Edeka-Verbänden haben so gut wie keine strategischen Handlungsspielräume. In ihren Funktionen sind sie fast ausschließlich auf den Verkaufsprozess, auf dessen logistische Abwicklung und auf die Optimierung der Arbeitsabläufe beschränkt. Die Manager vor Ort, eingezwängt zwischen Leistungsdruck und regulatorischen Vorgaben, suchen nach jeder Möglichkeit, einen vorzeigbaren Mehrwert aus dem System herauszupressen. Das in diesem Kräftefeld schwächste Glied ist das Personal, es hat der ökonomischen Machtlogik entsprechend die stärksten Belastungen zu tragen.

---

<sup>29</sup> Obwohl sie tatsächlich in ihrem Unternehmertum stark eingeschränkt sind.

## 5. Sozial entkoppelte Rationalisierung: Wiesenhof und Straathof

Im Rahmen der Berichterstattung über die Fleischproduktion wird die Öffentlichkeit wiederholt mit Problemen hinsichtlich des Tierwohls, der Behandlung der Beschäftigten und mit negativen Auswirkungen auf die Umwelt konfrontiert. Dabei steht zumeist die Intensivtierhaltung von Geflügel und Schweinen im Zentrum der Aufmerksamkeit. Die dort auftretenden Verstöße gegen Gesetze und gegen gesellschaftliche Normvorstellungen beim Umgang mit Tieren werden zumeist skandalartig thematisiert und generieren kurzzeitig Aufmerksamkeit. Die Thematisierung der Vorfälle erfolgt in beinahe allen Fällen durch Tierschutzorganisationen, die Videomaterial aus Anlagen zur Fleischproduktion an Journalisten weitergeben. Die betroffenen Unternehmen und verantwortlichen Personen sind zumeist zu keinen Äußerungen bereit, und melden sich – wenn überhaupt – zumeist nur schriftlich zu Wort.

Die Debatte über die Intensivtierhaltung wird sehr emotional geführt. Dabei stehen sich Umwelt- und Tierschutzorganisationen und die Vertretungen der Landwirte und Agrarunternehmen gegenüber. Die Konflikte richten sich insbesondere auf die Art und Weise der Produktion, verschiedentlich wird sogar jede Form der Tierhaltung zur Fleischproduktion abgelehnt. Die Stellungnahmen der betroffenen Unternehmen bezeichnen die bekannt gewordenen negativen Begebenheiten zumeist als Einzelfälle, wohingegen die Gegner der Intensivtierhaltung sie als systemimmanentes Element der Produktionsweise verstehen.

Bei den im Folgenden betrachteten Unternehmen handelt es sich um die unter der Marke Wiesenhof Geflügelfleischprodukte vertreibende PHW-Gruppe und um die Straathof Holding GmbH und die mit ihr verbundenen Tochterunternehmen. Den Fallbeschreibungen liegen zumeist Quellen zu Grunde, die entweder direkt von Tierschutzorganisation stammen oder andere Veröffentlichungen, die mit deren (Bild-) Material als Grundlage arbeiten. Hauptsächlich handelt es sich dabei um Fernsehdokumentation und Artikel aus (Lokal-) Zeitungen. Eine weitere wichtige Quelle für den Fall Straathof sind Anfragen und Antworten in den Parlamenten der Bundesländer Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt. Zur Branchenbeschreibung kommen Artikel aus dem Kritischen Agrarbericht (eine Publikation der Interessenvereinigung Agrarbündnis e.V., die sich stark wertend gegenüber der Intensivtierhaltung positioniert) hinzu, die Erklärungsansätze auf Branchenebene für das Auftreten der negativen Vorfälle bieten.

### **a) Wiesenhof: Auslagerung von Verantwortung**

Unter dem Dach der Marke „Wiesenhof“ vertreibt die PHW-Gruppe eine Vielzahl von Geflügelfleischprodukten. Dabei tritt die PHW-Gruppe als Koordinator der verschiedenen Stufen und Bereiche der Geflügelfleischproduktion auf (Niemann 2012). Die PHW-Gruppe betätigt sich einerseits als Lieferant von Futtermitteln, Küken sowie Medikamenten und ist andererseits Abnehmer von gemästeten Hühnern, deren Schlachtung und Weiterverarbeitung in Anlagen der PHW-Gruppe erfolgt. Die Grundlage des Qualitätsversprechens der Marke Wiesenhof gründet darauf, dass der gesamte Produktionsprozess von Geflügelfleisch durch Unternehmen der PHW-Gruppe kontrolliert wird.<sup>30</sup>

Die Aufzucht und Mast des Geflügels bis zur Schlachtreife übernehmen Vertragslandwirte, die von der PHW-Gruppe formal unabhängig, allerdings in vielerlei Hinsicht auf deren Dienstleistungen und Produkte angewiesen sind. Die Überwachung der Produktion führt daneben zu einer starken Abhängigkeit dieser Vertragslandwirte von der PHW-Gruppe. Die Auslagerung der Aufzucht und Mast wird durch Überlegungen zur Tiergesundheit und Tierschutz gerechtfertigt, bietet allerdings auch die Möglichkeit, „problematische“ Teile der Geflügelfleischproduktion Dritten zu überlassen und diesen dann auch gegebenenfalls auftretende Verstöße anzulasten. In diesem Punkt widersprechen sich eklatant die Eigendarstellung der PHW-Gruppe, die sich als Qualitätsgarant darstellt, und die Aussagen von Kritikern des Unternehmens.

Die Berichterstattung über die Vorfälle im Zusammenhang mit der Marke Wiesenhof wurde durch kürzere Berichte der ARD im Jahr 2010 angestoßen, auf die dann eine umfangreichere Dokumentation mit dem Titel „Das System Wiesenhof“ im Jahr 2011 folgte, die unter anderem die bereits bekannten Verstöße wieder aufgriffen hat und über weitere negative Vorfälle berichtet (ARD 2010a, 2010b, 2011). Dabei werden viele wiederholt auftretenden Verstöße in den Ställen der Vertragslandwirte dokumentiert. Neben den vorfindlichen Lebens- und Haltingsbedingungen der Tiere werden insbesondere die gewalttätigen Einwirkungen von Mitarbeitern auf die Tiere thematisiert. Bei diesen Mitarbeitern handelt es sich zumeist um das Personal von Subunternehmen, die im Auftrag der PHW-Gruppe Dienstleistungen übernehmen („Impftrupp“ und „Ausstaller“ eines Transportunternehmens). Im Jahr 2013 wurde einer

---

<sup>30</sup> Zur Übersicht über die Tochtergesellschaften der PHW-Gruppe siehe <http://www.phw-gruppe.de/tochtergesellschaften.html>.

dieser Betriebe erneut von Tierschützern aufgesucht und ein unverändert indiskutabler Umgang mit den Tieren dokumentiert. Außerdem wird geschildert, dass ähnliche Verhaltensweisen auch in anderen Betrieben zu beobachten sind (ARD 2013). Über ähnliche Vorfälle beim direkten Umgang mit Tieren auf einer Entenfarm wurde im Dezember 2014 berichtet (Diekmann/Manzo 2014). Des Weiteren werden der PHW-Gruppe mangelnde Hygiene in einem Schlachthof und zu hohe Bandgeschwindigkeiten, die die Qualitätskontrolle beeinträchtigen, vorgeworfen (ARD 2011).

Die PHW-Gruppe verweist hinsichtlich der Verstöße gegen das Tierwohl auf die individuelle Verantwortung bei den Vertragsunternehmen. Außerdem gebe es in anderen Anlagen keine Beanstandungen und im Übrigen seien personelle Konsequenzen gezogen worden (ARD 2011).

#### **b) Straathof: Kalkulierte Normverstöße**

Adriaanus Straathof war als Geschäftsführer der Straathof Holding GmbH bis zu seinem (vielleicht nur temporären) Rücktritt vermutlich der größte Schweinezüchter und -mäster in Deutschland (MDR 2014b, Niemann 2010). Seine unter dem Dach der Straathof Holding GmbH agierende Unternehmensgruppe betreibt mehrere Schweinezucht- und Schweinemastanlagen vor allem in Ostdeutschland (Straathof Holding GmbH 2013). Damit ist die Holding verantwortlich für die Haltung von mehreren tausend Tieren zur Mast auf Schlachtgewicht und für die Haltung von Muttertieren zur Ferkelproduktion, die für die anschließende Mast verwendet werden. Straathof betreibt – gemessen an den Bestandszahlen je Betrieb – die größten Anlagen in Deutschland (Niemann 2010).

Bevor der Aufnahme der Tätigkeiten in Deutschland war Straathof bereits in den Niederlanden als Schweinezüchter und -mäster aktiv. Wegen der strikten Regulierung im Umweltschutz in den Niederlanden und wegen einer staatlich verordneten Begrenzung der zulässigen Menge an Schweinen, verlegte Straathof die Produktion nach Ostdeutschland. Diese Strategie verfolgten neben Straathof auch andere Mastbetriebe aus den Niederlanden, die sich bevorzugt in Ostdeutschland niederließen und alte LPG-Produktionsanlagen aus DDR-Zeiten übernahmen, erneuerten und erweiterten (Kuiper 2008).

Der Fall Straathof erfährt im Vergleich zu Wiesenhof eine geringere Aufmerksamkeit der Medien. Dies liegt nicht zuletzt an der Selbst- und Außendarstellung des Unternehmens. Die PHW-

Gruppe präsentiert sich mit der Marke Wiesenhof aktiv als Qualitätsgarant und verantwortungsvolles Unternehmen (ARD 2011) und bietet dadurch bei Verstößen eine große Angriffsfläche. Demgegenüber versuchen die Person Straathof und seine Unternehmen möglichst unauffällig zu sein und zu bleiben. Als Beispiel kann die Verlegung des Unternehmenssitzes von Glaudau nach Ziesar angesehen werden, die in der Öffentlichkeit kaum registriert wurde (Bürstenbinder 2013).

Die Verstöße der Straathof-Gruppe sind dagegen im Vergleich mit den Verstößen der PHW-Gruppe detaillierter dokumentiert. Das liegt auch daran, dass die Vorfälle bei der Firma Straathof in den Landtagen von Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern thematisiert wurden. Für Mecklenburg-Vorpommern liegt eine öffentlich zugängliche, genaue Auflistung aller Verstöße vor (Landtag von Mecklenburg-Vorpommern 2014, Landtag von Sachsen-Anhalt 2013). Konkret wird der Unternehmensgruppe Straathofs Folgendes vorgeworfen: Wiederholte Verstöße gegen diverse gesetzliche Regelungen zum Tierschutz, wiederholte Überschreitung der erlaubten Belegungszahlen in den Ställen, wiederholte Gesetzesverstöße bei der Errichtung von Bauten und Stallanlagen, wiederholte gesetzeswidrige Inbetriebnahme und Überdimensionierung von Anlagen und Teilen von Anlagen, um die Kapazitäten zur Zucht und zur Mast zu erhöhen.

Die Tatsache, dass die Verstöße nicht endgültig abgestellt werden, sondern immer wieder neu auftreten, nährt naturgemäß den Verdacht, dass die Gesetzesübertretungen ganz bewusst in Kauf genommen werden und allfällige Bußzahlungen als unvermeidliche Nebenkosten verbucht werden (Mitzlaff 2013).

### **c) Analyse**

Es gibt zwei bedeutsame Unterschiede zwischen den Wiesenhof- und den Straathof-Fällen. Zum ersten ist die Unternehmensgruppe Straathof unmittelbar verantwortlich für die Vorfälle in den Ställen, während die PHW-Gruppe die Mast durch Vertragslandwirte durchführen lässt. Zum zweiten vermarktet und bewirbt die PHW-Gruppe ihre Produkte selbst, während Straathofs Unternehmen die schlachtreifen Tiere durch Dritte vermarkten lässt. Was das konkrete Verhalten in der Produktion angeht, finden sich allerdings deutliche Parallelen. Erstens fielen beide Firmen (wie auch andere Firmen der Branche) durch die üblen Haltungsbedingungen,

die sie ihren Tieren zumuten, auf. Zweitens gibt es immer wieder Berichte über brutales Verhalten von Mitarbeitern gegenüber den Tieren. Und drittens ist eine bemerkenswerte Ignoranz gegenüber den Auswirkungen, die von der Stallhaltung auf das Umland ausgehen, zu bemerken.

Um das Auftreten dieser Missstände zu verstehen, müssen die folgenden Fragen beantwortet werden: Weshalb kommt es ausgerechnet in der Branche der Intensivtierhaltung relativ häufig zu moralisch fragwürdigen Verhaltensweisen? Welche Faktoren sind dafür verantwortlich? In welcher Weise greifen diese Faktoren ineinander? Welche Bedingungen fördern das Wirksamwerden der damit verknüpften Mechanismen? Leider erlaubt die Quellenlage keine Analyse auf der Ebene des Verhaltens der unmittelbar beteiligten Personen und auch über die Besonderheiten in einzelnen Betrieben liegen nur grobe Hinweise vor. Die folgenden Überlegungen beschränken sich daher auf Wirkbedingungen, die primär die Branchenebene betreffen.

### Wirtschaftliches Umfeld

Der strukturelle Bedingungsrahmen für das verhältnismäßig häufig vorzufindende moralische Fehlverhalten in der Intensivtierhaltung wird durch die zunehmende Industrialisierung der Landwirtschaft gesetzt (Niemann 2010). Der im Zuge der veränderten Produktionsbedingungen stark gestiegene Mechanisierungs- und Automatisierungsgrad hat zu erheblichen Produktivitätsgewinnen, d.h. zu einer hohen Produktionsmenge bei relativ geringer Beschäftigtenzahl, geführt. Entsprechend betreut ein Mitarbeiter heutzutage deutlich mehr Tiere als in der Vergangenheit (Höhn/Ostendorff 2013). Hohe Produktivität drückt wegen der sinkenden relativen Kosten den Preis. Kleinere Betriebe tun sich mit dieser Entwicklung schwer, weil sie das durch die Großbetriebe vorgelegte Kostenniveau nur sehr schwer halten können. Es ist daher kein Zufall, dass sich in dieser Branche eine starke Tendenz zu Unternehmenskonzentrationen findet und häufig das Dilemma „Wachsen oder Weichen“ beschworen wird (Niemann 2010, zu den statistischen Zahlen vgl. Statista 2015; Statistisches Bundesamt 2014, 2014a, 2014b). Durch den Aufbau großer Stallkapazitäten werden mittlerweile sowohl in der Geflügel- als auch in der Schweinefleischproduktion Absatzmengen erzeugt, die den Selbstversorgungsgrad Deutschlands übertreffen (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft 2014, Verband der Fleischwirtschaft 2014a). Entsprechend sind die Exporte kontinuierlich gestiegen (Statistisches Bundesamt 2014c, Verband der Fleischwirtschaft 2014b). Aus den bestehenden Überkapazitäten erwächst ein erheblicher Preisdruck, der dafür verantwortlich ist,



dass beim Verkauf des Endprodukts nur sehr geringe Margen erzielt werden (Niemann 2012; Hansen 2014a, 2014b).

Mit dem beschriebenen Strukturwandel verknüpft sich eine neue Haltung gegenüber den Nutztieren. Die traditionelle Rolle des Bauern wird zunehmend durch die Rolle des Agrarunternehmers verdrängt, emotionale und fürsorgliche Beziehungselemente verlieren an Kraft, was letztlich nur noch zählt ist der Warencharakter der Nutztiere. Die Fleischproduktion wird völlig versachlicht und gewissermaßen emotionsfrei eben als Gegenstand der Bearbeitung in verschiedenen Produktionsstufen betrachtet, wodurch die Besonderheiten des „Produktes“ völlig aus dem Blick geraten. Das Tier wird zur Sache und der Umgang damit folgt einer inhaltlich entleerten Funktionsmoral. So gelten selbst starke Eingriffe in das Leben und die Lebensbedingungen der Tiere als legal, man denke nur an das Schnabelkürzen, die Kastration ohne Betäubung, die extremen Belegungsdichten in den Ställen und die Züchtung von optimierten Schweine- und Hühnerrassen mit Eigenschaften, die sich zwar im Sinne der Verwertung als günstig erweisen, die Lebensqualität der Tiere aber beeinträchtigen (Rickelmann 2013).

#### Materielle und mentale Rationalisierung

Das moralisch fragwürdige Verhalten in der Geflügel- und Schweinemast ist das Resultat einer doppelten Rationalisierung. Auf der einen Seite geht es um die maximale Ausschöpfung der technischen, organisatorischen und rechtlichen Spielräume zur Renditesicherung, auf der anderen Seite um die Rechtfertigung der daraus folgenden Praxis.

Der starke Wettbewerbsdruck wirkt natürlich in die Unternehmen hinein. Er veranlasst die Betriebe, möglichst alle denkbaren Rationalisierungsreserven auszuschöpfen. Ein naheliegender Mittel hierzu ist eine restriktiv ausgelegte *Arbeitsorganisation*. Alles wird auf möglichst kostensparende Weise eingerichtet, wo irgend möglich, wird ein aufwändiger Ressourceneinsatz vermieden und die Pufferzeiten werden ausgedünnt. Dazuhin bestimmen enge Vorgaben die Arbeitsinhalte, die Abfolge der Arbeitsschritte, den Zuschnitt der Verantwortlichkeiten, und die Personalausstattung. Damit bleiben Raum und Zeit für die fürsorgliche Behandlung der Tiere und für eine artgerechte Haltung leicht auf der Strecke. Ergänzend steigt der *Arbeitsdruck* auf die Mitarbeiter, die, was Lohnniveau und Arbeitsplatzsicherung angeht, ohnehin nicht zur Gruppe der privilegierten Arbeitnehmer gehören. Wenn dazuhin die Möglichkeiten einer

selbstbestimmten Arbeit eingeschränkt werden, wenn man in einem unfreundlichen Arbeitsumfeld arbeiten muss und wenn die Führung wenig unternimmt, um ein angenehmes Betriebsklima zu schaffen, dann schlägt Arbeitsengagement leicht in Gleichgültigkeit und Achtslosigkeit um. Im Ergebnis kommt es daher auch auf der unmittelbaren Arbeitsebene zu einer Vernachlässigung des Tierwohls.

Komplementär zur materiellen Rationalisierung findet auf mentaler Seite eine Rationalisierung anderer Art, nämlich eine Rechtfertigung der vorfindlichen Praxis, statt. Als Unterfutter dient hierbei, wie bereits beschrieben, die Herausbildung einer Funktionsmoral, die der Wirtschaftssphäre ein Eigenrecht auf eine Sondermoral einräumt. Entsprechend reklamieren die Beteiligten für sich ein reines Gewissen, das aus der Außensicht höchst problematische Verhalten<sup>31</sup> gilt in der Innensicht gewissermaßen als normal. Dazu kommen, so merkwürdig das klingen mag, Signale der Zustimmung in Form einer *faktischen Legitimierung* der gegebenen Verhältnisse, die paradoxerweise dann doch wiederum von außen kommen. Denn ungeachtet der Berichte und Proteste der Kritiker zeigt sich die Masse der Konsumenten ungerührt und stützt und befestigt durch sein affirmatives Kaufverhalten die unbefriedigenden Produktionsverhältnisse. Es ist ein zirkulärer Prozess, die Präferenz für billiges Fleisch erzeugt die Verhältnisse, die diese Präferenz bedient und am Leben hält.

Ein anderes Element der mentalen Rationalisierung ergibt sich aus der Möglichkeit, die bekanntgewordenen Vorgänge als Einzelfälle darzustellen. Die Unternehmensleitung sucht und findet immer einen *Sündenbock* und kommt vermeintlich ihrer Verantwortung dadurch nach, dass sie personelle Konsequenzen zieht. Im Fall Wiesenhof lässt sich diese Strategie besonders gut umsetzen, da man die negativen Vorfälle den selbstständigen Pächtern zuschreiben kann, und daher auch keine rechtlichen Konsequenzen befürchten muss, rein äußerlich also die eigene Rechtschaffenheit bewahrt.

---

<sup>31</sup> Mit Außensicht ist an dieser Stelle die moralische Sicht gemeint. Wie sich die Sache für die Mehrheit der Personen darstellt, die nicht in der hier betrachteten Branche tätig sind, wäre erst noch genauer zu untersuchen. Auch hier scheint oft eine Alternativmoral zu herrschen. Ein Indiz hierfür ist der Tatbestand, dass die Konsumenten die Zustände in der Massentierhaltung gerne ausblenden. Auch nimmt man Nutztieren gegenüber eine ganz andere Haltung ein als gegenüber Haustieren.

Transparenz und Kontrolle

Die rechtlichen Grundlagen der Tierhaltung können als formale Spielregeln gelten, zu deren Einhaltung die Unternehmen verpflichtet und die von staatlichen Behörden zu überwachen sind. Kritische Beobachter des Geschehens monieren nun allerdings, dass die notwendigen Kontrollen viel zu selten stattfinden und zudem in der Regel auch noch angekündigt werden (MDR 2014a). Für wenig Transparenz sorgt außerdem die von den Unternehmen betriebene Abschottung der Produktion gegenüber Besuchern und Medienvertretern. Offiziell dienen die restriktiven Zugangsbeschränkungen dem Schutz der Tiergesundheit, sie haben aber auch den Zweck, die alltägliche Praxis der Tierhaltung der Beobachtung durch die Öffentlichkeit zu entziehen.

**d) Zusammenfassung**

In Abbildung 7 sind die Überlegungen nochmals zusammengefasst. Ein wesentlicher Antrieb für die Duldung der Bad Practices in den Mastbetrieben ergibt sich aus dem Streben der Unternehmer, mit den engen Marktbedingungen zurechtzukommen. Das entbindet diese natürlich nicht von ihrer Verantwortung für den Verbraucherschutz und für das Tierwohl.

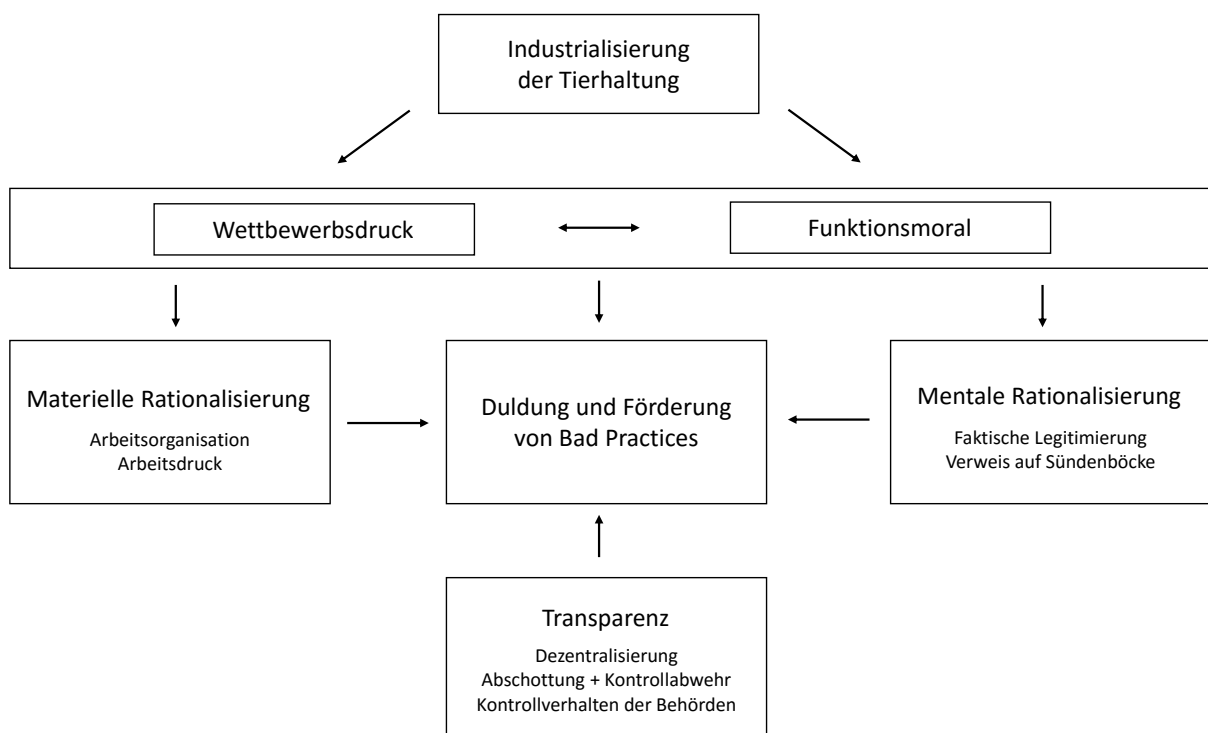


Abb. 7: Der Mechanismus sozial entkoppelter Rationalisierung, Variablen und Voraussetzungen

In gewisser Weise sind sie aber auch Opfer ihres eigenen Tuns. Es gibt keinen Zwang zur Produktion von Billigprodukten, man kann auch mit anderen Marktstrategien Erfolg haben. Und gänzlich unabhängig davon: der Rückzug auf eine angeblich den Notwendigkeiten geschuldete Funktionsmoral ist alles andere als ein überzeugendes Manöver. Das wird wohl auch von den Unternehmern so empfunden, denn welche Begründung gäbe es wohl sonst für die Weigerung, Offenheit und Transparenz über die Produktionsbedingungen herbeizuführen?

## VI. Diskussion

### 1. Inhaltliche Ergebnisse

Die von uns betrachteten Fälle lassen sich mit dem Variablen-Set, das die Literatur über unmoralisches Verhalten von und in Unternehmen zur Verfügung stellt, gut beschreiben. Mit Hilfe dieser Variablen lassen sich außerdem typische Verhaltensmuster erkennen, Konstellationen, die den Einsatz von Bad Practices begünstigen und hervorbringen. Im Einzelnen konnten wir bei der Analyse der von uns betrachteten neun Fälle fünf Mechanismen identifizieren:

- den Mechanismus des Mitmachens,
- den Mechanismus arbeitsteiliger Unmoral der Unterlassung,
- den Mechanismus opportunistischer Selbstbereicherung,
- den Mechanismus systemischer Ökonomisierung,
- und den Mechanismus sozial entkoppelter Rationalisierung.

Diese Mechanismen lassen sich drei Grundformen einer fragwürdigen Praxis zuordnen, also drei je eigenen Formen eines fragwürdigen Umgangs mit moralischen Fragen in der Unternehmenspraxis.

Die erste dieser Handhabungsformen ist die Moralumgehung. Wir konnten sie vor allem in den Arzneimittel-Fällen erkennen. In diesen Fällen werden die Akteure durchaus von moralischen Skrupeln umgetrieben, denen sie allerdings nicht nachgeben wollen, weil sie gleichzeitig von anderen, „stärkeren“ Motiven beherrscht werden. Als Ausweg bleibt hier nur, die Moral zu umgehen, sei es, dass man sie zur Seite drängt oder sei es, dass man sich auf irgendeine Weise ein gutes Gewissen verschafft. Die zweite Form der Moralbewältigung (die Moralbesetzung) gestaltet sich für die Akteure als emotional weniger belastend. Treibende Kraft des Handelns ist in diesem Fall eine kraftvolle Ideologie, die die handelnden Personen nicht allein mit

motivationaler Energie versorgt, sondern ihnen auch noch das Gefühl verleiht, einer richtigen Sache zu dienen. Man pachtet sich gewissermaßen die Moral, die den eigenen Absichten Legitimität verleiht. In den Fällen der Selbstbereicherung beispielsweise dient die Shareholder-Value Ideologie (neben anderen Funktionen, die ihr zukommen mögen) als moralisches Unterfutter der eigensüchtigen Absichten. Als drittes finden wir die Moralignoranz. In den für diese Form der Moralbehandlung typischen Fällen ist es nicht die Ideologie, sondern die Alltagspraxis, aus der sich das verkehrte Handeln nährt und die ihm den Schein der Normalität verleiht. Man hat sich in den Verhältnissen eingerichtet, um sich zu behaupten, scheint es einfach keine andere Möglichkeit zu geben. Es ist die tägliche Praxis, die die Regeln des Spiels vorgibt. Die Einzelhandels- und die Mastbetriebe lassen sich diesem Typus gut zuordnen. Auch der Siemens-Fall gehört in diese Kategorie, wiewohl in diesem eine mehr aktive Rolle der Beteiligten und damit auch eine stärkere mentale Herausforderung der Akteure zu bemerken ist, schließlich geht es angesichts der offensichtlichen Illegalität nicht ohne konspirative Eigenbeteiligung.

Die Grundformen des Umgangs mit der „störenden“ Moral lassen sich anhand der in Abschnitt III erläuterten Variablenkategorien, also der individuellen und der sozialen Motivation, der sozialen Struktur und der sozialen Handlungssituation beschreiben. In Tabelle 4 sind beispielhaft wichtige Teilaspekte dieser Größen angeführt.

Bezüglich der individuellen Motivation wird auf die Bewertung des in Frage stehenden Verhaltens abgestellt. Die Moralumgehung ist durch eine ambivalente Haltung, die Moralbesetzung durch Bejahung und die Moralignoranz ist durch Gleichgültigkeit gekennzeichnet. Bei der sozial induzierten Motivation geht es um die kollektive Verhaltensausrichtung, in der Moralumgehung um die Abwehr moralischer „Zudringlichkeit“, bei der Moralbehauptung um die Verbündung mit Gleichgesinnten und bei der Moralignoranz um die Anpassung an die vorgebliche Normalität.

Bezogen auf die soziale Struktur wird in Abbildung 4 beispielhaft auf den Machtaspekt abgehoben. Die Moralbesetzung, also die Vereinnahmung einer ganz eigenen Moral, setzt große Machtfülle voraus. Moralignoranz, das Ausblenden einer als wenig durchsetzungsfähig erlebten Moral wird man entsprechend vor allem dann vorfinden, wenn die eigene Machtposition

sehr schwach ist.<sup>32</sup> Den Fall der Moralumgehung findet man am ehesten dann, wenn es kein klar ausmachbares Machtzentrum gibt, wenn also keine der Parteien ihre jeweiligen von der gesellschaftlich sanktionierten Moral abweichenden Vorstellungen durchsetzen kann.

Zur Charakterisierung der sozialen Situation nimmt Tabelle 4 Bezug auf die Quellen, aus denen heraus besonderer Handlungsdruck aufgebaut wird. Dass moralische Fragen in den Hintergrund gerückt werden, ist insbesondere in Situationen zu erwarten, in denen ein immenser Leistungsdruck herrscht. Alles durchdringende Ideologien bedürfen dagegen keiner besonderen situativen Stimulierung, sie schreiben sich immer und von selbst eine überlegene moralische Haltung zu. Und das Bemühen, moralische Barrieren zu umschiffen ohne den moralischen Imperativ grundsätzlich aufzukündigen, wird man vor allem dann finden, wenn man darauf angewiesen ist, weiterhin auf der Grundlage einer gemeinsamen Wertebasis eng miteinander zusammen zu arbeiten.

	Moral-Umgehung	Moral-Besetzung	Moral-Ignoranz
Individuelle Motivation (Verhaltensbewertung)	Ambivalenz	Bejahung	Gleichgültigkeit
Sozial induzierte Motivation: (Verhaltensausrichtung)	Abwehren	Verbünden	Anpassen
Soziale Struktur (Macht)	Machtstreuung	Machtfülle	Machtlosigkeit
Soziale Situation (Handlungsdruck)	Gruppendruck	Ideologischer Druck	Erfolgsdruck
	↓	↓	↓
	Selbst-beschwichtigung Verschweigen	Selbst-beauptung Agitation	Alltagspraktisches Handeln Selektive Blindheit

Tab. 4: Grundformen einer moralisch fragwürdigen Praxis

<sup>32</sup> Das gilt im Falle der Mastbetriebe und auch bezüglich der Einzelhandelsunternehmen jedenfalls für die Mitarbeiter, die innerhalb des Systems sehr schwache Positionen einnehmen, für die Arbeitgeberseite, soweit sie von der Ausblendung der moralischen Fragen profitiert, gilt das eher nicht, wengleich auch sie oft innerhalb enger Zwänge agiert.

Die schließlich gewählten konkreten Verhaltensweisen richten sich je nachdem auf Abwehr, Vereinnahmung und Vermeidung moralischer Imperative. Eine eins zu eins Zuordnung der in Tabelle 4 angeführten Verhaltensweisen zu den beschriebenen Handlungskonstellationen gibt es nicht. So kann die Rechtfertigung des eigenen unmoralischen Handelns aktiv und auftrumpfend („agitativ“) erfolgen, sie kann aber auch passiv vornehmlich zur Selbstbeschwichtigung zum Einsatz kommen. Abschottung dient sowohl der internen Konsenssicherung als auch der Abwehr von Anwürfen Dritter. Verschweigen ist einmal Tabuisierung, in einem anderen Fall dagegen einfach Selbstschutz usw. Man wird das konkrete Verhalten nur verstehen, wenn man die Funktion bedenkt, die es für die jeweils dominante Verhaltensstrategie erfüllt.

Die in Tabelle 4 beschriebenen Handlungskonstellationen und die damit implizierten Verhaltensstrategien sind nicht statisch zu verstehen. So ist beispielsweise kaum zu erwarten, dass sich eine Person von vornherein in den Modus der „Anpassung“ begibt, wenn sie mit einer moralisch fragwürdigen Praxis konfrontiert wird. Sie wird es selbst dann nicht ohne weiteres tun, wenn die Handlungskonstellation insgesamt Moral-Ignoranz begünstigt. Erst die nachhaltige Erfahrung, dass Versuche, sich gegen den Anpassungsdruck aufzulehnen, erfolglos sind oder gar Bestrafungen nach sich ziehen, werden ein Nachgeben bewirken. Hat sich ein kollektives Anpassungsverhalten aber erst einmal etabliert, dann trägt dies maßgeblich und sich gewissermaßen selbst verstärkend zu seiner Verfestigung des Modus der Moral-Ignoranz bei und es wird schwer, sich daraus wieder zu befreien. Unmöglich ist dies aber nicht.

Ein Aufbrechen der Verhaltensmuster ist z.B. durch Veränderung der Handlungskonstellationen, also durch Veränderung der Sozialstruktur oder der Situationsdefinition möglich. In welcher Weise das geschehen kann, darüber können theoretische Ansätze Auskunft geben, die sich mit entsprechenden Fragen befassen, also mit der Konstitution und Veränderung von Machtstrukturen, individuellen Motivationen usw. Und an dieser Stelle erweist sich die theoretische Anschlussfähigkeit der von uns vorgeschlagenen Mechanismen-Betrachtung. Die theoretische Fundierung setzt an den Wirkgrößen an, die in den jeweiligen Mechanismen zum Zuge kommen. So können beispielsweise Theorien, die sich mit dem menschlichen Bedürfnis nach kognitiver Konsistenz beschäftigen, erklären, welches Ausmaß die Realitätsverleugnung erreichen kann, das notwendig ist, um eine die Moral relativierende Umdeutung der Situation herbeizuführen und aufrechtzuerhalten – und wovon das abhängt. Eine fundierte Mechanis-

men-Betrachtung liefert also ganz explizit Bezugspunkte, an denen sich eine theoretisch weiterführende Betrachtung festmachen kann. Und das gilt auch für das Zusammenwirken der im Mechanismus wirksamen Größen. Unter Umständen ist es hierzu sinnvoll, auf einer tieferliegenden Verhaltensebene anzusetzen, also gewissermaßen Mikromechanismen in die Analyse einzubeziehen, die ihrem Ineinandergreifen den Gesamtmechanismus überhaupt erst in Gang setzen.

## **2. Einordnung der gewonnenen Erkenntnisse**

Grenzen unserer Studie ergeben sich allein schon aus methodischer Sicht. Auf die nicht immer befriedigende Quellenlage und die eingeschränkten Möglichkeiten, weitere Quellen zu erschließen und umfassend aufzuarbeiten haben wir bereits hingewiesen. Die Informationen sind nicht aus erster Hand, sie sind bruchstückhaft und es gibt keine direkten Möglichkeiten, sie auf ihren Wahrheitsgehalt hin zu prüfen. Die jeweiligen Autoren heben die Geschehnisse hervor, die am ehesten zu ihrem Publikationsinteresse passen, in welchem Umfang diese geeignet sind, das Gesamtgeschehen zu erhellen, spielt in der Berichterstattung über herausgehobene Einzelereignisse, nur eine untergeordnete Rolle. Vielfach entzündet sich das Interesse auch an den Akteuren und an deren Tun, auf situative und strukturelle Aspekte gehen viele Medienberichte nicht tiefer ein, das Greifbare steht im Vordergrund, abstrakte und wissenschaftlich verankerte Konzepte finden keine Verwendung. Im Übrigen gründen die Berichte und Dokumentation oft ebenfalls nur auf Sekundärquellen, deren Qualität nur schwer zu beurteilen ist.

Methodische Probleme gibt es nicht nur im Hinblick auf die Datengewinnung, sondern auch im Hinblick auf deren Auswertung, die eine nicht geringe Interpretationsleistung erfordert, etwa bei der Zuordnung der in den Fallbeschreibungen geschilderten Geschehnisse zu theoretisch fundierten Variablen. Die besondere Schwierigkeit dieser Aufgabe ergibt sich aus dem Tatbestand, dass die in der wissenschaftlichen Forschung verwendeten Variablen keine rohen für sich selbst sprechenden Fakten bezeichnen, sondern je nach theoretischer Einbettung eine ganz unterschiedliche Bedeutung annehmen. Es kommt daher stark auf die theoretischen Vorlieben an, wie das Geschehen letztlich gedeutet wird. Und schließlich lassen sich selbst die konkreten empirischen Fakten oft nicht erschließen, sondern müssen erst noch konstruiert werden, etwa beim Rekurs auf die Dispositionen, Wünsche und Vorstellungen der Akteure. Da



die an Vorkommnissen beteiligten Personen hierzu oft keine Aussagen gemacht haben und wir sie auch nicht befragen konnten, waren wir darauf angewiesen entweder die Deutungen der Primärquellen zu übernehmen oder aber die Motivationen und Überzeugungen der Akteure anhand von Plausibilitätsüberlegungen gewissermaßen situationslogisch abzuleiten.

Auch die Beschreibung der von uns identifizierten Mechanismen ist nicht frei von Willkür. Die von uns jeweils verwendeten Variablen stammen zum Teil aus ganz unterschiedlichen theoretischen Kontexten, die in ihren Grundannahmen nicht von vornherein miteinander verträglich sind. Zur Klärung der intertheoretischen Bezüge und zur Gewährleistung einer höheren Kohärenz in der Argumentation sind zweifellos noch erhebliche Anstrengungen zu unternehmen. Ein weiterer kritischer Punkt ergibt sich aus der Einfachheit der von uns beschriebenen Mechanismen. Man könnte darin eine Schwäche sehen. Tatsächlich ist es aber eine Stärke. Mit der Konzipierung möglichst einfacher Kausalzusammenhänge wird keineswegs geleugnet, dass die konkrete Wirklichkeit durch vielfältige und nicht selten komplexe Wechselwirkungen der verhaltenskonstituierenden Einflussgrößen bestimmt wird. Denn es geht bei der Mechanismen-Betrachtung gar nicht um eine gesamthafte Abbildung also nicht um eine gewissermaßen vollständige Nachbildung aller irgendwie sich manifestierender Vorgänge, sondern um die Identifikation von tief in der Wirklichkeit verankerten Kräften, die (in Wechselwirkung mit anderen Mechanismen) das Geschehen prägen und ihm eine bestimmte Richtung geben.

## VII. Fazit

Wenn die Medien über einen neuerlichen Unternehmensskandal berichten, reagiert man meist mit Kopfschütteln und Unverständnis. Tatsächlich fällt es manchmal nicht leicht zu verstehen, was die Beteiligten dazu veranlasst hat sich an einer „schlechten Praxis“ zu beteiligen. Aber man kann versuchen, es zu erklären. Im vorliegenden Bericht haben wir neun prominente Fälle fragwürdigen Unternehmensverhaltens etwas näher betrachtet. Als Grundlage unserer Analysen dienten die theoretischen Konstrukte, die in der einschlägigen Literatur diskutiert und angewendet werden sowie verschiedene Ordnungsschemata. Ziel unserer Studie war die Identifikation markanter Mechanismen, die in der Lage sind, das jeweils betrachtete Geschehen hervorzubringen. Im Wesentlichen ergaben sich je nach Fallgruppe deutlich unterschiedliche kausale Muster, die sich wiederum drei Grundformen des zweifelhaften Umgangs

mit moralischen Herausforderungen zuordnen lassen: der Moralumgehung, der Moralbesetzung und der Malignanz.<sup>33</sup>

Eingedenk dessen, dass der von uns gewählte Ansatz so noch nirgends verwendet wurde und in Anbetracht der methodischen Probleme bei der Faktengewinnung und deren Interpretation kann unser Beitrag lediglich einem exploratorischen Anspruch genügen. Die nächste Aufgabe, die sich uns stellt, besteht entsprechend darin, die von uns formulierten Aussagen theoretisch besser zu verankern und sie – womöglich in verbesserter Form – anhand von spezifisch konzipierten Fallstudien erneut auf ihre Tauglichkeit hin zu prüfen.

---

<sup>33</sup> Logischerweise gibt es natürlich noch die Möglichkeit, sich einfach moralisch korrekt zu verhalten. Die Erklärung, wie es trotz Widerstrebens und angesichts ungünstiger Umstände, zu einem gewissermaßen vorbildhaften Verhalten kommen kann, ist zweifellos ebenso interessant wie die Frage, warum man sich aus einer schlechten Praxis manchmal nur sehr schwer befreien kann. Eigentlich handelt es bei den beiden Fragen um die zwei Seiten derselben Medaille. Empirisch gesehen stellen sich beim Versuch, die Vorgänge und Auseinandersetzungen bei der Durchsetzung moralisch guter Praktiken zu ermitteln aber – über die ohnehin großen Probleme bei der konkreten Nachzeichnung moralisch bedeutsamer Geschehnisse hinaus – ganz eigene Herausforderungen.

## Literatur

### Allgemeine Literatur

- Akers, R.L./Sellers, C.S. 2013: *Criminological Theories*. 6. Auflage. Oxford University Press (New York)
- Ashforth, B./Anand, V. 2003: The Normalization of Corruption in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1-52
- Barnett, T./Bass, K./Brown, G. 1994: Ethical Ideology and Ethical Judgment Regarding Ethical Issues in Business. *Journal of Business Ethics*, 13, 469-480
- Beck, B./Thies, C. 2011 (Hrsg.): *Moral und Recht*. Passau (Verlag Karl Stutz)
- Becker, G.S. 1968: Crime and Punishment. *Journal of Political Economy*, 76, 169-217
- Becker, H./Fritzsche, D.J. 1987: A Comparison of the Ethical Behavior of American, French and German Managers. *Columbia Journal of World Business*, 22 (4), 87-95
- Becker, W./Holzmann, R. 2011: Verhaltensannahmen betriebswirtschaftlicher Theorien und Wirtschaftskriminalität. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 12, 354-376
- Brief, A.P./Dukerich, J./Doran, L.I. 1991: Resolving Ethical Dilemmas in Management. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 380-396
- Bundeskriminalamt 2014: *Wirtschaftskriminalität. Bundeslagebericht 2014*. Wiesbaden
- Bunge, M. 1967: *Scientific Research*. Band 1. New York (Springer)
- Cornish, D.B./Clarke, R.V. 1986 (Hrsg.): *The Reasoning Criminal*. New York (Springer)
- Cressey, D.R. 1953: *Other People's Money*. New York (Free Press)
- Dubinsky, A.J./Loken, B. 1989: Analyzing Ethical Decision Making in Marketing. *Journal of Business Research*, 19, 83-107
- Elster, J. 1989: *Nuts and Bolts for the Social Sciences*. Cambridge (Cambridge University Press)
- Ferrell, O.C./Gresham, L.G. 1985: A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. *Journal of Marketing*, 49, 87-96
- Hafner, G.M./Jacoby, E. 1989 (Hrsg.): *Die Skandale der Republik*. Frankfurt (Büchergilde Gutenberg)
- Hasnas, J. 2013: Is There a Moral Duty to Obey the Law? *Social Philosophy and Policy*, 30, 450-479
- Hedström, P./Ylikoski, P. 2010: Social Mechanisms in the Social Sciences. *Annual Review of Sociology*, 36, 49-67
- Hoerster, N. 1987 (Hrsg.): *Recht und Moral*. Stuttgart (Reclam)
- Hoffman; W.M./Frederick, R.E./Schwartz, M.S. 2014: *Business Ethics*. 5. Auflage. Malden (Wiley)
- Jackson, R.W./Wood, C.M./Zboja, J.J. 2013: The Dissolution of Ethical Decision-Making in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 116, 233-250

- Jones, T.M. 1991: Ethical Decision Making by Individuals in Organizations. *Academy of Management Review*, 16, 366-395
- Kelman, H.C./Hamilton, V.L. 1989: *Crimes of Obedience*. New Haven (Yale University Press)
- Kish-Gephart, J.J./Harrison, D.A./Klebe-Treviño, L. 2010: Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1-31
- Landeskriminalamt Niedersachsen 2015: Definition Wirtschaftskriminalität. <http://www.lka.polizei-nds.de/kriminalitaet/deliktsbereiche/wirtschaftskriminalitaet/definition-wirtschaftskriminalitaet-844.html> (30.11.2015)
- Liedtke, R. 1987: *Skandal-Chronik*. Frankfurt (Eichborn)
- Martin, A. 2012: *Mechanismen der Veränderung von Organisationen*. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Heft 41. Lüneburg.
- Martin, A./Weisenfeld, U./Bekmeier-Feuerhahn, S. 2009: Mechanisms of Change. *Management Revue*, 20, 117-125
- Martin, A./Bekmeier-Feuerhahn, S./Jochims, T./Weisenfeld, U. 2014: Bad Practices in Unternehmen und die Mechanismen ihrer Etablierung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28, 452-484
- McCoy, C.S. 1985: *Management of Values*. Boston (Pitman)
- Moore, C./Detert, J.R./Treviño, L.K./Baker, V.L./Mayer, D.M. 2012: Why Employees Do Bad Things. *Personnel Psychology*, 65, 1-48
- Niemeier, E. 2013: *Maßloses Gewinnstreben bricht Recht und verdrängt Moral*. Münster (Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat)
- Ortmann, G. 2012: Moralische Arbeitsteilung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82, 33-58
- Palmer, D. 2012: *Normal Organizational Wrongdoing*. Oxford (Oxford University Press)
- Pan, Y./Sparks, J.R. 2012: Predictors, Consequence, and Measurement of Ethical Judgments. *Journal of Business Research*, 65, 84-91
- Pfordten, D. 2013: *Einführung in die Rechtsphilosophie*. München (Beck)
- Porebski, C. 2003: Recht und Wirtschaftsethik. In: Siegwart, H./Mahari, J./Ehrat, F.R./stupp, E. (Hrsg.) *Management and Law*. Band 10. 101-110. Basel (Helbing und Lichtenhahn)
- Rabl, T. 2008: *Private Corruption and its Actors*. Lengerich (Pabst Science)
- Schmitt, M./Florian, M./Hillebrandt, F. 2006 (Hrsg.): *Reflexive soziale Mechanismen*. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften)
- Schwartz, M./Carroll, A. 2003: Corporate Social Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 13, 503-530
- Smith, H.R./Carroll, A.B. 1984: Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, 3, 95-100
- Süddeutsche Zeitung 2015: Hin und wieder muss man die Blutgrätsche ansetzen. *Süddeutsche Zeitung* vom 23.1.2015, Seite 22
- Vayda, A.P./Walters, B.B. 2011 (Hrsg.): *Causal Explanation for Social Scientists*. Lanham (Altamira Press)

Weber, J. 1990: Managers' Moral Reasoning. *Human Relations*, 43, 687-702

Weber, J./Wasioleski, D. 2001: Investigating Influences on Managers' Moral Reasoning. *Business and Society*, 40, 79-111

### **Fallanalysen: Verwendete Quellen**

#### Siemens, verwendete Quellen:

Graeff, P. 2009 (Hrsg.): *Der Korruptionsfall Siemens*. Baden-Baden (Nomos)

Hoeth, L. 2008: *Siemens – wohin?* Norderstedt (Books on Demand)

Klinkhammer, J. 2013: On the dark side of the code. *Crime, Law and Social Change*, 60, 191-208

Pierer, H.v. 2011: *Gipfel-Stürme*. Berlin (Econ)

Volz, H.M./Rommerskirchen, T. 2009: *Die Spur des Geldes*. Berlin (Aufbau Verlag)

Weidenfeld, U. 2011 (Hrsg.): *Nützliche Aufwendungen?* München (Piper)

Eberl, P./Geiger, D./Aßländer, M.S. 2015: Repairing Trust in an Organization after Integrity Violations. *Organization Studies*, 36, 1205-1235

#### *Internet-Quellen (Auswahl):*

Germann, W. 2008a: Herr der schwarzen Kassen. *Zeit-Online*, 2.6.2008, <http://www.zeit.de/2008/23/Siemens-Prozess>

Gehrmann, W. 2008b: Geschmiert, gelocht, abgelegt. *Zeit-Online*, 29.6.2008, <http://www.zeit.de/2008/26/Siemens-Prozess>

Höppner, A. 2010: Siemens Saubermann und Söhne. *Handelsblatt Online*, 26.10.2010, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/vier-jahre-korruptionsskandal-siemens-saubermann-und-soehne/3574096-all.html>

Jungbluth, R. 2008: Untreu waren sie nicht. *Zeit-Online*, 6.8.2008, <http://www.zeit.de/2008/32/Argument-Siemens>

Jungbluth, R. 2011: Ganswind knickt nicht ein. *Zeit-Online*, 31.3.2011, <http://www.zeit.de/2011/14/Siemens-Ganswindt>

SZ-Online 2010: Interview mit Reinhard Siekaczek, <http://www.sueddeutsche.de/geld/reden-wir-ueber-geld-reinhard-siekaczek-eine-million-in-der-aktentasche-1.576064> (17. Mai 2010)

Ziegler, P.M. 2007: Siemens-Vorstände waren über geheime Konten informiert. *Heise Online*, 25.9.2007 <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Bericht-Siemens-Vorstaende-waren-ueber-geheime-Konten-informiert-178929.html>

Hoechst, verwendete Quellen:

- Arznei-Telegramm (1997): Nomifensin (ALIVAL) – nach 12 Jahren Streit zahlt Hoechst Wiedergutmachung. Arznei-Telegramm Nr 12, 127
- Eckstein, R./Riess, H./Sauer, H./Mempel, W. 1981: Immunhämolytische Anämien mit Nierenversagen nach Nomifensineinnahme. Klinische Wochenschrift, 59, 567-569
- Monheim, G. 1992: Gesucht wird ... eine Todesursache. WDR-Reportage
- Monheim, G. 1992: Gesucht wird ... eine Todesursache. WDR-Reportage
- Stelz, H. 1992: Todbringende Muntermacher. Drei Hoechst-Manager werden angeklagt – sie sollen die lebensbedrohende Psychopille Alival nicht rechtzeitig vom Markt genommen haben. Nachrichten auf ZEIT-Online. Pharmaindustrie. URL: <http://www.zeit.de/1992/11/todbringende-muntermacher/komplettansicht>
- Wille, H.; Schönhöfer P.S. 2002: Arzneimittelsicherheit und Nachmarktkontrolle. Entwicklungen seit der Reform des Arzneimittelgesetzes im Jahr 1978. Der Internist, 43, 469-481

Grünenthal, verwendete Quellen:

- Ahlbrecht, H. 2000: Kino-Saft mit schlimmen Folgen. Das Schlafmittel Contergan und die Arzneimittelsicherheit. Frankfurter Allgemeine Zeitung. 26.08.2000, S.8
- Dierichs, H. 1989: Contergan. In: Hafner, G.M./Jacoby, E. 1989 (Hrsg.): Die Skandale der Republik. 61-68. Frankfurt (Büchergilde Gutenberg)
- Harrich-Zandberg, D. /Harrich, W. 2011: Dokumentation: Contergan. Die Ärzte, die Anwälte und die Firma. Ein Dokumentarfilm der ARD, ausgestrahlt am 30.11.2011 auf 3Sat
- Kirk, B. 1999: Der Contergan-Fall. Stuttgart (Wissenschaftliche Buchgesellschaft)
- Kirk, B. 2006: Interview durch Gregor Taxacher, [http://www1.wdr.de/themen/archiv/sp\\_contergan/contergan160.html](http://www1.wdr.de/themen/archiv/sp_contergan/contergan160.html)
- WDR 2006: Dossier: Der Contergan Fall. [http://www1.wdr.de/themen/archiv/sp\\_contergan/contergan176.html](http://www1.wdr.de/themen/archiv/sp_contergan/contergan176.html). 22.2.2006
- Winkelmann, A. 2008 (Regie): Contergan. WDR-TV Film
- ZDF "5 nach 10" (1982): Thema Contergan und Arzneimittel in der Schwangerschaft. vom 23.11.1982. Online unter: <https://www.youtube.com/watch?v=3l8jEG8n1P8>

DaimlerChrysler, verwendete Quellen:

- Ashforth, B.E./Anand, V. 2003: The Normalization of Corruption in Organizations. In: Research in Organizational Behavior, 25, 1-52.
- Ball, R. 2004: Corporate Governance and Financial Reporting at Daimler-Benz (Daimler Chrysler) AG: From a 'Stakeholder' Toward a 'Shareholder Value' Model. In: Leuz, C./Pfaff, D./Hopwood, A. (Hrsg.): The Economics and Politics of Accounting. 103-143. Oxford (Oxford University Press)

- Darling, J./Seristö, H./Gabrielsson, M. 2005: Anatomy of Crisis Management: A Case Focusing on a Major Cross-cultural Clash within DaimlerChrysler. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 3, 343-360
- Goutas, L./Lane, C. 2009: The Translation of Shareholder Value in the German Business System: A Comparative Study of DaimlerChrysler and Volkswagen AG. In: *Competition & Change*, 13, 327-346
- Güloglu, G. 2013: Kultur als Erfolgsfaktor im M&A-Prozess? Eine Analyse anhand der Fusion DaimlerChrysler. *Traversea*, 101-115
- Grässlin, J. 2007: *Abgewirtschaftet?! Das Daimler-Desaster geht weiter*. München (Knaur)
- Hilb, M. 2009: *Integriertes Personal-Management*. 19. Auflage. Köln (Luchterhand)
- Jackson, R. W./Wood, C. M./Zboja, J. J. 2013: The Dissolution of Ethical Decision-Making in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 116, 233-250
- Jones, T. M. 1991: Ethical Decision Making by Individuals in Organizations. *Academy of Management Review*, 16, 366-395
- Kelman, H. C./Hamilton, V. L. 1989: *Crimes of Obedience*. New Haven (Yale University Press)
- Kesten, R. 2010: *Grundlagen der Unternehmensfinanzierung*. 2. Auflage. Chemnitz (GUZ)
- Neubauer, F./Steger, U./Rädler, G. 2000: The Daimler/Chrysler Merger: The Involvement of the Boards. *Corporate Governance*, 8, 375-387
- Ortmann, G. (2012): Moralische Arbeitsteilung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82, Special Issue 06/2012, 33-58
- Ramge, T. 2007: Prügelknabe Rambo. *BrandEins*, Ausgabe 03/2007, 79-87
- Stadler, C./Hinterhuber, H. H. 2005: Shell, Siemens and DaimlerChrysler: Leading Change in Companies with Strong Values. *Long Range Planning*, 38, 467-484
- Taleb, N. N. 2014: *Der Schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse*. 7. Auflage. München (Deutscher Taschenbuch Verlag)
- Waller, D. 2000: *Die Stunde des Strategen. Jürgen Schrempp und der DaimlerChrysler-Deal*. 2. Auflage. München (Econ)
- Internet-Quellen (Auswahl):*
- Büschemann, K.-H. 2013: Pleite nach Lehrbuch. *SZ-Online*, 7.5.2013, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/gescheiterte-fusion-von-daimler-und-chrysler-pleite-nach-lehrbuch-1.1666592>
- Daimler AG 2014: Geschäftsbericht 2013. Daimler Website 8.2.2014, [http://www.daimler.de/Projects/c2c/channel/documents/2432178\\_Daimler\\_2013\\_Geschaeftsbericht.pdf](http://www.daimler.de/Projects/c2c/channel/documents/2432178_Daimler_2013_Geschaeftsbericht.pdf)
- Grässlin, J. 2014: <http://www.juergengraesslin.com>.
- Iwersen, S. 2007: Später Geldsegen für Jürgen Schrempp. *Handelsblatt-Online*, 4.06.2007, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/daimler-chrysler-spaeter-geldsegen-fuer-juergen-schrempp/2816410.html>.

Rudzio, Kolja 2001: Der Fall Schrempp(s). Zeit-Online, 8.1.2001, [http://www.zeit.de/2001/07/Der\\_Fall\\_Schrempp\\_s\\_/komplettansicht](http://www.zeit.de/2001/07/Der_Fall_Schrempp_s_/komplettansicht).

#### Mannesmann, verwendete Quellen:

Adams, M 2003: Vorstandsvergütungen – Die Fälle Mannesmann und DaimlerChrysler. In: Nutzinger, H.G. (Hrsg.): Regulierung, Wettbewerb und Marktwirtschaft, Festschrift für C.-C. von Weizsäcker zum 65. Geburtstag. 295-364. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht)

Galonska, C. 2007: Genutzte Grauzonen – Prämien im Fall Mannesmann. In: Imbusch, P./Rucht, D. (Hrsg.): Profit oder Gemeinwohl? Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften)

Hackethal, A./Schmidt, R. H./Tyrell, M. 2005: Banks and German Corporate Governance: On the Way to a Capital Market-based System? Corporate Governance: An International Review, 13, 397-407

Harsall, R. 2008: Intercultural Mergers and Acquisitions as „Legitimacy Crises“ of Models of Capitalism: A UK-German Case Study. Organization, 15, 787-809

Härtel, H. H. 2004: Managergehälter in der Kritik. Fundamentalener Wandel der Maßstäbe. Wirtschaftsdienst, 6, 347-350

Heinze, T 2002: Die Frage der institutionellen Kontinuitäten im deutschen Unternehmenskontroll-System. Antwort auf die Replik von Martin Höpner und Gregory Jackson. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 54, 369–372

Höpner, M./Gregory, J./Leiber, S. 2002: The Battle over the Takeovers Directive. Die Mitbestimmung, 48 (8), 22-26

Höpner, M./Jackson, G. 2002: Das deutsche System der Corporate Governance zwischen Persistenz und Konvergenz. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 54, 362-368

Knipp, T. 2007: Der Deal. Die Geschichte der größten Übernahme aller Zeiten. Hamburg (Murrmann Verlag)

Kolla, P. 2004: Mannesmann Trial and the Role of the Courts. The German Law Journal, 5, 829-847

Zimmermann, J. 2004: Sind Managergehälter wirklich zu hoch? Wirtschaftsdienst, 6, 350-353

#### *Internet-Quellen (Auswahl):*

Brost, M./Rudzio, K. 1999: Schlachtfeld Börse. Zeit-Online, 25.11.1999, [http://www.zeit.de/1999/48/199948.mannesmann\\_.xml](http://www.zeit.de/1999/48/199948.mannesmann_.xml)

Frankfurter Allgemeine Zeitung 2003: Milliardenschwere Übernahme im Zwielficht. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/mannesmann-vodafone-milliardenschwere-uebernahme-im-zwielficht-1118507.html>. Zuletzt geöffnet: 16.01.2014

Frankfurter Allgemeine Zeitung 2005: Milliardenschwere Übernahme im Zwielficht. FAZ-Online 19.9.2003, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/mannesmann-prozess-bundesanwalt-schaft-stuft-klaus-esser-als-taeter-ein-1231593.html>.



- Glöckner, T. 2006: Mannesmann-Prozess. Ackermann sieht sich im Recht. Focus Money Online 2.11.2006, [http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/mannesmann-prozess\\_aid\\_118511.html](http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/mannesmann-prozess_aid_118511.html)
- ManagerMagazin 2004: Chronik einer Übernahmeaffäre. ManagerMagazin Online 18.10.2004, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-242161.html>
- Nitschmann, J./Haas, S. 2006: Millionenabfindung für Mannesmann-Spitze. Prozess heizt Debatte über Managergehälter an. Süddeutsche Zeitung vom 27.10.2006, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/2.220/millionenabfindung-fuer-mannesmann-spitze-prozess-heizt-debatte-ueber-managergehaelter-an-1.907492>
- Kuhr, D. 2004: Die Übernahmeschlacht. Süddeutsche Zeitung vom 21.1.2004. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/mannesmann-die-uebernahmeschlacht-1.499126>
- Landgericht Düsseldorf 2004: Az. XIV 5/03, Rz. 70. [http://www.justiz.nrw.de/nrwe/lgs/duesseldorf/lg\\_duesseldorf/j2004/XIV\\_5\\_03urteil20040722.html](http://www.justiz.nrw.de/nrwe/lgs/duesseldorf/lg_duesseldorf/j2004/XIV_5_03urteil20040722.html)

#### Aldi, verwendete Quellen:

Brandes, D. 1998: Konsequent einfach. Frankfurt (Campus)

Kotteder, F. 2005: Die Billiglüge. München (Droemer)

Straub, A. 2013: Inside Aldi & Co. Reinbek (Rowohlt)

#### *Internet-Quellen (Auswahl):*

Amann, S./Tietz, J. (30.04.2012), in: Der Spiegel. Konzern im Kontrollrausch. Link: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-85431522.html> [Zuletzt geöffnet 1.12.2014].

Bramkamp, T./Tobias, M. (06/2001): brand eins Ausgabe 06/2001 – Schwerpunkt Qualität. Aldi: Weniger ist schwer. Link: <http://www.brandeins.de/archiv/2001/qualitaet/aldi-weniger-ist-schwer/> [Zuletzt geöffnet: 13.12.2014].

Brück, M./Esterházy, Y./Schaudweg, C./Sprothe, V. (29.01.2008), in: Handelsblatt. Aldi Expansion. Aldi brutal. Link: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumguter/aldi-expansion-aldi-brutal/2916096-all.html> [Zuletzt geöffnet: 23.11.2014].

Dahlkamp J./Schmitt, J. (20.10.2008), in: Der Spiegel 43/2008. Verramschte Rechte. Link: <http://goo.gl/Oa0ZfP> [Zuletzt geöffnet 1.12.2014].

Die tagesschau (29.04.2012). Das Aldi-Prinzip, die Erfolgsgeschichte, Link: <http://goo.gl/iYFF0N> [Zuletzt geöffnet: 1.12.2014].

Endres, H. (18.11.2013), in: Spiegel-Online. Ex-Discount-Manager Brandes "Klugscheißerabteilungen abschaffen". Link: <http://bit.ly/1KcQMWr> [Zuletzt geöffnet: 15.12.2014]

Giesen, C. (31.05.2012), in: Süddeutsche Zeitung. Ein menschenverachtendes System. Link: <http://bit.ly/16JnnoZ> [Zuletzt geöffnet: 16.12.2014].

Giesen, C. (30.04.2012), in: Süddeutsche Zeitung. Aldi torpedierte Betriebsratswahlen. Link: <http://goo.gl/tsX5Rt> [Zuletzt geöffnet: 15.12.2014].

Grill, M. (15.04.2008), in: Stern. Systematische Bespitzelung im Handel, 15.04.2008. Link: <http://goo.gl/jcMTVq> [Zuletzt geöffnet: 23.11.2014].

- Jensen, S./Schwarzer, U. (20.06.2010), in: manager-magazin. Aldi. Stört meine Greise nicht. Link: <http://goo.gl/wxKwKB> [Zuletzt geöffnet: 23.11.2014].
- Ludwig, K. (05.11.2012), in: Wirtschaftswoche. Ex-Geschäftsführer berichtet wie Aldi-Gründer Theo sein Imperium regierte. Link: <http://goo.gl/l220Dd> [Zuletzt geöffnet: 23.11.2014].
- Marquart, M. (02.05.2012), in: Spiegel-Online. Ex-Aldi-Manager: Das System lebt von Kontrolle und Angst. Link: <http://goo.gl/kUUoeX> [Zuletzt geöffnet 1.12.2014].
- Tietz, J. (26.10.2009), in: Der Spiegel. Arbeitsmarkt: "System der Angst". Link: <http://goo.gl/vFeOwo> [Zuletzt geöffnet 1.12.2014].
- WAZ (12.09.2009). Ruhr Familien. Die Brüder Albrecht. Link: <http://goo.gl/1eXQz8> [Zuletzt geöffnet: 1.12.2014].
- WDR (4.02.2012). Markencheck – der Aldi-Check. Link: <http://goo.gl/hr9bf5> [Zuletzt geöffnet: 12.12.2014].
- Wick, I./Südwind Institut für Ökonomie und Ökumene 2009: Arbeits- und Frauen-rechte im Discountgeschäft. Aldi-Aktionsware aus China. Link: <http://bit.ly/1ji68kW> [Zuletzt geöffnet: 18.12.2014].
- ZDF (9.12.2014). Die Aldi Story – Karl und Theo Albrecht. Link: <http://goo.gl/EXsHK> [Zuletzt geöffnet: 14.12.2014].

#### Edeka, verwendete Quellen:

Christliche Initiative Romero/Verdi 2013 (Hrsg.): Im Visier: Orangensaft. Münster

Molitor, A. 2013: Die Risiken abgewälzt, Mitbestimmung, Mai 2013, 40-44

Edeka 2014: Der Unternehmensbericht 2013, Hamburg

#### *Internet-Quellen (Auswahl):*

- ARD (07.01.2013):ARD-Markencheck: Der Edeka/Rewe-Check. Link: <http://www.ardmediathek.de/tv/Der-Markencheck/Der-Edeka-Rewe-Check/Das-Erste/Video?documentId=22878918&bcastId=22876986> [Zuletzt geöffnet: 29.1.2015]
- ARD (08.01.2013), auf: Youtube. Der ARD-Markencheck. Miese Arbeitsbedingungen bei Rewe und Edeka. Link: <http://bit.ly/1jv9tOk>. [Zuletzt geöffnet: 12.12.2014].
- Edeka (2013): Unternehmensbericht 2013. Edeka-Verbund. Link: <http://bit.ly/1Gcqfff>. [Zuletzt geöffnet: 12.12.2014].
- Edeka Verbund kaufmännischer Genossenschaften e.V. (2013): Selbstständiger Einzelhandel bei Edeka – Genossenschaftliche Tradition als Rückgrat des deutschen Mittelstands. Link: <http://bit.ly/1jv9dyS>. [Zuletzt geöffnet: 22.12.2014].
- El-Sharif, Y., in: Spiegel-Online. Lohndumping: Mitarbeiter werfen Edeka Ausbeutung vor. Link: <http://bit.ly/1W0v6ak>. [Zuletzt geöffnet: 20.11.2014].
- Focus Money Online (29.04.2013): Kräftige Investitionen. Edeka ist „hungrig nach mehr“. Link: <http://bit.ly/1PzOKF4> [Zuletzt geöffnet: 13.12.2014].
- Lütge, G. (19.03.2009), in: Die Zeit. Das System Edeka. Link: <http://bit.ly/1LCEcDm>, [Zuletzt geöffnet: 12.12.2014]

- Mielke, J. (11.11.2012), in: Der Tagesspiegel. Wenn der Kaufmann regiert. Link: <http://bit.ly/1PqyA1r>. [Zuletzt geöffnet: 23.11.2014].
- NDR Presse und Information (06.07.2014): Dumpinglöhne und extremer Arbeitsdruck - Mitarbeiter erheben Vorwürfe gegen Edeka-Märkte. [http://www.ndr.de/der\\_ndr/presse/mitteilungen/Dumpingloehne-und-extremer-Arbeitsdruck-Mitarbeiter-erheben-Vorwuerfe-gegen-Edeka-Maerkte,pressemeldungndr14430.html](http://www.ndr.de/der_ndr/presse/mitteilungen/Dumpingloehne-und-extremer-Arbeitsdruck-Mitarbeiter-erheben-Vorwuerfe-gegen-Edeka-Maerkte,pressemeldungndr14430.html) [Zuletzt geöffnet: 29.1.2015]
- Nutzenberger, S. 2012: Schöne neue Handelswelt. Ein Blick hinter die Kulissen des „privatisierten Handels am Beispiel der Firma Edeka. Link: <http://bit.ly/1VYQHKK>. [Zuletzt geöffnet: 19.11.2014].
- Rhode, C. (04.02.2014), In: ZDF, Frontal21: Dumpinglöhne bei Edeka – Leiharbeit auf Kosten der Mitarbeiter. Link: <http://bit.ly/1jNjpC7>. [Zuletzt geöffnet: 19.11.2014].
- Statista (2015b): Anzahl der Filialen des Netto Marken-Discount in Deutschland in den Jahren 2007 bis 2014. Link: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/240203/umfrage/anzahl-der-filialen-vom-netto-marken-discount/>
- Warich, B. 2011: Umstrukturierung im Lebensmitteleinzelhandel am Beispiel der Handelskonzerne Rewe und Edeka. Arbeitspapier 228. Link: <http://bit.ly/1hLkOI9>. [Zuletzt geöffnet: 24.11.2014].
- Warich, B. (Hans-Böckler-Stiftung) (2014). Privatisierung von Regiemärkten am Beispiel der Edeka Regionalgesellschaften Minden-Hannover und Rhein Ruhr. Link: <http://bit.ly/1Ri7ZRJ>. [Zuletzt geöffnet: 19.11.2014].
- Wisdorff, F. (04.11.2012), in: Die Welt. Ver.di wirft Edeka Lohndumping vor. Link: <http://bit.ly/1QHnyT7>. [Zuletzt geöffnet: 22.11.2014].
- ZDF (06.11.2012). Frontal 21: Arbeiten bei Edeka/U.A.w.g./Kampf den Zockern. In: Youtube. Link: <https://www.youtube.com/watch?v=h5e5QBJ7leM> [Zuletzt geöffnet: 29.11.2015]
- ZDF Wiso (31.08.2014), auf: Youtube. Nicht supergeil bei Edeka Arbeitsbedingungen bei der Lebensmittel-Kette. Link: <http://bit.ly/1W0vrtE>. [Zuletzt geöffnet: 20.11.2014].

#### Straathof, verwendete Quellen:

- Bürstenbinder, F. 2013: "Schweine-Baron" zieht nach Ziesar. Märkische Allgemeine Online 11.9.2013/8.10.2013, <http://www.maz-online.de/Lokales/Brandenburg-Havel/Schweine-Baron-zieht-nach-Ziesar> Letzter Zugriff: 17.01.2015
- Kuiper, J. 2008: Schweinereien im Osten. der Freitag Online 25.4.2008, <https://www.freitag.de/autoren/der-freitag/schweinereien-im-osten> Letzter Zugriff: 17.01.2015
- Landtag von Mecklenburg-Vorpommern 2014: Drucksache 6/3183: Kleine Anfrage der Abgeordneten Jutta Gerkan, Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Rechtsverletzungen der Straathof-Holding GmbH und Antwort der Landesregierung.
- Landtag von Sachsen-Anhalt 2013: Drucksache 6/2334: Antwort der Landesregierung auf eine Kleine Anfrage zur schriftlichen Beantwortung Abgeordnete Dorothea Frederking (BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN) Buß- und Zwangsgelder gegen Straathof Holding GmbH in Sachsen-Anhalt.

- MDR 2014b: Ferkelzüchter Straathof tritt vorerst als Geschäftsführer zurück. <http://www.mdr.de/sachsen-anhalt/magdeburg/tierhaltungsverbot-schweineproduzent-straathof108.html> Letzter Zugriff: 17.01.2015
- Mitzlaff, T. 2013: „Systematische Rechtsverstöße“. az-online.de 10.5.2013, <http://www.az-online.de/lokales/altmarkkreis-salzwedel/salzwedel/systematische-rechtsverstoesse-2897731.html> Letzter Zugriff: 17.01.2015
- Niemann, E. 2010: Die verschwiegene Agrarindustrialisierung: Über die Zunahme von Großagrariern und Agrarfabriken. Der kritische Agrarbericht 2010, S. 46-50. Verfügbar unter: <http://www.kritischer-agrarbericht.de/fileadmin/Daten-KAB/KAB-2010/Niemann.pdf> Letzter Zugriff: 17.01.2015
- Statista 2015: Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe in Deutschland seit 1990. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/162307/umfrage/anzahl-grosser-landwirtschaftlicher-betriebe-in-deutschland-seit-1990/> Letzter Zugriff: 17.01.2015
- Statistisches Bundesamt 2014c: Auslandsumsatzanteil in der Schlachtung und Fleischverarbeitung in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2013. Statista. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/38112/umfrage/exportquote-der-branche-schlachten-und-fleischverarbeitung/> Letzter Zugriff 17.01.2015
- Straathof Holding GmbH 2013: Konzernabschluss zum Geschäftsjahr zum 31.12.2012: Ziesar.
- Verband der Fleischwirtschaft (VDF) 2014a: Selbstversorgungsgrad von Schweinefleisch in Deutschland in den Jahren 2006 bis 2013. Statista. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/76637/umfrage/selbstversorgungsgrad-bei-fleisch-in-deutschland/> Letzter Zugriff: 17.01.2015
- Verband der Fleischwirtschaft (VDF) 2014b: Exportmenge von Schweinefleisch aus Deutschland in den Jahren 2000 bis 2013 (in 1.000 Tonnen Schlachtgewicht). Statista. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/215605/umfrage/entwicklung-der-exporte-von-schweinefleisch-aus-deutschland/> Letzter Zugriff: 17.01.2015

#### Wiesenhof, verwendete Quellen:

- ARD 2010a: Report Mainz vom 11.01.2010 21:45 Uhr. Informationen zum Beitrag: <http://www.swr.de/report/presse/11-schwere-tierschutzverletzungen-bei-wiesenhof/-/id=1197424/nid=1197424/did=5840754/nk65m9/index.html> Letzter Zugriff: 17.01.2015
- ARD 2010b: Report Mainz vom 01.02.10 21:45 Uhr
- ARD 2011: Das System Wiesenhof: Wie ein Geflügelkonzern Tiere, Menschen und die Umwelt ausbeutet. 31.08.2011 21:45
- ARD 2013: Report Mainz vom 20.08.2013 21:45 Uhr. Informationen zum Beitrag <http://www.swr.de/report/wiesenhof/-/id=233454/nid=233454/did=11924530/6tb2vz/index.html> Letzter Zugriff: 17.01.2015
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) 2014: Selbstversorgungsgrad von Geflügelfleisch in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2012. Statista. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/261795/umfrage/selbstversorgungsgrad-von-gefluegelfleisch-in-deutschland/> Letzter Zugriff: 17.01.2015

Diekmann, F./Manzo, S.M. 2014: Tierqual in Mastbetrieb für Wiesenhof-Konzern: Arbeiter erschlagen Enten mit Mistgabeln. Spiegel Online 19.12.2014, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/wiesenhof-zulieferer-arbeiter-erschlagen-enten-mit-mistgabel-a-1009273.html> Letzter Zugriff: 17.01.2015

Niemann, E. 2012: Die »Hähnchenblase«: Über die Krise der Geflügel-Agrarindustrie und eine erstarkende Bürgerbewegung. Der kritische Agrarbericht 2012, S. 122-125. [http://www.abl-ev.de/fileadmin/Dokumente/AbL\\_ev/Agrarpolitik/KAB\\_2012\\_-\\_Hähnchenblase.pdf](http://www.abl-ev.de/fileadmin/Dokumente/AbL_ev/Agrarpolitik/KAB_2012_-_Hähnchenblase.pdf) Letzter Zugriff: 17.01.2015

#### Straathof und Wiesenhof, für beide Fälle verwendete Quellen:

Hansen, A. 2014a: Die Hähnchen-Rechnung. Zeit-Online 24.3.2014, <http://www.zeit.de/wirtschaft/2014-03/tierhaltung-kosten-haehnchenproduktion/komplettansicht> Letzter Zugriff: 17.01.2015

Hansen, A. 2014b: Die meisten interessiert Tierhaltung nicht. Zeit-Online 13.8.2014, <http://www.zeit.de/wirtschaft/2014-08/massentierhaltung-schweinemast-interview-jungbluth> Letzter Zugriff: 17.01.2015

Höhn, B./Ostendorff, F. 2013: Anträge und Bewilligungen für den Bau neuer Tierhaltungsanlagen in Deutschland 2009-2012. <http://www.spiegel.de/media/media-30487.pdf> Letzter Zugriff: 17.01.2015

MDR 2014a: Tierschützer beklagen lasche Strafverfolgung. Verfügbar unter: [http://www.mdr.de/fakt/fakt\\_tierschutz100.html](http://www.mdr.de/fakt/fakt_tierschutz100.html) Letzter Zugriff: 17.01.2015

Niemann, E. 2010: Die verschwiegene Agrarindustrialisierung: Über die Zunahme von Großagrariern und Agrarfabriken. Der kritische Agrarbericht 2010, S. 46-50. <http://www.kritischer-agrarbericht.de/fileadmin/Daten-KAB/KAB-2010/Niemann.pdf> Letzter Zugriff: 17.01.2015

Rickelmann, R. 2013: Tödliche Ernte. Wie uns das Agrar- und Lebensmittelkartell vergiftet. Berlin (Ullstein)

Statistisches Bundesamt 2014a: Anzahl der Betriebe in der Landwirtschaft in Deutschland in den Jahren 1975 bis 2013 (in 1.000). Statista. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36094/umfrage/landwirtschaft---anzahl-der-betriebe-in-deutschland/>. Letzter Zugriff: 17.01.2015

Statistisches Bundesamt 2014b: Anzahl der Betriebe in der Landwirtschaft in Deutschland nach genutzter Fläche in den Jahren 2007 bis 2013 (in 1.000). Statista. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/176789/umfrage/landwirtschaftliche-betriebe-nach-genutzter-flaeche-2007-und-2010/>. Letzter Zugriff: 17.01.2015

Statistisches Bundesamt 2014c: Auslandsumsatzanteil in der Schlachtung und Fleischverarbeitung in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2013. Statista. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/38112/umfrage/exportquote-der-branche-schlachten-und-fleischverarbeitung/> Letzter Zugriff 17.01.2015

**Anhang 1: Prominente Fälle organisationalen Fehlverhaltens**

<p>Arzneimittelskandal Contergan, 1961 Chemie Grünenthal</p>	<p>Das Medikament Contergan (Wirkstoff Thalidomid) wird seit Ende der 1950er Jahre als wirksames und nebenwirkungsarmes Schlafmittel vertrieben. Tatsächlich führt es, in der Schwangerschaft genommen, zu schweren Missbildungen bei den Neugeborenen. Trotz besseren Wissens des Managements wird das Mittel nicht aus dem Markt genommen. Der schließlich angestrengte Prozess wird bewusst verschleppt, schließlich wird das Strafverfahren „wegen geringfügiger Schuld“ eingestellt, als Entschädigungsleistung zahlt die Firma Grünenthal insgesamt 100 Millionen DM.</p>
<p>Bereicherung Konkurs durch Spekulationsgeschäfte, 1973 Herstatt Bank</p>	<p>Die Devisenabteilung der Herstatt-Bank betreibt unter der Leitung von Daniel Dattel einen schwunghaften Eigenhandel mit Devisen. Anfangs sind die Spekulationen von großem Erfolg geprägt, schließlich häufen sich die Verluste. Der Handel erfolgt weitgehend unkontrolliert aber positiv begleitet von der Geschäftsleitung und unter Umgehung geltender Regeln. An den Spekulationen beteiligen sich auch andere Bankmitarbeiter, Gewinne werden ihnen zugeschrieben, Verluste der Bank angelastet. Schließlich kommt es zum Konkurs wegen Überschuldung. Der Hauptaktionär Gerling muss über 50% seines Vermögens verkaufen, um die ausgehandelte Vergleichssumme für die Entschädigung der Schuldner aufbringen zu können.</p>
<p>Bereicherung Neue Heimat Affäre, 1982 Neue Heimat</p>	<p>Der Führung der gewerkschaftseigenen Wohnungsbaugesellschaft Neue Heimat wird erhebliches Missmanagement vorgeworfen, das schließlich zum Konkurs des Unternehmens führt. Es wird trotz eines Schuldenberges von 16 Mrd. DM an einen mittelständischen Unternehmer zum symbolischen Preis von 1 DM verkauft. Die Manager der Neuen Heimat benutzten ihre Stellung vor allem auch zur persönlichen Bereicherung.</p>
<p>Arzneimittelskandal Alival, 1985 Hoechst AG</p>	<p>Alival ist ein Anti-Depressivum, das seit 1976 vertrieben wird. Obwohl immer deutlicher wird, dass sein Gebrauch zu schweren Nebenwirkungen führen kann, wird es erst im Jahr 1986 und nur auf massiven Druck hin aus dem Verkehr gezogen. Beklagenswerte Rollen spielen in dieser Affäre nicht das nur das Hoechst-Management, sondern auch die Ärztekammer und das Bundesgesundheitsamt.</p>
<p>Vermögensverschiebung (co op-Skandal), 1987 co op</p>	<p>Im sogenannten coop-Skandal geht es um Bilanzfälschungen und Vermögensverschiebungen unter anderem mit Hilfe des Aufbaus ausländischer Parallelgesellschaften. Das Vorstandsmitglied Bernd Otto wird wegen Untreue, Bilanzfälschung und Betrug zu viereinhalb Jahren Gefängnis verurteilt.</p>

Schließung des Stahlwerks in Duisburg-Rheinhausen, 1988 Krupp AG	Das Werk Rheinhausen der Krupp Stahl AG wird völlig überraschend geschlossen. Unmittelbar nach Bekanntwerden kommt es zu einem spontanen Streik. Auf der anberaumten Betriebsversammlung kommt es zu tumultartigen Szenen. Die Stahlwerker sperren die Brücke von Duisburg nach Rheinhausen, Aufsichtsratssitzungen werden gestürmt, Großdemonstrationen veranstaltet.
Schmiergeldzahlungen beim Erwerb der Leuna-Raffinerie durch Elf Aquitaine, 1992	Zwei Spitzenmanager der Fa. Elf Aquitaine werden in Frankreich wegen etlicher Bestechungsvorwürfe verurteilt. Sie sollen auch beim Erwerb der Leuna-Raffinerie aktiv gewesen sein und deutsche Politiker bestochen haben. Akten, die darüber mutmaßlich Auskunft geben konnten, sind nach dem Regierungswechsel 1998 im Bundeskanzleramt nicht mehr auffindbar.
Insidergeschäfte, Steinkühler Affäre 1993 IG Metall, Daimler Benz AG	Franz Steinkühler, Aufsichtsratsmitglied bei der Daimler Benz AG und erfolgreicher Vorsitzender der IG Metall erwirbt Aktien der Mercedes Automobil Holding (MAH) im Wert von knapp einer Million DM. Nach der bald darauf folgenden Verkündung der Fusion der MAH mit Daimler steigt der Aktienkurs sprunghaft an. Steinkühler macht einen Nettogewinn von etwa 150.000 DM. Die Empörung an der IG Metall Basis ist groß. Steinkühler sieht zunächst keinen Anlass für Konsequenzen. Mit Moral habe die Sache auch nichts zu tun. Schließlich tritt er aber doch zurück. Insidergeschäfte waren seinerzeit noch nicht gesetzlich verboten und entsprechend nicht mit Strafe bedroht.
Schmiergelder von Zulieferern 1997 Opel	Ein Werksdirektor von Opel kassiert jahrelang Schmiergelder (insgesamt etwa 7,5 Millionen DM) von Zulieferfirmen. Er wird zu achteinhalb Jahren Haft verurteilt.
Bereicherung Übernahmeaffäre, 1999 Mannesmann AG	Die ehemaligen Manager von Mannesmann genehmigen sich im Zuge der Übernahmeverhandlungen mit Vodafone exorbitante Prämien.
Bereicherung Der Fall Schrempp, 2000 Daimler Benz AG	Jürgen Schrempp ist Vorkämpfer des Shareholder-Value-Denkens in Deutschland. Von den Aktienoptionen, die gemäß dieser Unternehmensphilosophie als adäquater Anreiz für die Führungskräfte gelten, profitiert er kräftig – obwohl die Ergebnisse seiner Arbeit, insbesondere die Fusion von Daimler und Chrysler, alles andere sind, nur nicht das Muster erfolgreichen Unternehmertums.

<p>Schmiergelder Kölner Müllverbrennungsanlage 2000 Anlagenbauer Steinmüller, Trienekens AG</p>	<p>Das Abfallentsorgungsunternehmen von Helmut Trienekens zahlt elf Millionen Euro Bestechungsgelder, um an den Auftrag zu Bau einer Müllverbrennungsanlage in Köln zu kommen. Es kommt zu Strafverfahren gegen mehrere Firmenmitglieder.</p>
<p>Schmiergelder von Bauunternehmen 2000 DB Immo</p>	<p>Manager der Firma DB Immo kassieren von Bauunternehmen, die sich davon die Vergabe von Aufträgen erhoffen, insgesamt 5,8 Millionen DM an Schmiergeldern.</p>
<p>Korruptionskultur im Management 2000 Infineon</p>	<p>Über die Führungskultur beim Chip-Hersteller Infineon werden unerfreuliche Geschichten kolportiert. Der Vorstandschef Ulrich Schumacher trete in den Vorstandssitzungen wie ein Gast auf, vernachlässige seine Pflichten, schließe stattdessen private Geschäfte ab und kümmere sich vor allem um seine Leidenschaften wie das Rennfahren. Unter den Führungskräften kommt es zu heftigen Auseinandersetzungen und Versuchen, sich gegenseitig aus dem Amt zu drängen. Schumacher muss gehen. Es werden Betrugsvorwürfe laut, zunächst gegen das Vorstandsmitglied Andreas von Zitzewitz, dann auch gegen Schumacher. Zitzewitz wird wegen Vorteilsnahme zu einer Gefängnisstrafe auf Bewährung sowie zu einer Geldstrafe von 90.000 Euro verteilt. Schumacher wird von der Anklage auf Bestechlichkeit und Untreue freigesprochen. Ein Verfahren wegen Steuerhinterziehung wird gegen eine Zahlung von 200.000 Euro eingestellt.</p>
<p>Bankenskandal, Berliner Bankenskandal, 2001 Bankgesellschaft Berlin</p>	<p>Die Bankgesellschaft Berlin nutzt als Holdinggesellschaft die Bilanzen ihrer Unternehmen, um eigene Verluste zu verdecken. Unrentable Immobiliengeschäfte werden in überbewertete Immobilienfonds gesteckt. Verluste werden durch Scheingeschäfte und mit Hilfe von Strohmännern verborgen. Mitglieder der Regierungsparteien erhalten günstige Sonderfonds. Die Manager verschaffen sich unangemessene Vorteile (günstige Mieten, hohe Pensionen).</p>
<p>Kursbetrug Haffa-Brüder, 2003 EM.TV</p>	<p>Die Gebrüder Haffa werden zu hohen Geldstrafen verurteilt. Sie hätten, um den Kurs ihrer Medienfirma in die Höhe zu treiben, bewusst falsche Zahlen und unbegründet positive Prognosen verkündet.</p>



Bestechungsaffäre Olympische Spiele, 2004 Siemens AG	Um sich die Vergabe von Aufträgen zur Vorbereitung der Olympischen Spiele in Griechenland zu sichern, setzt Siemens erhebliche Bestechungsgelder an Politiker und Manager ein.
Lustreisen 2004 Volkswagen AG	Mitgliedern des Betriebsrats werden vom Management teure Fernreisen und Besuche in Bordellen finanziert. Der Betriebsratsvorsitzende Volkert erhält Sonderzahlungen in Millionenhöhe.
Insidergeschäfte A380, 2006 EADS/Airbus	Das Vorstandsmitglied Noel Forgeard verkauft Aktienoption im Wert von 2,5 Millionen Euro zwei Wochen bevor bekannt wird, dass der Auslieferungstermin des A380 verschoben wird. Sechzehn weitere Top-Manager von Airbus geraten ebenfalls in den Verdacht des Insiderhandels. Im Dezember 2009 spricht die Pariser Börsenaufsicht AMF die Beschuldigten frei. Ein französisches Gericht eröffnet dennoch ein Verfahren, es wird vom französischen Verfassungsrat gestoppt, weil ein Delikt nicht zweimal verfolgt werden könne.
Lustreisen 2007 Ergo Versicherungsgruppe AG	Die Hamburg Mannheimer Versicherung mietet im Juni 2007 die bekannte Gellert-Therme in Budapest und nutzt sie als Bordell für verdiente Vertreter.
Lebensmittel K3 Gammelfleisch, 2007 Fa. Lermer, Wertingen	Gammelfleisch von italienischen Puten wird zu Kebab verarbeitet. Der Hinweis auf dem Frachtgut, dass das Fleisch nicht für menschlichen Verzehr geeignet ist, wird entfernt, das Fleisch an Dönerfabrikanten verkauft.
Ausbeutung, Aldi, 2008	An zwei Punkten entzündet sich massive Kritik an der Aldi-Firmenpolitik. Erstens werden viele der von Aldi vertriebenen Waren von Herstellern bezogen, die ihre Mitarbeiter ausbeuten und zweitens kommt es auch gegenüber den eigenen Mitarbeitern oft zu Schikane und übermäßigen Leistungsdruck.
Überwachung von Mitarbeitern, 2008 Lidl	Detektive installieren heimlich Kameras in Lidl-Filialen, nicht nur im Kassenbereich, sondern selbst in Umkleieräumen und im Sanitärbereich. Geheime Protokolle über das Mitarbeiterverhalten und deren Privatleben werden verfasst.

Überwachung von Aufsichtsräten und Betriebsräten, 2008 Deutsche Telekom	Unter dem Vorwand, undichte Stellen im Konzern zu erkunden, werden bei der Telekom etwa 60 Personen (Manager, Mitarbeiter, Betriebsräte, Gewerkschafter, Journalisten) bespitzelt und ausgespäht.
Betriebsverlagerung, Schließung rentabler Unternehmen, 2008 Nokia	Obwohl das Bochumer Werk von Nokia hoch rentabel ist (der Betriebsgewinn liegt im Jahr 2007 bei über 100 Millionen Euro) wird es geschlossen. Der Aufbau des Standorts Bochum war vom Land Nordrhein-Westfalen mit 88 Millionen Euro subventioniert worden.
Bankenskandal, Libor-Manipulation, 2009 Deutsche Bank AG	Mitarbeiter großer internationaler Bankhäuser manipulieren den Referenzzinssatz Libor (London Interbank Offered Rate), an dem sich die Banken bei zahlreichen Geldgeschäften ausrichten. Die Deutsche Bank wird für ihre Beteiligung zu einer Strafzahlung von 725 Millionen Euro verurteilt.
Sicherheit: Nachlässige ICE-Wartung, 2009 Deutsche Bahn AG	Die Achsen in den ICE-Zügen weisen Risse und Brüche auf. Strittig ist, ob es sich um Materialfehler handelt oder ob mangelnde Wartung für die Probleme verantwortlich ist. Die durch Achsenprobleme verursachten Schäden belaufen sich auf über 300 Millionen Euro.
Waffenhandel Der Fall Schreiber, 2010	Der Waffenhändler und Rüstungslobbyist Karlheinz Schreiber soll umfangreiche Schmiergeldzahlungen vorgenommen haben. In anhängigen Strafverfahren werden wegen Bestechlichkeit unter anderem zwei Thyssen Manager, ein ehemaliger CDU Schatzmeister und ein ehemaliger Staatssekretär verurteilt. Schreiber wird nach zähen Rechtstreitigkeiten schließlich wegen Steuerhinterziehung verurteilt. Wegen gesundheitlicher Probleme kommt es zur Haftverschonung.
Umgehung von Ausfuhrverboten nach Libyen und Mexiko 2011 Heckler & Koch	Deutsche G36-Sturmgewehre tauchen in Libyen auf. Die Unternehmensleitung erklärt, nichts von der Sache zu wissen. Das angestregte Ermittlungsverfahren wird schließlich eingestellt, es könne nicht mehr geklärt werden, wie die Waffen nach Libyen gelangt seien. Im Falle eines unerlaubten Waffenexports nach Mexiko hat die Firma zwei angeblich eigenmächtig handelnde Personen entlassen. Rüstungskritiker sprechen von einer „Sündenbockaktion“, zwei Mitarbeiter könnten isoliert keinen illegalen Waffenhandel organisieren. Die Entlassung musste nach einem Arbeitsgerichtsprozess zurückgenommen werden.

Schmiergeld-Zahlungen, 2011 Media Markt	Mitarbeiter des Media Marktes kassieren für ihre Dienste bei der Vergabe von Aufträgen Schmiergelder in Millionenhöhe.
Lebensmittel Falschauszeichnung, 2011 Tönnies Fleischwerk	Gegen eine Zahlung von knapp 3 Millionen Euro wird ein Strafverfahren eingestellt, das wegen Falschauszeichnung von Hackfleisch angestrengt worden ist.
Übervorteilung Geschlossene Fonds, 2011 AWD	Gegen den Finanzdienstleister AWD werden immer wieder Vorwürfe laut (u.a. durch TV-Reportagen belegt), naive Kunden zum Kauf hochriskanter Finanzprodukte zu verleiten. Viele der Kleinanleger verlören dadurch ihre ganzen Ersparnisse.
Kauf/Verkauf minderwertiger Wertpapiere, 2012 Deutsche Bank; WestLB	Die Westdeutsche Landesbank (bzw. die Abwicklungsgesellschaft der WestLB) verklagt die Deutsche Bank auf Entschädigung in Höhe von 300 Millionen Dollar. Danach hat die Deutsche Bank beim Verkauf von Hypothekenspapieren falsche Angaben gemacht und die WestLB über das mit den Papieren verbundene Finanzrisiko getäuscht.
Ausbeutung Edeka, 2012	Veranlasst durch eine im Jahr 2003 angestoßene Privatisierungsoffensive der Edeka-Zentrale werden viele Regiebetriebe umgewandelt und nun von selbstständigen Kaufleuten (meist ehemaligen Filialleitern) im Edeka-Verbund betrieben. Im Zuge dieser Maßnahmen werden viele Mitarbeiter aus dem Beschäftigungsverhältnis gedrängt oder müssen neue Verträge mit schlechteren Bedingungen abschließen. Die Mitarbeiter der Netto-Betriebe, die als Discountläden von Edeka fungieren, berichten von ständigem Arbeitsdruck, schikanösen Leistungskontrollen, unbezahlten Überstunden und von der Ausbeutung der Auszubildenden.
Bankenskandal, Bilanzmanipulationen 2012 HSH Nordbank AG	Die HSH Nordbank ist Gegenstand einer ganzen Reihe von Presseberichten über unsaubere Geschäfte. Trotz massiver Verluste sollen Dividenden ausbezahlt werden, um institutionelle Anleger nicht zu verprellen. Die Hamburger Bürgerschaft muss einen Kredit von 16,2 Mrd. Euro vergeben, um die Bank zu retten. Der Vorstandsvorsitzende soll trotz der schlechten Lage Bonuszahlungen in Höhe von 2,9 Millionen Euro erhalten, die Bilanzen von 2008 und 2009 enthalten zahlreiche gravierende Fehler. Vorstände der Bank müssen sich vor Gericht für die Genehmigung undurchsichtiger Finanzgeschäfte und wegen Bilanzmanipulationen verantworten. Sie werden freigesprochen, die Staatsanwaltschaft legt Revision ein.

<p>Ausbeutung Amazon, 2013</p>	<p>In Presseberichten werden miserable Arbeitsbedingungen bei Amazon angeprangert, es herrscht extremer Leistungsdruck und Betriebsratsmitglieder werden bespitzelt. Ausländische Saisonkräfte werden in überfüllten Ferienbungalows untergebracht. In einer Unterkunft werden die Leiharbeiter vom Sicherheitsdienst schikaniert.</p>
<p>Ausbeutung Meyer-Werft, 2013</p>	<p>Nachdem zwei rumänische Leiharbeiter beim Brand in einer Massenunterkunft gestorben waren, wird der Meyer-Werft Ausbeutung vorgeworfen. Die Arbeitsbedingungen der von einem Subunternehmer beschäftigten ausländischen Leiharbeiter seien nicht hinnehmbar. Die Staatsanwaltschaft nimmt Ermittlungen wegen des Verdachts des Menschenhandels auf.</p>
<p>Behinderung der Betriebsrats-Wahl, 2013 Vapiano</p>	<p>Die Restaurantkette Vapiano behindert die Gründung eines Betriebsrates. Hierbei soll es auch zur Entlassung von Mitarbeitern gekommen sein. Die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten erstattet Strafanzeige.</p>
<p>Betriebsratszuwendungen 2013 Siemens AG</p>	<p>Siemens leistet jahrelang Zahlungen an die Arbeitsgemeinschaft Unabhängiger Betriebsangehöriger. Der Vorsitzende dieser „gelben Gewerkschaft“ soll ein Brutto-Gehalt von mehr als 200.000 Euro bezogen haben und dazu einen erheblichen Betrag an erfolgsabhängigen Vergütungen.</p>
<p>Bilanzmanipulationen Hess AG, 2013 Hess AG</p>	<p>Gegen ehemalige Geschäftsführer der inzwischen insolventen Hess AG laufen Ermittlungsverfahren wegen des Verdachts der Bilanzmanipulation, der Untreue sowie des Betrugs. Zwischenzeitlich kommt es zu Verhaftungen. Die Ermittlung gestaltet sich, wie in derartigen Fällen oft, als zäh. Mit der Eröffnung der Verhandlung wird erst für das Jahr 2016 gerechnet.</p>
<p>Tierhaltungs-Skandal Wiesenhof, 2013 PHW-Gruppe</p>	<p>Filmdokumentationen zeigen unhaltbare Zustände der Massentierhaltung. Schwächliche oder kranke Hühner werden einfach weggeworfen, Tiere brutal totgeschlagen.</p>
<p>Statistikfälschung: „Bestes Auto des Jahres“ 2014 ADAC</p>	<p>Der ADAC vergibt jedes Jahr den Autopreis „Gelber Engel“. Grundlage für die Hitparade der Autos sind Umfragen unter den Mitgliedern des Automobilclubs. Die Ergebnisse werden seit Jahren verfälscht, angeblich um eine größere Markenvielfalt bei den gepriesenen Autos zu erreichen. Im Zuge der Befassung mit dem Fall werden weitere fragwürdige Praktiken aufgedeckt (u.a. die Privatnutzung von Rettungshubschraubern und Unsauberkeiten bei der Vergabe von Bauvorhaben).</p>

Statistikfälschung: „Deutschlands Beste“ 2014 ZDF	Das ZDF lässt über ein Meinungsforschungsinstitut die nach Meinung der Bevölkerung „Besten Deutschen“ ermitteln. Die ZDF-Redaktion verfälscht die Ergebnisse, um bestimmte von ihr präferierte Personen in ihre Show „Deutschlands Beste!“ einladen zu können.
Tierhaltungs-Skandal Straathof, 2014 Adrian Straathof	Medienberichte über brutale Ferkeltötungen schrecken die Öffentlichkeit auf. Politiker fordern, die Verantwortlichen müssen die „volle Härte des Gesetzes spüren.“
Steuersparmodelle Dividendenstripping, 2014	Einem vermögenden Berliner Immobilienkaufmann wird vorgeworfen, dem Fiskus erhebliche Beträge vorenthalten zu haben und zwar durch ein Verfahren, in dem das sogenannte Dividendenstripping mit Leerverkäufen kombiniert wird. Der Fall dürfte nicht der einzige dieser findigen Art sein, durch geschickte Finanztransaktionen Steuern zu sparen. Im Übrigen ist umstritten, ob das Verfahren illegal ist.
Produktinformationen Provisionen beim Wertpapierverkauf, 2014 Bankenusancen	In einem Urteil des Bundesgerichtshofs werden die Banken verpflichtet den Kunden über so genannte Innenprovisionen aufzuklären. Gemeint sind damit Provisionen, die die Banken von Dritter Seite für die Vermittlung eines Auftrags (z.B. die Anlage in einem Immobilienfonds) erhalten. Die Kunden wurden darüber in der Vergangenheit nicht in Kenntnis gesetzt, konnten also schwer abschätzen, wieviel die Bank an dem Geschäft verdient und ob sie ein Produkt nicht wegen seiner Güte, sondern deswegen anbietet, weil sie selbst dafür hohe Provisionen kassieren.

**Anhang 2: Definition wirtschaftskrimineller Delikte<sup>34</sup>**

Was ist Wirtschaftskriminalität? Eine einheitliche und anerkannte Definition zu Wirtschaftskriminalität gibt es in Deutschland nicht. Eine einfache und sehr pauschale Definition umschreibt die Wirtschaftskriminalität als „Summe der Straftaten, die in Unternehmen, an Unternehmen und durch Unternehmen begangen werden“. Diese Definition kann das Phänomen jedoch nicht umfassend beschreiben. Da für die Erstellung eines Lagebildes Wirtschaftskriminalität die Zuordnung bestimmter Delikte notwendig ist, bedient sich die Polizei ... des Katalogs aus § 74c Abs. 1 Nr. 1 bis 6b Gerichtsverfassungsgesetz (GVG). § 74 c GVG beschreibt die Zuständigkeitszuweisung für die Wirtschaftsstrafkammern bei den Landgerichten. Es sind Straftatbestände aufgeführt, die überhaupt nur im Bereich des wirtschaftlichen Handelns vorkommen können und privatem Handeln nicht zugänglich sind. Zu den unstrittigen Straftaten der Wirtschaftskriminalität gehören daher:

Anlagedelikte - Anlagebetrug § 263 StGB - Beteiligungsbetrug § 263 StGB - Betrug bei Börsenspekulationen § 263 StGB - Wertpapierbetrug § 263 StGB - Untreue bei Kapitalanlagegeschäften § 266 StGB - Kapitalanlagebetrug (Prospektbetrug) § 264a StGB

Finanzierungsdelikte - Kreditbetrug § 265b StGB - Kreditvermittlungsbetrug § 263 StGB - Stoßbetrug § 263 StGB

Insolvenzdelikte - Bankrott § 283 StGB - Besonders schwerer Fall des Bankrotts § 283a StGB - Gläubigerbegünstigung § 283c StGB - Schuldnerbegünstigung § 283d StGB - Insolvenzverschleppung GmbHG, HGB - - Leistungskreditbetrug/Warenkreditbetrug im Zusammenhang mit Insolvenzen § 263 StGB

Arbeitsdelikte - Arbeitsvermittlungsbetrug 263 StGB - Beitragsbetrug zum Nachteil von Sozialversicherungsträgern 263 StGB - Vorenthalten und Veruntreuung von Arbeitsentgelten § 266a StGB - Illegale Arbeitnehmerüberlassung §§ 15, 15a AÜG

Wettbewerbsdelikte - Verrat von Geschäfts- oder Betriebsgeheimnissen § 17 UWG - Progressive Kundenwerbung §§ 6c, 16 UWG, - Ausschreibungsbetrug § 298 StGB - Subventionsbetrug § 264 StGB - Gewerbsmäßige Verstöße gegen Urheberrechtsbestimmungen (§ 108a UrhG)

Gesundheitsdelikte - Abrechnungsbetrug § 263 StGB

---

<sup>34</sup> Entnommen aus: Landeskriminalamt Niedersachsen 2015

### Anhang 3: Erfassungsschema Bad Practices

Bezeichnung				
Quelle	Art	Jahr	Umfang	Güte (Quellen der Quelle)
Kurze Charakterisierung				
Beteiligte	Personen	Gremien	Externe Akteure	
Zeitraum	Start	Ende		
Anlass/Ursache/ Hintergrund				
Beschreibung der Bad Practice				
Schilderung des Geschehens	Kurzversion (ausführlich auf gesondertem Blatt)			
Haupt-Tatbe- stände				
Erklärung durch die Autoren	In der Formulierung der Autoren			
	Verwendete Variablen			
	Mechanismen			
	Voraussetzungen			
Erklärung durch unser Schema	Verwendete Variablen sowie Konkretisierung der Variablen im gegebenen Fall			
	Mechanismen			
	Voraussetzungen			

Sachverhalt 1	Schilderung des Sachverhalts
	Belege, Qualität der Belege, Bestätigung durch dritte Belege

Sachverhalt 2	Schilderung des Sachverhalts
	Belege, Qualität der Belege, Bestätigung durch dritte Belege

Sachverhalt i ...	Schilderung des Sachverhalts
	Belege, Qualität der Belege, Bestätigung durch dritte Belege

Sachverhalt n	Schilderung des Sachverhalts
	Belege, Qualität der Belege, Bestätigung durch dritte Belege