

WERNER RÜGEMER (Hg.)

---

Die **BERATER**

---

Ihr Wirken in Staat  
und Gesellschaft

[transcript] X T E X T E

Die Berater.  
Ihr Wirken in Staat und Gesellschaft



WERNER RÜGEMER (HG.)  
DIE BERATER.  
IHR WIRKEN IN STAAT UND GESELLSCHAFT

[transcript] X T E X T E

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2004 transcript Verlag, Bielefeld



This work is licensed under a Creative Commons  
Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 3.0 License.

Umschlaggestaltung und Innenlayout: Kordula Röckenhaus, Bielefeld  
Satz: digitron GmbH, Bielefeld

Druck: Majuskel Medienproduktion GmbH, Wetzlar  
ISBN 3-89942-259-7

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Besuchen Sie uns im Internet: <http://www.transcript-verlag.de>

Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis und andere Broschüren an unter: [info@transcript-verlag.de](mailto:info@transcript-verlag.de)

# Inhalt

<i>Werner Rügemer</i>	
Einleitung .....	7
<b>Aussteiger .....</b>	<b>II</b>
<i>Karsten Sauer, Michael Sahnau</i>	
Der Berater, seine Zeit, seine Kunden und sein Körper.	
Aus dem Tagebuch eines Aussteigers .....	13
<i>Hedrick Smith, Mike Hamersley</i>	
Wie ich zum ›whistle blower‹ wurde .....	26
<i>Ernest Backes</i>	
Wirtschaftsprüfer und was ich mit ihnen erlebte .....	33
<b>Wer sind die Berater? .....</b>	<b>45</b>
<i>Stephan Lindner</i>	
Neoliberaler Think-Tanks in Deutschland .....	47
<i>Anita Blasberg</i>	
›Wir beraten nur‹ – Deutschlands einflussreichste	
Pharmalobbyistin. Ein Portrait .....	61
<i>Werner Rügemer</i>	
Der Mythos der ökonomischen Effizienz.	
Berater als Akteure der neoliberalen Globalisierung .....	68
<b>Bildung und Wissenschaft</b>	
<i>Alexander Häusler</i>	
Die ›unsichtbare Hand‹ des Marktes in der Schule .....	III

<i>Peer Pasternack</i>	
Hochschulen zwischen Überrumpelung und Coaching .....	121
<b>Soziales und Kultur .....</b>	<b>131</b>
<i>Jochen Bülow</i>	
McKinsey beim Erzbischof .....	133
<i>H.-Georg Lützenkirchen, Gregor Leschig</i>	
Kultur – Die subversive Kraft der Beratungen .....	143
<b>Kommunen .....</b>	<b>161</b>
<i>Wolfgang Richter</i>	
Das »dortmund-project« .....	163
<i>Werner Rügemer</i>	
Beraten und verkauft: Die Kommunen .....	175
<b>Länderregierungen und Europäische Kommission .....</b>	<b>199</b>
<i>Martin Runge</i>	
Die Beratungslust der Landesfürsten – Beispiel Bayern .....	201
<i>Olivier Hoedeman</i>	
Die Rolle der Berater in der Privatisierungsoffensive der EU ...	213
<b>Anhang .....</b>	<b>229</b>
Berateraufträge in öffentlichen Verwaltungen	
und Unternehmen (Auswahl) .....	231
Autoren .....	237
Namens-, Sach- und Firmenverzeichnis .....	239

# **Einleitung**

---

WERNER RÜGEMER

## EINE GLOBALE PRIVATARMEE DES NEOLIBERALEN KAPITALISMUS

»Die Globalisierung hat keinen Namen, keine Adresse. Bei der Globalisierung können Sie nicht anrufen.« Mit diesem Satz bringt der Globalisierungs-Fundamentalist Lothar Späth sein jeweiliges naiv-staunendes Publikum routinemäßig zum Schmunzeln. So hätten sie es gerne, der Jenoptik-Chef und seine Glaubensgemeinde: die anonyme, selbstlaufende Globalisierung als objektiver historischer Sachzwang. Ohne Gesicht, ohne Verantwortlichkeit. In Wirklichkeit hat der Jenoptik-Chef Späth, selbst ein globaler Akteur, Name und Adresse und Telefone, und zwar sehr viele. Auch die Berater gehören zu jenen Akteuren, die sich gern unsichtbar machen und zu Exekutoren eines unausweichlichen Schicksals erklären. Sie zu benennen, mit Namen, Adresse und Telefon, mit Arbeitsmethoden und Ergebnissen, ist die Absicht dieses Sammelbandes.

Unter ›Berater‹ verstehen Autoren und Herausgeber nicht die Lobbyisten. Diese sind inzwischen ein etablierter Gegenstand der Darstellung und Kritik. Gemeint sind auch nicht die politischen und Medien-Berater, die Beziehungsmakler und die unübersichtliche neue Berliner Beraterbranche, in der Dutzende ehemaliger Politiker und Manager politische Beratungsunternehmen gründen oder von solchen eingekauft werden. Über sie wird schon so einiges geredet, ohne dass die politische Öffentlichkeit freilich Konkreteres erfährt. Die großen

Medien des ›Informationszeitalters‹ sind auch hier Komplizen der Verschleierung: immer mal und wenn nötig skandalisierend drüber reden, aber nichts Genaues sagen.

Wir haben uns andere Berater vorgenommen, die in Deutschland bisher weniger im Lichte stehen. Es sind diejenigen, die nach Jahrzehntelangem Wirken in den Privatunternehmen nun weltweit die Staaten und öffentlichen Verwaltungen als lukrativ zu beratende Kunden erschließen und privatwirtschaftlich umgestalten helfen: Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Wirtschaftskanzleien, begleitet von *think tanks*.<sup>1</sup>

Sie haben sich selbst zu einer einflussreichen Lobby entwickelt, aber vor allem *beeinflussen* sie die Politik und die Verwaltung nicht nur, sondern sie wollen und sollen dem Staat die Kompetenz erschließen, die dieser selbst tatsächlich oder angeblich nicht hat und vor allem auch nie mehr bekommen soll: Wirtschaftskompetenz. Diese Berater wollen und sollen den Staat und die Sozialsysteme nach privatwirtschaftlicher Logik grundsätzlich und nachhaltig umstrukturieren. Und zwar nach Prinzipien der freien Wirtschaft, der Konkurrenz, des Wettbewerbs, der Effizienz – so sagen sie jedenfalls und sagt der Staat, der sie mit Aufträgen überhäuft. Ob diese öffentlichen Absichtserklärungen richtig und vollständig sind oder eine Täuschung darstellen und ob diese Ziele erreicht werden oder möglicherweise das Gegenteil der Fall ist – das sind die Fragen, denen wir nachgehen.

Die genannten Berater stehen bisher nicht im Blickpunkt der Öffentlichkeit. Das sollte erstaunen, denn diese globale Privatarmee des Neoliberalismus zählt über eine Million hochbezahlter und akademisch hochgebildeter Profis. Nach den USA weist das neue Deutschland die höchste Beraterdichte der Welt auf. Sie sitzen neben den Schaltstellen der Macht, in Unternehmen und nun auch im Staat. Sie sitzen nicht nur bei den Bundesministerien und Bundesbehörden, bei der Bundeswehr und bei der Bundesagentur für Arbeit, sondern auch bei den Regierungen, Verwaltungen und nachgeordneten Behörden der Bundesländer, sie sitzen bei den Kommunen, Schulen, Hochschulen, Kirchen und Sozialverbänden. Und sie sitzen, bisher von der politischen Öffentlichkeit scheinbar unbemerkt, bei der Europäischen Kommission in Brüssel.

Davon, im Wesentlichen bezogen auf die Bundesrepublik Deutschland, handeln die einzelnen Beiträge dieses Buches. Wir wollen deutlich machen: Die Berater sind weiter vorgedrungen als die Öffentlichkeit weiß. Das öffentliche Schweigen, das nur gelegentlich und folgenlos durch einen ›Skandal‹ unterbrochen wird, ist ein Element der Beraterherrschaft und der damit einhergehenden Entdemokratisierung. Dieses Schweigen wollen wir brechen. Umso wichtiger sind uns die Aussteiger und *whistle blowers*, deren Erfahrungen und Kenntnisse.

Eine bemerkenswerte Erfahrung bei der Suche nach Beiträgen war, dass eine ganze Reihe von Beratern und Gewerkschaftsmitgliedern, die in staatlichen Kommissionen mitarbeiten oder zeitweise mitgearbeitet haben, ihre schlechten Erfahrungen und ihre Kritik nicht darstellen wollten. Die Abhängigkeiten für solche, die nicht vollständig dem Mainstream angehören und sofort als ›Kritiker‹ diffamiert werden, sind offensichtlich zu groß. Umso wichtiger sind deshalb die Beiträge, die wir aus einer der Öffentlichkeit unbekannten großen Menge für die Rubrik »Aussteiger« ausgewählt haben.

Der Staat, die Kommunen, Schulen und Sozialeinrichtungen haben Beratungsbedarf, daran ist kein Zweifel. Sie genügen immer weniger den Prinzipien eines sozialen und demokratischen Rechtsstaats. Aber da ist doch die Frage, welche Berater herangezogen werden. Und das sind geheimnisvollerweise, einheitlich über die Grenzen der etablierten Parteien hinweg, immer dieselben, was die Richtung angeht: Diese Berater verkörpern den wirtschafts- und sozialpolitischen Konsens, der parteipolitisch noch nicht (ganz) zugegeben und manchmal krampfhaft abzustreiten bemüht wird, und der einen klaren Namen hat: neoliberal. Auch wenn dieser Begriff eine große Bandbreite von Strömungen umfasst – der Rat lautet immer gleich: Privatisierung!

Den hier charakterisierten Beratern geht es keineswegs um ›ökonomische Effizienz‹, wie sie und ihre Auftraggeber behaupten. Hier wird ökonomische Effizienz mit kapitalistischer, einzelbetrieblicher Effizienz identisch gesetzt, wobei unter ›Betrieb‹ zudem nicht die Beschäftigten, sondern nur die Eigentümer und das Topmanagement verstanden werden. Das bedeutet die Abwälzung möglichst vieler Profit-Nebenkosten auf die Gemeinschaft, auf die (Noch-)Beschäftigten

und die Un-Beschäftigten, wesentlich auch auf den Staat, den man angeblich entlasten und effizienter gestalten will.

Der gegenwärtige Beraterboom und die fortschreitende Verarmung und Entrechtung auf der einen Seite und die Bereicherung auf der anderen Seite hängen ursächlich zusammen. Weil es den hier einschlägigen Beratern um die kapitalistische einzelbetriebliche Effizienz geht, von der die Beschäftigten ausgeschlossen sind, können diese Berater gerade das Hauptproblem, nämlich neue Beschäftigung zu schaffen, nicht lösen. Im Gegenteil: Sie organisieren den Zugriff der Eigentümer und Manager auf den geschaffenen Reichtum und vermehren die Arbeitslosigkeit.

Über die vorgebliche Identität von ökonomischer und kapitalistischer Effizienz hat sich der größere Teil der politischen Öffentlichkeit bisher täuschen lassen. Die schöngestig bestimme Kulturszene und kritische Intellektuelle haben sich ebenso wie Gewerkschaften bisher geistig entmündigt, indem sie das Feld der Ökonomie ›den Ökonomen‹, den Laut-Sprechern ›der Wirtschaft‹ und nicht zuletzt ›den Beratern‹ überlassen, die immer mehr und immer gleichförmiger auch für ›die Politik‹ sprechen.

Die Globalisierung hat Namen, Adressen und Telefone. Sie hat Gesichter, Verträge, Arbeitsmethoden. Der vorliegende Sammelband will mit der Benennung der Berater und der Analyse einiger ihrer Tätigkeiten und Ergebnisse nicht nur zur Entschlüsselung der Mythen ›Globalisierung‹ und ›Privatisierung‹ beitragen. Er will auch die Selbstertüchtigung derer befördern, die eine Ökonomie entwerfen und entwickeln wollen, die den Ansprüchen der Demokratie entspricht.

## ANMERKUNG

- I Ausgeklammert blieben Investmentbanken wie Morgan Stanley, Merrill Lynch und Goldman Sachs, Privatbanken wie Sal. Oppenheim und Metzler sowie Großbanken wie Deutsche Bank, Commerzbank und DG-Bank, die bei der Privatisierung und beim Börsengang von Staats-, Landes- und Kommunalunternehmen sowie bei der Vermarktung von staatlichen und kommunalen Grundstücken beraten.

# Aussteiger



# **Der Berater, seine Zeit, seine Kunden und sein Körper.**

## **Aus dem Tagebuch eines Aussteigers**

---

KARSTEN SAUER, MICHAEL SAHNAU

### **I. Ich bin jetzt Berater**

Seit gut vier Monaten bin ich jetzt bei einer Unternehmensberatung beschäftigt.<sup>1</sup> Und bereits nach diesen kurzen vier Monaten, die verflogen sind wie nicht einmal vier Wochen, habe ich das Gefühl, mehr gelernt zu haben als in einem ganzen Jahr meiner Ausbildung. Dabei war bisher die wichtigste Lektion das Zeitmanagement, denn jede einzelne Stunde, die ich im Rahmen meiner Berufstätigkeit erbringe, muss ich am Ende eines jeden Monats einer Tätigkeit zuordnen. Nur dann kann die Firma das, was ich geleistet habe, einem Kunden in Rechnung stellen oder eben nicht. Diese Überlegungen haben mich auch in meinem persönlichen Zeitmanagement sensibel gemacht, denn: 24 Stunden hat der Tag, von denen ich acht Stunden – wenn möglich – verschlafte, zehn davon verbringe ich an einem Werktag mit Arbeit, zwei Stunden mit der Vorbereitung darauf (Aufstehen, fertig machen und Arbeitsweg) oder mit der Nachbereitung davon (Heim- und Herunterkommen vom Tag). Was werktags bleibt, sind vier Stunden, über die ich mehr oder weniger frei verfügen kann. Meistens weniger, weil außerhalb des Arbeitslebens auch noch diverse

andere Dinge zu erledigen sind. Alles in allem habe ich momentan kaum echte Freizeit vorzuweisen. Seit dieser etwas erschreckenden Erkenntnis nutze ich jede Stunde, jede Minute, deren Verwendung ich allein kontrollieren kann, sehr genau.

Es ist Sonntag, 8 Uhr. Früher, als ich noch in der Schule, dem Wehrdienst oder der Ausbildung war, habe ich mich an freien Tagen wie diesem nie vor 11 Uhr dem Tageslicht ausgesetzt, höchstens einmal, wenn mir außerordentlicher Blaseninnendruck nicht mehr erlaubt hatte, länger liegen zu bleiben. Jetzt aber gehöre ich zu den Werktaatigen dieses Landes, zahlre sehr viel Steuern und nutze meine Zeit viel bewusster. Und genau deshalb darf mein Wecker auch heute zu dieser frühen Stunde das tun, wofür ich ihn an fünf Tagen der Woche hasse. Seit drei Monaten stehe ich mit diesem guten Gefühl sonntags spätestens um 8 Uhr 30 auf. Meine Freundin wundert sich zwar über meinen neu entdeckten Elan, aber sie akzeptiert ihn und unterstützt mich sogar dabei, indem sie solidarisch mit mir zusammen aufsteht. Meine Argumentation, dass man so mehr vom Tag – also auch mehr gemeinsame Zeit – habe und diese auch viel bewusster verbringen würde, bis hin zu dem Hinweis, dass für den folgenden Tag noch etwas vorzubereiten sei, ist aber auch einfach zu überzeugend. Und so belege ich am frühen Sonntagmorgen stolz, wie sehr mir das effiziente Vorgehen, das den Abiturienten vom aktiven Berater unterscheidet, in Fleisch und Blut übergegangen ist – zumindest ist das meine Sicht der Lage.

Das zeigt sich bereits in der Küche bei den Vorbereitungen für das Frühstück. Gibt es einen kritischen Pfad in dieser Situation und wenn ja, welcher ist es? Richtig, der Toaster. Seine Arbeitsgeschwindigkeit ist das Einzige, was ich nicht beschleunigen kann. Von ihr allerdings hängt die schnellstmögliche Fertigstellung des Frühstücks ab. Also lade ich die beiden Röstsäckchen, nicht ohne vorher den zu erwartenden Verbrauch an Toastscheiben basierend auf empirischen Betrachtungen geschätzt zu haben. Alles Weitere kann ich während des Toastens erledigen. In Hochgeschwindigkeit wird der Tisch gedeckt, um die durch den Toaster vorgegebene Mindestzubereitungsdauer optimal zu nutzen. Währenddessen macht sich meine Süße im Bad fertig. In den ersten Wochen schaute sie noch ab und zu zur Tür hinaus und

beobachtete scheinbar amüsiert, wie ich geschäftig um den Tisch wirbelte. Aber was weiß sie auch schon von Effizienz?

Sie studiert noch in aller Ruhe und lässt sich dabei auch nicht drängeln. Sie habe ja jetzt einen Ernährer im Haus und könne sich also noch ein wenig zurücklehnen. Diese Denkungsart kann ich mir für mich selbst zwar nicht einmal annähernd vorstellen – es mag ja Hausmänner geben, also liegt die Vorstellung eines Studenten mit einer Beraterfreundin nicht allzu fern, aber die Vorstellung, der Ernährer zu sein, spornt mich an. Toast, Toaster, Butter, Milch, Eier, Honig, Kakao, Wurst und Käse – alles in Sekundenschnelle aufgetischt. Die Alufolie wird nicht mehr von den Frischprodukten genommen. Das Argument, dass das gemütlicher aussehe, lasse ich nicht gelten, denn schließlich wird ja nicht alles davon gegessen und somit womöglich vergebens ausgepackt – unnötiger, aber zum Glück vermeidbarer Aufwand. Wenn ich das hier einreißen lasse, wohin soll das dann im Job führen? Undenkbar, beschließe ich.

Am Frühstückstisch angekommen schlage ich die Sonntagszeitung auf. Sonst haben wir uns immer gemütlich unterhalten; meine neu gewonnene Priorität liegt jetzt allerdings darin, alle aktuell relevanten Informationen schnell in mich aufzusaugen, um in der kommenden Woche zu allen gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichen Themen im Kollegenkreis auch etwas Schlaues sagen zu können. Nach dem Wochenende uninformatiert wie ein Kleingartenplatzhirsch dazustehen, wäre mir sehr peinlich. Dieser neue Anspruch lässt natürlich nicht mehr die Tageszeitungen von früher zu, in denen vorrangig Lokales behandelt wurde. Infrage kommen nur noch überregionale Zeitungen mit ausführlichem Wirtschaftsteil, denn ich möchte alles über die Branche wissen, in der ich mich bewege. Woher die Zeitung kommt? Natürlich war ich mit Jogginganzug bekleidet zuvor beim Zeitungshändler unten an der Ecke. Zum Sonntagsbäcker habe ich mich in diesem Aufzug allerdings nicht getraut und meine Süße wollte ich mit einer morgendlichen Anzieharie nicht wecken, also gibt es nur Toast. Der Mittelweg führt nach Rom.

## 2. TARNNEN UND TÄUSCHEN

Kaum bin ich im Projektraum angekommen, wird auch schon die Tür von außen geöffnet und der Bereichsleiter steckt den Kopf hinein. »Ist denn Ihr Projektleiter zu sprechen?« »Nein, der Kollege ist im Hause unterwegs.« »Haben Sie mit seinem Thema denn etwas zu tun?« Ja klar, denke ich, immerhin hat der mich eingearbeitet, das tut er eigentlich immer noch, also: »Ja, sicher.« »Na dann, richten Sie ihm mal Folgendes aus ...«

Was folgt, ist eine detaillierte Flut eigentümlicher Worte, die in ihrer Gesamtheit zwar grammatisch vollständige Sätze bilden, wie ich sie beim Vorbeigehen und -hören schon einmal gehört habe, die aber im vorliegenden Fall nicht entfernt in einem sinnvollen Zusammenhang stehen. Vergeblich warte ich auf die sonst nach einigen Sekunden einsetzende Stimme des Übersetzers, wenn in einer fremden Sprache gesendet wird. Vergeblich – und so nicke ich jeden Satz freundlich ab und versuche sinnvolle Nachfragen zu stellen, muss jedoch jedes Wort im Gedächtnis protokollieren, damit ich es notieren kann, sobald er von mir ablässt. Er lässt ab. Schließlich kommt er zum Ende, und ich stürze mich auf Stift und Papier, um alles niederzuschreiben, bevor es seinen Weg durch das andere Ohr wieder nach draußen nimmt. Gerade noch rechtzeitig, denn mein Kurzzeitpuffer hatte seine maximale Kapazität beinahe erreicht. Nachdem der Bereichsleiter die Tür – zum Glück von außen – geschlossen hat, herrscht endlich eine angenehme Stille um mich herum. Na ja, relativ still ist es. Die Rechner summen leise, und durch die Wand höre ich ein angeregtes Gespräch im Nachbarbüro.

Hier sitze ich nun, inmitten eines laufenden, blühenden Projektes und bin Berater. In den Augen des Kunden mögen wir eine monolithische Front aus gleich gekleideten Drohnen sein, die ihre antrainierten Fähigkeiten einsetzen, um ihr enormes Wissen weiterzugeben. Sogar kosten tun wir alle fast gleich viel, außer die Partner, die ab und zu auf dem Projekt zum Entscheiden und Verhandeln hereinschauen. Aber ehrlicherweise, muss ich sagen, fühle ich mich gerade gar nicht nach enormem Wissen, geschweige denn nach der Fähigkeit, dieses gezielt einzusetzen, wäre es denn vorhanden. Wenn ich diese beiden Tatsachen jetzt gegenüberstelle – die Erwartungshaltung des Kunden

und meine Einschätzung der eigenen Qualifikation – fühle ich mich, als hätte ich mir Schuhe angezogen, die mir viel zu groß sind, zumindest momentan noch. Und genauso unsicher fühle ich mich.

Ich muss hier eine Rolle spielen, für die ich im Grunde genommen gar nicht vorbereitet bin. Ich soll Wissen weitergeben, das ich nicht habe. Wenn ich mir so über meine Kollegen Gedanken mache, die etwa zeitgleich mit mir bei diesem Projekt angefangen haben, kann es bei denen eigentlich nicht viel anders sein. Die meisten kommen ebenfalls frisch von der Uni, doch trotz ihrer Dienstjugend ist ihnen eine Unart gemeinsam: Sie führen sich mitunter auf, als hätten sie die Branche selbst erfunden. Da wird über Grundsätzliches schwadroniert und vorzugsweise mit Fachkauderwelsch um sich geworfen, dass die Luft vor ihren Mündern ob all der heißen Luft zu flimmern scheint. Und dabei klingt das meiste davon wie auswendig gelernt. Ebenso widersprüchlich erscheinen mir auch die Kaufhof-Baukasten-Anzüge mit Papas alten Schlipsen.

Wenn man bei diesen Labertiraden die anderen Kollegen oder die Kundenmitarbeiter beim Zuhören beobachtet, stellt man schnell fest, dass eine interessante Mischung aus Misstrauen gegenüber dem zur Schau gestellten theoretischen Wissen herrscht, aber gleichzeitig die nicht vollkommen unbegründete Hoffnung aufkeimt, dass derjenige vielleicht wirklich weiß, worüber er sich da so wortreich ausbreitet. Ihrerseits verfolgen die Schwadronierer fieberhaft die Reaktion des Gegenübers, um rechtzeitig zu erkennen, sollten sie sich einmal mehr wortgewaltig ins Abseits manövriren. Und manchmal handelt es sich lediglich um ein Wechselspiel aus erlerntem aktiven Zuhören des vom Kunden Gesagten, gepaart mit flachen Rückfragen und hier und da ein wissendes Nicken voller Verständnis. Und das Beste ist: Es funktioniert! Meistens jedenfalls.

In einer stillen Minute auf ihren tatsächlichen arbeitshistorischen Hintergrund angesprochen, entpuppen sich auf bohrende Nachfragen hin viele Tätigkeiten als ausgeschmückte Kurzpraktika in oft nur branchenähnlichen Bereichen. Aber wer forscht da schon genau nach? Der Kunde möchte schließlich lieber denken, er habe jemand Kompetenten vor sich. Das muss sie sein: Das ist die Disziplin, von der mein Tutor einmal gesprochen hat, in der jeder Berater zumindest ein wenig fit sein muss. Das ist der Stoff, mit dem die viel zu großen

Schuhe aufgefüllt werden. Das ist SABVA: Sicheres Auftreten bei völliger Ahnungslosigkeit. Das permanente Errichten von verbalen potemkinschen Kompetenzdörfern, um den Kunden zu überzeugen, wir seien das teure Geld wert, das er für unseren Einsatz bezahlt. Das ist das beharrliche Bewahren eines selbstsicheren Gesichtsausdrucks auch bei totaler Abwesenheit eines Lösungs- oder auch nur eines Verständnisansatzes. Es ist die Kunst, einen Tag zuvor zum ersten Mal über ein Thema gelesen habend, scheinbar wissend darüber zu referieren – selbst wenn man nicht darüber gelesen hat. Es wäre ja auch ein organisatorisches Wunder gewesen, sich während der Ausbildung bereits ein so fundiertes wie breites Wissen über die Branche aneignen zu können, wie es hier dargestellt wird. Einigen der Heißluftgebäle mag dies sicherlich ein Stück weit gelungen sein, aber sicher nicht so vielen, wie es hier den Anschein hat.

So nach und nach trudeln die Kollegen im Projektraum ein. Sie reisen aus allen Ecken der Bundesrepublik an. Dass jemand hier aus der Region dabei ist wie der, für den ich eben die Notizen gemacht habe, ist eher die Ausnahme. Normalerweise verhält sich das immer entgegen jeder Sinnhaftigkeit: Ein Projekt ist im Süden, dann werden Mitarbeiter aus dem Norden und aus dem Osten darauf gestafft und umgekehrt. Der Regionalkollege trifft ein und wird direkt mit meinen ausführlichen Notizen versorgt. Sein etwas verzweifelter Blick sagt mir allerdings entweder, dass das Niedergeschriebene nichts Gutes bedeutet oder aber, was wahrscheinlicher ist, dass ich totalen Unsinn wiedergegeben habe. Ich plädiere für Ersteres, euer Ehren, und werde auf mein schüchternes Nachfragen hin zum Glück in meiner Annahme bestätigt.

### 3. LOUNGING DIE ZWEITE

Obwohl ich heute so richtig früh Schluss machen und viel früher als alle anderen abreisen werde, macht mich das nicht aufrichtig glücklich. Schließlich habe ich noch das Beurteilungsgespräch in der Niederlassung vor mir. Und so mache ich um Schlag 16 Uhr meinen vorläufigen Feierabend. Andere gehen jetzt ins Wochenende, ich zum Flughafen. Wiederum andere wie die Belegschaft des Startups, mit der

mein Kumpel gerade eine Bauchlandung vollzieht, gehen baden, wie ich gerade telefonisch erfahre.

Weil mittlerweile neben dem Telefon- auch der Internetzugang abgeschaltet wurde, habe sich die Belegschaft in der Frühe zusammentelefoniert, um gesammelt schwimmen zu gehen. Und da die anwesenden indischen Mitarbeiter des Schwimmens nicht mächtig waren, wurde die Tradition dieser Kunst zum Projekt des Tages erklärt. Mein Freund mutmaßt allerdings, dass die Greencard-Inder neben einem anständigen Muskelkater auch heftige Magenprobleme aufgrund des in großen Mengen konsumierten Chlorwassers bekommen würden. Das sind doch mal echte Probleme!

Beladen mit Koffer und Notebook stehe ich am Empfang und lasse mir ein Taxi kommen. Die Guten-Tag-Damen sind schon auf dem Sprung und ich meine, eine Pikkoloflasche hinter dem Tresen erspäht zu haben. Das scheint ein weit verbreitetes Phänomen zu sein, denn wann immer ich freitags in der Niederlassung bin – und das ist so ziemlich der einzige Wochentag, an dem ich die Niederlassung überhaupt betrete, falls ich nicht gerade mein Auto dort abholen muss –, werden ab 16 Uhr im Sekretariat die ersten Flaschen geköpft. Alleine würde sich keine der Damen das Etablieren dieses Brauchs trauen, aber sie sind ja zu zweit. Die anderen Damen der Etage stellen dann ihre Telefone auf die gastgebenden Mädels um und tun ihr Bestes, um zu mitzuhalten. Wenn ich es recht überlege, habe ich die Damen noch nie wirklich nüchtern gesehen. Aber bei der Dame hier ist es doch nur eine Wasserflasche – hätte mich auch gewundert, wenn man das hier im Empfangsbereich durchgehen lassen würde.

Da rollt auch schon das Taxi heran. Ich verabschiede mich und eile nach draußen. Eine Fuhre zum Flughafen findet der Fahrer gut; mit Aufträgen wie diesem beglücke ich verlässlich ihn und seine Kollegen in der ganzen Republik. Er redet in einem solchen Dialekt auf mich ein, dass ich mich frage, ob ich mich in den nächsten Monaten daran gewöhnen werde. Werde ich schon, wie immer. Wahrscheinlich fange ich bald selbst an, ein paar der lokal kolorierten Aussprüche zu verwenden. So etwas konnte ich noch nie verhindern; es ist so etwas wie ein flüchtiges Souvenir. Und wenn es dann soweit ist, werden mich meine Leute zu Hause wieder amüsiert darauf aufmerksam machen. Meine Leute. Ich freue mich auf heute Abend. Wirklich. Das

wird schön, endlich wieder ein paar Stunden mit Menschen zu verbringen, denen man nichts vorspielen, nichts beweisen muss. Denen muss ich nicht mit jedem Satz demonstrieren, wie kompetent und zuvorkommend ich bin.

Auf der Fahrt zum Flughafen sehe ich die Stadt zum ersten Mal bei Tageslicht. Es ist eigentlich ganz schön hier. Ich bin gespannt, wie es hier im Sommer aussieht. Einige der Jahreszeiten werde ich ja hier erleben. Es geht nur mäßig voran, da wir mitten in den Berufsverkehr geraten sind. Den Fahrer stört es nicht, mich auch nicht. Ich habe es nicht eilig. Schließlich angekommen schulde ich ihm einen ordentlichen Betrag. Ich denke, für diese Taxifahrten sollte ich in Zukunft immer einen größeren Geldschein vorrätig halten.

Auf dem Weg zu den Self-Check-In-Schaltern halte ich Ausschau nach eventuell in dieser Stadt tätigen Kollegen, ohne Erfolg. Die trifft man dann doch nur unerwartet. Erwartet hingegen habe ich schon fast, dass der Automat nicht funktioniert, sein mechanischer Nachbar allerdings auch nicht. Und so werde ich wohl in der Lounge einchecken.

Dort angekommen, muss ich mich gedulden, bis ich dran bin, weil einer aus der Senator-Klasse-Fraktion einen Tanz aufführt. Die glauben sich alleine aufgrund der Tatsache, dass ihre Firma schon besonders viele Tickets für sie bezahlt hat, Starallüren leisten und ein divenhaft dünnes, an geschniegelte Chihuahuas erinnerndes Nervenkostüm zur Schau tragen zu müssen. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass mit Wechsel vom Frequent Traveller zum Senator diesen Reisenden plötzlich alle Sitzplätze, die in Reihe 4 oder gar noch dahinter liegen, inakzeptabel erscheinen. Bewundernswerter Gegenpol hierzu ist die nachhaltige Freundlichkeit des Bodenpersonals der Lufthansa, das auch beim zwanzigsten Mal noch geduldig darlegt, dass auch ein Senator eine Maschine, die schon fast auf dem Rollfeld steht, wirklich nicht mehr erwischen kann, auch wenn er drei Minuten vorher noch telefonisch umbuchen konnte.

Bei der Deutschen BA hingegen werden offensichtlich nur Mitarbeiter eingestellt, die bei anderen Fluggesellschaften wegen grober Vergehen gegen die Freundlichkeit im Umgang mit der zahlenden Kundschaft entlassen wurden. Eine Kollegin, die an einem späten Freitagabend mit einer Tasche und einem kleinen Gepäcktrolley ein-

checken wollte, musste nach langer heftiger Diskussion den Trolley aufgeben, da er mit 7,3 kg Gewicht ganze 1,3 kg über der zulässigen Grenze für Handgepäck von 6 kg lag. Auch der Hinweis, dass die Beraterin selbst mit ca. 55 kg deutlich weniger wiege als ihr Kollege mit 80 kg, der ebenfalls gerade eingecheckt hatte, führte nicht zum gewünschten Erfolg; der Trolley war der Dame am Schalter zu schwer. Die noch vorgebrachte Bitte, das Gepäck trotzdem mit an Bord nehmen zu dürfen, um das lange Warten am Gepäckband in München umgehen zu können, wurde zügig mit der Antwort beschieden, dass in München die Gepäckausgabe immer schnell abliefe und man dort nie wirklich warten müsse. Am Gate angelangt wurde uns dann lapidar mitgeteilt, dass der Flug ausgebucht und deshalb generell nur ein Handgepäckstück erlaubt sei, was offensichtlich der tatsächliche Grund für das rigide Regime war. Am Zielflughafen drehte das Gepäckkarussell dann erst einmal eine Viertelstunde lang genüsslich seine Runden, bevor es sich bequemte, gelangweilt von unserem Gepäck abzulassen.

Noch bevor ich es mir mit meiner frisch gegriffenen Wirtschaftszeitung bequem machen kann, klingelt das Handy. Und als hätte ich es geahnt, ist es mein Partner, um mir kurzatmig mitzuteilen, dass etwas Unerwartetes dazwischengekommen ist und wir das Beurteilungsgespräch verschieben müssen. Fantastisch. Nein wirklich, ich freue mich sogar darüber. Früh aus dem Büro herausgekommen, und das mühsame Gespräch habe ich mir für heute auch erspart. Perfekt. Dann kann ich mich sogar daheim noch ein wenig entspannen, bevor wir heute Abend losziehen, anstelle des oft erprobten fliegenden Wechsels. Herrlich, mein Wochenende beginnt genau hier und jetzt!

Derart aufgepeitscht schreite ich zur Bar und hole mir ein feierliches Feierabendpils. Das letzte von gestern Abend ist zwar noch nicht ganz raus aus dem Blutkreislauf, aber Wochenende ist Wochenende. Und später gehen wir ohnehin in unser Stammlokal, wo dann gut getrunken und gegessen wird. Außerdem teilte mir mein Partner am Telefon gerade noch mit, dass mein Duz-Kundenkollege vom Dienstag in der folgenden Woche in einer unserer Niederlassungen ein Bewerbungsgespräch hat. Gut so. Ich würde mich wirklich sehr freuen, wenn es klappt. Im jetzigen Stadium des Recruitings wird ihm ganz sicher noch der Himmel auf Erden versprochen, also dass er nur auf

Projekte geschickt werden wird, die seinen Qualifikationen entsprechen und womöglich auch noch in seiner bevorzugten Region; dass ich nicht lache. Jetzt erst mal Prost – Prost.

Während das erste, bestimmt aber nicht letzte Bier des Tages so langsam den Beraterbody wieder auf Betriebstemperatur bringt, fängt mein Blick an, durch die Lounge zu schweifen und bleibt am Fluginformationsmonitor einen Moment hängen. Jede auf der Anzeige aufgeführte Stadt weckt Erinnerungen an berufsbedingte Einsätze. Schon komisch, wie sich Assoziationen zu diesen teilweise kryptischen dreistelligen Flughafen-Codes gesellen. Was hat J in HAJ eigentlich mit dem Flughafen in Hannover zu tun? Andere Städte sind da deutlich besser, leichter identifizierbar: HAM für Hamburg, FRA für Frankfurt, DUS für Düsseldorf und auch noch MUC für München. So sind die Codes auch immer auf den netten Reiseplänen der Reisebüros vermerkt. Da wird dann schnell aus einem Hin- und Rückflug von Frankfurt nach München FRA-MUC-FRA.

Zu meiner Freude über meine unerwartete Entlassung ins Wochenende gesellt sich nun aber doch die skeptische Frage, ob ich das hier wirklich schon Freizeit nennen kann. In einer Flughafenlounge, im Anzug, umgeben von zahlreichen Anzug oder Kostüm tragenden Geschäftsreisenden. Im einzigen Fernseher flimmert ein Nachrichtensender – nichts, um einen unentschlossenen, aber nichtsdestotrotz aufgeputschten Geist auf die bevorstehenden Abendfreuden einzustimmen. Sicher würden manche der Anwesenden lieber eine der etablierten Soaps schauen. Aber eingedenk der zu erwartenden Revolte der Mitreisenden hat, soweit ich mich erinnern kann, niemand versucht, eine Soap einzuschalten. Wenigstens die Börsenkurse beschließen die Woche mit einem Gipfelsturm, da müssen auch ein paar von Meinen dabei sein. Na, das ist doch wenigstens etwas.

Der erste Schluck Wochenende tut gut. Ich lehne mich zurück und schließe für einen Moment die Augen und stelle mir vor, ich würde gleich in Urlaub fliegen. Wäre das schön. Mittlerweile erwäge ich sogar, mal ein paar Tage alleine in den Urlaub zu fliegen, nur um mal ein wenig Zeit für mich zu haben, denn wenn ich zu Hause dieses Bedürfnis auch nur andeute, bekomme ich zu hören, dass ich doch ständig Zeit für mich hätte: im Zug, im Flugzeug, abends im Hotel. Als ob das so besonders viel mit erholsamer Freizeit gemein hätte;

etwa genauso viel wie eine zweistündige U-Bahnfahrt mit dem Cola-Fanta-Bier-Mann aus dem Park. Ja, genau. Vor mir liegen noch 30 Minuten Wartezeit, eine Stunde Flug und wieder 30 Minuten Fahrzeit zur Niederlassung, was ich mir auch hätte sparen können. Na ja, Schwamm drüber. Ausgiebig strecke ich mich. Meine Knochen tun mir von der Lauferei und Schlepperei ein wenig weh. Das scheint mir eine Berufskrankheit von Vielreisern zu sein.

Ich sehe an mir herunter, am Beraterkörper. Beraterkörper sind irgendwie alle ähnlich. Haare: kurz geschnitten und gepflegt. Gesicht: immer freundliches Lächeln oder sachkundig konzentriert – zumindest beim Kunden. Ohren: open 24/7. Hals: wird immer vom Schlips in Form gehalten. Arme: unnatürlich verlängert, eben vom Schleppen. Brust: schmerzt manchmal – auch von innen. Bauch: Tendenz – wachsend. Hintern: Tendenz – expansiv. \*\*\*\*\*: tropft mittlerweile schon mal nach. Beine: Modell speckiger Marathonläufer. Füße: breit und duftig.

Ich schaue in die Runde und sehe lauter abgekämpfte Gesichter, von denen sich harte Arbeitswochen ablesen lassen. Alle wollen nur noch nach Hause. Unter ihnen sind auch so einige, die ihr Alkoholproblem nicht verhehlen und ungeniert einen Drink nach dem anderen herunter kippen, ohne ihn zu genießen. Hatten die eine schlechte Woche oder ist das schon die Regel geworden? Womöglich beides? Ich weiß es nicht und werde es bei meinen Vermutungen belassen.

Die einzige Frau in der Lounge setzt sich natürlich genau mir gegenüber. Sie lächelt freundlich und fängt an, mit wichtiger Mine an ihrem Notebook zu arbeiten. Frauen in Lounges haben immer die gleichen Kostüme an. So scheint es mir zumindest. Wobei Männer ja auch immer dunkle Anzüge tragen. Arbeitet sie wirklich oder sind das vielleicht ein bisschen viele Mausklicks? Könnte es sein, dass sie, hinter dem Display verschanzt, ihrem Spieltrieb freien Lauf lässt? Sie würde es aber bestimmt nicht zugeben, wenn es so wäre. So lausche ich, mittlerweile etwas beunruhigt durch die neuerlich angekündigte Verspätung, dem regelmäßigen Klicken ihrer Maus.

Ich widme mich meinem Wirtschaftsmagazin. Konzentrieren kann ich mich allerdings nicht, so sehr ich es auch versuche. Ich freue mich so sehr auf später. Darum überfliege ich das Magazin und markiere mir mit kleinen Rissen die Artikel, die ich lesen möchte, wenn

ich mehr Ruhe dazu habe – ein frommer Plan. Nicht wenige der Exemplare wandern so präpariert ungelesen in den Altpapiercontainer.

Die Runde für heute Abend sehe ich schon vor mir. Es sind sogar ein paar Leute dabei, die ich eine ganze Weile nicht gesehen habe, weil sie in andere Städte gezogen sind und erst vor kurzem zurückkehrten. Die kurzen Bungee-Nabelschnüre zur Heimat eben. Mitten in meine Vorfreude quält der Lautsprecher der Lounge. Ein Blick auf die Uhr bedeutet mir, mich fertig zu machen, da das jetzt der Aufruf meines Fluges sein muss. Gerade habe ich meine Siebensachen in Händen, da hallt das hässliche Wort ›Verspätung‹ durch den Raum. Eine halbe Stunde Verspätung. Fantastisch. Hat sich was mit gemütlichem Fertigmachen.

Ich schalte das Telefon wieder ein, das ich nach dem entwarnenden Anruf meines Partners abgestellt hatte und informiere meine Freundin, die ich ja eigentlich uninformiert überraschen wollte. Sie tröstet mich damit, dass ja nun schon fast Wochenende und somit Zeit zum Entspannen ist. Danke, hätte ich fast vergessen. Sie fährt dann schon mal vor. Ich sei ja sowieso mit dem Auto unterwegs, so dass es kein Problem sein sollte nachzukommen. Dass sie nicht mehr jedes Mal auf mich warten und auch schon mal etwas auf eigene Faust unternehmen soll, hat sie sich wirklich zu Herzen genommen. Besser, sie fängt ohne mich an zu feiern als dass sie sauer wegen meiner Verspätung ist und ich ein entsprechend schlechtes Gewissen haben muss.

Da nun alle einen Vorsprung haben werden, wenn ich eintreffe, entschließe ich mich meinerseits, für Ausgleich zu sorgen, und so ist das zweite Bier schon fast geleert, als ich mich wieder in meinen Ledersessel fallen lasse. Jetzt geben wir aber richtig Gas, was? Apropos: Was mache ich denn jetzt eigentlich mit meinem Auto? Na, eins geht noch. Eins ist keins und dreimal eins genauso.

In diesem Moment lächelt mich die Dame, die die gelesenen Tageszeitungen von den Sitzmöbeln einsammelt, freundlich an. Was sie wohl von mir denkt? Wieder so ein arroganter junger Schnösel im Anzug? Ein Jungsäufer? Dass ich hier trinke, um Geld zu sparen? Ich würde sie gerne fragen und mich erklären, aber das wäre nun wirklich zu viel des Guten. Und tun würde ich das bloß für mich selbst; als ob es sie interessiert, warum ich trinke. Wie komme ich überhaupt da-

rauf? Werde ich sentimental oder wieso löst sich in diesem Moment die Distanz zu dieser sicher netten Frau, die ich in meinem Leben wohl nicht wieder sehen werde? Höchste Zeit, diesen Flug hinter mich zu bringen und endlich meine Freunde zu sehen.

## ANMERKUNG

- 1 Der Text ist ein Auszug aus dem selbst verlegten Erfahrungsbericht Karsten Sauer/Michael Sahnau: FRA-MUC-FRA. Einmal Beratung und zurück. 2003, ISBN 3-8311-4540-7. Weitere Informationen unter [www.fra-muc-fra.de](http://www.fra-muc-fra.de). Exemplare können auch bei den Autoren erworben werden: kontakt@fra-muc-fra.de.

# Wie ich zum ›whistle blower‹ wurde

---

HEDRICK SMITH, MIKE HAMERSLEY

Der Steueranwalt Mike Hamersley begann seine berufliche Karriere bei den Wirtschaftsprüfern Ernst & Young. 1998 wechselte er zu den Wirtschaftsprüfern KPMG. Zu seinen Aufgaben gehörte, große Unternehmenskäufe und -verkäufe zu überwachen und steuerlich zu optimieren. Bei KPMG hat Hamersley im ›Nationalen Steuerbüro‹ in Washington gearbeitet. »Das war so etwas wie ein Think-Tank«, sagt Hamersley über die Funktion der Niederlassung. Schon bald bemerkte er, dass KPMG in den USA illegale Steuersparmodelle entwickelte und vermarktete. Er versuchte vergeblich, firmenintern gegen diese Praxis vorzugehen. Später stellte sich heraus, dass KPMG absichtlich gesetzeswidrig handelte, weil »die Strafen, die mit der Nicht-Registrierung der Steuersparmodelle verbunden sind, gegenüber den möglichen Gewinnen aus dem Verkauf der Sparmodelle nicht ins Gewicht fallen« – so ein internes Memo. Schließlich wurde Hamersley zum ›whistle blower‹: Er veröffentlichte die KPMG-Praktiken und half verschiedenen US-Behörden durch Hinweise, wo man wonach suchen müsse. Seine Aussagen führten zu Anhörungen im Kongress und zu gerichtlichen Untersuchungen. In einer schriftlichen Erwiderung sprach KPMG Hamersley die Kompetenz ab, die umstrittenen Steuersparmodelle überhaupt beurteilen zu können. Anfang 2004 führten die Anhörungen und Ermittlungen zu einem allgemeinen Besserungsschwur von KPMG und zahlreichen namhaften Beratungsfirmen. Der Kongress berät eine Gesetzesinitiative, die einige der dubio-

sen Steuerschlupflöcher schließen soll. Mike Hamersley ist heute selbstständiger Steueranwalt und verdient erheblich weniger als früher bei den großen Beratungsfirmen. Das Gespräch mit ihm führte der US-amerikanische Journalist und Pulitzer-Preisträger Hedrick Smith.<sup>1</sup>

*Was war bei KPMG Ihre Aufgabe?*

Das erste Projekt, das ich 1998 bearbeiten sollte, war ein sehr aggressives Steuersparmodell. Ich war eigentlich weniger über die spezielle Struktur oder die technische Ausführung der Transaktion schockiert als über die Art der Realisierung, schockiert über die Differenz zwischen Wirklichkeit und Darstellung, auf denen die steuerlichen Beurteilungen basierten. Die Fakten des Falles wurden einem Entwurf, den KPMG entwickelt hatte, angepasst – nicht die Analyse den Fakten. KPMG schlug dem Steuerzahler eine Transaktion vor, die nicht unbedingt ungewöhnlich war, das war nicht das Problem. Ich war einfach schockiert über die Bereitschaft, Fakten und Darstellungen zu akzeptieren, von denen KPMG wusste, dass sie falsch waren ...

*Was heißt das genau: KPMG akzeptierte falsche Angaben und Darstellungen?*

Das ist schwer zu erklären und sicher ein Grund, warum uns dieses Problem so lange und bis heute beschäftigt. Sie müssen sich die Hintergründe ansehen, um zu verstehen, wie Steuersparmodelle funktionieren. Die Modelle werden von einem Vermarkter entwickelt – KPMG oder anderen –, und dem Steuerzahler wird eine steuerliche Unbedenklichkeits-Bescheinigung des Modells angeboten. Das heißt: Wenn das Modell nicht funktioniert, nicht korrekt ist, schützen diese Bescheinigungen den Steuerzahler vor Strafen. Denn das Gesetz fordert nicht, dass man absolut sicher sein muss, dass eine steuerliche Betrachtungsweise richtig ist. Man muss die eigene Position nur nachvollziehbar rechtfertigen können. Nicht erlaubt ist allerdings, nur darauf zu hoffen, dass die Steuerbehörde eine unkorrekte Steuererklärung nicht entdeckt.

*Sie sagen, normale Steuerplanung bedeutet: Ein Kunde kommt zum Berater und will wissen, wie er steuerlich am günstigsten fährt. Steuersparmodelle dagegen werden erst entwickelt und dann dem Kunden angepasst. Sie werden erst konstruiert und dann aggressiv vermarktet?*

Genau: Ursprünglich ging es darum, für ein konkretes Geschäft die steuerlich günstigste Realisierung zu finden. Demgegenüber funktionieren Sparmodelle zuerst theoretisch: Jemand findet einen Dreh, wie es funktionieren könnte. Erst dann werden die Steuerzahler gesucht, auf die die geplante Transaktion passt, denen sie Steuervorteile bringt.

*Was passierte mit den Steuersparmodellen in den späten 90er Jahren bei KPMG?*

1998, als ich zu KPMG kam, waren die Leute aus dem Häuschen: Der Boom schien sich gerade richtig durchzusetzen und alles klang danach, als wäre das eine Riesenidee, um Steuerberatung richtig lukrativ zu machen: »Hört auf, auf Kunden zu warten, bis sie zu Euch kommen. Gehen wir raus und verkaufen wir aktiv fertige Produkte«, das war die Stimmung.

*Bei verschiedenen Untersuchungen hat sich herausgestellt, dass es für KPMG um viel Geld ging. Interne Mitteilungen visierten ehrgeizige Ziele an ...*

Ja, das stimmt. Bei einigen Sparmodellen sollten Millionen US-Dollar verdient werden, zweistellige Millionensummen, in einigen Fällen mehr als 100 Millionen.

*Wer war bei KPMG involviert, als das Steuerspargeschäft so richtig brummte?*

Da gab es verschiedene Ebenen. Die richtig missbräuchlichen Modelle waren weitgehend geheim.

*Geheim, weil ...*

... weil sie richtig übles Zeug waren, da gab es Zugangsbeschränkungen.

*Das wollte man die eigenen Mitarbeiter nicht wissen lassen?*

Das sollten sogar die eigenen Angestellten nicht wissen. Bei manchen Modellen waren so genannte »white papers« nötig, um zu verstehen, wie die Modelle funktionierten. Viele dieser sehr aggressiven Modelle waren, Zitat, »zugriffsbeschränkt«. Das heißt: Nur wer die Informationen für seine Projekte benötigte, erhielt die Zugangserlaubnis.

*Machten die Kunden das mit? Konnten sie wenigstens eine Kopie bekommen, um sie mit ihren Anwälten durchzusprechen?*

Wie man in den aufgefundenen Unterlagen sehen kann, war das sehr, sehr unerwünscht. Ich denke, bevor ein Deal daran geplatzt wäre, hätte man weitergehenden Einblick gewährt, wie das Modell funktioniert. Aber keinesfalls mehr als unbedingt nötig.

*Wurde von KPMG-Partnern erwartet, diese Modelle an ihre Kunden zu verkaufen?*

Es wurde nicht nur erwartet. Ich denke, einige der jetzt bekannt gewordenen Unterlagen beweisen, dass »erwartet« ein sehr vorsichtiger Ausdruck wäre. Wer nicht verkaufte, der riskierte, früher oder später vor der Tür zu stehen. Es gab Quoten. Es gab Umsatzziele, die die Partner erreichen mussten. Aber ein Tag hat nicht genügend Stunden, um bei stundenbasierter Abrechnung diese Ziele zu erreichen. Wenn man die Ziele erreichen wollte, wenn man weiter bezahlt werden wollte, dann blieb eigentlich nichts anderes übrig: Man musste die Steuersparmodelle verkaufen.

*Wie verhielt sich KPMG gegenüber der Steuerbehörde Internal Revenue Service IRS? Wurden dort Informationen verheimlicht oder wurde dem IRS sogar verheimlicht, dass es diese Steuersparmodelle überhaupt gab?*

KPMG hat gehofft, dass die Modelle nicht entdeckt werden. Man wusste, dass die Transaktionen technisch angreifbar waren und dass die einzige Möglichkeit, sie trotzdem zu verkaufen, darin bestand, die Chance zu verringern, dass der IRS davon Wind bekäme. Es war klar, dass die Modelle keine Chance haben würden, wären sie ans Licht gekommen. Kein Finanzgericht würde den Modellen zustimmen, wenn alle Tatsachen auf den Tisch kämen.

*Glauben Sie, dass man versucht hat, dem IRS immer einen Schritt voraus zu sein? Es gab doch Steuersparmodelle mit Namen wie FLIP, OPIS und BLIP. Das eine Modell folgte dem anderen. Gab es da eine fortschreitende Entwicklung?*

Ja, die gab es. Aber da ging es inhaltlich nur um kleine Änderungen. Mit steigender Zahl der Steuersparmodelle stieg auch die Zahl der Überprüfungen durch die Steuerbehörde. Deswegen mussten die Modelle nach einiger Zeit weiterentwickelt werden, weil man sich zu stark exponiert hatte und möglicherweise vom IRS erwischt worden wäre. Und bei den FLIPs gab es schwere fachliche Fehler. Das Modell funktionierte rein technisch nicht, abgesehen von den anderen Problemen ...

*Interessant sind die KPMG-internen Beurteilungen. Jeff Stein als oberster Vorgesetzter hat gesagt, das FLIP-Modell wäre »Schrott« – obwohl es an mindestens 160 Leute verkauft wurde ...*

Das stimmt. Das Schlimmste war für mich auch nicht, dass der IRS oder das Finanzministerium hinters Licht geführt wurden. Das Schlimmste war, dass die Kunden auf eine falsche Spur gesetzt wurden. Wenn es nach dem Verkauf des Sparmodells Schwierigkeiten gab, besonders wenn ein Kunde bei einer Steuerprüfung auffiel, gab es keinerlei Hinweis an die anderen Kunden – auch nicht auf elementare, fachliche Schwächen des Modells. Die Kunden erfuhren nicht, wie sehr sie gefährdet waren ...

*Das heißt: KPMG sagte offiziell, dass es wahrscheinlicher sei, dass das Modell funktioniert als dass es nicht funktioniert. Gleichzeitig urteilte man intern, dass das Modell nicht funktionieren konnte?*

Das ist korrekt. Die KPMG-Leute schrieben die steuerliche Bescheinigung, nachdem sie feststellten, dass es einen kritischen Fehler gab. Ich zitiere: »Der Zug ist losgefahren, es ist zu spät, wir müssen mitfahren. Wir müssen den Kunden trotzdem diese Bescheinigungen zur Verfügung stellen. Es gibt keine andere praktikable Möglichkeit, alles andere wäre extrem geschäftsschädigend. Wir würden verklagt werden und jede Menge negative Auswirkungen erleben [...].«

*KPMG prüft als Wirtschaftsprüfer auch die Bilanzen von Unternehmen und Einzelpersonen, denen man vorher Steuersparmodelle verkauft hat. Kann eine solche Prüfung noch unabhängig und fair sein?*

Nein, natürlich nicht. Wenn KPMG ein an der Börse gehandeltes Unternehmen berät, gibt es dafür Honorare. Und steuerliche Aspekte können Einfluss auf den Finanzstatus eines Unternehmens und damit seinen Wert haben. KPMG benutzt deshalb seine Steuerberater, um anhand dessen die eigenen Honorare zu bestimmen.

Ein KPMG-Steuerberater, der selber Steuersparmodelle verkauft oder vielleicht sogar genau der Berater war, der diesem Unternehmen ein Sparmodell verkauft hat – wie um alles in der Welt sollte er als Prüfer objektiv arbeiten? Das ist unmöglich. Er hätte ja sagen müssen, dass das, was er seinen Kunden verkauft hat und womit er selber gut verdient hat, nicht legal war, dass man dieses Modell nicht hätte anwenden dürfen, dass die darauf basierende Wertermittlung des Unternehmens falsch war – und all das, obwohl der Kunde selber, dem er das Sparmodell verkauft hat, möglicherweise davon profitiert hat. Also die Antwort muss klar lauten: Nein. Unter solchen Umständen kann KPMG unmöglich objektiv sein.

*War es eine Art Spiel, Recht und Gesetz zu umgehen?*

Ja, das ist einer der Hauptgründe. Es wurde als Spiel betrachtet. Alles war ein großes Spiel: Probieren wir doch mal, das Gesetz um den Finger wickeln können, etwa nach dem Motto »Schau mal, was ich Schnuckeliges mit dem Gesetz machen kann«. Die Namen einiger dieser Steuersparmodelle reflektieren diese Haltung, sie zeigen eine Art von Spielerei mit dem Gesetz.

*Gab es in Ihrem Umfeld Leute – oder haben Sie von solchen Leuten gehört –, die meinten: »Wir sind zu weit gegangen, wir sind vom Wege abgekommen«?*

Ja. Es gab Mitarbeiter, die ernsthafte Bedenken darüber äußerten, in welche Richtung sich die Verkaufskultur der Firma entwickelte. Mit der Zeit wurden es weniger, weil jeder, der seinen Kopf einigermaßen beisammen hatte, erkennen musste, dass Kritik den Kritikern nicht gut tat. Man war der Ansicht, es sei zu spät zum Umsteuern. Die meisten hielten daraufhin den Mund. Es war nutzlos, solche Wider-

sprüche zu äußern. In den Jahren 1999 oder 2000 hätte es den Be treffenden ganz sicher nicht gut getan, Kritik zu äußern.

*Sie sind an die Öffentlichkeit gegangen. Was war die Strafe für Ihren »Ver rat«?*

Meine Karriere bei KPMG – und wahrscheinlich in der ganzen Branche – ist zuende. Im Oktober 2002 wurde ich beurlaubt. Die Firma wusste nicht, was sie mit mir machen sollte. Ich habe seitdem keinerlei Kontakt, durfte seitdem die Büros nicht mehr betreten. Meine Karriere ist – im besten Fall – gestoppt worden, eigentlich aber ist sie vorbei und das in der ganzen Branche.

*Aus dem Amerikanischen übersetzt von Jochen Bülow*

#### ANMERKUNG

- 1 Wir danken PBS Frontline für die freundliche Genehmigung zum auszugsweisen Nachdruck. <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/>. Nachdruck oder sonstige nicht private Verwendung nur mit Genehmigung des Rechteinhabers.

# **Wirtschaftsprüfer und was ich mit ihnen erlebte**

---

ERNEST BACKES

Bei den großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften fällt auf, dass sie alle seit Jahrzehnten ihre Zentralen im anglo-amerikanischen Raum haben. Sie prüfen nicht nur die Bilanzen von privaten und staatlichen Unternehmen, sondern sind mittlerweile auch als Berater bei Fusionen und Privatisierungen tätig. Wer sind diese international tätigen Wirtschaftsprüfer?

## **DIE »BIG FOUR«**

Vor drei bis vier Jahrzehnten gab es zehn oder mehr. Heute beherrschen vier den globalen Markt.

Firma	Entstanden aus der Fusion von ...
Deloitte & Touche Tohmatsu	Touche Ross + Deloitte, Haskins & Sells + Tohmatsu
Ernst & Young	Ernst & Ernst + Arthur Young
KPMG	Peat, Marwick International (PMI) + KMG
PricewaterhouseCoopers	Price Waterhouse + Coopers & Lybrand

**Deloitte Touche Tohmatsu<sup>1</sup>**

Weltweit vertreten in 144 Ländern mit 656 Büros und 120.000 Mitarbeitern bei einem Jahresgeschäftsvolumen von 15,1 Milliarden Dollar.<sup>2</sup> Die Gründer der ursprünglich drei Gesellschaften waren:

**William Welch Deloitte.** Ein Enkel des Grafen de Loitte, der vor den Wirren der französischen Revolution nach England flüchtete. Geboren im Jahre 1820 gilt Deloitte als einer der Väter der Berufssparte des Wirtschaftsprüfers. 1845 gründete er seine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in London und bot seine Dienste den zu dieser Zeit gerade entstehenden Eisenbahngesellschaften an. 1849 wird er zum ersten je ernannten unabhängigen Auditor (Wirtschaftsprüfer), und zwar bei der Great Western Railway. Er entdeckt Fehlbuchungen bei der Great North Railway, entwickelt ein Kontrollsyste zur Absicherung der Investoren-Interessen und wird dadurch zum großen Vorbild nachfolgender Generationen von Prüfern. Im Jahre 1888 finden wir Deloitte als Präsidenten des neugegründeten Institute of Chartered Accountants, des englischen Dachverbandes der Wirtschaftsprüfer. 1893 öffnet Deloitte sein Büro in den USA. Einer seiner ersten US-Kunden waren die Seifen- und Kerzenfabrikanten Procter and Gamble, die Deloitte weit mehr als hundert Jahre später noch immer die Treue halten. Im Jahr 1952 fusioniert Deloitte USA mit der Firma Haskins & Sells.

**George Touche.** Der Schotte, dessen Name ursprünglich ohne das „e“ am Ende geschrieben wurde, qualifizierte sich 1883 zum Accountant (Bilanzbuchhalter) in Edinburgh. Es zog ihn jedoch zum Finanzzentrum London, wo er als selbstständiger Finanzbuchhalter tätig war, bis er 1899 die Firma George A. Touch & Co. gründete. Nur ein Jahr später kam es zur Gründung von Touch, Niven & Co. in New York. Sehr schnell breitete sich Touch, Niven & Co. über die USA und Kanada aus. Einer der ersten Großkunden war die Handelskette R.H. Macy. In England wurde die General Electric Company einer der bedeutendsten Kunden und blieb es bis heute. 1910 wurde George Touche englischer Parlamentsabgeordneter. 1917 zum Ritter ernannt starb er 1935.

**Admiral Nobuzo Tohmatsu.** Erst im Alter von 57 Jahren qualifizierte sich Tohmatsu 1952 zum öffentlich geprüften Bilanzbuchhalter.

Hinter ihm lag eine Karriere als Marine-Attaché der japanischen Botschaft in London. Auch war er als Lehrer an der Marineakademie, der ›Naval Paymasters Academy‹, tätig. 1967 wird er zum Präsidenten des japanischen Instituts für Wirtschaftsprüfer ernannt. Die damalige japanische Regierung drängte auf den Zusammenschluss von bis dahin selbstständig und verstreut arbeitenden Prüfern in neuen Gesellschaften. Tohmatsu konnte einen seiner früheren Studenten der Marineakademie, Iwao Tomita, dafür begeistern. Tomita brachte außerdem ein MBA-Diplom der Wharton School aus den USA mit. Im Mai 1968 wird die Firma Tohmatsu & Co. (ehemals Tohmatsu, Awoki & Co.) eingetragen. Maßgebend für den Erfolg war die Entscheidung, die Mitarbeiter in alle Kontinente zu schicken, um im internationalen Prüfungswesen Erfahrungen zu sammeln.

### **Ernst & Young**

Weltweit vertreten in mehr als 140 Ländern mit 670 Büros und 103.000 Mitarbeitern bei einem Jahresgeschäftsvolumen von 13,1 Milliarden Dollar.<sup>3</sup> Die Gründer der ursprünglich zwei Gesellschaften waren:

**A.C. Ernst.** Ernst wurde 1881 in Cleveland, Ohio (USA) geboren. Er ist als der Selfmademan der Branche bekannt. Nach der High-school arbeitete er als einfacher Buchhalter, bevor er 1903 mit seinem Bruder Theodore die Firma Ernst & Ernst gründete. Er gilt als Pionier der Idee, aufgrund von Buchungsresultaten die Betriebsentwicklung vorausplanend zu gestalten, ein Vorreiter des so genannten »Management Consulting«. Auch war er der erste, der in die Werbung für seine Berufssparte einstieg. 1924 kam es zur Vereinigung mit der renommierten britischen Firma Whinney Smith & Whinney. Jedoch erst 1969 schlug sich diese Abmachung auch im Firmennamen nieder, die dann Ernst & Whinney hieß. 1989 kam es dann zu Ernst & Young.

**Arthur Young.** Die Ironie des Schicksals will, dass sich die Firmengründer A.C. Ernst und Arthur Young Zeit ihres Lebens nie trafen. Beide starben im Abstand von nur wenigen Tagen im Jahre 1948. Und während Ernst 1924 mit Whinney Smith & Whinney fusionierte, fusionierte zum gleichen Zeitpunkt Arthur Young & Co. mit einer

ebenso prominenten englischen Firma namens Broads Paterson & Co. Young war 1863 in Schottland geboren und schloss ein erfolgreiches Studium an der Universität von Glasgow ab. Gleich nach seinem Studium wanderte er nach Amerika aus, ließ sich in Chicago nieder, wo er 1906 Arthur Young & Co. gründete. Die Ausbildung junger Kräfte für den Beruf des Wirtschaftsprüfers war ein Herzensanliegen für Young, der in den zwanziger Jahren eine eigene Schule zur Ausbildung von Fachkräften gründete. In den dreißiger Jahren war Arthur Young & Co. dafür bekannt, dass neue Mitarbeiter gleich vom Gelände der besten Universitäten angeworben wurden.

## KPMG

Weltweit vertreten in 148 Ländern mit 715 Büros und 98.900 Mitarbeitern. KPMG International zählt allein 6.900 Geschäftspartner (»partners«). Jahresgeschäftsvolumen: 12,16 Milliarden Dollar. KPMG International funktioniert als eine Kooperative unter Schweizer Recht, der alle Filialen weltweit angegliedert sind. Jede Filiale in den 148 Ländern arbeitet selbstständig unter den Bestimmungen, Auflagen und Gesetzen des jeweiligen Landes. Präsident von KPMG International ist Mike Rake Robert.<sup>4</sup>

Die Gründer von ursprünglich vier Gesellschaften waren zahlreich und verbergen sich hinter den vier Buchstaben der Abkürzung KPMG:

›K‹ steht für ›Klynveld‹. Piet Klynveld gründete 1917 die Buchungsfirma Klynveld, Kraayenhof & Co. in Amsterdam, ›P‹ steht für ›Peat‹. William Barclay Peat gründete die Buchungsfirma William Barclay Peat & Co. 1870 in London. ›M‹ steht für ›Marwick‹. James Marwick gründete die Buchungsfirma Marwick, Mitchell & Co. zusammen mit Roger Mitchell 1897 in New York City. ›G‹ steht für ›Goerdeler‹. Dr. Reinhard Goerdeler war während vieler Jahre Präsident der Deutsche TreuhandGesellschaft und später Vorsitzender von KPMG. Ihm wird nachgesagt, er habe den Grundstein gelegt zur Ausrichtung von KPMG in ihrer heutigen Form.

Im Jahre 1911 fusionierten William Barclay Peat & Co. und Marwick, Mitchell & Co. und wurden weltweit bekannt als Peat Marwick International (PMI). 1979 schlossen sich Klynveld und Deutsche

TreuhandGesellschaft zusammen mit der internationalen Dienstleistungsfirma McLintock Main Lafrentz und firmierten unter dem Namen Klynveld Main Goerdeler (KMG). 1987 schließlich entstand KPMG in heutiger Form durch die Zusammenlegung von PMI und KMG, gefeiert als die erste Megafusion der Wirtschaftsprüfer.

### **PricewaterhouseCoopers (PwC)**

Weltweit vertreten in 139 Ländern mit Büros in 768 Städten und 122.820 Mitarbeitern, davon 7.879 Partner. Allein in Europa arbeiten 43 Prozent dieser Mitarbeiter, hingegen nur 24 Prozent im Raum Nordamerika und Karibik. Gesamteinkommen für das Geschäftsjahr: 14,7 Milliarden Dollar.<sup>5</sup>

PwC entstand 1998 aus dem Zusammenschluss der beiden Firmen Price Waterhouse und Coopers & Lybrand. Der Ursprung der beiden Gesellschaften liegt mehr als 150 Jahre zurück.

1849: Samuel Lowell Price etabliert sich als Geschäftsmann in London. 1854: William Cooper etabliert ein Büro in London, das 1861 zu Coopers Brothers umbenannt wird. 1865: Price, Holyland und Waterhouse schließen sich zusammen und nennen sich ab 1874 Price, Waterhouse & Co. 1898: Es entsteht die Firma Lybrand, Ross Brothers and Montgomery. Partner dieses Zusammenschlusses sind Robert H. Montgomery, William M. Lybrand, Adam A. Ross Jr. und dessen Bruder T. Edward Ross. 1957: Aus dem Zusammenschluss von Coopers Brothers & Co (England), McDonald, Currie & Co (Kanada) und Lybrand, Ross Bros & Montgomery (USA) entsteht Coopers & Lybrand. 1982: Price Waterhouse World Firm entsteht und dehnt sich global aus. 1990: Coopers & Lybrand fusioniert in verschiedenen Ländern mit Deloitte Haskins & Sells. 1998: PricewaterhouseCoopers entsteht.

Diese vier Firmen, genannt die ›Big Four‹, beschäftigen somit etwa 450.000 Mitarbeiter weltweit: eine wahrhaft gewaltige Armee für eine Tätigkeit, die sich in den Kulissen der Weltwirtschaft und der Staaten abspielt. Die Öffentlichkeit weiß wenig darüber.

## Wer war Arthur Andersen?

Schon sollen weitere Fusionen ins Haus stehen. So besteht immerhin die Möglichkeit, dass wir eines Tages den Big-Abzählrhythmus bei Big Brother beenden. Doch nicht so schnell! Bis 2002 waren es noch die ›Big Five‹ gewesen. Da gab es auch noch die Firma Arthur Andersen, die wohl bedeutendste. Plötzlich war sie verschwunden.

Arthur Andersen wurde am 1. Dezember 1913 in Chicago von Universitätsprofessor Arthur Andersen und Clarence DeLany gegründet. Die Firma hieß Andersen, DeLany & Co. 1918 wurde der Name umgeändert in Arthur Andersen & Co., nachdem DeLany die Firma verlassen hatte. Erster Großkunde war der Bierbrauer Schlitz aus Milwaukee.

Andersen starb 1947. Unter Leonard Spacek gelang der Aufstieg zur Führungsposition in der Branche weltweit. Das erste Büro von Andersen außerhalb der USA entstand 1955 in Mexico. 1957 kam es im Zuge des Marshall-Planes zu den ersten Gründungen in Europa: Brüssel, London, Paris, Oslo, Mailand. 1977 wurde der Sitz von Andersen Worldwide nach Genf verlegt.

Am 15. Juni 2002 wurde Andersen in den USA wegen Täuschung der Justiz verurteilt: Mitarbeiter hatten wichtige Unterlagen ihrer Tätigkeit bei ENRON dem Reißwolf übergeben. Bereits bevor es zum ENRON-Skandal kam, war Arthur Andersen auch in andere Skandale verwickelt. So unter anderem bei den Firmen Worldcom, Sunbeam, Waste Management, Asia Pulp and Paper, Baptist Foundation of Arizona, um nur die wichtigsten in den USA zu erwähnen. Mit dem Urteil kam das Aus. Das Gericht verfügte die mögliche Höchststrafe von fünf Jahren Berufsverbot nebst 500.000 Dollar Geldstrafe. Am 30. August 2002 wurde Andersen geschlossen.

Andersen hatte 85.000 Mitarbeiter in 84 Ländern weltweit, mehr als 2.300 Großkunden und 9,3 Milliarden Dollar Jahreseinkünfte. Allein von ENRON erhielt Andersen jährlich 50 Millionen Dollar an Honoraren, 23 Millionen für die Buchführung, den Rest für Beratertätigkeiten. In den Jahren 1999 bis 2001 spendete Arthur Andersen mehr als eine Million Dollar an die US-Republikaner und war damit fünftgrößter Geldgeber für George W. Bushs Präsidentschaftswahlkampf, noch vor ENRON.

### **Skandale, Skandale...**

2002 war das bisher herausragende Jahr, was die Zahl aufgedeckter Skandale bei Wirtschaftsprüfern anbelangt. Dabei wird der Autor das Gefühl nicht los, Andersen sei zum Opferlamm auserkoren worden, bei bisher noch größeren verdeckten Vergehen dieses Wirtschaftszweiges, in die nicht allein Andersen, sondern auch die verbleibenden Big Four verwickelt waren – oder es immer noch sind? – und dies nicht nur in den USA. Allein 2000 bis 2002 wurden folgende größere Skandale bekannt, bei denen die Prüfer falsche Bilanzen testiert hatten:

- Arthur Andersen: CMS, Cornell, Dynegy, ENRON, Global Crossing, Halliburton (mit Dick Cheney), Martha Stewart, Omnimedia, Merck, Peregrine, Qwest, Sunbeam, Waste Management, WorldCom
- Deloitte & Touche: Adelphia, AES, Cendant, Duke, El Paso, Merrill Lynch, Reliant, Rite Aid, Parmalat
- Ernst & Young: AOL Time Warner, Dollar General, PNC
- KPMG: Citigroup, CA, GE, IM Clone, Peregrine, Xero, Hollinger
- PricewaterhouseCoopers: Bristol Myers, HPL, JP Morgan Chase, Kmart, Lucent, MicroStrategy, Network Associates (Coopers & Lybrand LLP), Phar-Mor, Tyco.

Aber was ändert sich?

### **OB KONTROLLE ETWAS NÜTZT?**

»Wer Demokratie will, muss Korruption dulden.« Dies scheint immer mehr zum Fazit zu werden bei all jenen, die von Berufs wegen oder in politischer Verantwortung vorgeben, Wirtschaftsverbrechen zu bekämpfen. Wer heute Wirtschaftsvergehen wirklich anprangert, muss damit rechnen, dass er zur Zielscheibe von langwierigen Gerichtsverfahren und Bedrohungen für Leib, Leben und Gesundheit wird. Die Rolle der ›whistle blower<sup>6</sup> wird derzeit noch sehr zaghaft behandelt.

Bis 1983 hatte ich in der internationalen Clearingbank Clear-

stream an leitender Stelle gearbeitet. Über Clearstream mit Sitz in Luxemburg wickeln die großen Banken und andere Finanzdienstleister ihre grenzüberschreitenden Finanztransaktionen ab. 1983 wurde mir die Kündigung ausgesprochen. Sie beruhte zu einem großen Teil auf der Feigheit der damaligen Wirtschaftsprüfer Peat Marwick Mitchell.<sup>7</sup> Ich hatte sie hingewiesen auf Buchungsmanipulationen des geschäftsführenden Direktors, der gleichzeitig Mitglied des Verwaltungsrates war. Daraufhin kündigte dieser mein Arbeitsverhältnis. Die Richterin am Arbeitsgericht bezeichnete damals die Kündigung als »hautement abusive« (in höchstem Maße ungerechtfertigt, gesetzwidrig). Erst sieben Jahre später willigte ich in ein »gütliches Abkommen« ein, weil ich weiter im Finanzbereich tätig bleiben wollte. Es kam in den sieben Jahren niemals zu einer Untersuchung der Begleitumstände dieser Kündigung, weder durch das Gericht noch durch die Bankenaufsicht. Es kam nie zu einem Urteil. Dennoch behauptet Clearstream (das Institut gehört inzwischen zur Deutsche Börse AG) seit März 2001, ich sei strafrechtlich rechtsgültig verurteilt!

Es wäre die Mühe nicht wert, auf die Begleitumstände der damaligen Kündigung einzugehen, wäre da nicht die Rolle der Wirtschaftsprüfer. Ich fühlte mich auch als früherer Leiter der »Operations«<sup>8</sup> für die strikte Einhaltung der bestehenden Regeln und Gesetze verantwortlich. Als ich Abweichungen feststellte, vertraute ich dies den Wirtschaftsprüfern an. In langen Gesprächen mit den damals besten Fachleuten bei Peat, Marwick, Mitchell konnte ein Teil der Abweichungen eingerenkt werden. Doch letztlich fand ich keine Unterstützung bei ihnen, sodass mir gekündigt wurde. Bei den Chefs der internationalen Wirtschaftsprüfer galt damals wie heute: »Go where the money is.« (Frei übersetzt: »Friss dem aus der Hand, der dich bezahlt.«)

Hier erfuhr ich am eigenen Leib, unter welch immensem Druck die Prüfer arbeiten. Oft hatte ich erlebt, wie auf kleinste von ihnen aufgedeckte Details von Seiten des geschäftsführenden Direktors reagiert wurde: »Es gibt noch andere Pürfer, die mit Sicherheit diese Sache anders sehen.« Ich hatte bis dahin solche Sätze immer angesehen als »one of Joe's jokes« und musste nun erleben, wie und wo Korruption ihren Ursprung hat.

Ich habe nach der Veröffentlichung meiner Erfahrungen<sup>9</sup> zu-

nächst die Gelegenheit gehabt, vor der französischen Nationalversammlung im Untersuchungsausschuss »Finanzparadiese«, vor dem Europaparlament, vor dem belgischen und französischen Senat und weiteren Gremien anzuregen, grenzüberschreitende Abwicklungssysteme der internationalen Hochfinanz der Kontrolle durch internationale öffentlich-rechtliche Wirtschaftsprüfungsorgane zu unterwerfen. Eine Begründung habe ich am 14. März 2001 vor den Abgeordneten des Europäischen Parlaments in Straßburg abgegeben. Kein Presseorgan hat je diesen Text veröffentlicht. Ich habe darauf hingewiesen, dass nicht nur in meiner Heimat Luxemburg, sondern auch in all unseren Demokratien »die Politik bereits seit zu langer Zeit Geisel der Finanzwelt und des leichten Geldes« wurde, nicht zuletzt mithilfe der großen Wirtschaftsprüferfirmen.

Dreieinhalb Jahre später bin ich um manche Lebenserfahrungen reicher. Und ich bin meiner Sache nicht mehr so sicher. Immer wieder wird zu Recht die Frage aufgeworfen: »Und wer kontrolliert die Kontrolleure?« Es stimmt, dass in den meisten Ländern oberste Kontrollinstanzen auf hoher nationaler Ebene eingerichtet sind. Es stimmt aber auch, dass diese nationalen Kontrollinstanzen dann ein Auge, wenn nicht beide Augen zudrücken, sobald grenzüberschreitende Transaktionen geprüft werden müssen. Bei Clearstream in Luxemburg, wo ich an leitender Stelle tätig war, wurde niemals eine ernstzunehmende Prüfung von Seiten öffentlich-rechtlicher Kontrollorgane vorgenommen.

Die staatlichen Kontrollinstrumente erweisen sich bisher als wenig erfolgreich. Für die Forderung, die Wirtschaftsprüfung müsse von der Beratung getrennt werden, ist schon seit Jahren gesetzlich viel getan worden. Aber: Achtung Hintertür! So ist Luxemburg meist anderen Ländern voraus, wenn es darum geht, gute Gesetze zu schaffen. Bei der Bekämpfung von Geldwäsche hat Luxemburg die möglicherweise besten Gesetze weltweit. Die Instrumente liegen bereit, nur fehlt das Orchester, das diese Instrumente spielt.

In Luxemburg gilt seit Jahren die klare Trennung von Beratung und Wirtschaftsprüfung. Not macht erfinderisch. So stellte sich in den Zeiten der italienischen »Mani-Pulite«-Affäre, die Richter Antonio di Pietro in Mailand bearbeitete, heraus, dass eine bestimmte Wirtschaftsprüfergesellschaft in Luxemburg folgende einfache Lösung fand: An

Vorder- und Hintertür ihres Bürogebäudes, zwischen zwei Straßen gelegen, wurde jeweils die eine Adresse der beiden getrennten Unternehmen angegeben, eine für Beratung an der einen Tür, die andere für Prüfung an der anderen Tür. Wenn auch an den beiden Türen verschiedene Firmenschilder angebracht waren, so waren es doch innerhalb des Gebäudes dieselben Sachbearbeiter, die alle Aufgaben für ihre Kunden erledigten. Und das ist gewiss noch eine sehr primitive Lösung. Man kann sicher sein, dass die Phantasie hier noch weitere, kompliziertere Lösungen findet.

Bei der Institution, die ich am besten kenne, Clearstream, hat sich nach Aussage von Zeugen Folgendes zugetragen. Es ging darum, Transaktionen aus den bei Clearstream geführten verdeckten Konten umzubuchen. Da wurde erkannt, dass in dem Teil, der von KPMG geprüft werden sollte, zum Jahresende ein Verlust entstehen würde. KPMG weigerte sich, bei den Umbuchungen tätig zu werden, schlug aber dann vor, sie durch persönlich befreundete Mitarbeiter eines anderen Unternehmens der ›Big Five‹ vornehmen zu lassen, was dann auch geschah. So entstand für die Prüfung der Jahresbilanz durch KPMG das, was man als kasuistisch-jesuitische Lösung bezeichnet. Der Wirtschaftsprüfer ist lediglich gehalten, die ihm vorgelegten Dokumente zu bewerten, nicht jedoch deren Zustandekommen!

## **ERSTES GEBOT: BEKÄMPFUNG DER KORRUPTION!**

Es bedarf des Aufstandes der Zivilgesellschaft und des Drucks von unten durch breite Wählermassen, damit Korruption sich nicht weiter modernisiert und legalisiert und damit nicht die öffentliche Wahrnehmung und Verurteilung der Korruption durch die Verschweigungstaktik der Finanzpresse verhindert wird.

Im Ausblick auf die Zukunft soll die Hoffnung gelten, die der Ökonom Paul Krugmann erweckte: »Der ENRON-Skandal ist ein Wendepunkt für Amerika. Er hat Dinge über uns selbst offen gelegt, die wir vermutlich gewusst, aber erfolgreich verdrängt haben. Ich sage voraus, dass sich in den kommenden Jahren ENRON und nicht der 11. Septem-

ber als der größere Wendepunkt in der US-Gesellschaft herausstellen wird.»<sup>10</sup>

## ANMERKUNGEN

- 1 Vgl. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)
- 2 Diese und die folgenden Angaben gelten in der Regel zum Jahresende 2003.
- 3 Vgl. [www.ey.com](http://www.ey.com)
- 4 Vgl. [kpmg.com](http://www.kpmg.com)
- 5 Vgl. [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
- 6 »whistle blower« = jemand, der ein Wirtschaftsverbrechen auffliegen lässt.
- 7 Heute eingebunden in KPMG.
- 8 Operations = Abwicklung der Transaktionen über den Zentralcomputer des Systems.
- 9 Ernest Backes/Denis Robert: Révélation\$, Paris 2001; deutsch: Das Schweigen des Geldes, Zürich 2003
- 10 New York Times 20.1.2002



# Wer sind die Berater?



# **N**eoliberales Think-Tanks in Deutschland

---

STEPHAN LINDNER

Das erste Mal wurde eine breitere Öffentlichkeit auf neoliberales Think-Tanks aufmerksam, als bekannt wurde, dass sie großen Anteil an den Wahlsiegen Margaret Thatchers und Ronald Reagans hatten. Weniger bekannt ist, dass diese Institute Teil eines weltumspannenden Netzwerks sind, das auch in Deutschland versucht, Einfluss auf die Politik zu nehmen. Sie bereiten damit der Macht der Berater den Boden.

## DIE MONT PÈLERIN SOCIETY

Das organisatorische Rückrat der >Neoliberalen Internationale< bildet die Mont Pèlerin Society (MPS), ein Intellektuellen-Netzwerk, das 1947 von Friedrich Hayek und 38 Gleichgesinnten auf dem Mont Pelerin in der Schweiz gegründet wurde.<sup>1</sup> Obwohl es sich bei dieser Gesellschaft um einen elitären Club handelt, in den nur aufgenommen wird, wer eine Empfehlung des Vorstands vorweisen kann, hat sie heute über 500 Mitglieder und ist mit einem Netz von mehr als 70 Think-Tanks weltweit verwoben. Zur Mitgliedschaft gehören nicht nur führende Persönlichkeiten aus der neoliberalen Think-Tank-Szene, sondern auch ranghohe Politiker wie der EU-Kommissar für den Binnenmarkt, Bolkestein, oder der tschechische Staatspräsident Vaclav Klaus.

Ziel der MPS ist die Durchsetzung neoliberaler Hegemonie. Da-

bei ist auch unter den verschiedenen Anhängern strittig, was unter Neoliberalismus genau zu verstehen ist. Richtiger wäre, von Neoliberalismen zu sprechen, da es zwischen einzelnen neoliberalen Schulen durchaus Unterschiede gibt. Gemeinsames Anliegen ist die Schaffung freier Märkte und eine Festlegung der Rolle des Staates darauf, deren Funktionsweise zu sichern. Gleichzeitig verbindet sie ein gemeinsames Feindbild gegen jede Art von ‚Kollektivismus‘, worunter nicht nur Kommunismus und Nationalsozialismus zu verstehen ist, sondern auch alle Arten von Sozialismus bis hin zu Keynesianismus und Sozialdemokratie.

Als Hayek die MPS gründete, war der Wirtschaftsliberalismus weltweit in der Defensive. Nach der großen Weltwirtschaftskrise und dem Zweiten Weltkrieg war die freie Marktwirtschaft gründlich diskreditiert. Hayek sah seine Aufgabe darin, dies rückgängig zu machen. Dabei war ihm von Anfang an klar, dass es sich um ein Projekt handeln würde, das mehrere Jahrzehnte in Anspruch nimmt. Der MPS kam dabei die Aufgabe zu, die in aller Welt versprengten Wirtschaftsliberalen zu sammeln. Hayek ließ sich von dem Gedanken leiten, dass man zuerst die Intellektuellen überzeugen müsse, dann würden die Politiker irgendwann folgen.

Hilfe bekam Hayek u.a. von Anthony Fischer, einem neureichen Unternehmer, der sein Geld mit Hühnchenfarmen verdient hatte und zu den Gründungsmitgliedern der MPS gehörte. Durch seine finanzielle Unterstützung kam es 1962 in Großbritannien zur Gründung des Institute of Economic Affairs, von dem Margaret Thatcher nach ihrem Wahlsieg sagte, dass sie ohne dessen jahrelange intellektuelle Vorarbeit kaum Premierministerin geworden wäre. 1981 gründete Fischer mit der Atlas Foundation eine Stiftung, deren Hauptaufgabe es ist, weltweit die Gründung weiterer Think-Tanks zu unterstützen.

## NEOLIBERALE BLÜTEZEIT NACH DEM ZWEITEN WELTKRIEG

Lange bevor sich der Neoliberalismus in Großbritannien durchsetzen konnte, erlebte er nach dem Zweiten Weltkrieg für einige Jahre in Westdeutschland eine Blüephase. Möglich wurde das durch das Zusammentreffen verschiedenster Faktoren.

Zum einen konnte während der gesamten NS-Zeit an der Freiburger Universität rund um Walter Eucken eine Gruppe wirtschaftsliberaler Ökonomen frei an ihren später als Ordoliberalismus bezeichneten Konzepten arbeiten. Dabei standen diese Ökonomen dem NS-Regime weit weniger kritisch gegenüber als später behauptet wurde. Euckens wichtiges Werk »Die Grundlagen der Nationalökonomie« erschien bereits 1939. Darin vertrat er die Ansicht, dass es keinen zwangsläufigen Verlauf von Konjunkturen gibt, sondern Richtung und Art der Investitionen vor allem von der Wirtschaftsordnung abhängen. Daraus ergab sich für ihn, dass man Rezessionen nicht wie bei Keynes durch eine antizyklische Wirtschaftspolitik bekämpfen dürfe, sondern durch eine kluge Ordnungspolitik. Breiten Raum nimmt bei ihm die Konzeption einer Wettbewerbsordnung ein, durch die ein starker Staat mithilfe des Kartellrechts die Entstehung von Mono- und Oligopolen verhindert. Ziel ist ein vollständiger Wettbewerb. Durch die Möglichkeit, in Nazi-Deutschland ungehindert zu arbeiten, waren die Ordoliberalen nach Ende des Zweiten Weltkriegs nicht nur im Besitz eines ausgearbeiteten Wirtschaftskonzepts, sondern verfügten auch über die notwendigen Kontakte, es zu propagieren.

Ein zweiter wichtiger Faktor war Ludwig Erhard. Während die Freiburger Schule noch ohne große politische Resonanz an ihrer Konzeption des Ordoliberalismus arbeitete, betätigte Erhard sich am Institut für Wirtschaftsbeobachtung der deutschen Fertigware. Dabei handelte es sich um ein an der Handelshochschule Nürnberg angesiedeltes Institut, das sich vor allem mit Konsumforschung befasste. 1939 lernte er in Wien Josef Brückel kennen, den damaligen Reichskommissar für die Wiedervereinigung Österreichs mit dem Deutschen Reich. Dieser war von Erhard so angetan, dass er ihn zum Sonderberater für Fragen der Konsumgüterindustrie in der Ostmark ernannte. Hochzufrieden mit seiner Arbeit konsultierte Brückel ihn auch noch ein Jahr später, als er Chef der Zivilverwaltung Lothringens geworden war und es um die ökonomische Einverleibung und Germanisierung der lothringischen Industrie ging. Außerdem verfasste Erhard Gutachten »zur ökonomischen Einverleibung des neuen deutschen Ostraums, wobei er und das Institut sich mit bevölkerungswirtschaftlich

begründeten Sanierungs- und Produktivierungs-Vorschlägen besonders hervortaten.<sup>2</sup>

Als 1942 am Institut ein Direktorenposten vakant war, wurde Erhard bei der Nachfolge übergangen. Man befürchtete, dass aufgrund der praxisbezogenen Arbeiten Erhards die theoretischen Fragestellungen in den Hintergrund treten. Erhard verließ das Institut und gründete ein eigenes Wirtschaftsberatungsbüro, das er schnell zum Institut für Industrieforschung ausbaute. Tatkräftige Unterstützung bekam er von der Reichsgruppe Industrie, der Vorgängerorganisation des BDI. Dessen Geschäftsführer Karl Gurth war Erhards Schwager. Aufgrund seiner vorherigen Tätigkeit kannte er viele Großindustrielle persönlich, so Philipp Reemtsma und Wilhelm Rudolf Mann, Vorstandsmitglied der IG Farben. Zu seinen Aufträgen gehörte damals die Begutachtung der Effizienz neugeschaffener Produktionsringe und -ausschüsse für das Reichsministerium für Bewaffnung und Munition.

Als im Winter 1942/43 mit der verlorenen Schlacht um Stalingrad die Kriegswende einsetzte, dämmerte auch der deutschen Großindustrie, dass der Krieg für Deutschland verloren gehen könnte. Erhard wurde mit einer Studie beauftragt, wie man die enormen Kriegsgewinne aus den staatlichen Rüstungsaufträgen in die Nachkriegszeit retten könne. Dabei waren vielen Industriellen die revolutionären Unruhen der ersten Jahre nach dem verlorenen Ersten Weltkrieg noch in guter Erinnerung. Im März 1944 legte er der Reichsgruppe Industrie das Ergebnis seiner Arbeit vor. In der Schrift »Kriegskonsolidierung und Schuldenfinanzierung« schlug er vor, den enormen Kaufkraftüberhang, der sich aus Mangel an Konsummöglichkeiten bei den deutschen Sparern angehäuft hatte, in staatliche Zwangsanleihen zu verwandeln. Gleichzeitig sollte die deutsche Industrie mit großzügigen Krediten unterstützt werden, um den Wiederaufbau und die Produktionsumstellung auf eine Friedenswirtschaft zu fördern.

Der Ordoliberalismus der Freiburger und die pragmatischen Überlegungen Erhards wiesen beachtliche Übereinstimmungen auf. Beide setzten zur Überwindung der wirtschaftlichen Kriegsfolgen auf eine angebotsorientierte Politik, die einseitig die Bevölkerung belastete und die Industrie unterstützte.

Als dritter Faktor ist von Belang, dass es mit Hayek, Rüstow und

Röpke bedeutende Neoliberale gab, die die NS-Zeit im Exil verbracht hatten. Damit waren sie über jeden Verdacht einer Kompromittierung durch das NS-Regime erhaben. So konnten sie nach Kriegsende für die nötige Reputation ihrer deutschen Gesinnungsgenossen bei den Alliierten und der internationalen Öffentlichkeit sorgen. »Erst das Zusammenwirken dieser drei Faktoren im Sinne einer arbeitsteiligen Implementierungsstrategie erklärt den beträchtlichen Einfluss der ordoliberalen Strömung auf die ursprüngliche Gestaltung der Wirtschafts- und Sozialordnung Westdeutschlands.«<sup>3</sup>

Auch nach dem Krieg ließ Erhard sein untrügliches Gespür für politische Stimmungen nicht im Stich. Unmittelbar nach Kriegsende diente er seine Kompetenz in Wirtschaftsfragen den Amerikanern an. Kurze Zeit später wurde er auf ihren Vorschlag zum Bayerischen Staatsminister für Handel und Gewerbe ernannt. Seine Amtszeit endete schon im darauffolgenden Jahr mit einem Eklat. Es stellte sich heraus, dass von seinem Mitarbeiterstab 13 Personen, davon 10 leitende Beamte, erheblich durch den Nationalsozialismus belastet waren. Sie fielen unter das Entnazifizierungsgesetz und mussten entlassen werden. Erhard blieb nur noch der Rücktritt. Anschließend wurde ein Untersuchungsausschuss im Landtag eingerichtet. Als dessen Ergebnis bezeichnete ein CSU-Abgeordneter Erhards Amtszeit als »größten Korruptionsskandal der neueren Zeit«, nachdem er die Bevorzugung bayerischer Unternehmerkreise im Einzelnen in einer langen Namensliste aufgeführt hatte.<sup>4</sup> Sechs Mitarbeiter Erhards waren ehemalige Mitglieder der Reichsgruppe Industrie.

Auch dieses Mal hatte Erhard vorgesorgt. Während seiner Amtszeit lud er amerikanische Offiziere Weihnachten 1945 in das Deutsche Theater in München ein und stellte ihnen am Wendelstein ein Wochenendhaus zur Verfügung. Ein Jahr nach seinem Rücktritt wurde er zum Vorsitzenden der Sonderstelle Geld und Kredit der Bizonen und im März 1948 zum Leiter der Verwaltung Wirtschaft ernannt. Mit dieser Position war er später für das Amt des Wirtschaftsministers im Kabinett Adenauer geradezu prädestiniert. Dabei musste er mit den Freiburger Ordoliberalen in Berührung kommen, die sich nach dem Krieg wie Erhard um Kontakte zu den wirtschaftspolitischen Entscheidungsträgern bemühten. Die Freiburger kannten Erhards Schrift zur Schuldenfrage bereits zu Kriegszeiten und waren schon damals

von seinen Vorschlägen angetan. Die von ihm 1948 durchgeführte Währungsreform ist im Prinzip eine Anpassung seiner damaligen Pläne an die Situation im besetzten Nachkriegsdeutschland.

Wenig später wurden sowohl Erhard als auch Eucken und viele seiner ordoliberalen Mitstreiter Mitglieder in der von Hayek mit Rüstow und Röpke gegründeten MPS. Auch Erhards späterer Staatssekretär Alfred Müller-Armack, der als der eigentliche Schöpfer der Sozialen Marktwirtschaft auf Grundlage der ordoliberalen Lehre gilt, wurde in die MPS aufgenommen.

Die Ordoliberalen stellten nach Gründung der Bundesrepublik den ersten wissenschaftlichen Beirat im Wirtschaftsministerium, wo sich die dominante Stellung der Neoliberalen bis heute erhalten hat. Sie konnten damals die Politik Erhards entscheidend beeinflussen. »Ihre eigentliche historische Bedeutung lag somit in der Funktion als personelles Reservoir marktwirtschaftlich orientierter Wirtschaftswissenschaftler, in der Existenz eines gewachsenen Netzwerks, das für die unübersichtliche Nachkriegszeit erste Denkanstöße und Manpower bereithielt.«<sup>5</sup>

## DIE THINK-TANKS IN DEN 50ER UND 60ER JAHREN

Die Umsetzung ordoliberaler Theorien in die Praxis erwies sich jedoch von Anfang an als schwierig. Insbesondere mit der Wiedereinführung von Demokratie ließ sich die ordoliberalen Prämisse eines starken Staates<sup>6</sup> immer weniger aufrechterhalten. Auch das Ideal einer machtfreien Marktwirtschaft mit starker Konkurrenz erwies sich nicht als sonderlich realitätstauglich. Das wichtigste Erbe aus der neoliberalen Anfangszeit ist die relativ unabhängige Stellung der Deutschen Bundesbank, nach deren Vorbild auch die Europäische Zentralbank geschaffen wurde. Aus der neoliberalen Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft entwickelte sich unter dem Einfluss der Gewerkschaften allmählich ein Sozialstaat, wie ihn heute viele fälschlicherweise mit diesem Begriff in Verbindung bringen. Dies stieß auf den erbitterten Widerstand der Neoliberalen. Aber obwohl es mit Erhard einen Wirtschaftsminister gab, der sich mittlerweile große Teile ihrer Lehre

zu eigen gemacht hatte, konnte auch er diese Politik immer weniger durchsetzen.

### **Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft**

Nach dem Krieg kam es zu einer bemerkenswerten Annäherung zwischen den Positionen der Neoliberalen und denen von Otto Lautenbach. Dieser war Leiter des Freiwirtschaftsbundes, einer Vereinigung, die der Lehre Silvio Gesells folgend den Zins für die Wurzel allen Übels hielt. Nach dem Krieg vertrat Lautenbach die Auffassung, dass der Zins nicht mehr das Hauptproblem sei. Die Zeiten hätten sich geändert. Stattdessen schloss er sich der neoliberalen Kritik an, dass eine immer stärker ausufernde Staatstätigkeit im Kollektivismus und einem totalen Staat enden müsse. Schließlich wurden die Gegensätze zwischen Lautenbach und den anderen Freiwirtschaftern unüberbrückbar und Lautenbach verließ gemeinsam mit seinen Anhängern den Freiwirtschaftsbund. Am 23. Januar 1953 gründete er in Heidelberg die Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft (ASM), » deren Hauptziel die Vollendung der Sozialen Marktwirtschaft auf allen Gebieten ist, bis sie als Ordnungsbild in allen Köpfen lebt und als selbstverständlich empfunden wird.«<sup>7</sup> Später zog die ASM nach Tübingen um, wo sie noch heute ihren Sitz hat. Lautenbach wurde ihr erster Vorsitzender. Als er im darauffolgenden Jahr starb, wurde Rüstow sein Nachfolger, später bis zu seinem Tod Ehrenvorsitzender.

Auf der Jahrestagung 1955 wurde eine zielklare Wirtschafts- und Sozialpolitik gefordert. Alle Fremdkörper, mit denen das Wirtschaftssystem belastet sei, wie z.B. Steuergesetzgebung und Sozialpolitik, müssten marktkonform ausgestaltet sein. Als die Bundesrepublik wegen einer in Folge von Weltwirtschaftskrise und Weltkrieg geschwundenen Kapitaldecke das Rentensystem auf das Umlageverfahren umstellte, griff man das Thema Rente auf.

Heute ist die ASM eng an die Universität Tübingen angebunden. Ihr Büro befindet sich in der Nähe der volkswirtschaftlichen Fakultät, an der ihr derzeitiger Vorsitzender, Professor Starbatty, einen Lehrstuhl für Volkswirtschaft innehat. Gemeinsam mit der Universität hat man ein Makroplanspiel entwickelt, das man in Kooperation mit dem

baden-württembergischen Kultusministerium für den Wirtschaftsunterricht an Schulen anbietet. Seit 1964 wird die Alexander Rüstow-Plakette »an Persönlichkeiten verliehen, die sich durch ihr privates und berufliches Wirken um die Stärkung und Weiterentwicklung der Sozialen Marktwirtschaft verdient gemacht haben.«<sup>8</sup> Zu den Preisträgern gehören der damalige sächsische Ministerpräsident Kurt Biedenkopf und der ehemalige Bundesbankpräsident Helmut Schlesinger. Außerdem veranstaltet man regelmäßig Böhm-Vorträge, Röpke-Gespräche und Müller-Armack-Symposien, Letztere auch zusammen mit anderen Think-Tanks in den EU-Beitrittsstaaten Mittel- und Osteuropas.

### **Walter-Eucken-Institut**

Trotz des eifigen Strebens der in der ASM zusammengeschlossenen Mitglieder konnte auch diese Einrichtung alleine keine Kehrtwende in der deutschen Politik bewirken. Auf starken öffentlichen Druck, u.a. von Gewerkschaften, war Erhard immer mehr gezwungen, in seiner Politik von den neoliberalen Grundsätzen des Ordoliberalismus abzuweichen. Deshalb wurden schon bald nach der Gründung der ASM die neoliberalen Vordenker selbst aktiv.

Mit tatkräftiger Unterstützung aus dem von Erhard geleiteten Bundeswirtschaftsministerium wurde am 11. Januar 1954, vier Jahre nach dem Tod Euckens, in Freiburg das Walter Eucken Institut (WEI) gegründet. Auch dieses Institut bemühte sich wie die ASM, den ordoliberalen Grundsätzen in der Politik stärkeres Gewicht zu verschaffen. Interessant an seiner Geschichte ist, dass die Gegensätze zwischen den Ordoliberalen und Hayek niemals so unüberbrückbar waren wie heute vielfach behauptet.

1962 wurde Hayek selbst auf den ehemaligen Lehrstuhl Euckens an der Freiburger Universität berufen und übernahm ein Jahr später auch den Vorsitz des WEI, den er bis 1970 ausfüllte. Danach war er bis zu seinem Tod Ehrenpräsident. Trotz einiger Meinungsverschiedenheiten im Detail hat es dabei niemals einen Grundsatzkonflikt zwischen Hayek und Erhard um die Grundkonzeption der Sozialen Marktwirtschaft gegeben. Die Hauptkritik Hayeks richtete sich vielmehr gegen den Zusatz >sozial< bei Soziale Marktwirtschaft. Was für

Erhard eine Verkaufsformel war, bezeichnete Hayek als Wiesel-Wort. Das Wiesel ist ein Tier, das mit seinen spitzen Zähnen Eier anbohrt und ihren Inhalt heraussagt, wobei die Schale, von dem Loch abgesessen, unbeschädigt bleibt. Hayek befürchtete, dass sich der Zusatz »sozial« als Einfallstor für wohlfahrtsstaatliche Leistungen erweisen könnte und die Marktwirtschaft so ihrer grundlegenden Prinzipien beraubt würde.

Ganz im Gegensatz zur neoliberalen Lehre erhält das Institut bis heute den größten Teil seiner Haushaltsmittel nicht aus Spenden und Mitgliedsbeiträgen, sondern durch Fördermittel des Bundeswirtschaftsministeriums und des Landes Baden-Württemberg. Auch die Bundesbank beteiligt sich an der Finanzierung.<sup>9</sup>

### **Ludwig-Erhard-Stiftung**

Das weitere Voranschreiten des eher keynesianisch geprägten Zeithorizonts konnte auch diese Institutsgründung nicht aufhalten. 1963 wurde Erhard sogar Bundeskanzler, musste aber schon 1966 zurücktreten, als er sich durch öffentlichen Druck zu Steuererhöhungen genötigt sah und daraufhin die FDP die Koalition aufkündigte.

Im darauf folgenden Jahr gründete er in Bonn die Ludwig-Erhard-Stiftung (LES), um sich weiter einen gewissen Einfluss auf die Bonner Politik zu sichern. In keiner anderen mir bekannten neoliberalen Einrichtung sind so viele aktive und ehemalige Politiker Mitglied wie hier. Dazu gehören der bayerische Finanzminister Kurt Faltlhauser, der ehemalige FDP-Vorsitzende Otto Graf Lambsdorff, der stellvertretende CDU-Fraktionsvorsitzende Friedrich Merz, der ehemalige grüne Bundestagsabgeordnete Oswald Metzger, die CDU-Abgeordnete Katharina Reiche, der ehemalige hessische Ministerpräsident Walter Wallmann, der ehemalige Bundesfinanzminister Theo Waigel und der Vorsitzende der Gewerkschaft IG BCE, Hubertus Schmoldt. Helmut Kohl ist Ehrenvorsitzender.<sup>10</sup> Den größten Teil der Mitgliedschaft stellen neoliberale Wirtschaftswissenschaftler, die sich auch auf den Mitgliedslisten und in den wissenschaftlichen Beiräten anderer Think-Tanks wiederfinden.

Nach außen versucht die Stiftung das neoliberale Erbe durch die Organisation zahlreicher Veranstaltungen zu bewahren, auf denen die

Grundsätze der Sozialen Marktwirtschaft propagiert werden. Alljährlich wird die Ludwig Erhard-Medaille »für Verdienste um die Soziale Marktwirtschaft<sup>11</sup> verliehen. Zusätzlich gibt es Preise für Wirtschaftspublizistik und Spitzenleistungen im Wettbewerb. Gleichzeitig bemüht sich die Stiftung, dass keine Details aus der NS-Zeit den Mythos beflecken, der mit dem Namen Erhard verbunden ist. Sein Ausscheiden aus dem Institut für Konsumforschung und seine Studie zur Finanzierung der Kriegsschulden für den Reichsbund der Industrie werden als Belege dafür dargestellt, dass er in der NS-Zeit Schwierigkeiten bekam, weil er sich während des Kriegs mit der Konzeption einer Friedensordnung beschäftigte.<sup>12</sup>

### THINK-TANKS SEIT DEN 80ER JAHREN

Die großen Erfolge der Neoliberalen in Großbritannien und den USA inspirierten auch in Deutschland zur Gründung neuer Think-Tanks. Die dortigen Institute waren wesentlich größer und arbeiteten weniger wissenschaftlich, sondern stärker auf eine breite Öffentlichkeit ausgerichtet. 1982, während der Endzeit der sozialliberalen Koalition, entstanden nach diesen Vorbildern das Frankfurter Institut und der Kronberger Kreis. Beide vereinigten sich kurze Zeit später, der Kronberger Kreis wurde der wissenschaftliche Beirat des Instituts. Man hoffte so, nach dem sich abzeichnenden Regierungswechsel ähnlich starken Einfluss wie die angelsächsischen Mitstreiter ausüben zu können. Diese Gründungen erfolgten dafür allerdings zu spät. Helmut Kohl war nicht wie Margaret Thatcher ein bekennender Neoliberaler. In Großbritannien bestand mit dem Center for Policy Studies bereits seit 1974 ein Think-Tank, der sich zielgerichtet darauf konzentrierte, Margaret Thatcher und ihr Programm in der konservativen Partei mehrheitsfähig zu machen.<sup>13</sup> Anschließend bildete er mit seinen zahlreichen Mitgliedern ein wichtiges Personalreservoir für die Regierungsmannschaft. So blieb der Einfluss der Neoliberalen während der Kanzlerschaft Kohls zwar weiterhin spürbar, aber begrenzt.

Auch am Walter Eucken-Institut führten die angelsächsischen Erfahrungen zu einer veränderten Arbeitsweise. Im November 1991 wurde Lüder Gerken Institutsleiter. Er war nicht wie sein Vorgänger

Hayek gleichzeitig Professor an der Freiburger Universität. Er richtete das Institut auf eine öffentlichkeitswirksamere Arbeitsweise aus. Die vom Land Baden-Württemberg und vom Bundeswirtschaftsministerium gezahlten Fördergelder waren eigentlich an eine wissenschaftliche Arbeitsweise gebunden. Als der Landesrechnungshof 1999 die Mittelverwendung prüfte, fand er heraus, dass Gerken neben seiner regulären Bezahlung nach BAT für 38,5 Wochenstunden noch einmal Einkünfte in gleicher Höhe bezog für Überstunden, die er nach eigenen Angaben am Institut leistete. Zusätzlich zu dieser Arbeitslast von durchschnittlich 75 Wochenstunden arbeitete er erfolgreich an seiner Habilitation.<sup>14</sup> Außerdem fand der Rechnungshof eine nicht genehmigte Bildung von Rücklagen.<sup>15</sup>

Bei vielen anderen Einrichtungen hätten solche Unregelmäßigkeiten zum Wegfall der Förderungen geführt und zur Aufforderung entsprechender Rückzahlungen. Aber nicht beim Eucken-Institut. Hier hielt es der Rechnungshof »für vertretbar, das Landesinteresse an einer Förderung z.Z. zu bejahen«.<sup>16</sup> Als Nächstes beauftragte das zuständige Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst eine Kommission, »eine Evaluierung des WEI vorzunehmen und hierbei zum einen die bisherigen Leistungen des WEI zu bewerten und zum anderen Perspektiven für die künftige Arbeit des WEI aufzuzeigen«.<sup>17</sup> Bezogen auf die wissenschaftliche Qualität der Forschungsleistungen wurde festgestellt, dass »deren wissenschaftliche Qualität nicht ganz befriedigen [kann]«.<sup>18</sup> Voll des Lobes war man hingegen für die Öffentlichkeitsarbeit. Vor allem wurden die zahlreichen Tagungen »mit hochkarätigen Wissenschaftlern und prominenten Rednern aus vielen Bereichen des öffentlichen Lebens«<sup>19</sup> erwähnt.

Tatsächlich nahmen damals nicht nur zahlreiche MPS-Mitglieder, sondern auch Bundeskanzler Schröder und Finanzminister Eichel an Veranstaltungen teil. »Nicht nur hat das WEI damit erreicht, das Gedankengut der ordoliberalen Schule ins allgemeine Bewusstsein zu rücken ... das WEI hat sich damit in der Region fest verankert. Dies zeigt sich unter anderem an dem nicht unbeträchtlichen Spendenaufkommen aus der regionalen Wirtschaft.«<sup>20</sup> Um die Weiterführung des WEI zu garantieren und die Defizite im wissenschaftlichen Bereich zu beheben, schlug die Kommission eine stärkere Anbindung an die Freiburger Universität vor. Hier solle eine »Walter Eucken-Profe-

sur« eingerichtet werden, dessen Lehrstuhlinhaber mit der Leitung des WEI beauftragt werden solle bei gleichzeitiger Reduzierung seiner Lehrverpflichtungen. Zur Finanzierung empfahl die Kommission dem Land, die Fördermittel um 30 Prozent aufzustocken.<sup>21</sup> Die Anbindung an die Freiburger Universität wurde mittlerweile realisiert und das WEI wird mit Professor Viktor Vanberg<sup>22</sup> wieder von einem MPS-Mitglied geleitet.

Auch der bisherige Leiter Lüder Gerken musste nicht lange nach einer neuen Stelle Ausschau halten. Er wurde Vorstand des Frankfurter Instituts. In der Zwischenzeit hat es sich in ›Stiftung Marktwirtschaft‹ umbenannt und ist nach Berlin gezogen. Hier ist man nach eigenen Aussagen von staatlichen Geldern unabhängig. Vorsitzender eines zur Stiftung gehörenden Kuratoriums ist Nikolaus Schweickart, der auch Vorstandsvorsitzender des Altana-Konzerns ist, der sich größtenteils im Besitz der Familie Quandt befindet. Eine enge Zusammenarbeit besteht mit der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, die von den Arbeitgeberverbänden der Metall- und Elektroindustrie getragen wird.

Beim nächsten Regierungswechsel will das Institut anscheinend besser vorbereitet sein als damals bei Helmut Kohl. Im Jahr 2002 führte man gemeinsam mit der hessischen Landesregierung eine Veranstaltung zum Thema Arbeitsmarktpolitik durch, auf der sich der hessische Ministerpräsident Roland Koch für ein sog. OFFENSIV-Gesetz nach Vorbild des US-Bundesstaats Wisconsin stark machen durfte.<sup>23</sup> 2004 ist auf Gerken Michael Eilfort als Vorstand gefolgt. Er war zuvor Büroleiter beim stellvertretenden CDU-Fraktionsvorsitzenden Friedrich Merz.

## DEN MYTHOS LUDWIG ERHARD DEKONSTRUIEREN

Skandalös ist an den neoliberalen Think-Tanks nicht ihre Existenz. Ähnliche Netzwerke existieren auch in anderen politischen Spektren. Problematisch ist allerdings ihr oft nach außen bekundeter Anspruch, wertneutral über allen Interessen zu stehen, sowie die hegemoniale Stellung, die sie mittlerweile erreicht haben. Viel dazu beigetragen hat der von ihnen mitentwickelte Mythos über Ludwig Erhard und die

Anfangsjahre der Bundesrepublik. Daraus ergibt sich die Aufgabe, diesen Mythos zu dekonstruieren und das vielfältige Beziehungsgelecht offenzulegen, das zwischen Politik, Medien, Wirtschaft und den Wirtschaftswissenschaften besteht. Letztere sind in Deutschland so stark vom Neoliberalismus dominiert wie in keinem anderen Land der Welt. Diese Beziehungen, die der Macht der Berater den Weg ebnen, sind allerdings keine Einbahnstraßen. Oft sind, wie gezeigt wurde, Politiker selbst die Lobby, die dafür sorgt, dass die für die Durchsetzung einer bestimmten Politik hilfreiche Infrastruktur geschaffen wird.

#### INTERNETSEITEN DER ERWÄHNTEN THINK-TANKS

Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft: <http://www.asm-ev.de>  
Atlas Foundation: <http://www.atlasusa.org>  
Centre for Policy Studies: <http://www.cps.org.uk>  
Institute of Economic Affairs: <http://www.iea.org.uk>  
Ludwig-Erhard-Stiftung: <http://www.ludwig-erhard-stiftung.de>  
Mont Pelerin Society: <http://www.montpelerin.org>  
Stiftung Marktwirtschaft: <http://www.stiftung-marktwirtschaft.de>  
Walter Eucken-Institut: <http://www.walter-eucken-institut.de>

#### ANMERKUNGEN

- 1 Eine ausführlichere Darstellung dieses Netzwerks findet sich in Dieter Plehwe/Bernhard Walpen: Wissenschaftspolitische Produktionsweisen im Neoliberalismus, in: Prokla, Nr. 115/1999, S. 203-235
- 2 Karl Heinz Roth: Das Ende eines Mythos. Ludwig Erhard und der Übergang der deutschen Wirtschaft von der Annexions- zur Nachkriegsplanung (1939-1945), Teil I, 1939-1943, in: 1999 Heft 1/1998, S. 59
- 3 Ralf Ptak: Vom Ordoliberalismus zur Sozialen Marktwirtschaft. Stationen des Neoliberalismus in Deutschland, Opladen 2004, S. 134

- 4 Friedhelm Baukloh: Ludwig Erhard – Ein Porträt (I), in: Blätter für deutsche und internationale Politik 12/1965, S. 101ff.
- 5 Ralf Ptak a.a.O., S. 142
- 6 Dabei steht der starke Staat keineswegs im Widerspruch zu dem vom Neoliberalismus immer wieder geforderten schlanken Staat. Der Neoliberalismus propagiert einen anderen Staat, dem vor allem die Aufgabe zufällt, die neoliberalen Ordnung des Marktes zu gewährleisten. Prototypisch kann man das nicht nur am Westdeutschland der Nachkriegsjahre, sondern auch später an Chile unter Diktator Pinochet zeigen
- 7 Susanne Ebinger: Alexander Rüstow und die Soziale Marktwirtschaft, Würzburg, 1988, S. 157
- 8 <http://www.asm-ev.de/veranstaltungen/index.htm>
- 9 Vgl. Rechnungshof Baden-Württemberg: Walter Eucken Institut e.V., Freiburg. Verwendung der Zuwendungen und sonstigen Haushalts- und Wirtschaftsführung, Az.: 1499Q01-99.22, o.O., Mai 2002
- 10 Vgl. <http://www.ludwig-erhard-stiftung.de/organisation.htmmitglieder>
- 11 Vgl. <http://www.ludwig-erhard-stiftung.de/medaille.htm>
- 12 Vgl. <http://www.ludwig-erhard-stiftung.de/leben.htm>
- 13 Vgl. Keith Dixon: Die Evangelisten des Marktes. Die britischen Intellektuellen und der Thatcherismus, Konstanz 2000, S. 68f
- 14 Vgl. Rechnungshof Baden-Württemberg a.a.O., S. 31
- 15 Ebd. S. 27
- 16 Ebd. S. 24
- 17 Wolfgang Franz: Bericht über die Ergebnisse der Evaluierung des Walter Eucken-Instituts e.V. (WEI), o.O., 23.2.2001, S. 1
- 18 Ebd. S. 2
- 19 Ebd. S. 3
- 20 Ebd. S. 3f.
- 21 Ebd. S. 6f.
- 22 Vgl. <http://www.eucken.de/mitarbeiter.htm>
- 23 Vgl. <http://www.stiftung-marktwirtschaft.de/user/11094/publi/buergernah.pdf> gesehen am 31.7.04

»Wir beraten nur« –

Deutschlands einflussreichste Pharmalobbyistin.

## Ein Portrait

---

ANITA BLASBERG

Die mächtigste Frau im deutschen Gesundheitswesen hat keine öffentliche Funktion, kein öffentliches Gesicht und keinen öffentlichen Namen. Cornelia Yzer verschickt lieber Pressemitteilungen als in Fernsehtalkshows zu reden, und wenn sie es doch einmal tut, dann feuert sie Sätze ab wie mit einer Maschinenpistole. So lange zum Beispiel, bis sie mindestens einmal die Wörter Innovationen, Innovationshürden und Innovationsstopp platziert hat; so lange, bis sogar Sabine Christiansen sagt, dass man ja nun Bescheid wisse und das auch irgendwie eine Diskussionsrunde sei. Cornelia Yzer schaut dann zufrieden, sie lacht, und sie trägt ein beiges Kostüm mit einer Perlenkette zu blonden Haaren und rot lackierten Fingernägeln. Im Gesundheitsministerium wird Frau Yzer gerne auch »der General« genannt.

Cornelia Yzer, 42, ist Hauptgeschäftsführerin des Verbands forschender Arzneimittelhersteller (VFA), dessen 44 Mitgliedsfirmen rund zwei Drittel des deutschen Pharmamarktes beherrschen. Seit seiner Gründung 1993 hat der finanzstarke VFA andere Pharmaverbände an Einfluss weit überrundet. Er vertritt die Interessen international operierender Konzerne, er kämpft für umfassenden Patent-

schutz und gegen die deutsche Kostendämpfungspolitik. Cornelia Yzer befehligt im Berliner Regierungsviertel einen Apparat von fünfzig Mitarbeitern, und wenn man einen Termin bei ihr bekommen hat, dann deshalb, weil die Zeiten für Lobbyisten nicht die besten sind – und besonders schlecht sind für die Pharmaindustrie.

»Natürlich wäre es schön, unser Image ein wenig zu korrigieren«, sagt Herr Raulf bei der Begrüßung. Herr Raulf ist Leiter der Kommunikationsabteilung des VFA. Während man mit ihm im Aufzug in den vierten Stock zuckelt, sagt er, dass Frau Yzer nun wahrlich nicht so langsam sei wie dieser Lift. Angesichts ihrer rasanten Karriere hat man keine Probleme, ihm das zu glauben: Mit 28 wurde Cornelia Yzer Juristin bei Bayer, mit 29 zog sie für die CDU in den Bundestag, mit 30 wurde sie die jüngste Staatssekretärin in Kohls Regierung, und nur fünf Jahre später wechselte sie auf den hoch dotierten Chefposten beim VFA. »Zwei Herren dienen, doppelt kassieren«, kommentierte sogar »Die Welt«, weil die hauptberufliche Lobbyistin ihr Abgeordnetenmandat behielt.

Kohls Mädchen aus Lüdenscheid, Westfalen, hat nicht nur Jura und Wirtschaftswissenschaften studiert, sondern nebenher die CDU im Märkischen Kreis erobert. Die Frau, von der Bild-Zeitung einst als »schönste Frau in Kohls Kabinett« betitelt, setzte sich ein paar Jahre später als Staatssekretärin in Rüttgers Forschungsministerium für Gen- und Biotech ein; schließlich wurde sie von der Politikerin zur Lobbyistin, weil »die Pharmaindustrie eine hochspannende Branche« ist, »die innovativste, die ich kenne«. Cornelia Yzer lacht oft und gern.

Das Geschäft mit dem Einfluss ist verglichen mit Bonner Zeiten in Berlin geradezu explodiert; rund 4.500 Lobbyisten haben inzwischen Hausausweise für den Bundestag, 1.781 Verbände – so viele wie nie zuvor – sind beim Parlament registriert und haben das Recht, sich am Gesetzgebungsverfahren zu beteiligen. Nicht weniger als 140 Verbände waren allein zum Hearing zur Gesundheitsreform anmeldet. Die Branche wird immer unübersichtlicher und schneller – und sie hat sich durch das ›Modell Seitenwechsel‹ professionalisiert: Viele Minister, Staatssekretäre und Abgeordnete stellen ihre Kontakte und Insiderkenntnisse in den Dienst von Firmen und Verbänden. Bahn-Chef Mehdorn beschäftigt diverse Exverkehrsminister; Hans Sendler, der frühere Chef des Bundesverbands der Pharmazeutischen

Industrie (BPI), lernte sein Handwerk im nordrhein-westfälischen Sozialministerium; der ehemalige Kohl-Referent Rolf Reher steht heute auf der Gehaltsliste der Bayer AG.

Cornelia Yzer sitzt in einem großen weißen Konferenzraum, sie hat die Beine übereinander geschlagen und trägt ein weinrotes Kostüm. »Ich mache keine Politik, sondern leite eine moderne Dienstleistungsorganisation«, sagt sie, und dass sie »Entscheidungsträger lediglich berät – die der Mitgliedsunternehmen und die der Politik«. Es scheint, als könne sie die nun folgenden Rechtfertigungen im Schlaf runterbeten: »Wir Lobbyisten entscheiden nichts, wir beraten nur und speisen Fakten in den politischen Prozess. Drei Viertel meiner Arbeit haben mit aktiver Einflussnahme nichts zu tun. Wir helfen der Politik, Fehler zu vermeiden.«

Die Gesundheitsreform kann als Sieg der Lobbyisten betrachtet werden: Die Einsparungen in Höhe von 20 Milliarden Euro tragen in erster Linie die Patienten – Gesundheitsministerin Schmidt und ihr CSU-Vorgänger Seehofer nennen das »versichertenbezogene Finanzierung«. Die Positivliste, welche die Flut der 40.000 verschreibungspflichtigen Medikamente eindämmen sollte, gilt als endgültig verbrannt.<sup>1</sup> Während die Pharmabranche seit Jahren in zweistelligen Wachstumsraten denkt, mussten die Kassen allein 2002 23,4 Milliarden Euro für Medikamente ausgeben – mehr als doppelt so viel wie noch 1990, und das ist inzwischen mehr als die Honorarkosten für alle niedergelassenen Ärzte. Die jährlichen Kostensteigerungen entstehen fast ausschließlich dadurch, dass vorhandene Medikamente durch teurere Präparate ersetzt werden.

Wenn man sie mit diesen Zahlen konfrontiert, nimmt Cornelia Yzer auf ihrem Stuhl augenblicklich in eine noch aufrechtere Position ein, und so etwas wie Empörung mischt sich in ihre Stimme. »Was ist dramatisch daran, dass heute mehr für Arzneimittel ausgegeben wird als früher?« Herr Raulf räuspert sich, doch Frau Yzer kommt langsam in Fahrt: »Das ist doch eine erfreuliche Entwicklung, wenn Arzneimittel überkommene, den Patienten stärker belastende Therapieansätze ersetzen und neue Heilungschancen eröffnen. Sehen Sie sich doch mal die Innovationen in der Pharma industrie an: Viele Operationen sind durch Arzneimitteltherapien überflüssig geworden – das ist ein Segen für die Patienten!« Herr Raulf schaut nun ganz zufrieden, dann

wirft er ein, dass man ja mal den Vergleich mit dem Spritpreis machen könne: Wäre der genauso bedächtig gestiegen wie der Medikamentenpreis, würde der Liter Benzin heute ein paar Cent kosten.

Ganz unabhängig von der Benzinpreisentwicklung sind die Gewinnmargen der internationalen Pharmakonzerne gigantisch. Verantwortlich hierfür ist in erster Linie das Patentmonopol: Patentgeschützte Megaseller wie Bayers Glucobay gleichen einer Lizenz zum Gelddrucken: Mindestens sechs Jahre lang kann ein Hersteller seinen Preis beliebig festsetzen – bei nackten Produktionskosten von wenigen Cent. Obwohl sie ihre Hochpreispolitik mit immensen Forschungskosten begründen, investieren die Konzerne vor allem ins Marketing – nur rund die Hälfte dieses Betrags geht in die medizinische Forschung. In der Folge nimmt sich der pharmazeutische Fortschritt bescheiden aus: Eine Studie der Harvard-Mediziner Arnold Relman und Marcia Angell belegt, dass nur fünfzehn Prozent der seit 1990 zugelassenen Medikamente Wirkstoffe enthalten, die nachweislich mehr nützen als ihre Vorgänger; von 3.000 neu zugelassenen Medikamenten stufte die unabhängige Arzneimittelkommission gerade einmal 755 als ratsam ein. Der Gesundheitsökonom Karl Lauterbach bezeichnet Deutschland gern auch als den »Pharmamülleimer Europas«. »In Deutschland«, sagt er, »werden Medikamente verschrieben und erstattet, die in anderen Ländern wegen ihrer Umstrittenheit längst nicht mehr auf dem Markt sind.«

Er kenne drei Gruppen von Lobbyisten, sagt ein Beamter aus dem Gesundheitsministerium: die Konstruktiven, die Schaumschläger und die Betonköpfe. Frau Yzer, schickt er hinterher, würde er wohl in die letzte Kategorie einordnen – sie gilt, sagt er, als eine, die mit Tunnelblick Industriephrasen nachbetet, sie gilt als Verbandschefin, die hart ist wie Beton. Einen guten Ruf genießt sie bei den Ministerialen nicht. Doch für die niederen Bürokratie-Ebenen sind ohnehin ihre Mitarbeiter zuständig: Cornelia Yzer ist beim VFA so etwas wie der Kanzler – sie verfügt über die Richtlinienkompetenz und dirigiert die einzelnen Ressorts; ihre politischen Ansprechpartner sind Staatssekretäre und Minister.

Wie muss man sich die Arbeit eines Pharmalobbyisten vorstellen? Wenn man Cornelia Yzer diese Frage stellt, beugt sie sich nach vorn. Sie wirkt jetzt sehr konzentriert, und ihre Antworten kommen wie

gedruckt. »Wir erbringen Dienstleistungen in zwei Richtungen: Wir informieren unsere Mitgliedsunternehmen, inwiefern sich die politischen Rahmenbedingungen ändern. Und wir klären die Politik auf, inwiefern sich veränderte Rahmenbedingungen auf die Pharmaindustrie auswirken.«

Der Beamte im Gesundheitsministerium hat Erfahrung mit Pharmalobbyisten. »Immer dann, wenn etwas in Planung ist, geraten wir ins Kreuzfeuer«, sagt er, »die greifen sich die Leute an den Schaltstellen und bombardieren sie mit Anrufen, Mails und SMS.« Das Ziel der Lobbyisten seien die Rohentwürfe von Gesetzestexten, die sie meist eher sichten als die Abgeordneten. Die Wirkung der Lobbyisten, sagt der Ministerialbeamte, basiere vor allem auf persönlichen Beziehungen: Man geht zusammen joggen, man geht essen, man bringt sich auf den neuesten Stand. »Die Transparenz ist gleich null«, sagt der Beamte, »niemand kann nachvollziehen, von wem einer seine Informationen bezieht, niemand muss offen legen, wer ihm bei seinem Referat geholfen hat«. Das Meisterstück, erinnert er sich, vollbrachte die Pharmalobby im November 2001, als Ministerin Schmidt einen vierprozentigen Preisablass für patentgeschützte Medikamente verfügte. Nachdem sie im Ministerium auf Granit bissen und der Bundestag das Gesetz schon beschlossen hatte, zogen die Lobbyisten die Notbremse: Bei einem eilig anberaumten Treffen im Kanzleramt einigten sich hochrangige Pharmavertreter mit dem Kanzler auf eine Einmalzahlung von 200 Millionen Euro – die düpierte Ministerin musste dafür ihr Gesetz zurückziehen und zwei Jahre auf Preisregulierungen verzichten. Für die Firma Pfizer intervenierte damals gar der US-Botschafter beim Kanzler.

War dieser Deal sauberer Lobbyismus? Cornelia Yzer lacht laut und schüttelt sich. »Sie müssen es doch mal so betrachten«, sagt sie dann, »unsere Zahlung war eine freiwillige Selbstverpflichtung, so etwas ist etwa im Umweltbereich auch üblich. Die Regierung hat profitiert, die Kassen haben profitiert und wir auch – was ist daran unrechtlich?« Aus Sicht eines Juristen kann es auch in Unrechtsystemen schlüssige Rechtssysteme geben – Moral ist eine irrelevante Größe.

Die Vorstellung, Lobbyismus sei ein untransparentes Geschäft, stimme mit der Realität nicht überein, sagt Cornelia Yzer, »beim

runden Tisch zur Gesundheitsreform hatten alle Beteiligten unsere Gesetzesvorschläge auf dem Tisch, im Internet kann jeder unsere Positionen nachlesen«. Die Mitarbeiter des VFA müssen nicht mit Geldkoffern hantieren, und sie müssen auch keine Hemden kaufen. Das machen Leute wie Hunzinger. Frau Yzer sagt: »Unsere wichtigsten Werkzeuge sind Information und Kommunikation.« Die Pharmalobby organisiert parlamentarische Abende zu medizinischen Themen, sie sponsert Kongresse und Studien – und sie steuert den Großteil der ärztlichen Aus- und Weiterbildung.

Dass einige Pharmakonzerne auch noch andere Werkzeuge im Repertoire haben, hat Ellis Huber, der ehemalige Präsident der Berliner Ärztekammer, erfahren: Als er Mitte der Neunziger eine eigene Positivliste publizierte, wurde er von vierzehn Herstellern verklagt und die Liste als »Eingriff in den freien Markt« verboten. »Vor der finanziellen Potenz der Konzerne musste ich kapitulieren«, sagt Huber, der insgesamt 110.000 Euro Prozesskosten zu tragen hatte. Auch Professor Peter Schönhofer ist bereits rund dreißig Mal von der Industrie verklagt worden, weil er als Mitherausgeber des unabhängigen arzneitelegramms auf die Schädlichkeit einzelner Wirkstoffe und Präparate hingewiesen hat.

Wenn man Cornelia Yzer abschließend fragt, ob sie sich noch dem Allgemeinwohl verpflichtet fühle, muss sie nicht lange überlegen: »Die Interessen des VFA decken sich mit dem Interesse der Allgemeinheit: Wir wollen ein zukunftsfähiges Gesundheitssystem.« Cornelia Yzer agiert mit dem Selbstbewusstsein einer Soldatin – und mit der Gewissheit einer Gläubigen. Im Februar 2004 hat Cornelia Yzer den Verein »Freiwillige Selbstkontrolle für die Arzneimittelindustrie« vorgestellt. Verhindert werden sollen vor allem unlauterer Wettbewerb und die Bestechung von Medizinern. Der Verein kann als Sieg der Pharmalobby gewertet werden, da als Reaktion auf korruptionsbedingte Milliardenschäden bei den Krankenkassen ursprünglich ein der Regierung unterstellter Korruptionsbeauftragter vorgesehen war. Jetzt darf sich die Industrie selbst auf die Finger schauen.

## ANMERKUNG

- I Länder mit Positivlisten wie Holland und Finnland verfügen über die gleiche Versorgungsqualität bei wesentlich geringeren volkswirtschaftlichen Kosten. Im Gegensatz zu Deutschland mit seinen 40.000 Arzneien kommt Schweden mit 3.500, Frankreich mit 1.500 Präparaten aus.

# **Der Mythos der ökonomischen Effizienz.**

## **Berater als Akteure der neoliberalen Globalisierung**

---

WERNER RÜGEMER

Die Berater konnten sich in einem privilegierten Schonraum der ›westlichen Wertegemeinschaft‹ bisher dem Vertrauensverlust entziehen, der Politiker, Topmanager und Lobbyisten betrifft. Daraus resultiert die gegenwärtige Macht der Berater. Mit Beratern sind hier nicht die gemeint, über die neuerdings kritisch gesprochen wird, nämlich Politik- und Kommunikationsberater. Hier ist eine mächtigere und nachhaltiger arbeitende Spezies gemeint: Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsanwälte. Die ökonomische Verdummung des Publikums geht einher mit dem ideologischen Sieg des Neoliberalismus. Die Berater sind seine bisher unerkannte Kampftruppe. Sie simuliert ökonomische Effizienz, befördert und organisiert aber nichts anderes als die Bereicherung weniger und die Verarmung vieler.

### **BERATER ALS AUSGELAGERTE AUFTRAGSAKQUISITEURE**

Seit Ende des 2. Weltkriegs setzen Großunternehmen systematisch ›unabhängige‹ Berater in der Auftragsakquise ein. Sie werden insbesondere dann tätig, wenn Maßnahmen zum Erfolg notwendig schei-

nen, die nach demokratischen Maßstäben illegal oder unmoralisch sind. Dazu gehört die Korruption.

»Verzichten können die Unternehmen auf die Schmiergeldvermittler nicht. Würden die Unternehmen die Schmiergelder selbst an ihre ausländischen Geschäftspartner zahlen, verstießen sie formell gegen ausländisches Recht. Sie riskierten, sich einer möglichen Strafverfolgung auszusetzen. Daher ist es bei Anbietern aus den Industrieländern üblich, den Vermittlern die Zahlung der Bestechungsgelder zu überlassen.«<sup>1</sup> So beschreibt ein international tätiger Wirtschaftsanwalt diese standardisierte Praxis. Von vielen renommierten westlichen Unternehmen – aus den USA, aus Deutschland, Frankreich, Italien, England, Kanada, der Schweiz usw. – wurde bekannt, dass sie zur Auftragsbeschaffung solche Berater routinemäßig und mit standardisierten Beraterverträgen eingesetzt haben: u.a. Siemens, HDW, ABB, Westinghouse, Exxon, Dassault, Bouygues, Bofors.

So versuchen die Unternehmen, die Korruptionsrisiken zu vermeiden, nämlich Strafverfolgung und Imageverlust. Den *consultants* fällt es zudem leichter, auch für sich selbst das Risiko zu minimieren. Sie haben ihren juristischen Wohn- und Geschäftssitz oft in einer Finanzoase wie Monaco, oft haben sie zwei Staatsbürgerschaften. So konnte sich etwa der Berater, der mithilfe erheblicher Schmiergeldzahlungen für das Unternehmen Siemens in Singapur Aufträge hereingeholt hatte, nach Australien absetzen, als der von ihm bestochene Leiter der Singapore Public Utilities Board 1996 aufflog und zu 14 Jahren Gefängnis verurteilt wurde. In Australien war der Berater für die Behörden von Singapur nicht greifbar. Er stammte zwar aus Singapur, hatte sich aber mit Beginn seiner Beratertätigkeit auch die australische Staatsbürgerschaft verschafft.<sup>2</sup>

Die Berater erhalten hohe Provisionen, weil darin auch die Schmiergeldbeträge enthalten sind. Das geschieht unausgesprochen; in der Regel heißt es sogar in den Beraterverträgen, dass die Berater nicht zu illegalen Praktiken greifen dürfen. Der Siemens-Berater in Singapur erhielt 30 Millionen Mark Provision, davon setzte er 12 Millionen als Schmiergeld ein. Die Unternehmen können sich darauf berufen, von nichts zu wissen. »Natürlich sind Provisionen gezahlt worden, aber an normale Vermittler. Genaueres wissen wir nicht«, so der HDW-Vorstandsvorsitzende, der gar nicht abstritt, dass sein Un-

ternehmen für den U-Boot-Auftrag in Richtung der Zielperson Schah Reza Pahlevi mithilfe eines ›unabhängigen Beraters‹ tätig geworden ist.<sup>3</sup>

Zum Handwerkszeug der aus den Unternehmen strategisch ausgelagerten Korruption gehört das Spektrum der »okkulten Parallelfinanz«<sup>4</sup>, z.B. Briefkastenfirmen in einer Finanzoase wie der Schweiz, die unter der Treuhänderschaft eines Anwalts oder Notars stehen. In ihnen werden, oft mithilfe von Stiftungen in einer weiteren Finanzoase wie Liechtenstein oder Panama, Schwarzgelder bevrortet, um sie bei Bedarf über Nummernkonten an die Empfänger zu leiten, die gehalten sind, sich desselben Instrumentariums zu bedienen. Durch kaskadenhafte Hintereinanderschaltung von juristischen und wirklichen Personen in mehreren Finanzoasen werden die Spuren verwischt und sind auch im Falle der Entdeckung selten vollständig zu rekonstruieren.

Vor allem aus Anlass von ›Skandalen‹ erhält die Öffentlichkeit einen Einblick. Der Vorstand des staatlichen französischen Öl-Multis Elf Aquitaine hatte für die Auftragsakquise im Ausland zwei Berater engagierte, Sirven und Tarallo. Elf stellte ihnen in verschiedenen Schweizer Tochterfirmen jeweils Beträge von bis zu mehreren hundert Millionen Euro zur Verfügung. Damit alimentierten die Berater vor allem Staatschefs und deren Mitarbeiter bzw. Clanmitglieder in Afrika, um Elf Aquitaine zu besonders günstigen Förderlizenzen u.Ä. zu verhelfen. Durch die eingeschränkte Kontrolle dieser ausgelagerten Gelder und Aktivitäten hatten die Vorstandsmitglieder und Berater zugleich die Möglichkeit, auch zur eigenen Bereicherung zuzugreifen.<sup>5</sup>

Elf Aquitaine setzte Berater nicht nur in Entwicklungsländern ein. Der deutsche Berater Werner Holzer mit mehreren Firmensitzen in Monaco verhalf seinem Auftraggeber zum günstigen, staatlich hochsubventionierten Kauf der ostdeutschen Leunawerke. Er war auch anerkannter Verhandlungspartner bei der deutschen Bundesregierung unter Kanzler Kohl. Ob dabei auch Schmiergelder an dessen Partei geflossen sind, wie von anderen Elf-Beratern angedeutet wurde, ist unter dem vorliegenden Gesichtspunkt zweitrangig. Wichtig ist, dass auch Regierungen mit demokratischem Selbstverständnis Berater dieser Art als Verhandlungspartner akzeptieren.

Als der kasachische Präsident Nursultan Nasarbajev 1991 den

US-Öl-Manager James Giffen als seinen Privatisierungsberater bestellte, hatte er damit eine wichtige Vorentscheidung getroffen: Die Ölförderlizenzen sollten vorrangig an US-Ölmultis gehen; offen war aber, an welche. Davon profitierte der Berater, der die »richtigen« Firmen gegen Provisionen in zweistelliger Millionenhöhe aussuchte. Einen Teil dieser Gelder schleusten Giffen und Nasarbajev in Schweizer Briefkastenfirmen. Der Berater, der gegenwärtig wegen Verstoßes gegen das US-Antikorruptionsgesetz vor einem New Yorker Gericht steht, streitet seine Tätigkeit und die Geldflüsse keineswegs ab. Er betrachtet sie ebenso wie der profitierende Ölkonzern Exxon Mobil als legal, er bestreitet nur die Zuständigkeit des Gerichts. Giffen beruft sich zudem darauf, dass er in Zusammenarbeit mit dem US-Geheimdienst CIA gehandelt habe.<sup>6</sup>

Als die philippinische Regierung den Vertrag mit dem Frankfurter Flughafenunternehmen Fraport wegen »korrupter Geschäftspraktiken« kündigte – Fraport errichtete für 650 Millionen US-Dollar einen neuen Terminal in Manila –, wurde auch hier die Tätigkeit eines Beraters bekannt. Fraport hatte einen Berater eingeschaltet, der die jeweils erforderlichen Genehmigungen bei Regierungsstellen auch mithilfe von Schmiergeldern erwirkte. Als nun der Beratervertrag veröffentlicht wurde, distanzierte sich die Unternehmensführung von ihm, man habe ihn nur zur Kenntnis genommen und sei an der Umsetzung nicht beteiligt gewesen; außerdem gebe es eine Vertragsklausel, die die Zahlung von Schmiergeldern untersage.<sup>7</sup>

Die von den Konzernen des ›Exportweltmeisters Deutschland‹ im Ausland angewandten Methoden werden auch am Heimatstandort praktiziert. Bei den großen Gerichtsverfahren 2003 und 2004 in Hamburg und Köln wegen Korruption in der Müllbranche kam die Tätigkeit der Berater ebenfalls zur Sprache: Sie ermöglichten als Beziehungs- und Korruptionsnetzwerker ihren Auftraggebern den bevorzugten Einstieg in das kommunale Geschäft mit dem Transport und der Verbrennung von Müll.<sup>8</sup>

Als Berater dieser Art sind keine Mafiosi tätig, sondern z.B. renommierte Politiker und Rechtsanwälte großer Kanzleien. So hatte etwa Ludwig-Holger Pfahls schon als Staatssekretär im deutschen Verteidigungsministerium einen Beratervertrag mit Daimler/Dasa, ehe er 1992 ganz als Berater für den Konzern tätig wurde, insbesonde-

re im Bereich Ostasien.<sup>9</sup> Die meisten Berater sind ehemalige Topmanager und Vorstandsmitglieder großer Unternehmen. Über Jahrzehnte konnten sie sich darauf stützen, dass in allen Staaten der >westlichen Wertegemeinschaft< Schmiergelder als staatlich geförderte, steuerlich abzugpfändige Betriebsausgaben anerkannt waren. Dies wird erst seit 1999 schrittweise geändert, wobei sich das Selbstverständnis der Akteure dagegen bisher kaum geändert hat.<sup>10</sup>

Auch mithilfe der hier charakterisierten Berater globalisierten seit dem Zweiten Weltkrieg westliche Konzerne ihren Markt. Dabei handelt es sich freilich nicht um einen Markt im Sinne des freien Wettbewerbs, des Erfolgs der besten Leistung und des Vorteils für die Kunden. Vielmehr wurden unter Einbeziehung korrupter einheimischer Eliten monopolistische Märkte etabliert, überteuerte bis unsinnige Großaufträge durchgezogen (Staudämme, Atomkraftwerke, Waffen, Energielieferungen ...) und Staaten in die Verschuldung getrieben. Die französische Richterin Eva Joly, die während eines Jahrzehnts die Ermittlungen zum Komplex Elf Aquitaine geleitet hat, bilanziert zusätzlich: Die Freiräume, die auch durch die Berater im Big Business und im Staat möglich geworden sind, haben den Rechtsstaat und die Demokratie weltweit, in den demokratischen Kernländern ebenso wie in den Entwicklungsländern, dramatisch unterhöhlt und teilweise zerstört.<sup>11</sup>

## BERATER ALS UNTERNEHMENSBRANCHE

Die Methode der strategischen Auslagerung gilt auch für die Berater, die in weltweiten Beratungskonzernen organisiert sind. Es handelt sich um die drei Gruppen Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsanwälte. Sie stellen arbeitsteilig zusammenwirkende Akteure eines antidebakalischen, intransparenten Unternehmenstypus dar, der mit den Vorstellungen des autoritären Wirtschaftsliberalismus<sup>12</sup> weitgehend übereinstimmt. Diese arbeitsteilige, global tätige Privatarmee kommt keineswegs militärisch daher, sondern im zivilen Nadelstreifenanzug, mit Doktortitel und dem Ruf des unabhängigen, superkorrekten Expertentums. Alle drei Beratergruppen erfuhren die gegenwärtig vorherrschende Ausprägung in den USA.

## Die Wirtschaftsprüfer

Die Wirtschaftsprüfer dürften die unbekannteste, lautloseste und zugleich am nachhaltigsten wirksame Abteilung der Berater-Phalanx sein.<sup>13</sup> Sie sind die Schriftgelehrten des Neoliberalismus. Sie interpretieren die hochkomplizierten Bilanzvorschriften, die sie selbst verfassen und passen sie an die Anforderungen der Unternehmensvorstände an.

Die Wirtschaftsprüfer wurden gesellschaftlich bedeutend, als sie öffentliche Aufgaben erhielten. Durch eine gesetzlich verpflichtende Buch- und Bilanzprüfung sollten in Unternehmen und Banken solche Manipulationen verhindert werden, die zu den Ursachen des Börsencrashes und der Weltwirtschaftskrise 1928/29 gehörten. Die deshalb im Zuge des *New Deal* eingerichtete staatliche Börsenaufsicht Security Exchange Commission (SEC) vergibt seitdem die Lizenz für die Wirtschaftsprüfungsunternehmen, die im staatlichen Auftrag die Buch- und Bilanzprüfung in den an der Börse zugelassenen Unternehmen durchführen.

Die offiziellen Bilanzregeln General Accepted Accounting Principles (GAAP) gelten wie ein Gesetz, werden aber vom Financial Accounting Standard Board (FASB) festgelegt. Der Board ist juristisch eine Behörde, der SEC unterstellt, faktisch aber ein Selbstverwaltungsorgan der Wirtschaftsprüfer, d.h. der gegenwärtig vier großen Wirtschaftsprüfer, die von der SEC lizenziert sind. Der FASB ist ausschließlich von Vertretern der Wirtschaftsprüfer und von Banken besetzt und wird von ihnen finanziert. Im American Institute of Certified Accountants (CPA) sind die 330.000 individuellen und kleinbetrieblichen Wirtschaftsprüfer der USA zusammengeschlossen. Der CPA wird aber uneingeschränkt von PwC, Ernst & Young, KPMG und Deloitte beherrscht.<sup>14</sup>

Der gesetzliche Auftrag wird seit Jahrzehnten unterlaufen. Wirtschaftsprüfer schützen das finanzielle Innenleben der ›geprüften‹ Konzerne vor der Öffentlichkeit und dem Staat. Das Topmanagement von geprüften Unternehmen und Prüfern ist hochverfilzt: Die SEC stellte fest, dass 1885 führende Mitarbeiter von PwC Aktien der überprüften Unternehmen hielten und private Kredite von ihnen bezogen.<sup>15</sup> Neben die Prüfung ist in immer größerem Umfang die Beratung ge-

treten: Dreiviertel aller Wirtschaftsprüfer sind gleichzeitig Steuerberater. Sie sind zudem auch als Vermögensberater für Vorstandsmitglieder und Topmanager tätig. Deren Vermögen schützen sie ebenfalls vor der Öffentlichkeit und dem Staat: Sie entwickeln und verkaufen Steuersparmodelle, diesseits und auch jenseits der Legalität.<sup>16</sup>

Die Wirtschaftsprüfer spielten eine entscheidende Rolle bei der Deregulierung, zunächst in den USA. Das Büro von PwC in Washington mit 600 Angestellten betätigt sich ausschließlich als Lobby, einmal für die Wirtschaftsprüfer selbst, dann vor allem für die eigene Kundenschaft. Im Büro Washington liegt die Geschäftsführung der von PwC geleiteten Federal Tax Policy Group. Geschäftsführer Kenneth Kies versteht sich als Vertreter des *Corporate Tax Shelter Business*, der professionellen und hochdotierten Steuervermeidungsindustrie im Dienste der global operierenden Konzerne. Die Lobbyarbeit lässt sich auch daran ablesen, dass *Corporate Tax Shelter Business* keineswegs als Schimpfwort verstanden wird. Die Wirtschaftsprüfer gehörten zu den großen Parteispendern in Washington, als es seit 1994 im US-Kongress um die Deregulierung ging.<sup>17</sup> »Über 50 Millionen Dollar warf die Wirtschaftsprüfungsindustrie in den Kampf, ziemlich gleichmäßig verteilt unter Republikanern und Demokraten.«<sup>18</sup>

Der wesentliche Beitrag der US-Wirtschaftsprüfer zur *New Economy* bestand in der Entwicklung der ›kreativen Buchführung‹. Dazu gehört etwa die Möglichkeit, dass die Unternehmensausgaben für Aktienoptionspläne des Topmanagements und die Schulden ausgelagerter Briefkastenfirmen nicht bilanziert werden. Dazu gehört weiter die Möglichkeit, Vermögen und Zahlungsströme für mehrere Unternehmen und Eigentümer gleichzeitig zu nutzen. Ein Instrument der kreativen Buchführung sind die *Special Purpose Vehicles* (SPV), die eine juristische Aufrüstung der alten Briefkastenfirmen darstellen.

In Deutschland wurden als Reaktion auf die Weltwirtschaftskrise 1928/29 die Wirtschaftsprüfer in ähnlicher Weise wie in den USA vom Staat mit hoheitlichen Aufgaben betraut. Seit 1931 prüfen sie, zunächst »Treuhandgesellschaften« genannt, die Buchhaltung und die Bilanzen der großen Kapitalgesellschaften, und diese Prüfung und das darauf folgende Testat der Prüfer ist gesetzliche Pflicht. Im Wesentlichen waren sie jedoch nicht, wie das Gesetz vorschrieb, unabhängig. Vielmehr spielten im Hintergrund die Banken die entscheidende

Rolle, auch deshalb, weil sie häufig die Hauptaktionäre der zu prüfenden Unternehmen waren. So gründete die Deutsche Bank die damals wichtigste deutsche Prüfungs-Gesellschaft, die Deutsche Treuhand. Es ist wohl überflüssig zu betonen, dass die Wirtschaftsprüfer keine Bedenken hatten, etwa auch den SS-Wirtschaftsbetrieben das Testat über korrekte Buchführung und Bilanzgestaltung auszustellen.<sup>19</sup>

Seit 1961 gilt in Deutschland das Gesetz über eine Berufsordnung für Wirtschaftsprüfer (Wirtschaftsprüfer-Ordnung, WPO). Danach kann diese Berufsgruppe ihre Selbstverwaltung in einer öffentlich-rechtlichen Körperschaft pflegen, der Wirtschaftsprüfer-Kammer. Die Wirtschaftsprüfer stützen ihre Tätigkeit als Abschluss- und Bilanzprüfer auf die gesetzlich vorgeschriebene Publizitätspflicht der Kapitalgesellschaften. Dabei steht die ebenfalls gesetzlich vorgeschriebene Verschwiegenheitspflicht bezüglich der Betriebsgeheimnisse des geprüften Unternehmens über einer Mitteilungspflicht gegenüber dem Staat, auch bei möglichen Straftaten. Die geforderte Unabhängigkeit wird dadurch unterlaufen, dass die Prüfer vom geprüften Unternehmen mandatiert und bezahlt werden. Die Beauftragung für die Folgejahre hängt auch davon ab, wie gefällig sich die Wirtschaftsprüfer gegenüber dem Unternehmensvorstand erweisen.

Auch in Deutschland haben sich bei den Wirtschaftsprüfern US-Verhältnisse durchgesetzt. Die Prüfung vermischt sich mit der steuerlichen Beratung und der Hilfe für Umgehungspraktiken (bei Korruption, Steuerpflichten u.Ä.). Seit den 50er Jahren sind die US-Wirtschaftsprüfer auch in Deutschland präsent. Wie ihre Kollegen von McKinsey übernahmen sie die großen deutschen Unternehmen als Kunden. PwC, KPMG, Ernst & Young und Deloitte ›prüfen‹ nicht nur alle DAX-Unternehmen, sondern auch große Staats- und Kommunalunternehmen. Privatisierung ist das große neue Geschäftsfeld. Die schon bisher beratenen Unternehmen und Finanzgruppen werden beim Kauf von Staatseigentum unterstützt. Seit dem Zusammenbruch des Sozialismus 1989 sind die Wirtschaftsprüfer nicht nur in Deutschland (Treuhand), sondern auch in Polen, Russland, Tschechien, Kroatien usw. die Pioniere der Privatisierung.<sup>20</sup>

Je nach Anweisung des Unternehmensvorstands können die Prüfer Bewertungen von Immobilien ins Gegenteil verkehren (z.B. bei Telekom und Berliner Bankgesellschaft), den Firmenwert nach *good-*

*will* variieren, den Bilanzgewinn nach den ›Erwartungen‹ des Vorstands ansetzen, die Aktienoptionen des Topmanagements nach dem ›inneren Wert‹ herunterspielen. Zwischen bilanziellen und außerbilanziellen Geschäften wird jongliert. Dies ist ein offenes Geheimnis.<sup>21</sup> Aus einem Eigentümer eines Wirtschaftsgutes können Wirtschaftsprüfer auch zwei oder drei Eigentümer machen, wie etwa beim Steuerkonstrukt Cross Border Leasing. KPMG zauberte beim Unternehmen Flowtex aus einem Bohrgerät mithilfe von zehn verschiedenen Briefkastenfirmen zehn Bohrgeräte.<sup>22</sup>

Selbst wenn in der Öffentlichkeit bei Bekanntwerden solcher Praktiken von »Betrug« gesprochen wird – noch kein einziger Wirtschaftsprüfer wurde in den Fällen Flowtex, Bremer Vulkan, Holzmann, Balsam, KHD, KirchMedia, Comroad und anderen Unternehmen des Neuen Marktes wegen Betruges verurteilt. In den brisantesten Fällen konnten die Wirtschaftsprüfer durch Zahlungen in Millionenhöhe Verurteilungen oder schon ein Gerichtsverfahren vermeiden. Das bei Konkursen bekannt werdende Vorgehen der Prüfer stellt ihr reguläres und gesetzlich weitgehend geschütztes Vorgehen dar.

Sie haben in den letzten Jahren Anstalten gemacht, ihre Beratungsabteilungen als eigenständige Unternehmen auszugliedern. Das ist aber schon deshalb wenig wirksam, weil etwa drei Viertel aller Wirtschaftsprüfer gleichzeitig Steuerberater sind. Auch der Enron-»Skandal«, der die betrügerische Arbeit der Wirtschaftsprüfer von Arthur Andersen publik machte, hat in der US-Gesetzgebung von 2002 (Sarbanes-Oxley-Act) nicht dazu geführt, dass Wirtschaftsprüfer nicht mehr gleichzeitig an den geprüften Kunden Steuerberatung verkaufen dürfen. Ansonsten freuen sich die Wirtschaftsprüfer, dass in Deutschland auch künftig »eine Aufsicht nach dem Vorbild der Security Exchange Commission vermieden werden« konnte – eine Aufsicht, die gewiss nicht streng ist.<sup>23</sup>

Die Wirtschaftsprüfer werden aufgrund ihrer hoheitlichen Aufgabe so privilegiert, dass dies mit anderen Gesetzen kollidiert und der gehobenen Kriminalität Tür und Tor öffnet. Nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch § 181 gilt das Verbot des In-sich-Geschäfts. Das ist notwendig und vernünftig, um Interessenkollisionen zu vermeiden. Deshalb dürfen etwa Anwälte nicht gleichzeitig beide Seiten vertreten. Von dieser Regelung sind aber die hier charakterisierten Berater aus-

genommen. So dürfen McKinsey undsoweiher gleichzeitig Unternehmen beraten, die intensive Beziehungen untereinander haben. Intransparenz und Vetternwirtschaft sind vorprogrammiert.

### Anwaltskanzleien

Früher als im Rest der Welt haben sich in den USA Anwälte zu Großkanzleien zusammengetan. Dies ist insbesondere im Bereich des Wirtschaftsrechts der Fall. Auch hier, wie bei den Wirtschaftsprüfern, wurden die Anwälte der Unternehmen sehr bald auch deren Lobby. Bekannt sind die Brüder Allan und John Foster Dulles: Beide waren in der New Yorker Wirtschaftskanzlei Sullivan & Cromwell tätig. Sie vertraten US-amerikanische ebenso wie deutsche und europäische Unternehmen: Chase Bank, Ford, ITT, SKF, IG Farben, Belgische Nationalbank. Sie vertraten Unternehmen aber nicht nur rechtlich, sondern auch als verdeckte Platzhalter für Gesellschaftsanteile<sup>24</sup> und als politische Lobbyisten. Als CIA-Direktor bzw. US-Außenminister brachen sie ihre vorherigen Aktivitäten keineswegs ab.<sup>25</sup>

Die Wirtschaftskanzleien mit bis zu 3.000 Anwälten sind selbst große Unternehmen, *law firms*. Sie sind mit Niederlassungen oder aufgekauften einheimischen Kanzleien in den wichtigsten Standorten aktiv, in Tokio und Peking ebenso wie in Moskau, Brüssel, Berlin, Frankfurt und Düsseldorf. Ausgehend von der Praxis in den USA vermischen sie ihre anwaltliche Tätigkeit mit Lobbyismus, Public Relations, Steuerberatung, ökonomischen Treuhänderschaften und der Mitarbeit in privaten *think tanks*.

Das 1995 in den USA verabschiedete und 1998 ergänzte Gesetz zur Kontrolle und Transparenz des Lobbyismus (Lobbying Disclosure Act) lässt den Anwaltskanzleien eine komfortable Lücke. Sie brauchen sich nicht als Lobby registrieren zu lassen, weil sie nur einen Teil ihrer Tätigkeit für Lobby aufwenden und nur einen Teil ihrer Honorare damit verdienen, auch wenn deren objektiver Umfang größer ist als bei manchen Voll-Lobbyisten. So sind große Wirtschaftskanzleien ein Inbegriff der politischen Verfilzung.

Darüber hinaus genießen sie ähnliche hoheitliche Privilegien wie die Wirtschaftsprüfer: ein *opinion letter*, eine gutachterliche Stellungnahme für ein Unternehmen zu einem komplizierten Steuerkon-

strukt, die dem Finanzamt vorgelegt wird, gilt als eine rechtswirksame Unbedenklichkeitsbescheinigung. Die Stellungnahme gilt als Ausweis der Gutgläubigkeit des Unternehmens (*corporate good faith*), das dann etwa für Bilanzfälschung oder Steuerhinterziehung nicht haftbar gemacht werden kann. Derartige hochdotierten Stellungnahmen wurden etwa auch bei solchen Steuerumgehungsmodellen eingesetzt, die sich später als rechtswidrig herausstellten.<sup>26</sup>

Seit Anfang/Mitte der 90er Jahre breiten sich die großen US-Kanzleien in Europa aus. Sie gründen Niederlassungen wie etwa Allen & Overy oder sie erweitern sich durch Aufkäufe europäischer Kanzleien, aus denen etwa in Deutschland neue Kanzleien wie Freshfields Bruckhaus Deringer und Clifford Chance Pünder entstehen. Letztere bezeichnet als »typische Schwerpunkte« ihrer Anwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater die Bereiche Banking & Capital Markets, Corporate Finance, IT und Medien, Intellectual Property, Real Estate und Unternehmenssteuern.<sup>27</sup> Inzwischen haben sich auch deutsche Großkanzleien nach diesem Vorbild entwickelt. So vereinigen etwa Heuking Kühn & Partner und Rödl & Partner in ihren Kanzleien ebenfalls Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. Sie beraten nicht nur Unternehmen, sondern bauen ihre Abteilungen für die Beratung von Kommunen und öffentlichen Unternehmen aus.

### **Unternehmensberater**

Wie kein anderer Name steht McKinsey für die Unternehmensberater: das 1926 gegründete Unternehmen entwickelte die konsequentesten Methoden für einen aggressiven betrieblichen Kapitalismus. Das McKinsey-Konzept besagt: Die Bewegungsfreiheit und die Einkommen des Topmanagements sind das entscheidende Ziel, danach müssen die Untnehmensabläufe gestaltet werden. »Provide ›elbow room‹ to allow executives room to maneuver.«<sup>28</sup> Die Interessen der Inhaber und des Topmanagements werden als identisch gesetzt mit den Unternehmensinteressen.

Mehr Gewinn mit weniger Personal – auch so lässt sich das McKinsey-Prinzip zusammenfassen. Stellenkürzungen, Entlassungen – das ist die bei weitem häufigste Empfehlung, die nach einem McKinsey-Auftrag in einem Unternehmen zu ziehen ist. 56 Prozent

aller Vorschläge von McKinsey laufen darauf hinaus. McKinsey empfiehlt die Entlassung von 10.000 Mitarbeitern der Mercedes Car Group in Stuttgart.<sup>29</sup> McKinsey empfiehlt die Entlassung von 70.000 Mitarbeitern der Post AG.<sup>30</sup> Der jeweilige Unternehmensvorstand will das ohnehin, aber als Empfehlung »unabhängiger«, externer Berater lässt es sich leichter durchsetzen. In der Regel dringen nach der Arbeit von McKinsey keine genauen Entlassungszahlen an die betriebliche und allgemeine Öffentlichkeit, vielmehr bleibt es bei der diffusen Ankündigung, so und so viele Millionen Euro an »Kosteneinsparungen« seien notwendig, wozu auch die Beschäftigten »ihren Beitrag« leisten müssten. So lautete etwa die bekannt gewordene Empfehlung von McKinsey nach der Beratung des Berliner Krankenhauskonzerns Vivantes.<sup>31</sup>

McKinsey hat wesentlichen Anteil an der Herausbildung des typischen US-Unternehmensmodells, das auf der möglichst weitgehenden Externalisierung der Produktionskosten auf die *stakeholder* beruht, also auf die Arbeiter und Angestellten, auf die Umwelt sowie auf die jeweiligen Standorte, also die Kommunen und den Staat. Diese im Unternehmens-, Umwelt-, Steuer- und Arbeitsrecht abgesicherte Überwälzung von möglichst vielen Produktionskosten auf Dritte geht weiter als in den europäischen Entstehungsstaaten des Kapitalismus. Auch die Rechte von Kleinaktionären sind im Musterland des *shareholder value* geringer als in Europa.<sup>32</sup>

Die Externalisierung der Produktionskosten gilt insbesondere für die Masse der einfachen Beschäftigten, obwohl sie ja eigentlich zum Unternehmen gehören. »Das amerikanische Unternehmensrecht ignoriert die Arbeitnehmer. Aus seiner Sicht spielen sie in der Struktur des Unternehmens und bei seinen Rechtspflichten keine Rolle.«<sup>33</sup> Die Arbeitnehmer sind für McKinsey ein reiner Kostenfaktor, kapitalistische Werkzeuge. Ihnen muss deshalb auch kein besonderer persönlicher Sinn ihrer Arbeit vermittelt werden.

Dagegen zielt McKinsey auf die Entfaltung und Steigerung der Motivation und der Privilegien des Managements. Deshalb gibt es nirgends sonst im entwickelten Kapitalismus solche Unterschiede zwischen den Einkommen und vor allem den betrieblichen Zusatzleistungen des Topmanagements einerseits und der Masse der Beschäftigten andererseits wie im typischen US-Unternehmen, das von

McKinsey oder einem seiner inzwischen zahlreichen Nachfolger beraten wird.<sup>34</sup> Entsprechend fallen die typischen McKinsey-Kosten-Senkungsprogramme aus: Während möglichst viele Beschäftigte entlassen bzw. deren Gehälter reduziert werden (mehr Arbeit bei gleichem Lohn u.Ä.), werden die Gehälter und Prämien des Topmanagements, das die sozialen Grausamkeiten durchsetzen muss, erhöht.<sup>35</sup>

Ein Leitprinzip lautet »War for Talent«, Titel eines Bestsellers von McKinsey-Mitarbeitern.<sup>36</sup> In den Köpfen und Seelen der Mitarbeiter soll der Glaube an die Macht des Talents verankert werden: »the talent mind set«. Besseres Talent auf allen Ebenen sei die Voraussetzung dafür, »wie deine Konkurrenten übertroffen werden können«. McKinsey schafft bei sich selbst und in den beratenen Unternehmen Stars: Sie müssen überproportional entlohnt werden. Ihnen wird elitäres Selbstbewusstsein antrainiert. Die Manager werden jährlich in die Leistungsgruppen A, B und C eingeteilt. Die aus A werden mit neuen Aufgaben betraut und erhalten ein Paket verschiedener Zusatzentlohnungen (*compensation packages*). Die aus B müssen ermutigt und bestätigt werden. Die aus C müssen ihre Leistung innerhalb einiger Monate steigern oder ausscheiden.<sup>37</sup>

Das Elitebewusstsein, das im beratenen Management erzeugt werden soll, wird auch im eigenen Haus gezüchtet. Man holt sich die besten Absolventen der Elite-Universitäten. Die Gehälter beginnen bei 90.000 Dollar im ersten Jahr und steigen schnell an. Sie werden durch Boni für besonders erfolgreiche Auftragserledigung aufgebessert. Klischeehafte Statussymbole wie Ferraris und Drittwohnsitze in exotischen Lagen sind selbstverständlich. Die besten Mitarbeiter erhalten umfangreiche Weiterbildungsmöglichkeiten, z.B. Promotionsstipendien. Besonders profitieren die weltweit 890 Partner, denen das Unternehmen McKinsey gehört: Zusätzlich zu Gehalt, Boni und Gewinnausschüttung dürfen sie bei Erfolg eine Zusatzprämie (*additional award*) erwarten, der bis zu 80 Prozent des Gehalts erreichen kann. Mit dem Elitekult geht der Jugendkult einher: Das Durchschnittsalter der Berater ist 32 Jahre. So sehr das elitäre Image der McKinsey-Familie gepflegt wird, so gnadenlos wird auch entlassen: Als die Aufträge wegen des betrügerischen Konkurses der beratenen Firma Enron zurückgingen, forderte die McKinsey-Leitung 2.000 Mitarbeiter auf, sofort auszuscheiden.<sup>38</sup>

Den Durchbruch erlebte McKinsey in den 20er und 30er Jahren des 20. Jahrhunderts, als Gewerkschaften (wieder) stark wurden und der Staat mit dem *New Deal* soziale Reformen beförderte. McKinsey wurde von den Unternehmensvorständen zur Gegenwehr gegen den seitdem etablierten Standardfeind ›Wohlfahrtsstaat‹ eingesetzt. Das blieb auch so nach dem Zweiten Weltkrieg.

McKinsey ist in allen Branchen aktiv, in der traditionellen Industrie ebenso wie bei Banken, Versicherungen, Chemie und Medizin. McKinsey hat langjährige Beraterverhältnisse mit 147 der 200 größten Unternehmen der Welt.<sup>39</sup> McKinsey berät nicht nur Unternehmen. Das neue Geschäftsfeld Staat verspricht umso fruchtbarer zu werden, je mehr der Staat selbst auf die Ziele und Methoden von McKinsey setzt. So ist es selbstverständlich geworden, dass McKinsey auch politische Parteien berät. Die CDU und ihre Vorsitzende Merkel ließen sich bei der Auffassung des Parteiprogramms »Neue Soziale Marktwirtschaft« von McKinsey beraten.<sup>40</sup>

Weitere Unternehmensberatungen wurden nach dem Muster McKinsey gegründet. Das Vorbild hält heute immer noch 40 Prozent des Welt-Unternehmensberatungs-Marktes, danach kommen Booz Allen Hamilton mit 19 Prozent, A.T. Kearney (eine Abspaltung von McKinsey) mit 14 Prozent. Die jüngeren Beratungsunternehmen, die in den 70er Jahren entstanden, Boston Consulting Group und Bain, haben Marktanteile von 12 bzw. 10 Prozent.<sup>41</sup> Zwei Staaten stehen hinsichtlich der Beraterdichte ganz vorne: an erster Stelle die USA, an zweiter Deutschland. Die Filialen von McKinsey, KPMG, Freshfields u.Ä. in Deutschland sind jeweils die größten außerhalb der USA.

Um keinen falschen Eindruck aufkommen zu lassen: Unternehmensberater empfehlen keineswegs immer, möglichst viele Arbeitnehmer zu entlassen. Die Berater tun das, was ihnen aufgetragen und honoriert wird. So sind sie beispielsweise genauso bereit, dem Auftraggeber 70.000 neue Arbeitsplätze zu bescheinigen, die in den nächsten Jahren entstehen würden, auch wenn es dafür keine Grundlage gibt.<sup>42</sup>

## Wenn Berater zusammenwirken: Der Fall Enron

Die von staatlicher Aufsicht weitgehend befreite *New Economy* der 90er Jahre war für die Berater eine Phase der Selbstbefreiung. Nach dem ›Platzen der Blase‹ hat sich daran nichts geändert. Die Deregulierungen der 90er Jahre bestehen fort und werden weiter ausgebaut.

Zunächst haben die drei Beratergruppen durch ihre Lobby in Washington schon die gesetzlichen Voraussetzungen mitgeschaffen. Schrittweise wurde die bis dahin in kapitalistischen Staaten einzigartige Börsenaufsicht SEC entmachtet. Ebenso wurde die Anti-Trust-Gesetzgebung (Glass-Steagall-Act von 1933) weitgehend außer Kraft gesetzt. Die staatliche Kontrolle der Energieversorgung wurde aufgehoben, das Strom- und Gasgeschäft privatisiert.

Im Jahre 2000 stand das Strom- und Gasunternehmen Enron in der Liste der US-Unternehmen an siebter Stelle. Der Vorstandsvorsitzende Kenneth Lay galt als »national cheerleader of the new economy«.<sup>43</sup> Er hatte vom Firmensitz in Houston/Texas aus den Aufstieg von George W. Bush zum Gouverneur gefördert und spielte für die Energie- und Finanzpolitik der Republikanischen Partei wie dann auch ab 2000 für die Regierung von Bush eine entscheidende Rolle.<sup>44</sup> Unternehmensberater war McKinsey, Wirtschaftsprüfer war Arthur Andersen, die juristischen Berater kamen von der Wirtschaftskanzlei Vinson & Elkins.

McKinsey war ein »Schlüsselarchitekt für die Strategien, die Enron zu einem Liebling der Wall Street machten«.<sup>45</sup> Das wurde nicht nur dadurch möglich, dass Enron sich von 1987 an – also kurz nach der Gründung – von McKinsey beraten ließ. Vielmehr wechselten seit 1990 zahlreiche McKinseyisten als Topmanager zum beratenen Unternehmen. So wurde Berater Jeff Skilling 1990 Enron-Finanzchef. Doug Woodham wurde Vizepräsident von Enron Capital and Trade, wo er den Aufbau von Hedge Fonds im Bereich Gas und Strom leitete. Darüber hinaus arbeiteten 20 Berater ganzjährig und langfristig in Enron-Büros. Richard Foster, Seniorpartner bei McKinsey, nahm als Berater an den Sitzungen des Enron-Vorstandes teil.

Die Berater richteten Performance Review Committees ein. Sie unterzogen die Enron-Beschäftigten zweimal jährlich einer Leistungsbeurteilung nach 10 Kriterien. Das System hieß hausintern *Rank and*

*Yank:* Die Beschäftigten, die im oberen Drittel ihrer jeweiligen Abteilung eingestuft wurden, erhielten Boni, die 60 Prozent höher waren als für die Beschäftigten, die im mittleren Drittel landeten. Die Beschäftigten im unteren Drittel erhielten keine Boni und keine Extra-Aktien-Optionen; der Hälfte von ihnen wurde das Ausscheiden nahegelegt.<sup>46</sup>

McKinsey rühmte sich, bei Enron eine der weitestgehenden Innovationen der modernen Unternehmensgeschichte umgesetzt zu haben: Enron ist »eines der innovativsten Unternehmen der Welt, indem es die traditionellen industriellen Strukturen angreift und atomisiert,« hieß es bei McKinsey noch im Jahr des Enron-Konkurses 2000.<sup>47</sup> Damit war gemeint, dass zunächst im Stammland Texas mithilfe des Gouverneurs Bush und ab 2000 des Gesetzgebers in Washington die Energieproduktion und -versorgung dereguliert wurde. Die Zugriffsmöglichkeiten des Topmanagements auf die Gewinne (z.B. durch zahlreiche Geschäftsführerposten für Briefkastenfirmen), die Selbstgewährung von Boni und Prämien, die Möglichkeiten zu Insidergeschäften – all dies war in Erfüllung der McKinsey-Prinzipien bei Enron in extremem Ausmaß möglich. Nach diesem Modell war es den gewöhnlichen Beschäftigten verboten, ihre Enron-Aktien zu verkaufen, während gleichzeitig das Topmanagement seine Aktien vor dem Konkurs ohne Wissen der Belegschaft zu günstigen Werten verkaufte.<sup>48</sup>

Arthur Andersen stellte seit 1986 die Wirtschaftsprüfer bei Enron. Ebenso agierte Andersen als Steuerberater. In dieser üblichen Doppelrolle richteten die Berater von Andersen tausende von *Special Purpose Vehicles* (SPV) in den Finanzoasen ein und verwalteten sie durch ihre Niederlassungen auf den Cayman Islands, auf Barbados und den Bermudas. Viele Enron-Filialen wie die in China, Brasilien, Algerien, Kolumbien, Indonesien, Korea und auf den Philippinen wurden rechtllich in solchen SPVs domiziliert.<sup>49</sup>

Die SPVs bestellten bei der Enron-Zentrale in Houston Gas und Strom, teilweise zur Lieferung 10 Jahre später. Diese fiktiven Bestellungen blähten den Auftragsbestand von Enron auf, sodass Umsatzsteigerungen verkündet und der Börsenwert laufend gesteigert werden konnte.

In ähnlicher Weise entwickelte Andersen für Enron die *capacity*

*swaps*. Tochtergesellschaften kauften Leitungskapazitäten und verkaufen sie anderen Tochtergesellschaften. So konnte unter anderem gezielt die kalifornische Stromkrise im Winter 2000 herbeigeführt werden: Das Stromangebot und die Leitungskapazität wurde künstlich verknapp, die Strompreise wurden von Enron in die Höhe getrieben. Loretta Lynch, die Vorsitzende der kalifornischen Staatskommission für öffentliche Einrichtungen, bezeichnete das als »Mega-Strom-Wäsche«. »Während der kalifornischen Stromkrise wurde mehr Strom aus Kalifornien exportiert als vorher. Der Export war aber kein wirklicher Export, sondern geschah mithilfe von Enrons Handelskontrakten. Als in Kalifornien die Lichter ausgingen, gab es niemals eine wirkliche Stromknappheit in Kalifornien.«<sup>50</sup>

Etwa 100 Andersen-Berater waren ständig in den Enron-Unternehmen präsent und gestalteten die Buchführung mit, der sie anschließend das Testat erteilten. Andersen erhielt zwischen 1997 und 2001 jährlich etwa 50 Millionen an Honoraren, wobei der Anteil für Beratung höher war als für Prüfung. Für besonders aufwändige Konstrukte wie die SPVs LJM1, LJM 2 und Chewco berechneten die Berater 5,7 Millionen Dollar Zusatzhonorar.<sup>51</sup> Wie bei McKinsey wechselten auch Andersen-Berater in Topfunktionen von Enron; so wurde Richard Causey Enrons Chief Accounting Officer, Jeffrey McMahon wurde Chief Financial Officer.<sup>52</sup>

Der juristische Berater von Enron war die Kanzlei Vinson & Elkins. Sie ist mit 860 Anwälten am Standort Houston, wo sich auch die Zentrale von Enron befindet, die größte in Texas. Wie McKinsey und Andersen war Vinson & Elkins seit Gründung von Enron ununterbrochen für das Unternehmen tätig.

Die Anwälte hatten zu entscheiden, welche der außerbilanziellen Transaktionen der Börsenaufsicht angezeigt werden und welche nicht. Die im internationalen Vergleich strengen Veröffentlichungskriterien der SEC erforderten hinsichtlich der von McKinsey und Arthur Andersen durchgeführten Operationen einen hohen juristischen Aufwand. Dies betraf insbesondere die Betreuung und Dokumentation der *capacity swaps* und der SPVs.<sup>53</sup> Gegenüber US-Behörden und Enron-Geschäftspartnern bescheinigten sie mit *opinion letters* bzw. *true sale letters*, dass eine bestimmte Firma von Enron unabhängig war oder

es sich um reale Käufe und Verkäufe handelte.<sup>54</sup> Darüber hinaus beriet Vinson & Elkins bei Privatisierungen und bei der Suche nach Staatsgarantien und -zuschüssen in den Staaten, wo Enron neue Gas-kraftwerke baute. Besonders erfolgreich war man dabei scheinbar widersprüchlicherweise in solchen Staaten, die nach außen hin gegen jede staatliche Regulierung der Wirtschaft auftreten wie Großbritan-nien unter dem Premierminister Tony Blair.<sup>55</sup>

Wie bei den Unternehmensberatern und Wirtschaftsprüfern wechselten auch juristische Berater von ihrer Kanzlei in hauptamtli-che Funktionen des beratenen Unternehmens. So leiteten die Mitin-haber der Kanzlei, Robert Walls und James Derrick, schließlich die Enron-Rechtsabteilung. Enron war anderthalb Jahrzehnte der größte Mandant der Kanzlei, 7 Prozent der Einnahmen – im Jahre 2000 waren dies 31 Millionen Dollar – kamen von Enron. Auch hier war die Unabhängigkeit eine Fiktion.

Mit diesem Beratungshintergrund vollzog Enron seinen Aufstieg. Man warb mit Slogans wie »Power to the people«. Versprochen wurde, dass die Energiepreise durch die Deregulierung sinken. Allerdings war das Gegenteil der Fall. Enron bildete ein machtgeschütztes neues Monopol. Die Preise für Großabnehmer sanken, für die Kleinkunden stiegen sie heftig. Als das Berater-Kartenhaus im Herbst 2001 zu-sammenbrach, wurden tausende Beschäftigte um Arbeitsplätze und Pensionen gebracht, die einige hundert Insider des Topmanage-ments dagegen hatten ihre Gewinne sicher.

Nach der Ankündigung der SEC, Ermittlungen bei Enron aufzu-nehmen, begann Andersen mit der Vernichtung von Akten. Die Wirt-schaftsprüfer gerieten in den öffentlichen und juristischen Fokus, während die Unternehmensberater von McKinsey und die Anwälte von Vinson & Elkins ungeschoren davonkamen. Aber auch Andersen konnte mit mehr oder weniger Berechtigung behaupten: »Wir haben nichts Illegales getan«, so der Andersen-Chef. Denn über die einfache Straftat der Aktenvernichtung hinaus ist das Verhalten der Berater im Falle Enron und der zahlreichen anderen ›Bilanzskandale‹ der *New Economy* strafrechtlich kaum greifbar. Die Berater konnten und kön-nen sich weiter in einem fast rechtsfreien Raum bewegen, den sie aufgrund ihrer rechtlichen Privilegien und ihrer politischen Lobby

selbst mitgestalten. Daran haben hastig verabschiedete Gesetze nichts geändert. Das Instrumentarium des legalen und legalisierten Betrugs besteht weiter.<sup>56</sup>

Keiner der Berater wollte für den Konkurs verantwortlich sein. Alle können sich der Haftung entziehen. An der Aufklärung sind sie nicht interessiert. Die Berater bilden, nicht nur im Falle Enron, eine arbeitsteilige »Konspiration des Schweigens«.<sup>57</sup> Andersen verlor seine Aufträge, löste sich auf, wurde teilweise von den Konkurrenten PwC, KPMG, Ernst & Young und Deloitte aufgekauft, der Rest wurde innerhalb weniger Monate weltweit in »Accenture« umbenannt. Das war bei McKinsey und Vinson & Elkins nicht nötig. Und so beraten sie weiter ...

### **Spürhunde der neoliberalen Globalisierung**

Ab Mitte der 50er Jahre errichtete McKinsey Niederlassungen in Westeuropa und gewann auch hier die größten Konzerne als Kunden. Bald wurden hier nach dem großen Vorbild auch einheimische Beratungsunternehmen gegründet.<sup>58</sup> In den 90er Jahren gründete McKinsey Tochterunternehmen in Asien und Osteuropa und ist damit in 84 Staaten präsent – jeweils vor den ersten US-Konzernen. Ähnlich ist es inzwischen bei den Wirtschaftsprüfern und Wirtschaftskanzleien. Beim Zusammenbruch der ehemaligen sozialistischen Staaten waren die US-Berater als erste Schriftgelehrte und Botschafter des Neoliberalismus zur Stelle.

Die Berater sind für ihre Kunden ständig auf der Suche nach den weltweit günstigsten Gewinnfaktoren. So untersuchte die Boston Consulting Group (BCG) die Frage, wie Firmenaufkäufe zur Gewinnhöhe beitragen. Die Firmen werden in langsame, schnelle und Könner eingeteilt. Wer nur einen jährlichen *total shareholder return* (TSR) bis 10 Prozent erzielt, zählt zu den langsamen, die schnellen erreichen bis 15 Prozent, und die Könner liegen darüber. Zu den Könnern werden der Pharmakonzern Pfizer und Cisco gezählt: Sie erreichten einen TSR von 19,4 bzw. 28,2 Prozent.<sup>59</sup>

Bain & Company hat die 2.646 Unternehmen der wichtigsten Industrieländer untersucht, die von 1993 bis 2002 an der Börse notiert waren und einen Marktwert von mindestens 500 Millionen Dollar

aufwiesen. Nur die Unternehmen gelten als »längerfristig rentabel wachsend«, die über das ganze Jahrzehnt eine jährliche Gewinnwachstumsrate von mindestens 5,5 Prozent erreichten. Dem entsprachen nur 340 Unternehmen. Bei den anderen besteht die Aufgabe der Berater darin, die Kosten zu senken.<sup>60</sup>

A.T. Kearney erkundete die *offshoring*-Potenziale im deutschen Hochtechnologie-Bereich: In welchem Zeitraum können wie viele Arbeitsplätze in welches Ausland verlagert werden? So ergab sich, dass im Laufe der nächsten drei Jahre 130.000 Arbeitsplätze bei Softwareerstellung und IT-Service in Länder ausgelagert werden könnten, die staatlich gestützte Niedriglöhne, schwache Gewerkschaften und niedrige Steuern bieten.<sup>61</sup> Eine ähnliche Untersuchung führte KPMG durch, focussiert auf die osteuropäischen Länder und auf die Möglichkeit, an staatliche Subventionen zu kommen.<sup>62</sup>

Accenture will die Hochschulen elitär umkrepeln. Man geht davon aus, dass berufliche Tätigkeiten mit repetitiven Anteilen aus den entwickelten Ländern in unterentwickelte ausgelagert werden. In den entwickelten Ländern ist Elitenbildung nötig: Prozessdenken, methodisches Wissen, Rhetorik, Selbstmanagement, Selbstdarstellung, Motivation, Führungs- und Teamfähigkeit seien gefragt. Bildung für darunter liegende Tätigkeiten brauche hier nicht mehr gefördert zu werden.<sup>63</sup>

### »WIR BEGLEITEN DEUTSCHLANDS REFORMEN« – DER STAAT ALS NEUER KUNDE

»Wir begleiten Deutschlands Reformen«: so werben die Wirtschaftsprüfer PwC.<sup>64</sup> In der Werbeanzeige steht unter dem Firmennamen: Public Private Partnership. Also nicht die alte Konfrontation zwischen Staat und Privaten, sondern Partnerschaft! Muss da nicht der Eindruck entstehen: Die drängen sich nicht auf? Warum sollte daran jemand Kritik üben?

Die Verbetriebswirtschaftung des Staates ist gegenwärtig der expandierende und profitable Geschäftsbereich. Die Berater haben sich Jahrzehntelang auf die Privatunternehmen konzentriert. Seit der Regierungszeit des US-Präsidenten Reagan erschließen sie das Bera-

tungsfeld Staat. Im Ursprungsland der Entwicklung leben die Berater mittlerweile schon zu einem Drittel von Staatsaufträgen, während das traditionelle Beratungsfeld schrumpft.<sup>65</sup> So arbeitet etwa das Beratungsunternehmen Bearing Point daran, »staatliche Schlüsselgebiete« nach den »Kriterien der Privatwirtschaft umzugestalten«. Dazu gehören »Home Security, Criminal Justice and Public Safety, Defense and National Security, Fiscal and Tax Administration, Citizenship and Immigration«.<sup>66</sup>

In Deutschland wächst der staatliche Auftragsumfang seit einem Jahrzehnt um jährlich etwa sieben Prozent. »Der Staat war der einzige Kunde, der den Beratern nennenswerte Umsatzzuwächse bescherte.«<sup>67</sup>

### **Der große Berater-Einstieg: Die Treuhand**

Der große Einstieg in Deutschland gelang den Beratern über die Treuhandanstalt. Sie sollte die Unternehmen der ehemaligen DDR privatisieren. Das grundlegende Gutachten vom April 1990 über den Zustand der DDR-Wirtschaft gab Bundeskanzler Kohl bei Berater Roland Berger in Auftrag.

Nach dessen Empfehlungen berief die Bundesregierung Vertreter der deutschen Großbanken und der Großindustrie in den Verwaltungsrat der Treuhandanstalt, aber keinen Gewerkschafter. Ganz klar wurden die Verhältnisse im vierköpfigen Leitungsausschuss: Einem koordinierenden Ministerialbeamten saßen drei Berater gegenüber: je ein Vertreter von McKinsey, von KPMG und von Treuarbeit. Im November 1990 kam als fünfter Mann noch Berger-Partner Karl J. Kraus hinzu.<sup>68</sup> Treuarbeit wurde einige Jahre später von der US-Konkurrenz PwC aufgekauft.

Die Berater blieben den Unternehmen verpflichtet, die sie schon bisher beraten hatten und weiter berieten. Sie wollten den Markt erobern, Konkurrenten ausschließen. Berger formulierte das so: »Es war ein Fehler, die kleinen Läden jeden für sich zu privatisieren. Die hätte man gleich an Tengelmann & Co. verkaufen müssen.«<sup>69</sup> Der Beratungsaufwand in der Treuhand für »Tengelmann & Co.« war gewaltig: Allein im Jahre 1992 kassierten die Beratungsfirmen zusammen 450 Millionen Mark.

Da konnte im Treuhandgesetz gerne stehen, dass »die Wettbe-

werbsfähigkeit möglichst vieler Unternehmen herzustellen (ist) und somit Arbeitsplätze zu sichern« sind: Die erste Empfehlung der Berater lautete, wie viele Beschäftigte zu entlassen seien. Die zweite Empfehlung zielte darauf, wie die Aufkäufer an möglichst hohe Staatszuschüsse kommen. Die dritte Empfehlung beinhaltete auf einen möglichst niedrigen Kaufpreis: die symbolische eine Mark.

Der CDU-Parteifilz herrschte in der Treuhand so frei wie es vorher so großflächig nirgends möglich war. Der erste Treuhand-Präsident Rainer Gohlke wollte das ändern. Er forderte öffentliche Ausschreibungen; entscheidend sei, wer bei Verkäufen von DDR-Firmen am meisten zahle, weniger wichtig sei es, wer im CDU-Wirtschaftsrat sitze. Doch damit biss er bei den Vertretern der freien Marktwirtschaft auf Granit. Berger sprach sich gegen einen solchen Präsidenten aus, er sei eine Fehlbesetzung. Gohlke wurde abgelöst.

Der Ministerpräsident von Sachsen-Anhalt berichtete, wie er an einer Sitzung des Präsidiums der Treuhand teilnahm. Es ging um das Unternehmen Deutsche Waggonbau (DWA), und darum, wie der Standort Dessau in Sachsen-Anhalt behandelt wird. McKinsey hatte das Gutachten erstellt. Der Ministerpräsident durfte aber nicht einmal hineinsehen. Die Verpflichtungen, die der geheimnisvolle Käufer »Advent« einging, sollten geheim bleiben.<sup>70</sup>

In der Statistik der Nationen, aus denen die Unternehmensaufkäufer kamen, dominieren die Finanzoasen. Am stärksten war das kleine Luxemburg vertreten. Dann die Schweiz: Bezogen auf die Bevölkerungszahl teilten sich, formaljuristisch gesehen, 123 Schweizer einen ostdeutschen Betrieb. In Österreich war es jeder 204. Staatsbürger, der seitdem einen ostdeutschen Betrieb sein eigen nennt. So bleiben viele neue Eigentümer unbekannt: Der Erwerber sitzt in Paraguay, der Geschäftsführer auf einer englischen Kanalinsel, und die Firma hat ihren Sitz in Luxemburg.

Auch auf andere Weise wird das in Deutschland geltende Recht unterlaufen. Wirtschaftsprüfer und Anwälte formulierten *sideletters* für die Erwerber. Darin wurden Zuschüsse der Treuhand vereinbart. Die *sideletters* nach US-Vorbild sind nicht Bestandteil des Kaufvertrags, der dem Notar zur Beurkundung vorgelegt wird.

Die Bundesregierung gewährte den Beratern eine Arbeitsbedingung, unter der sie besonders gern arbeiten: Haftungsfreistellung.

Gleichzeitig wurde die 1991 eingerichtete »Stabsstelle für besondere Aufgaben«, die insbesondere die Korruption verfolgen sollte, umgehend stillgestellt.<sup>71</sup> Die Verpflichtungen, eine bestimmte Zahl von Arbeitsplätzen zu erhalten, wurden in der Regel nicht kontrolliert, und, wenn nicht eingehalten, wurde nicht sanktioniert.

### **Kanzlerberater Hilmar Kopper**

Sofort nach Regierungsantritt 1998 ernannte der neue SPD-Bundeskanzler Schröder den mächtigsten Banker der Republik zum regierungsunmittelbaren Berater. Hilmar Kopper, der ehemalige Vorstandschef und nunmehrige Aufsichtsratsvorsitzende der Deutschen Bank, sollte ausländische Investoren nach Deutschland bringen. Damit sollten nach dem Schröder'schen Wahlversprechen mehr Arbeitsplätze geschaffen werden.

Koppers Stelle wurde mit einem Arbeitsstab aus Direktoren und Projektmanagern und einem großzügigen Büro im Berliner Regierungsviertel ausgestattet. Wenn man erfahren will, um welche Investitionen es sich handelt und insbesondere, wie viele Arbeitsplätze durch sie geschaffen wurden, erhält man vom Büro des Bundesbeauftragten Statistiken. Daraus geht lediglich hervor, aus welchen Ländern die Investoren kommen: Die meisten aus anderen EU-Ländern, ungefähr ein Zehntel aus den USA, einige wenige aus Taiwan, Hongkong und China, ein Zehntel aus *offshore*-Zentren. Wenn man nachfragt, wie die Investoren heißen und wo sie investiert haben, stößt man auf Zurückhaltung.

In einem widerwillig zugestandenen Gespräch belehrte ein Mitarbeiter des Kopper-Büros den Autor: Man müsse sich von der »romantischen Vorstellung« lösen, durch ausländische Direktinvestitionen würden Arbeitsplätze geschaffen. *Greenfield*-Investitionen, dass also ein Investor komme und auf einer grünen Wiese eine neue Fabrik errichte – das sei in einem entwickelten Industriestaat wie Deutschland die große Ausnahme. Heute gehe es um den Aufkauf von bestehenden Firmen. Der Kauf von Mannesmann durch Vodafone sei eine solche Investition. In der Tat: Die ausländischen Direktinvestitionen in Deutschland erreichten im Jahre 2000 mit 211 Milliarden DM den

Höhepunkt. Den größten Anteil hatte mit 180 Milliarden der Aufkauf von Mannesmann durch das englische Unternehmen Vodafone.<sup>72</sup> Spitzenmanager wurden mit hohen Abfindungen, Sonderprämien und Pensionen belohnt, einige Tausend Arbeitsplätze wurden abgebaut.

### **Berater-Boom unter Bundeskanzler Schröder**

Das Jahr 2001 markiert den großflächigen Einstieg der Berater auf Bundesebene und in Westdeutschland. Im März 2001 versammelte McKinsey Germany seine Kernmannschaft in Berlin und schwor sie auf das neue Geschäftsfeld ein: »Qualität der öffentlichen Dienste verbessern, öffentliche Gelder einsparen, großen Markt für McKinsey entwickeln.«<sup>73</sup> Im Juni stellte Verteidigungsminister Scharping das Projekt »Bundeswehrreform« vor, das vor allem aus der Privatisierung aller nichtmilitärischen Aufgaben (Beschaffung, Kasernen- und Grundstücksverwaltung) bestehen sollte; dafür wurde die Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb GmbH (GEBB) gegründet. Im August legte das Verkehrsministerium unter Minister Bodewig das Konzept »Private Public Partnership« vor, verfasst von PwC und der Kanzlei Freshfields. Es ist als Handbuch nicht nur für den Bund gedacht, sondern auch für Bundesländer und Kommunen, die ihre Immobilien und Dienstleistungen an Privatunternehmen vergeben sollen.<sup>74</sup>

Der Arbeitsdirektor bei VW, Peter Hartz, wurde die Leitfigur für die Agenda 2010. In der Hartz-Kommission, die die billigere und rechtlosere Stellung von Arbeitenden und Arbeitslosen vorbereitete, waren die Berater ebenfalls präsent und bereiteten ihre eigenen Aufträge vor. »Die Arbeit in der Hartz-Kommission ist eine Art Vorleistung für lukrative Folgeprojekte.«<sup>75</sup> Ob in der Bundesagentur für Arbeit, für Toll Collect oder für andere Privatisierungsprojekte, überall werden Berater engagiert. Sie waren auch schon bei den vorhergehenden Privatisierungen der Bundespost, der Lufthansa und der Bundesbahn tätig.

Die Vertriebswirtschaftung des Staates endet bei seiner Machtlosigkeit. Am Ende ist nicht die Wirtschaftskompetenz des Staates oder

einer anderen Agentur von Gemeinschaftsinteressen gestärkt, sondern die bisherige staatliche Tätigkeit ist in die Hände privater Eigentümer überführt.

Es bleibt auch nicht bei der Beratung von Fall zu Fall. Vielmehr ergibt sich eine Dauerabhängigkeit. Als DaimlerChrysler und Telekom ihre vertraglichen Leistungen bei Toll Collect nicht erbrachten, ging es um die Schadensersatzzahlungen an den Bund. Das Verkehrsministerium konnte jedoch den von den Beratern Freshfields verfassten 18.000-Seiten-Vertrag nicht selbst interpretieren und vergab deshalb einen weiteren Beratervertrag, um Modalitäten und Höhe der Schadensersatzzahlung ermitteln zu lassen.<sup>76</sup>

Für die wirtschaftspolitische Ausrichtung ebenso wie für die Täuschung des Publikums ist die Beauftragung des Beratungsunternehmens Accenture aufschlussreich. Im Frühjahr 2004 wurde der Amtschef der umbenannten Bundesagentur für Arbeit, Florian Gerschter, entlassen. Er hatte Beraterverträge ohne Ausschreibung gedeckt. Doch der größte Berater mit den größten Aufträgen blieb ungeschoren: Accenture. Anfang 2003 erhielt Accenture den Auftrag, in der Bundesagentur den ›Virtuellen Arbeitsmarkt‹ (VAM) einzurichten, eine Internet-Jobbörse mit offenen Arbeitsstellen und direkten Bewerbungsmöglichkeiten. Der Auftrag wuchs unter der Hand von ursprünglich 35 Millionen Euro auf 165 Millionen.<sup>77</sup>

Bei der öffentlichen Kritik trat Accenture völlig in den Hintergrund. Auch die Frage, wer Accenture ist und welchen Sinn der Auftrag hat, wurde nicht gestellt. Accenture hat sich mit *E-Government* (elektronisches Verwalten) unbemerkt von der Öffentlichkeit in allen Ebenen des Staates festgekrallt. Durch *Customer Relationship Management* (CRM), so wird versprochen, können Behörden »ein ganzheitliches Bild ihrer Kunden erstellen«, CRM beruhe »auf umfassenden Informationen über Besonderheiten, Bedürfnisse und Präferenzen von Kunden«.<sup>78</sup> Welche hilflose und zum Sparen verdonnerte Behörde greift dieses Versprechen leichter Bürgerbeherrschung nicht gern auf? So organisiert Accenture die Durchdringung und Steuerung des Bürgerverhaltens nicht nur in Eichels Finanzministerium, in der Deutschen Post, in der Zollverwaltung des Bundes, sondern auch in den Länderfinanzministerien von Sachsen-Anhalt und Baden-Württemberg ebenso wie in der Stadtverwaltung von Köln und Erlangen.<sup>79</sup>

Das von Accenture verfolgte Ideal ist der Bürger, der nie persönlich im Arbeits- und Finanzamt, in der Ausländer- und Umweltbehörde vorspricht, sondern brav zuhause bleibt, nur zeichenhaft und lautlos mit der digitalisierten Obrigkeit verkehrt und geduldig auf eine Antwort wartet. Die Voraussetzung zur Existenz als Bürger ist hier der Internetanschluss, der Aktionsraum des isolierten Individuums ist das technisch hochgerüstete, stille Kämmerlein. Zur Realisierung tut sich Accenture jeweils mit strategischen Partnern zusammen, die die Soft- und Hardware liefern, in Deutschland sind dies v.a. die Deutsche Telekom, E-Plus, Siemens und Infineon.

Der Firmenname Accenture klingt modern, beliebig, harm- und geschichtslos. Niemand scheint zu wissen, wer dieser *global player* mit 75.000 Mitarbeitern in 47 Ländern eigentlich ist. Vor drei Jahren hatte das Unternehmen noch einen anderen Namen: Arthur Andersen. Als im Herbst 2000 die Betrügereien von Andersen als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater von Enron bekannt wurden, konnte sich das zweitgrößte Beratungsunternehmen der Welt nur durch das teuerste *rebranding* der bisherigen Geschichte retten: Innerhalb von zwei Monaten benannte man sich mithilfe eines Werbeaufwands von 175 Millionen US-Dollar weltweit in Accenture um.<sup>80</sup> Der Hauptsitz wurde von Chicago auf die Bermudas verlegt, um den drohenden Gerichtsurteilen in den USA zu entgehen.<sup>81</sup> Während Accenture mittlerweile in Ohio, New York und Texas wegen überzogener Rechnungen (*overbilling*) in Verruf geraten ist – Monatsrechnungen mit 31 Arbeitstagen à 16 Stunden sind keine Seltenheit – und deshalb keine Staatsaufträge mehr bekommt,<sup>82</sup> darf die Tarnkappenfirma in Deutschland ungehindert die Bundesagentur für Arbeit umbauen.

Dabei ist überhaupt die Frage, was der ›virtuelle Arbeitsmarkt‹ bringt. Das irrsinnige Versprechen lautet: »Wir könnten sofort eine Arbeitslosigkeit von Null in Deutschland haben«, behaupten die Berater.<sup>83</sup> Das hört die Bundesregierung gern und lässt sich das illusionäre Versprechen etwas kosten. Aber wo keine Arbeitsplätze sind, können auch keine vermittelt werden, auch nicht dadurch, dass die Arbeitslosen jeden Tag eine Bewerbung in den ›virtuellen Arbeitsmarkt‹ schicken. Sicher, einige Arbeitslose können so leichter Arbeitsplätze finden, die sonst offen blieben, zumindest zeitweise. Aber die wesentlichen Ziele, die mithilfe von Accenture erreicht werden, sind andere:

Die Kosten der Bundesagentur werden gesenkt, z.B. durch Personalabbau; die Arbeitslosen übernehmen selbst die ›Vermittlungsarbeit‹; die Chefs der Bundesagentur erhalten Gehälter, Erfolgsprämien und Dienstwagen nach dem Vorbild von Aktiengesellschaften.

### **Portrait: Roland Berger Strategy Consultants GmbH**

1986 kaufte sich die Deutsche Bank in die mittelständische Roland Berger Consulting GmbH ein und wurde Mehrheitsgesellschafter. Berger bekam Aufträge, von denen er bisher nur zu träumen wagte. Diese neue Konstellation blieb der Öffentlichkeit weitgehend verborgen. Er trat als unabhängiger, selbstständiger Berater auf und wurde in der Wirtschaftspresse ebenso wie in Intelligenzblättern wie der »Zeit« und dem »Spiegel« als solcher gern zitiert. In Wirklichkeit erfüllte Berger weitgehend die Funktion eines mitprofitierenden Handlängers der Deutschen Bank. Das zeigte sich etwa im Fall Philipp Holzmann. Als dem Baukonzern der Konkurs drohte, wurde Berger als Sanierungsberater beauftragt. Die Deutsche Bank war sowohl Hauptkreditgeber wie auch Hauptaktionär von Philipp Holzmann. Die Sicherung der Kreditrückzahlung hatte für Berger den Vorrang vor der Sicherung der Arbeitsplätze. Die 150 Millionen aus der Bundeskasse, die Bundeskanzler Schröder vor den jubelnden Bauarbeitern für die Rettung von Holzmann zugesagt hatte, landeten schließlich zum größten Teil bei der Kölner Privatbank Oppenheim, die das Holzmann-Projekt »Köln-Arena/Kölner Technisches Rathaus« finanziert hatte. Die von Schröder so medienwirksam »geretteten Bauarbeiter« gingen leer aus, viele Arbeitsplätze sind vernichtet.<sup>84</sup>

Dass Berger den Sanierungsauftrag für Holzmann erhielt, hatte er auch seinem Freund Gerhard Schröder zu verdanken. Berger, politisch der CSU nahe stehend und als Wirtschaftsminister in einem Bundeskabinett des CSU-Vorsitzenden Edmund Stoiber vorgesehen, könnte dieselbe Funktion auch bei anderen Parteien einnehmen. Berger, schon Berater von Bundeskanzler Kohl, wurde in derselben Zeit auch vom damaligen SPD-Ministerpräsidenten von Niedersachsen, Schröder, als Berater herangezogen.

Als Berger 1999 den Sanierungsauftrag für Holzmann erhielt, konnte er allerdings formal damit argumentieren, dass die Deut-

sche Bank ein Jahr zuvor aus dem Beratungsunternehmen ausgeschieden war. Berger und mehrere Partner hatten die Anteile zurückgekauft. Das wurde wegen der Expansion in die USA erforderlich. Die US-Kartellbehörden forderten die Auflösung der symbiotischen Vereinigung. So gehört das umbenannte Unternehmen Roland Berger Strategy Consultants GmbH zu 90 Prozent 168 Partnern; Roland Berger selbst, zugleich Aufsichtsratsvorsitzender, hält mit 10 Prozent den größten Anteil.

Als das Schröder-Projekt EXPO2000 in Niedersachsen auf der Kippe stand, lieferte Berger das Gefälligkeitsgutachten, in dem der EXPO die 40 Millionen Besucher bescheinigt wurden, die mit Sicherheit gebraucht würden. Schließlich kam nicht mal die Hälfte. Die Schulden von 2,3 Milliarden Mark übernahmen das von Schröder regierte Bundesland und die Bundesrepublik Deutschland, ohne großes Wehklagen. Dadurch wurde das Renommee des Beraters nicht angekratzt, jedenfalls nicht im dem für ihn wichtigen Milieu, im Gegenteil: Möglichst viele Kosten auf den wegen seiner Überschuldung gescholztenen Staat abwälzen, ist eine Leistung, die honoriert wird.

Es gibt keine ›Reform-Kommission, in der Berger nicht vertreten wäre. Ebenso im Bundesunternehmen Deutsche Bahn: Berger entwickelte das Preissystem ›Pep‹. Es wurde ein Flop und musste korrigiert werden. Aber das Schöne an einem Flop ist ja, dass er unweigerlich den nächsten Beraterauftrag nach sich zieht: Berger erhielt den Auftrag, in den Zügen eine aufwändige Fahrgastbefragung über die »Zufriedenheit mit dem Preissystem der Deutschen Bahn« durchzuführen.

Die Firma hat 1.800 Mitarbeiter. Ihr Einsatz wird in Deutschland den Kunden mit 2.500 bis 3.200 Euro pro Tag in Rechnung gestellt. Dieser Preis steigt umso schneller, je gefestigter die ohne Ausschreibung erschlichene Monopolstellung ist, etwa bei der Bundeswehr.<sup>85</sup> Daran verdienen einmal die Mitarbeiter der Firma in Deutschland, vor allem aber, neben Roland Berger selbst, die 168 Partner.

Zwei Drittel der Staatsaufträge sind Folgeaufträge. Das war schon bei den niedersächsischen Ministerpräsidenten Glogowski, Schröder und Gabriel so. Die Erstaufträge werden so gestrickt, dass sie auf Folgeaufträge hinauslaufen. Das widerspricht den Vergaberichtlinien. Einen guten Berater muss das nicht kümmern. Bergers Lieblings-

spruch: »Die Vergaberichtlinien sind für den Einkauf von Büroklammern gemacht.« Berger hat bisher 16 Beraterverträge vom Verteidigungsministerium erhalten. Nur der erste Auftrag wurde öffentlich ausgeschrieben, die weiteren 15 waren Folgeverträge – drei in der Amtszeit des Ministers Schäping, zwölf in der Amtszeit des Nachfolgers Struck – im Gesamtwert von 14,3 Millionen Euro. Nach Aussage eines Sprechers der Bundeswehr ist ein solches Verfahren »üblich«.<sup>86</sup> In einem Fall kam es zu einer Ausschreibung, aber da gestaltete Berger selbst die Ausschreibung, bewarb sich gleichzeitig und erhielt den 6-Millionen-Auftrag.<sup>87</sup>

Zu den zunehmenden Staatsaufträgen gehört die Teilprivatisierung und radikale Strukturreform staatlicher Großorganisationen (Bundeswehr), eine große Verwaltungsreform in den Kommunen (Pilotprojekt Bremen), regionale Wirtschafts- und Innovationsstrategien (Bayern, NRW, Baden-Württemberg), *e-Government* (Pilotprojekt Ortenaukreis und EU-Kommission). Bei Post und Lufthansa sei zwar »einiges geschehen«, aber es fehle noch »an Tiefe, Breite und konsequenter Umsetzung einer echten Reform des öffentlichen Sektors«.<sup>88</sup>

Die globale Expansion begann mit dem Markteintritt in den USA. Dort unterhält Berger Büros in New York, Detroit und San Francisco. Am schnellsten expandierte Berger in den letzten Jahren in den USA, Japan, Lateinamerika und Großbritannien. Büros in Moskau, Kiew, Riga, Prag, Budapest, Bukarest und zuletzt Warschau folgten.

Mit 16 Lehrstühlen in verschiedenen Ländern baut Berger ein »Akademisches Netzwerk« auf. Er finanziert Stiftungslehrstühle für *e-Business* und *Information Technology* an der TU München und am INSEAD (Frankreich). Top-Mitarbeiter erhalten Stipendien, um an den Top-Hochschulen der Welt zu promovieren.

Das informelle Beziehungsgeflecht mit ehemaligen Polit- und Mediengrößen gehört zu Bergers Arbeitsinstrumenten. Jobst Fiedler, von 1990 bis 1996 Oberstadtdirektor von Hannover, baute danach bei Berger den Geschäftsbereich Public Sector Consulting auf. 2004 kaufte Berger sich in die Politik-Beratungs-Agentur Wirtschaft, Medien und Politik (WMP Eurocom AG) ein und wurde Aufsichtsratsvorsitzender. Er will seinen Anteil an diesem undurchsichtigen Netzwerk verstärken, in dem ehemalige Chefredakteure der Bild-Zeitung und

der ehemalige Außenminister Genscher Staatsaufträge beschaffen, so bei der Bundesagentur für Arbeit.<sup>89</sup>

Auch in einer weiteren Hinsicht haben die Berater ihre behauptete ›neutrale‹ Rolle verlassen und haben sich zur politischen Lobby entwickelt. So engagiert sich Roland Berger als ›Botschafter‹ der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM). Sie wurde vom Arbeitgeberverband Gesamtmetall gegründet und für die ersten fünf Jahre mit 50 Millionen Euro ausgestattet. Die Agenda 2010 ist für INSM erst ein Anfang, der Niedriglohnsektor soll weiter ausgebaut werden. »Deutschland ist auf dem Arbeitsmarkt ein Jurassic Park«, so die Botschaft des Botschafters Berger.

### **Die Berater-»Kultur«**

Beratungsunternehmen suchen junge, ›hungrige‹ Mitarbeiter, es sollen die besten Akademiker von den renommiertesten Hochschulen sein. Qualifikationsmerkmale sind: aufstiegsgierig, bereit zur 80-Stunden-Woche, flexibel einsetzbar an vielen Orten. Die Einstiegsgehälter liegen bei 50.000 Euro, nach fünf Jahren können es bereits 200.000 Euro sein.<sup>90</sup> Wer einen neuen Kunden gewinnt, wird mit einem Bonus belohnt. Bei den juristischen Beratern wird traditionsgemäß nach Stundensatz abgerechnet: Er beträgt 200 Euro für solche Anwälte, die noch nicht vier Jahre in der Kanzlei arbeiten; die ›Seniorberater‹ berechnen 300 Euro pro Stunde. Wer zum Mitinhaber/Partner aufsteigt, wird zusätzlich an den Gewinnen beteiligt.

Berater machen sich nicht die Hände schmutzig an der Ausführung ihrer Empfehlungen. Sie entlassen niemanden persönlich, sie sehen keinem Opfer in die Augen. Sie treiben nicht die Gebühren und Mieten und Zinsen ein, die infolge von Privatisierungen steigen. Sie leben in einer abgeschotteten Welt, verbringen viele Stunden in Flugzeugen und Luxushotels.<sup>91</sup>

Berater sind weder neutral noch unabhängig. »Sie sind abhängig vom Auftraggeber und vom nächsten und übernächsten Auftrag.«<sup>92</sup> Sie sind auch nicht politisch neutral, sondern oszillieren politisch in der Regel auf der rechten Seite des parlamentarischen Parteienspektrums. Die Wirtschaftsprüfer Ernst & Young stellen mit Thomas Bors-

tell ein Mitglied des Vorstands im CDU-Wirtschaftsrat.<sup>93</sup> Ernst & Young testiert die Rechenschaftsberichte der CDU und wird immer dann als ›unabhängiger Wirtschaftsprüfer‹ zur erneuten Prüfung herangezogen, wenn die testierten Rechenschaftsberichte sich als falsch erweisen. Dies war etwa der Fall bei den ›schwarzen Kassen‹ des ehemaligen Bundeskanzlers und CDU-Vorsitzenden Kohl: Hier deckte Ernst & Young die Rückdatierung von Belegen, mit deren Überprüfung Ernst & Young dann erneut beauftragt wurde.<sup>94</sup>

Beratungsfirmen nehmen gern ausgeschiedene Politiker auf, weil sie informelle Beziehungen schätzen: Forschungsminister Hauff ging zu KPMG, ebenso Verkehrsminister Bodewig, nachdem er den Toll Collect-Vertrag unterschrieben hatte. Der SPD-Wahlkampfleiter Machnig ging zu Booz Allen Hamilton, Hannovers Oberstadtdirektor Jobst Siedler zu Berger, der ehemalige Außenminister Genscher zu WMP Eurocom usw.

Berater übernehmen gern Top-Funktionen in den von ihnen beratenen Unternehmen. Das wird auch als Unternehmens-Berater-Filz oder Drehtür-System bezeichnet: So kommen die Vorstandsvorsitzenden der Post AG-Chef, Klaus Zumwinkel, der Postbank AG, Wulf von Schimmelbusch, und der Energie Baden-Württemberg (EnBW), Claassen, von McKinsey. Sie lassen sich zusätzlich natürlich von McKinsey beraten. So beauftragte Claassen McKinsey, um das ›Top Fit‹-Programm zu entwerfen: Die Beschäftigten sollen auf Gehalt verzichten, möglichst viele sollen schon ab 52 Jahren vorzeitig in Rente gehen können – auf Kosten der Sozialkassen. Claassen will das ehemalige Staatsunternehmen EnBW an die Börse bringen und muss gleichzeitig an den neuen Hauptanteilseigner, Electricité de France (EdF), Gewinne abführen. Die Kumpanei zwischen Big Capital und Big Labour steht bei den Beratern besonders hoch im Kurs, wenn es damit gelingt, den Sozialkassen Kosten aufzubürden.<sup>95</sup>

Die Propheten der freien Marktwirtschaft sind selbst die Verkörperung von Vettternwirtschaft. Sie veröffentlichen keine Geschäftsberichte. Sie verheimlichen ihre Gewinne. Sie hassen öffentliche Ausschreibungen. Sie sind nicht nur intransparent, sondern sie organisieren auch für die Berateten die Intransparenz. Sie erschließen ihnen die okkulte Parallelfinanz der globalen Finanzoasen und der unübersehbaren Geflechte von Briefkastenfirmen.

Berater übernehmen keine Verantwortung. Ihre vertraglich vereinbarte Haftungsfreistellung lässt nur minimalen Schadenersatz zu, und auch dies nur bei »Vorsätzlichkeit«.

Mit den Beratern zieht eine Kultur der Geheimhaltung ein, die die bisherige Geheimniskrämerei der Behörden weit übertrifft. Sie machen die Geheimhaltung der mit ihnen geschlossenen Aufträge ebenso zur Bedingung wie die Geheimhaltung der von ihnen verfassten Privatisierungsverträge. Stadträte und Bundestagsabgeordnete dürfen die Verträge nicht sehen, die sie beschließen sollen (z.B. Cross Border Leasing, Toll Collect).

Freilich wäre dies alles nicht möglich, wenn nicht der Staat dies auch wollte oder deckte. So weigert sich die Bundesregierung, die Namen der Beratungsfirmen und die Höhe der Honorare zu veröffentlichen. Die Verträge seien »vertrauliche Unterlagen«; einzelne Berater hätten sich die Geheimhaltung »vertraglich ausbedungen«. Die Bundesregierung verweigerte auch eine einfache Auflistung der zehn Beraterfirmen, die am häufigsten herangezogen wurden.<sup>96</sup>

## **Der Mythos der ökonomischen Effizienz**

Keine »Fehlberatung« kann den Ruf der Berater ankratzen. Bergers Gefälligkeitsgutachten für die EXPO2000 spiegelte Wirtschaftlichkeit vor und ermöglichte für den nach Höherem strebenden Ministerpräsidenten Schröder das Renommierprojekt. Die Schulden wurden umstandslos von Land und Bund übernommen, die eigentlich entlastet werden sollten.

Was aus gesamtwirtschaftlicher Sicht als »Fehlkalkulation, Verschwendug von Steuergeldern und Täuschung der Steuerzahler« zu bezeichnen ist,<sup>97</sup> muss dies aus Sicht der Berater und der Beratenen keineswegs sein. Im Gegenteil, Schröder überhäufte sowohl als Ministerpräsident von Niedersachsen wie auch dann als Bundeskanzler Berger mit weiteren Aufträgen. Entscheidend sind die Interessen der Auftraggeber und der Mitgewinnler: Da sind einmal die Millionengehälter des EXPO-Topmanagements, in diesem Falle der ehemaligen Treuhand-Chefin Birgit Breuel und ihrer Entourage; die Gehälter sind um ein Mehrfaches höher als für Staatsangestellte, die das Projekt mindestens genauso gut bzw. schlecht hätten durchführen können.

Da ist weiter der Imagegewinn für Politiker. Da sind nicht zuletzt die Honorare für die Berater, die sich im Beratervertrag wie immer dagegen absichern, dass sie bei Falschberatung nicht zur Rechenschaft gezogen werden können.

Die Berater, die auf der ideologischen Plapperebene den Staat aus der Wirtschaft heraushalten wollen, nehmen in der Praxis den Staat so unbarmherzig wie möglich in die Pflicht, und zwar grundsätzlich und langfristig. Bei der Privatisierung der Bundespost hat die damalige CDU-geführte Regierung von Helmut Kohl nach dem Vorschlag der Berater den überwiegenden Teil der Pensionslasten dem Bundeshaushalt aufgebürdet. »Freuen können sich darüber die Aktionäre der Deutschen Post AG, der Telekom AG und der Postbank: die privatisierten Unternehmen müssen bis 2090 nur etwa 18 Milliarden Euro an Pensionslasten aufbringen, während auf den Bund 555 Milliarden Euro entfallen. Die jährliche Belastung des Bundeshaushalts wird im Jahre 2016 ihren Höhepunkt erreichen: etwa 30 Milliarden Euro.«<sup>98</sup>

Ähnliches, wenn auch nicht in diesem Umfang, lässt sich für die meisten Privatisierungsprojekte in Ost- und Westdeutschland feststellen. So vertiefen die Berater die Verschuldung des Staates, deren Rückführung sie fordern und die sie als Begründung für ihre Tätigkeit anführen.<sup>99</sup>

Das ist nicht überraschend, sondern logisch: Die Berater sind erstens selbst große Privatunternehmen, die auf Höchstprofit orientiert sind. Zweitens sind sie den Privatunternehmen verpflichtet, die sie gleichzeitig neben dem Staat beraten und denen sie möglichst profitable Aufträge verschaffen. Der gescholtene Staat darf die Rolle der verachteten Melkkuh einnehmen. Schaffung neuer Arbeitsplätze, Vollbeschäftigung, gesicherter und menschenrechtlicher Lebensstandard für die Bevölkerung, Transparenz, Demokratie: solche Kriterien sind den hier charakterisierten Beratern ein rotes Tuch. Die erstrebte Effizienz gilt nur den wenigen.

Die Hegemonie des neoliberalen Theoriegebildes hat als spiegelbildliche Erscheinung die Verdummung großer Teile der kulturellen Elite. Das zeigt sich etwa an der klischehaften Formel vom »Versagen der Unternehmensberater«, »Versagen der Wirtschaftsprüfer« u.Ä.<sup>100</sup> Auch bei Gewerkschaften ist dies eine gängige Formel. Dabei wird vorausgesetzt, die Berater arbeiteten im gesamtbetrieblichen oder

volkswirtschaftlichen Interesse, gegen das sie dann in Einzelfällen verstößen. Dies ist entweder Unkenntnis und Naivität oder es ist Zy-nismus.

Der Kulturkritiker Konrad Adam, der sich in den Feuilletons großer Zeitungen ausbreiten darf, beantwortet die Frage, was ein Berater sei, wie folgt: »Ich stelle ihn mir vor wie Christo, als einen Verpackungskünstler also, der unter einer neuen Hülle das Innere zwar verschwinden, aber auch unverändert fortbestehen lässt. Alles bleibt, wie es ist, sieht nur vorübergehend anders aus und heißt des-wegen auch ein bisschen anders, Agentur statt Anstalt zum Beispiel. Wenn das Schild ausgewechselt ist, ist die Reform vollendet.«<sup>101</sup> Dass Berater den Staat verändern und Arbeitslosigkeit bewirken, merkt der Schöngest nicht.

Politische Kommentatoren sind nicht besser. Robert Misik findet in der »tageszeitung« die »Anklagen gegen den Ökonomismus« und gegen die Berater à la McKinsey durchaus »sympathisch«. Er wiederholt die vielfach gebrauchte Formel, die Berater seien deshalb so schlecht angesehen, weil sie für die »Ökonomisierung aller Lebensbe-reiche« stehen. Da man sich aber dieser Ökonomisierung nicht ent-ziehen könne, sei die Kritik letztlich unsinnig.<sup>102</sup> Kommentatoren wie Misik können oder wollen Folgendes nicht begreifen: Eine sachge-rechte Kritik an den Beratern setzt keineswegs daran an, dass sie eine allgemeine »ökonomische« Sichtweise haben, sondern dass sie eine besondere ökonomische Sichtweise haben, nämlich die Sichtweise gemeinschaftszerstörender Eigentümer.

Ähnlich kritisiert der ehemalige »Zeit«- und spätere »Spiegel«-Redakteur Dirk Kurbjuweit die Berater als »Propheten der Effizienz«. McKinsey sei das Symbol für die schreckliche »Diktatur der Ökono-mie«.<sup>103</sup> Auch er findet wie Misik die Kritik an der beratergetriebenen Unterwerfung aller Lebensbereiche unter Kriterien der Effizienz zwar sympathisch, aber letztlich doch naiv. Der Ausweg, den er sieht, deckt sich mit der »Sehnsucht« des Chefs von McKinsey Deutschland, Jürgen Kluge, »nach der Welt der Amischen«.<sup>104</sup> Die Amischen sind eine asketisch und ohne moderne technische Hilfsmittel in den USA le-bende Sekte. Sie haben ihre Lebensweise bewahrt, sie ist seit Jahrhun-derten gleich geblieben. Diese »Alternative« ist eine typisch altbürger-lich-kulturelle Sehnsucht: Eine andere, schönere Welt wird gedacht,

aber eben nur als Idee, und in der zwanghaft erlebten »realen« Welt, die als schreckliche Diktatur kritisiert wird, wird dann doch freudig-freudlos verweilt. Die »Alternative« klingt irgendwie sympathisch, sozusagen als möglicher Rest von utopischer Menschlichkeit, aber sie trägt für Kluge, Kurbjuweit & friends zugleich den augenzwinkernden Beweis ihrer Unmöglichkeit, ja Unsinnigkeit in sich.

Ähnlich argumentiert der Philosoph und Sozialwissenschaftler Jürgen Habermas. So setzt er sich ›kritisches‹ mit den Auffassungen des ehemaligen Weltbankpräsidenten und jetzigen Bundespräsidenten Horst Köhler auseinander: »Ich verachte keineswegs das Rückgrat der Ökonomie gegenüber dem schöngestigten Überbau und bin der letzte, der Intellektuelle in öffentlichen Ämtern sehen möchte. Aber das dislozierte, an falscher Stelle angewendete wirtschaftliche Denken, das die nicht in Geld zu messenden Leistungen – ob nun in Psychiatrien und Kindergärten oder in Universitäten und Verlagen – den schlichten Maßstäben McKinseys unterwirft, ist zum gesellschaftlich wirk-samen Kategorienfehler geworden.<sup>105</sup>

Dass der Vorgänger Köhlers, der Sozialdemokrat Johannes Rau, wortgleich argumentierte, macht die Sache nicht besser. Auch Habermas verwechselt die von Köhler vertretene neoliberalen Ökonomie mit Ökonomie überhaupt. Der renommierte Philosoph akzeptiert das Ökonomiekonzept à la McKinsey als »das wirtschaftliche Denken« überhaupt; es sei zwar »schlicht«, so stellt er in den Höhen seiner Philosophie fest, und als solches sei es in den ökonomischen Niederrungen der Unternehmen am richtigen Platz. Der »Kategorienfehler« bestehe nur darin, dass es auch an der falschen Stelle, nämlich im Sozialen und Kulturellen, eingesetzt werde.

Dies ist geistiger Bankrott. Denn Psychiatrien, Kindergärten, Universitäten und Verlage müssen auch unter ökonomischen Gesichtspunkten geführt werden. Jeder Pflege-, Kindergarten- und Studienplatz und jeder Verlagsangestellte und jedes Buch müssen bezahlt werden. Sie nach den Kategorien einer doppelzüngigen Politik aus ökonomischer Bewertung fernhalten zu wollen (während man in der anderen, gleichzeitigen Rolle als politische Pragmatiker ihnen die Mittel entzieht), ist wirklichkeitsfern, ja demagogisch. Der renommierteste Philosoph der Bundesrepublik bleibt hinsichtlich elementa-

rer ökonomischer Sachverhalte auf dem peinlichen Niveau McKinsey-versifften Denkens.

Ob es möglich ist, die hier charakterisierten Berater »demokratisch zu kontrollieren«<sup>106</sup>? Das wäre schön, doch in dem nun erreichten Zustand der Berater-Republik fehlen die staatlichen und auch medialen Instrumente für eine solche Kontrolle. Zu der dagegen weltweit notwendigen neuen Demokratie-Bewegung gehört die Erkenntnis, dass nicht nur die Konzepte der Berater, sondern auch die Denkweisen der traditionellen kulturellen Eliten auf den Misthaufen der Moderne gehören. Im selben Zusammenhang steht die ökonomische Ertüchtigung führungsfähiger Menschen an, die theoretisch und praktisch eine Ökonomie entwickeln, die endlich dem politischen System der Demokratie entspricht.

## ANMERKUNGEN

- 1 Hans-Jörg Piehl: Bestechungsgelder im internationalen Wirtschaftsverkehr. Heidelberg 1991, S. 20f.
- 2 Werner Rügemer: Wirtschaften ohne Korruption? Frankfurt/Main 1996, S. 55
- 3 Henning Krumrey: 109 Millionen abgetaucht, Focus 44/1994, S. 64
- 4 Vgl. Gian Trepp: Swiss Connection. Zürich 1996
- 5 Werner Rügemer: Global Corruption, in: PROKLA Nr. 131, Juni 2003, S. 235ff.
- 6 die tageszeitung 2.6.2004
- 7 Financial Times Deutschland 21.11.2003
- 8 Vgl. den Beitrag in diesem Band »Beraten und verkauft: Die Kommunen«
- 9 Die Welt 14.7.2004
- 10 Werner Rügemer: Global Corruption a.a.O., S. 235ff.
- 11 Eva Joly: Im Auge des Zyklons. Der Elf-Aquitaine-Skandal. München 2003
- 12 Zum Begriff des autoritären Wirtschaftsliberalismus vgl. Ralf Ptak: Vom Ordoliberalismus zur Sozialen Marktwirtschaft. Stationen des Neoliberalismus in Deutschland. Opladen 2004

- 13 Zu Geschichte und Geschäftsumfang der fünf größten Wirtschaftsprüfer vgl. den Beitrag von Ernest Backes in diesem Band
- 14 Arthur Levitt: *Take on the Street. What Wall Street and Corporate America don't want you to know.* New York 2002, S. 238
- 15 Ebd., S. 125f.; Süddeutsche Zeitung 11.1.2000
- 16 Austin Mitchell u.a.: *The Accountants Laundromat*, University of Essex 1998; Werner Rügemer: Finanzoasen rüsten auf, Freitag 12.5.2000
- 17 Werner Rügemer: *Cross Border Leasing – ein Lehrstück zur globalen Enteignung der Städte.* Münster 2004, S. 98f.
- 18 Gier ohne Grenzen, *Der Spiegel* 28/2002, S. 97
- 19 Peter-Ferdinand Koch: *Die Geldgeschäfte der SS.* Hamburg 2000, S. 114ff.
- 20 *Wall Street Journal Europe* 10.4.2004
- 21 Die Blendwerk AG, *manager magazin* 5/2003, S. 128ff.
- 22 Vgl. Werner Rügemer: *Cross Border Leasing*, a.a.O.
- 23 Ernst & Young/Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Dietrich Dörner: *Entwicklung der Corporate Governance in Deutschland unter Berücksichtigung des Sarbanes-Oxley Act*, o.O. 2003, S. 58 und 64
- 24 John K. Galbraith: *Der große Crash.* München 1989, S. 75f.
- 25 Charles Higham: *Trading with the Enemy.* New York 1983 passim
- 26 Werner Rügemer: *Cross Border Leasing* a.a.O., S. 61 und 14off.
- 27 Hochschulanziger Mai 2004, S. 72
- 28 McKinsey Quarterly 3/1998
- 29 Handelsblatt 9.7.2004
- 30 Dirk Kurbjuweit: *Unser effizientes Leben. Die Diktatur der Ökonomie und ihre Folgen.* Hamburg 2003, S. 25
- 31 junge welt 27.8.2004; vgl. auch den Bericht von Jochen Bülow in diesem Band über die Beauftragung von McKinsey durch das Kölner Erzbistum.
- 32 Lawrence Mitchell: *Der parasitäre Konzern.* München 2002
- 33 Ebd. S. 293
- 34 Ebd. S. 304ff.

- 35 David Gordon: *Fat and Mean: The Corporate Squeeze of Working Americans and the Myth of Managerial Downsizing*. New York 1996
- 36 Ed Michaels/Helen Handfield-Jones/Beth Axelrod: *The War for Talents*. New York 2001
- 37 Malcolm Gladwell: *The Talent Myth*, *The New Yorker* 22.7. 2002
- 38 manager magazin 11/2002, S. 56
- 39 Inside McKinsey, *Business Week* 8.7.2002
- 40 Die Berater-Republik, *Die Zeit* 7/2004
- 41 *Business Week online* 8.7.2002
- 42 Vgl. den Beitrag über das »dortmund-project« von Wolfgang Richter in diesem Band.
- 43 *Time* 27.1.2002
- 44 Vgl. James Hatfield: *Das Bush-Imperium*. Bremen 2002
- 45 Inside McKinsey, a.a.O.; auch im internen Mitteilungsblatt *McKinsey Quarterly* finden sich zahlreiche begeisterte Hinweise auf die Erfolge von Enron.
- 46 Malcom Gladwell a.a.O.
- 47 The firm that built the house of Enron, *The Observer* 24.3. 2002
- 48 Werner Rügemer: *Die große Aufblähung. Enron, Worldcom & Co.* Frankfurter Rundschau 13.8.2002
- 49 Zur Funktion und Arbeitsweise von Finanzoasen vgl. Werner Rügemer: Grüezi – bei welchen Verbrechen dürfen wir behilflich sein? Exemplarische Analyse der Finanzdienstleistungen in der Schweiz, Heilbronn 1999
- 50 California Public Utilities Commission: Testimony of Loretta Lynch, President, before the U.S. Senate Commerce Committee Hearing April 11, 2002 and May 15, 2002
- 51 CNN.com 2.2.2002
- 52 *Time* 21.1.2002; zahlreiche Originalbelege für die Tätigkeit von Andersen bei Enron finden sich in US-Congress, Joint Committee on Taxation: *Report of Investigation of Enron Corporation and related Entities*, Washington Februar 2003.
- 53 William Powers: *Report of Investigation by the Special Investigation Committee of the Board of Directors of Enron Corp.*, 1.2.2002

- 54 One Big Client, One Big Hassle, Business Week 28.1.2002
- 55 Jim Vallette/Daphne Wysham: Enron's Pawns. How Public Institutions Bankrolled Enron's Globalization Games, o.O. 2002
- 56 Quinn Mills: Wheel, Deal and Steal. Deceptive Accounting, Deceitful CEOs and Ineffective Reforms. New York/London 2003
- 57 Forbes 14.3.2002
- 58 Jörg Staute: Der Consulting-Report, Frankfurt/New York 1996, S. 48ff.
- 59 Boston Consulting Group: Growing through Acquisition, 2002, Neue Zürcher Zeitung 22.5.2004
- 60 Chris Zook/James Allen: Erfolgsfaktor Kerngeschäft, New York 2001
- 61 Kölner Stadt-Anzeiger 24.3.2004
- 62 Ralf Spiller/Joachim Weidemann (Hg.): Investmentguide EU-Osterweiterung, Stuttgart 2004
- 63 Accenture Germany: Das richtige Wissen? Kompetenzvermittlung an deutschen Hochschulen. 2004
- 64 Anzeige in den meisten großen deutschen Tageszeitungen am 3.2.2004; vgl. [www.pwc.com/de](http://www.pwc.com/de)
- 65 Handelsblatt 11.2.2004
- 66 [www.bearingpoint.com/industries/public\\_services](http://www.bearingpoint.com/industries/public_services)
- 67 Handelsblatt 11.2.2004; die Aussage bezieht sich auf das Jahr 2003.
- 68 Birgit Breuel: Treuhand intern, Frankfurt/Berlin 1993, S. 89f.; zu Gründung, Geschichte und Ergebnissen der Treuhandanstalt vgl. Michael Jürgs: Die Treuhändler. München 1997
- 69 Jürgs a.a.O., S. 181
- 70 Landtag von Sachsen-Anhalt, 11. Sitzung vom 16.12.1994, Stenographischer Bericht, S. 2ff.
- 71 Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses Treuhandanstalt, Deutscher Bundestag, Drucksache 12/8404 vom 31.8.1994, S. 213ff.
- 72 Federal Commissioner for Foreign Investment in Germany: Direktinvestitionen nach Deutschland 1991 bis 2002, Berlin 17.6.2003

- 73 Der Spiegel 6/2004, S. 60
- 74 PricewaterhouseCoopers/Freshfields Bruckhaus Deringer u.a.: Private Public Partnership im öffentlichen Hochbau. Berlin August 2003
- 75 Manager Magazin 11/2002, S. 60
- 76 Financial Times Deutschland 2.7.2004
- 77 Peter Hahne: Die Bundesagentur für Arbeit und ihr Virtueller Arbeitsmarkt – neues Millionengrab, Kölner Stadt-Anzeiger 28.2.2004
- 78 Accenture: E-Government 2003, Ergebnisse einer internationalen Vergleichsstudie, S. 8
- 79 [www.accenture.de](http://www.accenture.de)
- 80 Vgl. weiter oben den Abschnitt »Wenn die Berater zusammenwirken: Der Fall Enron«; Larry Greenemeier: Andersen Consulting changing name to Accenture, Information Week 26.10. 2000
- 81 Glen Simpson: Accenture and Monday employ three tax havens, Wall Street Journal 3.7.2002
- 82 State Agency's former leader accused of wrongdoing, Columbus Dispatch 30.6.2001; Dayton Daily News 13.3.2001
- 83 Claudia Bröll: Die Bundesagentur für Arbeit setzt weiter auf Unternehmensberatungen, Frankfurter Allgemeine Zeitung 17.2.2004
- 84 Werner Rügemer: Philipp Holzmann – Der Sanierungs-Filz, Kommune 4/2000, S. 14ff.
- 85 Handelsblatt 11.2.2004
- 86 [www.phoenix.de/ereig/exp/17848](http://www.phoenix.de/ereig/exp/17848)
- 87 Hannes Koch: Teure Sparmaßnahmen bei der Truppe, die tageszeitung 17.8.2004
- 88 Pressemitteilung Roland Berger Strategy Consultants, 10.7. 2001
- 89 Roland Berger setzt auf PR, Handelsblatt 9.7.2004
- 90 Christian Schwandt: Was macht die Berater so mächtig? Publik-Forum 8/2004, S. 17
- 91 Vgl. den Beitrag von Karsten Sauer in diesem Band.
- 92 Staute a.a.O., S. 52
- 93 Die Welt 1.7.2004

- 94 Der Spiegel 15/2000, S. 56
- 95 Werner Rügemer: Topfit in die Arbeitslosigkeit, in: Business Crime Info 4/2003, S. 32f.
- 96 Deutscher Bundestag, Drucksache 15/2458, Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Dagmar Wöhrl u.a., 4.2.2004, S. 4 und 25
- 97 Wirtschaftswoche 27.5.2004, S. 18f.
- 98 Eichel stopft mit der Pensionsrücklage seine Etatlöcher, Stuttgarter Zeitung 26.4.2004
- 99 Werner Rügemer: Privatisierung in Deutschland – eine Zwischenbilanz, in: Jörg Huffschmid (Hg.): Die Privatisierung der Welt. Hamburg 2004, S. 43ff.
- 100 Die Zeit 7.2.2002; vgl. verbreitete Buchtitel wie »Nieten in Nagelstreifen«, »Versager im Dreiteiler« u.Ä.
- 101 Konrad Adam: Wozu wir die Berater brauchen, Die Welt 9.2. 2004
- 102 Robert Misik: Das McKinsey-Syndrom, taz 23.3.2004
- 103 Dirk Kurbjuweit a.a.O.
- 104 Ebd., S. 151
- 105 Jürgen Habermas: Die Wahl ist frei bis zum Schluss. Die Zeit 13.5.2004
- 106 Ralf Fücks: Lobbyismus braucht demokratische Kontrolle, in: Thomas Leif/Rudolf Speth: Die stille Macht, Wiesbaden 2003, S. 55ff.

# Bildung und Wissenschaft



# Die unsichtbare Hand des Marktes in der Schule

---

ALEXANDER HÄUSLER

Die Beraterfirma Boston Consulting Group (BCG) zählt international zu den Marktführern der Consulting-Branche. »1963 in den USA gegründet, unterhält BCG heute weltweit 60 Büros in 37 Ländern, davon acht in Deutschland und Österreich. Hier erzielte die BCG im Jahr 2002 mit 590 Beratern einen Umsatz von 258 Millionen Euro. BCG berät Unternehmen aus allen Branchen und in allen Unternehmensbereichen«, so die Selbstdarstellung.<sup>1</sup> BCG betreibt auch das Schulprojekt business@school. Daran soll verdeutlicht werden, wie neoliberal Ideologie unter inhaltlich fragwürdigen Prämissen Einfluss auf die öffentliche Schule ausübt.

## WIRTSCHAFT IN DER SCHULE ODER SCHULE DER WIRTSCHAFT?

1998 initiierte BCG das Projekt business@school: »Jedes Jahr erwerben mehr als 1.000 Schüler in Deutschland und Österreich im Rahmen dieser Initiative praxisnah Wirtschaftskenntnisse und Schlüsselqualifikationen. 1998 mit zwei Schulen gestartet, beteiligen sich im Schuljahr 2003/2004 mehr als 60 Gymnasien an dem Schülerwettbewerb.«<sup>2</sup> Derartige Schulungsprogramme der BCG laufen auch in Italien und Österreich.

»Corporate Citizenship – das Engagement der Wirtschaft für gesellschaftliche Anliegen – ist ein wichtiger Bestandteil des Unterneh-

mensverständnisses der Boston Consulting Group.« Mit dem Aufstieg von Dr. Hans-Paul Bürkner aus dem Frankfurter Büro zum Weltchef der BCG im Jahr 2003 erhält der Standort Deutschland für das international agierende Unternehmen besonderes Gewicht. »In Deutschland engagiert sich BCG im Rahmen von business@school besonders in den Schulen und setzt die Kernkompetenzen seiner Mitarbeiter ein, um messbaren Mehrwert für das Projekt zu erreichen.«

Mehrwert schaffen ohne Gewinnorientierung? Derartige Sinnentstellungen werden verständlicher, wenn die weitere Trägerschaft eines solchen Engagements für den akademischen Nachwuchs taxiert wird: »So haben mehr als 100 BCG-Berater eine Schulpatenschaft übernommen und betreuen die Schüler-Teams über die ganze Projektdauer hinweg. Darauf hinaus engagieren sich in diesem Schuljahr Mitarbeiter anderer namhafter Unternehmen für die Bildungsinitiative – darunter AXA, BMW, Deutsche Post, Ford, Hochtief, Lufthansa, Nestlé, Rewe, RAG Saarberg, Voith und Wacker Chemie.«

Den Konzernen werden die Schultore geöffnet – jedoch nur bestimmte Schultore. Denn es geht hier nicht etwa um Chancengleichheit, um Förderung in Real-, Haupt- oder gar Sonderschulen, sondern um Elitenförderung. Die Gymnasien sollen laut BCG in Wettbewerb zu einander treten, das Lehrpersonal wird von der BCG geschult. Im Sozialkundeunterricht wird affirmative Klassentheorie im Zeitgeist betrieben: »Vor Ort betreut von BCG-Beratern und Mitarbeitern anderer Unternehmen analysieren Schüler der Klassen 11 bis 13 mit ihren Lehrern zunächst Konzerne sowie lokale Wirtschaftsunternehmen. In der dritten Projektphase entwickeln die Jugendlichen im Team eine eigene Geschäftsidee. Bei Regionalentscheiden und einem Finale werden die besten Ideen vorgestellt und von einer Jury aus namhaften Wirtschaftsvertretern ausgezeichnet.«

Das Projekt business@school wird seit 1999 als gemeinnütziger Verein betrieben und unterhält seine Geschäftsstelle im Stadtteil der NRW-Landeshauptstadt Düsseldorf, wo auch die Landesregierung residiert. »business@school fördert den Dialog zwischen Schule und Wirtschaft«, heißt es im Werbetext. Das Projekt sei Teil des Engagements der BCG »für gemeinnützige Zwecke«. Die geistige Inbetriebnahme der Schulen und des öffentlichen Sektors hat jedoch für die BSG weitere, eigennützige Zwecke: »Boston Consulting verlor neun

Prozent seines Umsatzes«.<sup>3</sup> »Deshalb setzen die Managementberater auf einen anderen Hoffnungsträger: ›Anträge der öffentlichen Hand beleben den Markt in den USA und Großbritannien‹, sagt Roland Steffen, Betreiber des Internetportals Consultingstar.«<sup>4</sup>

BCG-Projekte wie business@school und Strategy School für Studierende<sup>5</sup> werden neben Marketing-Effekten wohl auch als ideologisches Transformationslaboratorium und im Interesse der firmeninternen Nachwuchssuche betrieben: »Weil viele Beratungsunternehmen wieder einstellen, wird der Markt eng. [...] Die neuen Mitarbeiter werden dringend gebraucht – denn die Geschäfte werden wieder besser laufen.«<sup>6</sup> Die gezielte Suche nach Arbeitskräften aus dem Kreis schulischer und akademischer Eliten ist sicherlich ein legitimes Anliegen der BCG. Ob die Ideologie des Unternehmens etwas auf den Lehrplänen von Gymnasien zu suchen hat und den Richtlinien eines demokratisch orientierten und auf Breitenförderung ausgerichteten Bildungssystems entspricht, steht jedoch auf einem anderen Blatt.

Die Rheinische Post berichtete anlässlich einer exklusiven BCG-Schulung im Düsseldorfer Stadtteil für Schüler aus dem Sozialwissenschaftskurs des Mettmanner Heinrich-Heine-Gymnasiums im Rahmen des business@school-Projekts: »›Konkurrenz belebt das Geschäft‹, sagt David K. am Konferenztisch im 18. Stock des Düsseldorfer Stadttores. Die anderen um ihn herum nicken ernst. Sie sind keine Manager, sie sind Schüler und 17 Jahre alt.«<sup>7</sup> Das nennt sich Reform der Schulpolitik. Von der BCG geschult spielen die Gymnasiasten im Stadtteil Consulting und plappern die neoliberalen Parolen vom Survival of the Fittest nach – so scheint sich die BCG ihren Nachwuchs zu wünschen.

### »STRATEGIE DENKEN« MIT CLAUSEWITZ

Um die ideologische Matrix der BCG fassen zu können, hilft ein Blick in die strategischen Leitlinien des Unternehmens. »Clausewitz. Strategie denken«, so der Titel einer Veröffentlichung aus dem Think-Tank der BCG, dem »Strategieinstitut der Boston Consulting Group«. Neben dem Gründer von BCG in Deutschland und Direktor des Instituts, Dr. Bolko von Oetinger, wirkt bezeichnenderweise auch ein ehe-

maliger Artillerieoffizier der US-Armee und heutiger Professor für Strategie am National War College in Washington als Mitherausgeber der BCG-Strategiefibel.

Ein preußischer Kriegsstratege als Vorbild der BCG? »Clausewitz' Philosophie [...] begründet einen Strategiebegriff für revolutionäre Zeiten«<sup>8</sup>, heißt es. Nun ist die Bezugnahme auf Clausewitz als strategische Anregung für wirtschafts- wie außenpolitische Entscheidungen keine Entdeckung der BCG. Schon Deutschlands berühmtester Politiker machte sich die militärstrategischen Anregungen und Kriegsphilosophien des preußischen Generals für seine Vision vom Zusammenhang zwischen Wirtschaft, Politik und Krieg zueigen. Clausewitz habe »in unvergleichlicher Weise« und »für alle Zeiten« erkannt, »daß der Schandfleck einer feigen Unterwerfung nie zu verwischen ist, (daß) selbst der Untergang dieser Freiheit nach einem blutigen und ehrenvollen Kampf die Wiedergeburt des Volkes sichert und der Kern des Lebens ist, aus dem einst ein neuer Baum die sichere Wurzel schlägt.«<sup>9</sup>

Es wäre sicherlich vermessen, aufgrund beiderseitiger Verehrungen für Clausewitz Übereinstimmung zwischen der Weltsicht von Adolf Hitler und der BCG zu folgern. Dem Zusammenhang zwischen Kriegspolitik und wirtschaftlichem Profitstreben jedoch ist hingegen nicht zu widersprechen. Das Interesse führender Wirtschaftseliten der Weimarer Zeit an der mörderischen Expansionspolitik der Nazis ist historisch belegt. Die Verschränkung von Imperialismus, Krieg und wirtschaftlichem Expansionsstreben einflussreicher Konzerne ist eine historische wie aktuelle Tatsache. Der berühmte Satz aus dem von Clausewitz 1832 erstellten Hauptwerk »Vom Kriege« lautete: »Der Krieg ist die Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln.« Diesem Diktum folgten in Deutschland sowohl der preußische Obrigkeitstaat wie die NSDAP. Eine zentrale Ursache für die Urkatastrophe des 20. Jahrhunderts, die Entfesselung zweier Weltkriege, war die Symbiose aus Militarismus, Nationalismus und Imperialismus im »Bündnis der Eliten«.<sup>10</sup> Krieg und ›Geschäft‹ wurden dort als Einheit, als legitimes Mittel zur Durchsetzung von Zielen verstanden. Neben einer Fanatisierung der Massen bedurfte es hierzu zugleich der ›willigen Helfer‹, die ihre Funktion im Getriebe der Macht erfüllen.

An Clausewitz schätzen die Strategen der BCG seinen kühlen

Funktionalismus. Er sei »in erster Linie einer jener brillanten Untergaben, die ihrem Vorgesetzten helfen, sich selbst, seine Ziele und die Hindernisse auf dem Weg zu ihrer Verwirklichung besser zu verstehen«.<sup>11</sup> Die geistigen Strategen der BCG propagieren eine solche Haltung als Leitbild für wirtschaftliches Management. Sollte dies auch ein Leitbild sein für den Sozialkundeunterricht in Gymnasien? Wirtschaftlich strategisches Denken will die BCG in den Gymnasien als »Methodenwissen« via Schulprojekt vermitteln. Wie sieht es aus, dieses Methodenwissen? »Während die am Wettkampf beteiligten Gegner handeln, müssen sie unter den ständig wechselnden Bedingungen ihrer Umgebung (seien es das Terrain oder die Wetterbedingungen im Krieg oder die Konjunkturlage und die Einstellungen der Verbraucher in der Wirtschaft) immer wieder die potenziellen Vorteile abschätzen, die sie erlangen können, wenn ihre Wahrnehmungen zwischen einer Vielzahl gegensätzlicher Optionen hin- und herwechseln. Insofern ähnelt ihr Denken der Bahn eines unregelmäßig ausschlagenden Pendels, das auf mehr als einer Ebene schwingt.«<sup>12</sup> Wirtschaft ist wie Krieg, so die Botschaft, und nur die Stärksten und Härtesten werden überleben, so das sozialdarwinistische Gesellschaftsbild. »Lehrer und Schüler erleben neue Formen des Lernens und des Unterrichts«, heißt es zum Schulprojekt der BCG. »Clausewitz' ständiges Beharren darauf, dass Strategie die intelligente Verknüpfung einzelner Schlachten zur Gestaltung eines nachhaltig erfolgreichen Feldzuges ist, passt bemerkenswert gut zum unternehmerischen Befund, dass Spiele im Markt weder durch Zeit noch Raum begrenzt sind. [...] Wir müssen lernen, uns die Auseinandersetzung auf dem Markt als einen niemals endenden Feldzug vorzustellen.«<sup>13</sup>

## WIRTSCHAFTSPREIS FÜR BUSINESS@SCHOOL

Im Jahre 2002 überreichte der damalige Bundespräsident Johannes Rau in Berlin die Auszeichnung der deutschen Wirtschaft, den Preis »Freiheit und Verantwortung«, an die BCG für ihr Schulprojekt. Der ehemalige Bundespräsident wirkte zudem als Schirmherr der gleichnamigen »Initiative Freiheit und Verantwortung«. Der alljährlich verliehene Preis wird vergeben von der »Initiative Freiheit und Ver-

antwortung«. Sie setzt sich zusammen aus dem Bundesverband der Deutschen Industrie, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag, dem Zentralverband des Deutschen Handwerks und der Zeitschrift WirtschaftsWoche.

Als Zweck wird die Einflussnahme auf das gesellschaftliche Klima benannt: »Mit diesem Engagement tragen die Unternehmen zu einem gesellschaftlichen Klima bei, das unternehmerische Initiative und Risikobereitschaft unterstützt. Die Initiatoren sind schließlich davon überzeugt, dass dem bürgerlichen Engagement von Unternehmen eine immer größer werdende Bedeutung für ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit zukommt.«<sup>14</sup> Die Laudatio für die BCG als Preisträger 2002 hielt Michael Rogowski vom Bundesverband der Deutschen Industrie. Der Verbandschef erschien prädestiniert für diese Aufgabe, da er augenscheinlich mit dem strategischen Elitekonzept der BCG konform geht und sich mit diesen Vorstellungen auch aktiv in Diskussionen um die inhaltliche Gestaltung der Lehrpläne in den Schulen einmischt. Im Juni 2004 erläuterte er auf dem Wirtschaftstag der CDU seine Vorstellungen von einer Bildungspolitik zum Wohle der Wirtschaft: »Kinder lernen schon in der Schule, was Wirtschaft heißt und wie man Geld verdient«, so seine Vision der Schule von morgen.<sup>15</sup>

Der BDI-Chef bekennt sich offen zu der lobbyistischen Inanspruchnahme gesellschaftlicher Handlungsfelder durch das Kapital: »Es muss klar werden, auf welchen Feldern und unter welchen Voraussetzungen Corporate Citizenship bessere Lösungen bietet als zum Beispiel staatliches Handeln.«<sup>16</sup> Als ein konkretes Beispiel hierzu führt Rogowski den medialen Angriff der Kapital-Lobby gegen den Streik der IG Metall in Ostdeutschland im Jahre 2003 an: »Deshalb betrachte ich auch den erfolgreichen Widerstand der Unternehmen in der Metallindustrie der neuen Bundesländer als Corporate Citizenship, denn es nutzt der Gesamtgesellschaft mindestens genau so viel wie den Unternehmen. Wir müssen lernen, in Gesamtzusammenhängen von Wirtschaft und Gesellschaft zu denken.«<sup>17</sup>

Das Bild von der kapitalistischen Konkurrenzgesellschaft als einem unabänderlichen Naturzustand gesellschaftlichen Zusammenlebens gilt es zu institutionalisieren mittels gesellschaftlicher Ein-

flussnahme und Lobbypolitik im öffentlichen Sektor. »Deswegen ist Corporate Citizenship gerade im Blick auf wirtschaftliche Bildung an den allgemeinbildenden Schulen von so großer Bedeutung.«<sup>18</sup> In der Eigendarstellung der »Initiative Freiheit und Verantwortung« heißt es: »Die soziale Marktwirtschaft ist ein unverzichtbarer Bestandteil für Wirtschaft und Gesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Sie wird geprägt durch unternehmerische Freiheit und soziale Verantwortung. Die deutsche Wirtschaft versteht sich in einer solchen Ordnung als tragendes Element einer aktiven Bürgergesellschaft.« Sehr interessant: die Wirtschaft als »tragendes Element« der Gesellschaft, das müssen sich die Gymnasiastinnen und Gymnasiasten merken.

Schon in der Fibel des Wirtschaftsliberalismus, »Untersuchungen über die Natur und Ursachen des Wohlstands der Nationen« aus dem Jahre 1776, entwarf Adam Smith das Bild von der ›unsichtbaren Hand‹ des Marktes, die eine selbstregulierende Wirkung auf die Beteiligten ausübe: Der kapitalistische Markt gestalte auf natürliche Weise die Gesellschaft rational und für das Allgemeinwohl.<sup>19</sup> Dieses Bestreben der Naturalisierung des kapitalistischen Marktes ist zentrales Ideologem des Wirtschaftsliberalismus bis in die heutige Zeit. Diese Sichtweise von der unabänderlichen Natur der Konkurrenz- und Warengesellschaft wird auch in der Strategiefibel der BCG gepredigt: »Wir haben kein Recht, über die (unsichtbare) Hand zu klagen, die uns ernährt.«<sup>20</sup>

## KONKURRENZ UND EIGENNUTZ — LEITBILD FÜR SCHULEN?

Auf der Internetseite der »Initiative Freiheit und Verantwortung« betont auch WirtschaftsWoche-Autor Christian Ramthun den »gesunden Eigennutz der Wirtschaft« beim Spiel mit Corporate Citizenship: »Uns geht es darum, dass Unternehmen Vorteile, nicht Nachteile durch gesellschaftliches Engagement erfahren.«<sup>21</sup> Der Vordenker der neoliberalen Schule, Friedrich August von Hayek, erklärte in der Zeitschrift schon vor Jahrzehnten unter dem wegweisenden Titel »Ungleichheit ist nötig: »Der Begriff der sozialen Gerechtigkeit [ist] in einer marktwirtschaftlichen Ordnung völlig sinnlos.«<sup>22</sup> Für die Ideologen des Neoliberalismus ist soziale und materielle Ungleichheit ein

ebenso natürlicher wie notwendiger Bestandteil der Gesellschaftsordnung. Hayek: »Für die Wissenschaft der Anthropologie mögen alle Kulturen der Welt gleich gut sein, aber zur Aufrechterhaltung unserer Gesellschaftsordnung müssen wir die anderen als weniger gut ansehen.«<sup>23</sup>

Über die blutige Diktatur Pinochets in Chile äußerte sich Hayek 1981: »Eine freie Gesellschaft benötigt eine bestimmte Moral, die sich letztlich auf die Erhaltung des Lebens beschränkt: nicht auf die Erhaltung allen Lebens, denn es könnte notwendig werden, das eine oder andere individuelle Leben zu opfern zugunsten der Rettung einer größeren Anzahl anderen Lebens. Die einzige gültigen Maßstäbe für die ›Kalkulation des Lebens‹ können daher nur sein: das Privateigentum und der Vertrag.«<sup>24</sup>

Ob die WirtschaftsWoche als mitwirkender Teil der »Initiative Freiheit und Verantwortung« diese politischen Empfehlungen Hayeks auch als Maßgabe für gesellschaftliches Engagement propagiert, ist den Werbedarstellungen der Initiative nicht zu entnehmen. Deutlich wird aus den Texten der Initiative wie auch aus denen des BCG-Strategieinstituts, dass die gesellschaftspolitischen Vorstellungen eines Hayek wie die militärstrategischen Vorstellungen eines Clausewitz in diesen Kreisen offenherzige Zustimmung erfahren und als Maßgaben für wirtschaftspolitisches Handeln begriffen werden.

Eine derartige Einflussnahme auf die öffentliche Bildungspolitik lässt daher einiges befürchten, denn die Umsetzung des Konzepts Corporate Citizenship im Sinne wirtschaftlichen Eigennutzes ist seit längerer Zeit Praxis vieler Konzerne und fällt im Rahmen neoliberaler Regulationsverhältnisse auf gesellschaftlich fruchtbaren Boden. Ein solcher Wettbewerbskorporatismus erstreckt sich auf alle Bereiche der Gesellschaft und sieht im öffentlichen Bildungswesen einen zentralen Anknüpfungspunkt.

Die BCG wirbt öffentlich mit ihrem vom damaligen Bundespräsidenten Rau übereichten Preis der »Initiative Freiheit und Verantwortung« für ihr Schulprojekt *business@school*. Ob die strategischen Optionen der BCG einen positiven Synergieeffekt für die hiesige Schulpolitik haben sowie den laut Vereinsstatut gemeinnützigen Zwecken entsprechen, steht auf einem anderen Blatt: »Die US-amerikanische Unternehmensberatung The Boston Consulting Group rät Indus-

trieunternehmen zu mehr Offshore-Aktivitäten«, berichtete die Zeitschrift Computerwoche über neue strategische Empfehlungen der BCG. »Trotz einiger Hürden dürfte es nicht mehr um die Frage gehen, ob überhaupt ausgelagert wird, schreiben die Consultants in einem aktuellen Bericht. Vielmehr sollten Firmen nun darüber entscheiden, wie viel und wie schnell sie Aktivitäten in Niedriglohnländer transferieren können, um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern. Zwischen 30 bis 40 Prozent aller Service-Arbeitsplätze außerhalb des Produktionsbereichs eigneten sich grundsätzlich für eine Verlagerung in Regionen mit geringeren Arbeitskosten.«<sup>25</sup>

## ANMERKUNGEN

- 1 [http://www.forum.de/consulting\\_days/profile/bcg.html](http://www.forum.de/consulting_days/profile/bcg.html)
- 2 <http://www.business-at-school.de/dyn/18222.asp>; daraus auch die folgenden Zitate.
- 3 Financial Times Deutschland 19.6.2004
- 4 Ebd.
- 5 <http://www.bcg.de/strategyschool/>
- 6 Financial Times Deutschland, ebd.
- 7 Rheinische Post, zitiert nach Düsseldorfer Stadtzeitung Terz 5/2004, S. 15
- 8 Bolko v. Oettinger/Tiha v. Ghyczy/Christopher Bassford (Hg.): Clausewitz. Strategie denken. Das Strategieinstitut der Boston Consulting Group, München 2004, S. 5
- 9 Adolf Hitler: Mein Kampf, Bd. 2, München 1934, S. 759f.
- 10 Vgl. Fritz Fischer: Bündnis der Eliten. Zur Kontinuität der Machtstrukturen in Deutschland 1871-1945, Düsseldorf 1985
- 11 Strategieinstitut der BCG: Clausewitz, a.a.O., S. 15
- 12 Ebd., S. 31
- 13 Ebd., S. 44
- 14 <http://www.wiwo.de/www/fuv/hintergrund.htm>
- 15 Zitiert nach: Stefan Wirner: Vor dem Sturm, Jungle World 7.7. 2004
- 16 <http://www.freiheit-und-verantwortung.de/download/WebRogowski.pdf>
- 17 Ebd.

- 18 Ebd.
- 19 Adam Smith: *Der Wohlstand der Nationen*, München 1978, S. 16
- 20 Strategieinstitut der BCG, a.a.O., S. 41
- 21 [http://www.freiheit-und-verantwortung.de/2\\_1.htm](http://www.freiheit-und-verantwortung.de/2_1.htm)
- 22 Friedrich August von Hayek: Ungleichheit ist nötig, Interview mit Stefan Baron, in: *Wirtschaftswoche*, Nr. 11/1981
- 23 Ders.: *Recht, Gesetzgebung und Freiheit*, Bd. 3: *Die Verfassung einer Gesellschaft freier Menschen*, München 1980, S. 232
- 24 Ders., in: *El Mercurio* (Santiago de Chile) 19.4.1981; zitiert nach: Dieter Plehwe/Bernhard Walpen: *Wissenschaftliche und wissenschaftspolitische Produktionsweisen im Neoliberalismus*. Beiträge der Mont Pelerin Society und marktradikaler Think Tanks zur Hegemoniegewinnung und -erhaltung, in: *PROKLA* 115, 1999, S. 230f.
- 25 Boston Consulting Group empfiehlt Offshore-Projekte, in: *Computerwoche* online, <http://www.computerwoche.de> vom 5.7. 2004

# Hochschulen zwischen Überrumpelung und Coaching

---

PEER PASTERNACK

Wenn sich Hochschulen beraten lassen, kann das zunächst etwas Positives signalisieren: Entgegen einem gängigen Vorurteil halten sie sich nicht für derart oberschlau, dass sie jegliche Beratung für überflüssig erachten. Das kann durchaus Hoffnung spenden, denn man kennt es auch anders.

Es ist zwar die übliche Vorgehensweise eines Wissenschaftlers, sich zu Beginn eines neuen Projekts zunächst über die vorhandene Literatur zum Thema – also den Forschungsstand – zu informieren. Doch diese Üblichkeit ist sehr häufig außer Kraft gesetzt, sobald ein Wissenschaftler als Hochschulreformer wirkt. Wird eine Professorin zur Dekanin oder ein Professor zum Hochschulpräsidenten gewählt, erlebt der Fachbereich oder die Hochschule nicht selten den Beginn einer großen Platinüdenkarriere. Als richtig gilt dann fortan häufig nur noch, was Mainstream ist: Studierende seien nicht studierfähig, Hochschullehrer müssten mit Zwangsmitteln zum Arbeiten getrieben werden, prekäre Beschäftigungsverhältnisse stärkten den Leistungs-willen usw. usf. Dass Wissenschaft etwas mit professionalisierter Skepsis, mit Infragestellung und Kritik des vermeintlich Selbstverständlichen zu tun hat, ist an Wissenschaftlern, die Wissenschaftsad-ministratoren geworden sind, häufig nicht mehr erkennbar. Mit ande-rem Worten: Die Hochschulen als die zentralen Orte der forschungs-gebundenen Aufklärung verfehlten in diesem Fall, sobald es um ihre eigene Entwicklung geht, die Möglichkeit ihrer forschungsgebunde-

nen Selbstaufklärung. Die Folge ist eine sehr prominente Rolle von voranalytischen Urteilen in Hochschulreformprozessen.

Wenn nun aber Hochschulen verstärkt auf externe Beratung zurückgreifen, dann ließe sich dahinter ein Umdenken vermuten. Ob diese Vermutung richtig ist, kann durch Beantwortung folgender Frage geprüft werden: Sind nach der Beratung die voranalytischen Urteile durch analytische ersetzt, oder wurden sie lediglich bestätigt? Um dies festzustellen, müssen wir das Feld ein wenig sortieren. Denn Hochschulberatung ist nicht gleich Hochschulberatung.

### AUFTRAGGEBER, BERATUNGSANLÄSSE, BERATUNGSZIELE

Auftraggeber von Beratungen im Hochschulsektor gibt es zwei: die Hochschulen selbst und die Wissenschaftsministerien. Wer einen Beratungsauftrag erteilt, hängt vom Beratungsanlass und -ziel ab.

Die Hochschulen – genauer: die Hochschulleitungen – lassen sich beraten, um entweder prophylaktisch Widerstände im eigenen Haus zu überwinden oder um erwartete Konflikte in Veränderungsprozessen zu moderieren. Für beides kann es durchaus gute Gründe geben, denn Hochschulen sind nicht gerade Heimstätten fortwährenden Veränderungswillens. Die Hochschulautonomie hat hier eine Kehrseite: Individuelle und kollektive Interessen und Interessenkartelle lassen sich vernebeln, indem sie in die Wissenschaftsfreiheit hineinobjektiviert werden. Ein Beispiel ist der Anachronismus der Habilitation. Dass diese heute immer noch dafür sorgt, dass Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen durchschnittlich bis zum 45. Lebensjahr als so genannter wissenschaftlicher Nachwuchs unselbstständig lehren und forschen, lässt sich allein mit dem Konservatismus des akademischen Milieus erklären.<sup>1</sup>

Je nachdem, ob Widerstände prophylaktisch überwunden oder erwartete Konflikte moderiert werden sollen, fällt der Charakter der externen Beratung aus: Das Bestellen eines Gutachtens ist der typische Fall für die erste Variante; ein *Coaching*, also die Begleitung eines Veränderungsprozesses, ist die typische Form der Konfliktmoderation. In jedem Falle lautet die Begründung für die externe Beratung, die Betriebsblindheit der internen Akteure solle durch den erhellenden

Außenblick neutralisiert werden. Daran ist zunächst nichts auszusetzen. Der entscheidende Punkt ist, wie oben gesagt, ein inhaltlicher: Sind nach der Beratung die voranalytischen Urteile durch analytische ersetzt, oder wurden sie lediglich bestätigt?

Die zweite Gruppe von Auftraggebern für Beratungsleistungen sind Wissenschaftsministerien. Sie bestellen gelegentlich Gutachten, die Handlungsempfehlungen formulieren sollen. Eine typische Variante der Beauftragung ist hierbei die Berufung von Expertenkommissionen. Die Ziele solcher Beratungsaufträge differieren: Es gibt Gutachteraufträge, die ergebnisoffen Lösungen für ein definiertes Problem erarbeiten sollen. Daneben gibt es Gutachten, die für das, was bereits feststeht, Legitimation durch fachliche Expertise beschaffen sollen. Die originäre Beratungsleistung besteht dann nicht in der Formulierung von Lösungsvorschlägen, sondern im Aufzeigen möglicher Umsetzungswege für die im Grundsatz bereits feststehende Problemlösung.

Wie zuverlässig solche Beratungen sein können, lässt sich gut an einem Berliner Beispiel aus jüngerer Zeit illustrieren. Im Land Berlin sollte eine von zwei medizinischen Fakultäten – die der Freien Universität – aufgelöst werden, um 98 Millionen Euro Staatszuschuss einsparen zu können. Zugleich wäre damit eine Umwandlung des Universitätsklinikums »Benjamin Franklin« verbunden gewesen: von einem Krankenhaus der so genannten Supramaximalversorgung in eines der Regelversorgung. So hatten es die seit 2002 regierenden Parteien in ihrer Koalitionsvereinbarung verabredet. Der öffentliche Aufschrei war gewaltig. Es musste politisch reagiert werden. Hektische Bemühungen vor und hinter den Kulissen führten zur Berufung einer Expertenkommission unter dem Vorsitz eines ehemaligen Generalsekretärs des Wissenschaftsrats. Er war von eben diesem Wissenschaftsrat empfohlen worden.<sup>2</sup> Zugleich bat sich der Wissenschaftsrat aus, das Ergebnis der Kommission selbst bewerten zu können.

Die Kommission suchte einen Weg, wie die vorgegebenen 98 Millionen Euro eingespart und möglichst dennoch beide Fakultäten und beide Uni-Kliniken erhalten werden können. Sie gelangte zu einem Modell mit zwei Hauptelementen: Es sollte eine gemeinsame Fakultät und ein gemeinsames Klinikum von Freier und Humboldt-Universität gebildet werden. Dabei aber seien, so der Vorschlag, we-

gen der Kostentransparenz die Fakultät, d.h. Lehre und Forschung, vom Klinikum, d.h. der Krankenversorgung, deutlich zu trennen. Sie sollten als jeweils eigenständige Einrichtungen mit getrennten Budgets organisiert werden. Das war ein so genanntes Kooperationsmodell, in dem Fakultät und Klinikum kooperieren, aber als Voraussetzung der Kooperation erst einmal getrennt sein müssen. Dieses Ergebnis ging in den Medizin-Ausschuss des Wissenschaftsrates. Der sagte, dass die gemeinsame Trägerschaft durch zwei Universitäten nicht funktionieren werde. Man müsse deshalb konsequent sein: Er schlug daher eine Medizinische Hochschule Berlin vor. Dieses Votum ging durch die administrative Maschinerie der Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates in dessen Vollversammlung. Die Tischvorlage der Geschäftsstelle verwarf sowohl das Ergebnis der Expertenkommission wie die Position des Medizin-Ausschusses. Das Kooperationsmodell wurde abgelehnt zugunsten eines Integrationsmodells, d.h. Fakultät und Klinikum sollten eine gemeinsame Leitung und Rechnungsführung haben. Die Idee der Medizinischen Hochschule fand gleichfalls keine Zustimmung; hier solle die Variante der gemeinsamen Trägerschaft durch beide Universitäten bevorzugt werden.

Die Politik hatte diesen Beratungsprozess in Gang gesetzt, um hinterher schlauer zu sein als vorher. Nun hatte sie drei widerstreitende Empfehlungen auf dem Tisch liegen: Außer der vierten Variante, auf Hochschulmedizin in Berlin überhaupt zu verzichten, waren ihr alle denkbaren Optionen empfohlen worden.

Eine andere im Hochschulsektor häufige Form der Beratung ist die Evaluation von Veränderungsprozessen, in Auftrag gegeben entweder durch Ministerien oder Hochschulleitungen. Das betrifft in den letzten Jahren häufig die Erprobung neuer, meist managementorientierter Organisationsmodelle an Hochschulen. Allerdings: Tatsächlich evaluiert wird dabei in der Regel gar nicht, denn die Evaluationszieldefinitionen sind üblicherweise unpräzise. So ist z.B. die explizite Erfassung von Nachteilen, die sich aus umgesetzten Reformmaßnahmen ergaben, üblicherweise kein Bestandteil von Evaluationsaufträgen. Folglich können solche ggf. vorhandenen Nachteile auch nicht gegen die Vorteile abgewogen werden. Bereits methodisch bleibt in Evaluationsaufträgen regelmäßig unklar, ob ein Vorher-Nachher-Vergleich oder ein Ziel-Zielerreichungs-Abgleich oder eine Kosten-Wirksam-

keits-Analyse durchgeführt werden soll. Schon gar nicht wird ganz konkret danach gefragt, ob denn nun im Ergebnis der Veränderungen etwa das Kostenbewusstsein an einer Hochschule zugenommen hat, welche Auswirkungen dies auf den Ressourcenverbrauch hatte, ob eine Steigerung in der Sponsoring-Akquise verzeichnet werden konnte, in welcher Weise sich die Studienabbrucherquote verringert hat, ob der Arbeitsmarkterfolg der Absolventen und Absolventinnen spürbar gestiegen ist, ob durch die Professionalisierung von Leitungssämttern die Frustquote oder die Drittmittelquote der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen gesteigert wurde usw. usf.

Stattdessen werden die Evaluationen in der Regel modellimmanent vorgenommen. Es wird also z.B. folgende Frage gestellt: Hat die Professionalisierung der Hochschulleitung, d.h. die (recht kostenintensive) Beschäftigung aller Leitungsmitglieder als hauptamtliche Hochschulmanager/innen, dazu geführt, dass Entscheidungen schneller erzeugt werden, als dies zuvor unter Bedingungen nebenamtlicher Hochschulleitung der Fall war? Dies konnte bislang immer bejaht werden (und es wäre ja auch desaströs, wenn nicht einmal dies bei einer solch teuren Umstellung festgestellt werden könnte). Doch das eigentlich Interessierende sind weniger die Geschwindigkeiten der Entscheidungserzeugung, sondern die Entscheidungsinhalte, genauer: die Frage, ob die nunmehr professionalisiert erzeugten Entscheidungen zielführend oder zielverfehlend waren.

Die Evaluatoren indes sind es meist zufrieden, keinen allzu präzisen Evaluationsauftrag bekommen zu haben. Sie gehen ohnehin davon aus, dass Managementkonzepte die Dinge verbessern. Diese Überzeugung ist so stark, dass ihre empirische Erschütterung für nicht möglich gehalten wird. Daher findet sich dann in den Evaluationsberichten ein beträchtliches Maß an Hochschulreformlyrik, wobei ein unterkomplexes argumentatives Schema in drei Schritten verwendet wird: (1) Den einzelnen managerialistischen Reformelementen wird lapidar bescheinigt, die Hochschule auf den richtigen Weg gebracht zu haben. (2) Allerdings gebe es noch Implementationshemmnisse. (3) Diese seien dadurch auszuräumen, die bereits unter (1) als positiv bewerteten Reformelementen nun endlich in voller Konsequenz umzusetzen.

## DIE BERATER

Wer sind nun diejenigen, die im Hochschulberatungsgeschäft angetroffen werden können? Drei Arten von Experten finden sich: zum ersten Hochschul- bzw. Hochschulreformexperten mit wissenschaftlicher Perspektive, zum zweiten Träger von hochschulunspezifischem instrumentellen Wissen, nämlich die einschlägigen Unternehmensberatungen, und zum dritten eine Mischform zwischen diesen beiden, d.h. Berater, die Hochschulexpertise mit der Kenntnis sektorfremder Konzepte verbinden.

Wissenschaftler und Berater im Sinne von *Consultants* unterscheiden sich vornehmlich an einem Punkt. Wo Wissenschaftler die Problemhorizonte der Akteure überschreiten und erweitern sollen und müssen, da ist der Job der *Consultants* die Reduzierung von Problemhorizonten. Wenn Hochschulforscher von Akteuren um Rat gebeten werden, lautet deren Reaktion mehr oder weniger verklausuliert, die Problemwahrnehmung der Akteure sei noch nicht komplex genug. Daher sei es gut, dass sie, die Hochschulforscher, gefragt worden seien, denn sie könnten die Sache aufgrund ihrer Feldkenntnis angemessen komplex kontextualisieren. Wenn Consulting/Berater um Rat gebeten werden, lautet deren Reaktion, die Problemwahrnehmung der Akteure sei noch viel zu komplex. Daher sei es gut, dass sie, die Berater, gefragt worden seien, denn sie könnten die Sache aufgrund ihrer Außensicht angemessen in ihrer Komplexität reduzieren und auf ein handhabbares Schema bringen.

Die Handhabbarkeit dessen, was die *Consultants* liefern, ist denn auch ihr entscheidendes Qualitätsmerkmal. Dafür stehen die PowerPoint-Präsentationen und Folien, die fortwährende Verwendung finden, obgleich sich ebenso fortwährend die Gegenstände ändern. Andere Qualitätsanforderungen, etwa die nach Validität, müssen ggf. zurückstehen. Ein Beispiel für die Übersichtlichkeit der Beratungsergebnisse lieferte 2003 ein Mitarbeiter von Roland Berger Strategy Consultants in Berlin: Vom Finanzsenator des Landes gefragt, was denn eigentlich in den Verwaltungen der Berliner Hochschulen eingespart werden könnte, setzte sich der Mitarbeiter sofort hin und lieferte kostenfrei eine Expertise. Diese landete bei exakt 200 Millionen Euro, just der Summe, auf die sich der Finanzsenator kurz zuvor in der

Öffentlichkeit festgelegt hatte. Die Erwartung eines bezahlten Anschlussauftrags ließ sich dann allerdings nicht einlösen, nachdem das Gutachten und sein Autor von der Senatswissenschaftsverwaltung in eine herrschaftsfreie Diskurssituation mit den Hochschulen gebracht worden waren. Als Quellengrundlagen der Berechnungen wurden bei dieser Gelegenheit offenbart: (a) Schätzungen des Finanzsenators, (b) Erfahrungen aus anderen Bundesländern und (c) Erinnerungen von Roland-Berger-Mitarbeitern an ihre Studienzeit an der Freien Universität. Hier wurde nun auch methodisch die Differenz zu wissenschaftlicher Analyse überdeutlich. Das Ergebnis war entsprechend. Die Einsparung von Fachbereichssekreteriaten z.B. sollte Einsparbeträge in dreistelliger Millionenhöhe ergeben. Doch selbst wenn das realistisch und dann auch noch wünschbar wäre: Der Berater hatte versäumt, die Frage zu stellen, in wie viel Jahrzehnten denn eigentlich das nach BAT unkündbare Sekretariatspersonal aus dem Berufsleben ausscheiden werde.

Ebenfalls kostenfrei engagiert sich seit geraumer Zeit McKinsey & Company in Berlin: An der Humboldt-Universität hat die Unternehmensberatung im Rahmen eines *Coachings* Ratschläge gegeben, wie sich eine Universität optimal führen lässt. Da es nichts kostete, musste – formal jedenfalls korrekt – auch niemand über dieses Engagement informiert werden. Ebenso hat sich McKinsey an der Universität Frankfurt a.M. nützlich gemacht, indem dort der Prozess der Stärkung der Hochschulleitung begleitet wurde. Die so genannte Dohnanyi-Kommission, die unlängst eine neue Struktur für die Hamburgische Hochschullandschaft entwarf, war gleichfalls fest in der Hand von McKinsey: Die Beratungsfirma schrieb den Abschlussbericht. Die Fragebögen, die zu dessen Vorbereitung an die Hochschulen geschickt wurden, waren Paradebeispiele für Komplexitätsreduktion. So durften alle Fachbereiche jeweils drei Forschungsschwerpunkte angeben. In den Sozial- und Geisteswissenschaften indes hat jede einzelne Professorin und jeder einzelne Professor schon wenigstens drei Forschungsschwerpunkte. Hier unterlag das McKinsey-Engagement aber immerhin nicht der Geheimhaltung: Im Vorwort des Kommissionsberichts steht freimütig, dass die Hauptarbeit die »Kolleginnen und Kollegen« von McKinsey geleistet hätten.

Eine solche Offenheit ist bei der seit zehn Jahren aktivsten Bera-

tungsagentur im Hochschulbereich von Anfang kennzeichnend gewesen: Das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) in Gütersloh hat sich immer offen dazu bekannt, von der Bertelsmann Stiftung finanziert zu werden. Die Bertelsmann Stiftung, auch das ist bekannt, ist weniger an den Interessen des Gemeinwohls orientiert, als dies der Begriff Stiftung landläufig assoziiert. Sie ist vielmehr Haupteigentümer des Gesamtkonzerns Bertelsmann, und die Stiftung ist mit Vorliebe dort aktiv, wo es um darum geht, öffentliche Güter dem Markt zu überantworten. Das CHE muss sich hier nicht verbiegen; vielmehr war die marktförmige Organisation des Hochschulsektors dessen Gründungsintention. Kompromisse sind dennoch nötig: Das CHE muss einerseits auf Seriositätsanforderungen der Hochschulklientel reagieren, um dort Gehör zu finden. Die sukzessive methodische Qualifizierung der *Rankings*, die das Centrum regelmäßig veranstaltet, ist Ausdruck dessen. Andererseits stellt es damit sicher, seine managerialistischen Botschaften zielsicherer platzieren zu können.

So ist das CHE zum einflussreichen Stichwortgeber der ökonomisierenden Hochschulreform geworden: Studiengebühren, Einflussminderung der akademischen Selbstverwaltung zugunsten von unternehmensförmigen Leitungsmodellen, Durchsetzung einer verstärkten Selektivität beim Hochschulzugang bzw. beim Übergang vom Bachelor- ins Masterstudium – immer geht es um mehr wettbewerbliche Steuerung, so genannte Kundenorientierung und kurzfristige Nützlichkeitsnachweise der Hochschulen.

Die Mischung aus Beratung und ernsthafter, wenn auch normativ der Ökonomisierung verpflichteter Analyse, die das CHE pflegt, hat es einflussreicher werden lassen, als es selbst von sich annimmt. Auf manchen Feldern, so meinte CHE-Chef Detlef Müller-Böling auf der Feier zum 10-jährigen Bestehen seines Centrums im Jahre 2004, sei die Reform ins Stocken gekommen oder sogar schon wieder auf dem Rückmarsch. Das mag sein, doch die entscheidende Wirkung der CHE-Arbeit bestand in etwas anderem: Es wurde eine Verallgemeinerung des Stils der Unternehmensberatungen in den Hochschulsektor vollbracht, die mittlerweile den Modus dieser Beratung auch ohne Beratungsfirmen dominieren lässt. Man sieht es an den PowerPoint-Präsentationen, mit denen sich heutzutage Kandidaten um Hochschulpräsidentschaften bewerben. Sie unterscheiden sich nur noch

wenig von den Kriseninterventionskonzepten für Brauereien oder Nahverkehrsunternehmen, wie sie die Beratungsfirmen vorlegen, die nicht zufällig meist auch als Wirtschaftsprüfer tätig sind. Vollbracht wurde eine Ersetzung von Politik durch Betriebswirtschaft. An die Stelle von argumentationsgestützter konfliktorischer Aushandlung tritt die Herrschaft der Kennziffern und Geschäftsberichte. Allerdings: Es ist kein Naturgesetz, dass dies so bleiben muss.

## ANMERKUNGEN

- 1 Andernfalls wäre bereits der erste Versuch, die Habilitation abzuschaffen, anfangs der 70er Jahre geeglückt. Zurzeit läuft mit der Juniorprofessur der zweite Versuch. Da dieser unglücklich, nämlich mit dem Gebot der Finanzneutralität, gestartet worden war, gibt es wiederum alle Chancen, das Projekt in den Sand zu setzen.
- 2 Der Wissenschaftsrat ist ein Beratungsgremium, das je zur Hälfte aus WissenschaftlerInnen und Vertretern der Wissenschaftsministerien von Bund und Ländern zusammengesetzt ist und insbesondere vor finanzintensiven Entscheidungen im Wissenschaftssektor Empfehlungen mit vergleichsweise hoher Bindungswirkung ausspricht.



# Soziales und Kultur



## **M**cKinsey beim Erzbischof

---

JOCHEM BÜLOW

Über Geld redet man nicht – Geld hat man. Nach dieser Devise lebten die evangelische und katholische Kirche jahrzehnte-, jahrhunderte lang. Spätestens als Karl der Große erkannte, dass eine wirtschaftlich befriedigte Kirche dem weltlichen Herrscher durchaus nützlich sein kann, durfte sich der katholische Klerus einer staatlich anerkannten, finanziellen Sicherung erfreuen. Einige Jahrhunderte später lernten auch die Jünger Luthers die Vorzüge der staatlichen Einnahmegarantie zu schätzen. Mit Unterbrechungen gelang es den Kirchen, ihre finanziellen Ansprüche bis in das Grundgesetz der neuen Bundesrepublik hinüberzutragen: »Die Religionsgesellschaften, welche Körperschaften des öffentlichen Rechtes sind, sind berechtigt, aufgrund der bürgerlichen Steuerlisten nach Maßgabe der landesrechtlichen Bestimmungen Steuern zu erheben.«<sup>1</sup> Damit wurde in der westlichen Nachkriegsrepublik weltliches Gesetz, was die katholische Kirche in unnachahmlicher Weise sowieso für selbstverständlich hält: »Die Kirche hat das angeborene Recht, von den Gläubigen zu fordern, was für die ihr eigenen Zwecke notwendig ist«, heißt es im katholischen Kirchenrecht.<sup>2</sup>

Das »angeborene Recht«, in Zahlen ausgedrückt, sieht so aus: »Zum Erzbistum Köln gehören 2,23 Millionen Katholiken. [...] Sie zahlen im Jahr 2003 insgesamt etwa 462 Millionen Euro Kirchensteuer. Damit ist die Kirchensteuer die wichtigste Finanzquelle des Erzbistums, sie erbringt fast 70 Prozent des Gesamthaushalts 2003.«<sup>3</sup> Die

Haupteinnahmequelle Kirchensteuer aber sprudelt längst nicht mehr so zuverlässig wie einst. Denn als die Wirtschaft brummte und der Austritt aus den christlichen Kirchen gleichbedeutend mit dem sozialen Tod war, wurde über Geld fast ausschließlich in ein- und damit geweihten Kreisen geredet. Doch seitdem nennenswertes Wirtschaftswachstum nur noch in Geschichtsbüchern vorkommt und die Arbeitslosigkeit steigt, seitdem jedes Jahr rund dreihunderttausend Menschen alleine den großen Kirchen den Rücken kehren und immer mehr Eltern ihre Kinder nicht taufen lassen – seitdem sind die Kircheneinnahmen ein öffentliches Thema. Und ein keineswegs kleines: Rund 8,4 Milliarden Euro kassierten die Finanzämter 2002 stellvertretend für die evangelische und katholische Kirchenschatulle. Tendenz leicht sinkend. Womit das Hauptproblem im Raum steht.

Landauf, landab klagen die Gemeindeoberen und besonders die katholischen Finanzverwalter, die Kosten seien gestiegen bei Löhnen, Gehältern, Bauunterhaltung, Dienstleistungen. Gleichzeitig ist im Gegensatz zu vergangenen Jahren die Bereitschaft der für die Etatgenehmigungen zuständigen katholischen Kirchensteuerräte, Defizite aus den Rücklagen zu decken, mangels abnehmender Masse nicht nur in Köln immer geringer geworden. In Aachen hätte der Unmut beinahe zu einem Misstrauensvotum gegen den Generalvikar geführt: »Wir haben seit Jahren immer wieder gemahnt, die Ausgaben den Einnahmen anzupassen – und es ist kaum etwas geschehen«, sagt ein Mitglied des Kirchensteuerrates im Bistum Aachen – unter der Voraussetzung, namentlich ungenannt zu bleiben. Schlimmer noch als in Aachen (50 Millionen Euro Sparvolumen) sieht es in Berlin aus (Ende 2002 146 Millionen Euro Schulden), Köln will 90 Millionen Euro sparen, in fast allen anderen Diözesen stehen ebenfalls zweistellige Millioneneinsparungen zur Debatte. Das ist der Zeitpunkt für den Einsatz der Berater.

## MCKINSEY UND DIE PASTORALE HANDLUNGSFÄHIGKEIT

Im November 2003 bezogen auch im Kölner Generalvikariat McKinsey-Berater zwei Büros. Was dann geschah, schildert ein Mitarbeiter, dessen Zeitarbeitsvertrag offenbar aufgrund der Beratung trotz vorhe-

riger Zusage nicht verlängert wurde: »Wir haben die Herrschaften in unserer Abteilung nie gesehen, wir haben auch keine Berichte geschrieben. Mir ist völlig schleierhaft, wie die unsere Arbeit überhaupt beurteilen wollen.« Trotzdem sickerte nach und nach durch, dass eine ganze Reihe von Zeitverträgen nicht verlängert werden soll: »Wie viele genau, weiß keiner der Betroffenen. Das ist alles völlig intransparent, Informationen gibt es immer nur um viele Ecken hinter vorgehaltener Hand.« Man wisse einfach nicht, wer an welchen Rädchen drehe – allein schon aus diesem Grunde möchte der Informant seinen Namen nicht preisgeben. Aber er berichtet von der Frustration vieler Mitarbeiter, die einmal wie er »hochmotiviert und mit vielen Ideen« angefangen hätten: »Mein Kündigungsgespräch sah so aus: Der Hauptabteilungsleiter sagte, dass es keine Chance auf Verlängerung meines Arbeitsvertrages gebe. Er bitte um Verständnis, dass er mehr nicht sagen könne und wolle. An meiner Arbeitsleistung habe es nicht gelegen.« Von der Mitarbeitervertretung haben weder er noch die Kollegen, mit denen er gesprochen hat, etwas gehört – zurück bleibt ein verbitterter Ex-Mitarbeiter, »der gelernt hat, dass in der Organisation des Wortes Gottes das Wort offenbar bei Gott geblieben ist«.

Die Geheimniskrämerei ist die Regel, kein Einzelfall: wolkige Sparaufrufe, dringende Appelle – aber keine konkreten Angaben über die Zahl der zu streichenden Stellen, über inhaltliche oder organisatorische Änderungen im Einzelnen. Im Januar 2004 sprach der ehemalige Generalvikar im Erzbistum Köln, Norbert Feldhoff, auf dem 3. Forum für katholische Fundraiser (in den Kirchenverwaltungen ist neben McKinsey auch der englische Ökonomen-Jargon längst selbstverständlich) in Bad Honnef von »Posterioritäten, also Dingen, die weniger wichtig sind, die nachrangig sind«.<sup>4</sup> Was genau das im Einzelnen sein sollte, konnte/durfte sich jeder selber ausmalen. Abgesehen von der Feststellung, dass die Gemeinden zu große Gebäude und zu viele Flächen beanspruchten, war Feldhoffs Rede nichts Konkretes zu entnehmen: »Ich befürchte, dass es in manchen Fällen auch nicht ohne Kündigungen geht. Im Erzbistum Köln haben wir dies jedenfalls schon in der Vergangenheit nicht völlig ausschließen können«, blieb Kölns oberster katholischer Finanzverwalter wohl bewusst unpräzise.

Ahnliches ist aus anderen Diözesen zu hören: aus Mainz ebenso wie aus Berlin, aus Aachen, wo es massive Proteste gab und auch aus

Essen und Würzburg: »Für mich sind diese McKinsey-Ideen auch nicht wirklich neu«, meint der Kölner Informant, »das sind ja alles Dinge, die man schon gehört hat. Aber McKinsey agiert wie das Schicksal persönlich, dient als gut installierter Vorwand für Entscheidungen, die man sich selber offenbar nicht zu fällen traut.« ›Die Firma‹, wie sich die Berater gerne selber nennen, werde als Blitzableiter für den Zorn der Mitarbeiter benutzt, um die Kirchenleitung als zwar hart, aber alternativlos handelnd darzustellen.

Mittlerweile ist die Umsetzung des von McKinsey angestoßenen Projektes mit dem euphemistischen Titel »Zukunft heute: Erhaltung der pastoralen Handlungsfähigkeit« in Köln in der dritten und letzten Phase. Norbert Feldhoff, bis 1. Juni 2004 Generalvikar und damit ›Alter Ego‹ des Erzbischofs, schrieb noch am 10. Mai in einem Brief an die »lieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter«, dass der Erzbischof das Sparvolumen von 90 Millionen Euro »ausdrücklich bekräftigt« habe und daran »auf jeden Fall festzuhalten ist«.<sup>5</sup> Weiter heißt es nichtssagend, aber vieldeutig: »Auf Basis der bisher noch grob identifizierten Ansatzpunkte geht es nun darum, diese zu konkretisieren.« Zwar könnte er, Feldhoff, »gut verstehen, dass viele von Ihnen in großer Sorge um Ihren Arbeitsplatz sind«, aber weiteres Warten sei unverantwortbar gewesen. »Abschließend«, so Feldhoff, »darf ich Sie ermuntern, sich an dem Prozess auch mit Ihren Ideen und Vorschlägen zu beteiligen« – ob der Mann damit Vorschläge meint, den eigenen Arbeitsplatz einzusparen, fragen sich nicht wenige im Kölner Generalvikariat bitter. Immerhin ist es bereits die zweite große Finanzkrise, die unter Feldhoffs Ägide in wenigen Jahren den Kölner Katholiken Kopfschmerzen bereitet.

Es lohnt sich deshalb, ein wenig genauer hinzusehen, wer wo sparen soll: Alleine 45 Millionen Euro sollen Kürzungen bei der »Territorialen Seelsorge« bringen. Natürlich bestreiten auch die Kritiker des Kölner Sparprogramms »Zukunft heute« nicht, dass die Einnahmen die Ausgaben künftig nicht mehr decken werden. Aber in vielen Gemeinden macht sich Unmut darüber breit, dass nicht etwa diskutiert, sondern dekretiert wird. Sicher ist auch hierin ein Grund zu finden, warum Kirchen in der öffentlichen Wahrnehmung immer weniger als vertrauenswürdig und den Menschen nah empfunden werden. Bezeichnenderweise war es eine McKinsey-Untersuchung,

die im Jahre 2003 diesbezüglich geradezu desaströse Ergebnisse vorstellte: Gerade einmal drei Prozent der Deutschen suchen noch Rat bei den Kirchen, ein Drittel hält gerade die katholische Kirche für nicht veränderungsfähig. Immer wieder werden dabei Intransparenz und mangelnde Diskussionsfähigkeit genannt.

### SCHNELLER TAUFEN, SEGNNEN, GLAUBEN?

Munter diskutiert wird seit Jahren die Frage, ob und was eine Unternehmensberatung wie McKinsey für die Kirchen tun kann – und ob ihr Einsatz in einem ›Nonprofitunternehmen‹ überhaupt wünschenswert ist. Der ›unbequeme Protestant‹ Christian Nürnberger schreibt: »Wenn so ein Yuppie vor zweitausend Jahren die Aufgabe bekommen hätte, ein neues religiöses Unternehmen aus dem Boden zu stampfen – wo hätte er das Projekt verwirklicht? Natürlich in Rom. Der liebe Gott in seiner Ahnungslosigkeit hatte sich jedoch als ›Religions-Standort‹ ein Kaff namens Nazareth ausgesucht – nach allen Management-Kriterien eine katastrophale Fehlentscheidung. Der Yuppie, der sich so etwas Verrücktes hätte einfallen lassen, wäre sofort gefeuert worden.«<sup>6</sup>

Doch die Stellvertreter Christi auf Erden haben heute kaum Beurteilungssängste mit den als Propheten der Effizienz bezeichneten McKinsey-Mitarbeitern. Die sind seit einer für die Auftraggeberin kostenlosen ›Pro-Bono‹-Aktion für die evangelische Kirche in München in den kirchlichen Chefbüros beider Konfessionen tätig: »Die Haare müssen ab, der halb Verhungerte und Blutverschmierte am Kreuz ist im AIDS-Zeitalter kein positives Identifikationssymbol mehr, Frauen sollten auf ihrem Weg in die Chefsessel gezielt gefördert werden, ein griffiges Logo muss her statt der altbacken gekreuzten Linien« – so oder ähnlich könnte der Rat von McKinsey lauten, wenn es um christliche Kirchen geht. Aber so oder ähnlich hat sich kein Unternehmensberater je über Kirche und christliche Glaubensinhalte geäußert, nicht einmal näherungsweise.

Wie der Teufel das Weihwasser scheuen die Berater das Statement zum Christentum und zu seinen Glaubenssätze und -symbolen, zum Kirchenauftrag und zur Caritas, der selbstlosen Hilfe für die Armen,

jedenfalls öffentlich: »Es gibt in der Kirche zwei Komponenten, die entscheidend sind. Einmal die pastorale Arbeit, zum anderen die organisatorische. Zu den pastoralen Konzepten können wir keinen Beitrag leisten. Dazu sind wir auch nicht ausgebildet. Als Christ kann man zwar zu diesen oder jenen Dingen seine persönliche Meinung haben, als Berater sind das aber Tabuthemen«, meint Thomas von Mitschke-Collande, der bei McKinsey die Kirchenaktivitäten koordiniert.<sup>7</sup> Stattdessen analysieren die wenigen Damen und vielen Herren im edlen Zwirn die Form der Organisation, die das ›Produkt‹ Glauben und seine Umsetzung an die Kundschaft bringen soll. Keine Gefahr also für den Glaubensstifter am Kreuz, keine Bedrohung für die jahrtausendealten Glaubenssätze der katholischen und die aus ebenso alten Wurzeln sprießenden Überzeugungen der evangelischen Kirche. Tatsächlich nicht?

Begriffe wie ›Produkt‹ und ›Kundschaft‹ sind in der Geschichte des ältesten Unternehmens der Welt bisher noch nie aufgetaucht. Im Gegenteil, alles allzu Krämerische hat der Religionsgründer höchst selbst aus der Firma geworfen: »Und er fand im Tempel sitzen, die da Ochsen, Schafe und Tauben feilhielten, und die Wechsler. Und er machte eine Geißel aus Stricken und trieb sie alle zum Tempel hinaus samt den Schafen und Ochsen und verschüttete den Wechslern das Geld und stieß die Tische um und sprach zu denen, die die Tauben feilhielten: Traget das von dannen und machet nicht meines Vaters Haus zum Kaufhause!«<sup>8</sup>

Bibelstellen wie diese sind es, die die Kritiker in ihrer Empörung über ›ökonomistisches Effizienzdenken‹ bestärkt. Kirche sei eben nicht ein nach klassischen Kosten-Nutzen-Analysen zu bewertendes Unternehmen, sondern eine ganz spezielle, einzigartige Einrichtung. Dem halten die Berater von McKinsey entgegen, dass die Kirchen nicht ständig über ihre Verhältnisse leben könnten, und bisher sei die Finanzplanung »in vielen Bereichen eher kurzfristig gewesen. Wir zeigen, wie es in fünf oder zehn Jahren eigentlich aussieht und welche tatsächlichen Lücken zwischen Einnahmen und Ausgaben dann vorhanden sind. Daraus entwickeln wir gemeinsam mit den Verantwortlichen Finanz- und Organisationspläne, die Schritt für Schritt abgearbeitet werden. Ziel ist es unter anderem, aus den jährlich sich wiederholenden Sparzwängen und -diskussionen herauszukommen. Sparen

kann kein Dauerzustand sein, der sich wie Mehltau über eine Organisation wie die Kirche legt.«<sup>9</sup>

Alois Moos, persönlicher Referent des Generalvikars von Speyer, zieht aus solcher Erkenntnis den Schluss, dass »im Mittelpunkt die Ziele stehen müssen, erst dann folgt die Wahl der Mittel«. Da ist bemerkenswert, dass McKinsey dort zwar einmal an die Tür klopft, nach einer eintägigen Stippvisite aber höflich wieder vor die Tür gesetzt wurde: »Uns ist einfach bewusst geworden, dass man oft selber auf die richtigen Ideen kommt«, meint Moos, der sich über »ein großes Potenzial fachlich geschulter Gemeindemitglieder« freut, die ihre kostenlose Hilfe bei der Sanierung der Finanzen angeboten hätten. Erfolge habe das Bistum schon dadurch erzielt, dass man über den eigenen Tellerrand geblickt und mit anderen Bistümern Probleme und deren Lösungen ausgetauscht habe: »Beispielsweise hatten wir vergessen, für die in Altersteilzeit gehenden Mitarbeiter die erforderlichen Mittel bereitzustellen. Darauf sind wir aufmerksam gemacht worden und konnten deshalb eine höchst unangenehme Situation vermeiden«, erzählt der Mann, der als Geschäftsführer der Steuerungsgruppe ›Aufbruch‹ ganz genau über die Finanzen im Bilde ist. Moos' Chef, Generalvikar Josef Szuba, wurde gar in Zeitungen so zitiert: Es könne nicht darum gehen, nur den Rotstift anzusetzen, stattdessen müssten die Ziele überprüft und an ihnen die Angebote, Planungen und Strukturen ausgerichtet werden. Diese Aufgabe könne keine Firma der Kirche abnehmen.

Offensichtlich also gibt es Möglichkeiten, die trotz kirchlicher Vorentscheidungen teure McKinsey-Beratung zu umgehen. Auch wenn genaue Zahlen nirgends veröffentlicht werden: Im Erzbistum Köln gehen Beobachter davon aus, dass die Beratung durch McKinsey einen Millionenbetrag gekostet hat. Zum Vergleich: Bei einer normalen Unternehmensberatung kassiert die Firma pro Berater einen Tagessatz von 2.000 – 3.000 Euro.

## QUO VADIS, KIRCHE?

Neben den praktischen Aspekten und den mit den Kürzungen einhergehenden Änderungen im Gemeindeleben stellen die Kritiker vor

allem grundsätzliche Fragen nach der strategischen Ausrichtung von Kirche. Nürnberger beispielsweise sieht einen neuen Glauben im Entstehen begriffen, den Glauben an Markt und Technik: »Es ist eine neue Weltreligion, und sie gleicht jenen Fruchtbarkeitsreligionen des Gottes Baal, welchen das Volk Israel in der Wüste vor rund zweieinhalb Jahrtausenden abgeschworen hat, und manchmal auch der Religion des Gottes Melech, von dem sich das Wort ›Moloch‹ ableitet und der Menschenopfer forderte.«<sup>10</sup> Wenn Christen solchen Tendenzen wirksam begegnen wollten, dann können sie sich nach Nürnbergers Überzeugung keine Organisation schaffen, die nach genau den Spielregeln funktioniert, die in der reinen Lehre als verwerflich betrachtet würden. Seine Einwände sind auch perspektivisch gedacht: »Kann gut sein, dass die Strategen der Globalisierung sich dann eingestehen müssen: Hat sich nicht gerechnet. Unser bedingungsloser Glaube an Markt und Technik hat sich nicht erfüllt, das Ausblenden der armen Mehrheit aus unserem täglichen Tun und unsere Gleichgültigkeit gegenüber Solidarität und sozialer Gerechtigkeit war ein schwerwiegender, nicht wieder gutzumachender Fehler. Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit und soziale Gerechtigkeit mindern zwar den Gewinn, sichern aber die Möglichkeit, auch in dreißig, sechzig, hundert Jahren noch Gewinn zu machen.«<sup>11</sup>

McKinsey möchte in allen relevanten Unternehmen und Branchen mitreden. Denn wenn der ›Sachzwang‹ Finanzen erst einmal als nicht hinterfragbare Größe installiert ist, dann müssen sich hehre Absichten an der Vereinbarkeit mit diesem Sachzwang messen lassen: Aktivitäten, die diese Prüfung nicht bestehen, müssen – leider, leider – eingestellt werden. Das ist derzeit bundesweit zu beobachten: Kindergärten, Büchereien, Jugendbegegnungsstätten und vielerlei andere Initiativen, die für die Betroffenen eine konkrete Präsenz der Kirche und ein echtes Leben religiöser Überzeugungen bedeuten, werden reihenweise geschlossen. Vor dem Hintergrund, dass kirchliche Kindertagesstätten regelmäßig um die 80 Prozent staatliche Zuschüsse kassieren, ist das ein Skandal – auch deshalb, weil die Frage, warum die Kirchen nicht einfach die Kirchensteuerhebesätze anpassen, weder gestellt noch diskutiert wird. Stattdessen verlangen die Kirchenoberen mehr Subvention vom Staat. Wobei sich die Frage stellt, warum nicht erst die leistungsfähigen Gemeindemitglieder verstärkt zur Kasse

gebeten werden, bevor alle Steuerzahler, gleich ob Christen oder nicht, tiefer in die Taschen greifen müssen.

Vielelleicht ist es gerade die Gewöhnung an jahrzehntelange Alimentierung, die die christlichen Kirchen nicht wahrnehmen lässt, welch große Chance sich ihnen eigentlich bietet, weil sie eben noch nicht vollständig dem Diktat der Ökonomie gehorchen und sich dem Zeitgeist entgegen stellen könnten: »Der digitale Kapitalismus, wie er sich jetzt abzeichnet, wird, wenn niemand gegensteuert, in tiefstem Heidentum enden, in Barbarei auf höchstem Niveau. [...] Statt sich dieser Bewegung entgegenzustellen, statt mit der Bibel und dem Kreuz in der Hand den Ökonomismus entschlossen zu bekämpfen, der alle Werte und Institutionen verhöhnt, die im christlich-humanistisch geprägten Europa offiziell noch immer gelten, de facto aber von Tag zu Tag und von Jahr zu Jahr mehr geschleift werden, surfen die Kirchenoberen auf der Ökonomismus-Welle mit und öffnen ihr die Tore.«<sup>12</sup>

Sollte sich diese Tendenz verstärken und durchsetzen, brauchten Kirchenkritiker zumindest nicht mehr auf Themen wie die Inquisition oder die Frauenfeindlichkeit der katholischen Kirche zu verweisen. Dann könnten sie mit Fug und Recht argumentieren, man habe die Kirchenfinanzen saniert und gleichzeitig Verrat an dem begangen, was einst Konsens unter Christen war. Schließlich hatte schon Jesus zum Thema Geld eine eindeutige Haltung: »Liebe Kinder, wie schwer ist's für die, so ihr Vertrauen auf Reichtum setzen, ins Reich Gottes zu kommen! Es ist leichter, dass ein Kamel durch ein Nadelöhr gehe, als dass ein Reicher ins Reich Gottes komme.«<sup>13</sup>

Gar zu hilflos aber müssen die Christen nicht sein: Christian Nürnberger beschreibt in seinem Buch den Entwurf einer »Kirche im christlichen Kapitalismus«, kurz KICK. Ohne Kirchensteuer, finanziell auf eigenen Beinen stehend, könnten katholische und evangelische Christen wie in der Urkirche unabhängig und selbstbewusst ihren Weg suchen und finden – denn Unternehmensberater hatten auch die in Rom verfolgten Gemeinden nicht.

## ANMERKUNGEN

- 1 Art. 140 Grundgesetz in Verbindung mit Art. 137, Abs. 6, Weimarer Reichsverfassung
- 2 Deutsche Bischofskonferenz (Hg.): *Kodex des kanonischen Rechts, lateinisch-deutsche Ausgabe mit Sachverzeichnis*, Kevelaer 2001, Buch V, Canon 1260
- 3 [www.kirchensteuer-koeln.de/steuer/index.html](http://www.kirchensteuer-koeln.de/steuer/index.html)
- 4 Presseamt des Erzbistums Köln: Kirchenfinanzen – womit Gemeinden und kirchliche Einrichtungen in Zukunft rechnen dürfen/müssen, Rede von Generalvikar Norbert Feldhoff, Bad Honnef, 28.1.2004
- 5 Schreiben des Generalvikars Norbert Feldhoff vom 10.5.2004
- 6 Christian Nürnberger: Kirche, wo bist du?, München 2000, S. 41
- 7 Tag des Herrn, Katholische Wochenzeitung für die Bistümer Dresden-Meissen, Görlitz, Erfurt und Magdeburg 38/2003, <http://kathweb.de/tdh/artikel/1537.htm>
- 8 Die Bibel, Neues Testament, Johannes 2,13-2,16
- 9 Tag des Herrn, a.a.O.
- 10 Ch. Nürnberger, Kirche, wo bist Du?, a.a.O., S. 43
- 11 Ebd.
- 12 Ebd., S. 21
- 13 Die Bibel, Neues Testament, Markus 10,24f.

# **Kultur – Die subversive Kraft der Beratungen**

---

H.-GEORG LÜTZENKIRCHEN

UNTER MITARBEIT VON GREGOR LESCHIG

Warum braucht der Kulturbetrieb Berater? Um es im Jargon der Consultingbranche zu sagen: Es ist der Modernisierungsdruck, dem sich die Kultur genauso ausgesetzt sieht wie die übrigen Bereiche öffentlicher Verwaltung. Unausgesprochen schwingt im Begriff der Modernisierung der Vorwurf mit, die Kultur habe sich in der Vergangenheit Versäumnisse schuldig gemacht, die es nun gelte zu korrigieren. Hier äußere sich der Modernisierungsdruck in der schlichten Frage: Lohnt sich Kultur noch? Oder ist sie längst zu teuer? Doch wer Kultur einzig an dieser Frage bemessen will, übersieht, dass Kultur nach wie vor eine gesellschaftliche Aufgabe und Verpflichtung ist. Ihr Stellenwert basiert auf dem Grundkonsens einer politisch-sozialen Verpflichtung von Kulturpolitik. In ihr lebt der Anspruch, jedem Menschen ein Höchstmaß an Förderung zur Entfaltung seiner Persönlichkeit zu kommen zu lassen. Dieses ›Bürgerrecht auf Kultur‹ umfasst sowohl den Zugang zu den Angeboten der ›klassischen‹ Kultur als auch das Recht auf eigene Kreativität, das vor allem im Rahmen der sozialen und offenen Kulturarbeit gefördert wird. In beiden Fällen sichert Kultur nicht nur die Erfahrung des ›Schönen, Edlen, Wahren‹, sondern auch die Erfahrung des ganz Anderen, jenes Aufregenden, das den Menschen aus seiner Alltäglichkeit zu heben vermag. Weil aber dieser Anspruch des besonderen Schutzes bedarf, ist bis heute in

vielen Landesverfassungen festgeschrieben, dass künstlerisches und kulturelles Schaffen vom Staat und von den Gemeinden zu fördern ist.

Aufgrund dieses komplexen Stellenwerts der Kultur muss es nachgerade eine inhaltlich begründete Skepsis gegenüber den drängenden Anforderungen einer auftragsuchenden Beraterbranche geben. Sie darf aber den Blick auf tatsächliche Veränderungen und Versäumnisse im Kulturbetrieb nicht trüben. Es gilt, einen angemessenen Korrekturbedarf unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen zu bestimmen.

- An erster Stelle werden die finanziellen Rahmenbedingungen genannt. Die Finanzknappheit der öffentlichen Haushalte hat natürlich Auswirkungen auf den Kulturbetrieb: Wo kann man also sparen? So lautet die Frage an den Berater, der mit der ›richtigen‹ und effektiven Sparstrategie Kultur wieder ›profitabel‹ zu machen verspricht.
- Von ganz anderer Qualität ist die Frage nach der Relevanz des kulturellen Angebots. Hier lautet die betriebswirtschaftlich inspirierte Frage: Findet das jeweilige Kulturprodukt noch seine Kunden? Etwas überspitzt ausgedrückt: Es misst sich die Besucherzahl einer modernen Oper mit der Besucherzahl eines Musical-Events. Kann – oder muss – die Oper in Konkurrenz zu diesem Angebot treten? Doch es gibt dabei noch einen anderen Aspekt zu beachten. Das Selbstverständnis des Kulturnutzers hat sich verändert. Er ist nicht mehr nur passiver Empfänger im Sinne des ebenso gebildeten wie kultivierten Genießers, sondern zunehmend aktiver Mitgestalter der Kulturevents – und sei es nur durch das Mitbringen eines Kissens für das abendliche Open-Air-Konzert. Mit jedem solcher (erfolgreichen) Kultur-Events erzieht sich der Kulturbetrieb sein Publikum im Sinne der aktiven Teilnahme. Als aktive Nutzer des Eventangebots verliert dieses Publikum das Interesse an passiver Rezeption des klassischen ›hochkulturellen‹ Kulturangebots. Indirekt leistet es also einen Beitrag zum Verschwinden dieses Angebots – und liefert somit ein weiteres Argument für die Beratungsdringlichkeit, die die ›Kundenorientierung‹ des Kulturangebots sicherstellen soll.
- Unmittelbar mit diesem veränderten Rezeptionsverhalten in Ver-

bindung steht die grundsätzliche Frage nach Qualitätsstandards des Kulturangebots: Ist das kulturelle Angebot gut oder schlecht? Kriterien zur Beantwortung dieser Frage sollen die Berater liefern: So soll sich ein kulturpolitisch definierter Nutzen des Angebots in einem sinnvollen Verhältnis zu den Kosten befinden; die Interessen der Bürgerinnen und Bürger als Nutzer des Kulturangebots sollen sich im Kulturangebot wiederfinden; schließlich sollen interne Steuerungsmaßnahmen die ›Effizienz‹ des Kulturangebots verbessern helfen.

- Das verweist auch auf einen strukturellen ›Modernisierungsaspekt‹: Ist eigentlich das traditionelle Kulturangebot noch zeitgemäß? ›Lohnt‹ sich beispielsweise noch der Aufwand für das eine große Theater in städtischer (oder staatlicher) Trägerschaft oder sollten diese Mittel nicht besser auf eine Vielzahl freier Theater verteilt werden? Eine zunächst plausibel erscheinende Überlegung: Die vielen freien Theater ›befriedigen‹ allabendlich die Wünsche des Theaterpublikums, weil ihr Angebot differenzierter und vielfältiger ist und somit der Besucher Wahlmöglichkeiten hat. Es ist allerdings auch klar, dass derartige grundsätzliche Veränderungsvorstellungen die Substanz kulturpolitischer Traditionen angreifen. Solche Fragen, die grundsätzliche Fragen der Kulturpolitik anrühren, werden bislang aber nicht gestellt.
- Alle Überlegungen zur ›Effektivierung‹ des Kulturbetriebs geschehen im Rahmen der Bemühungen zur Reform der öffentlichen Verwaltung. Dabei ist es aber gerade der kommunale Kulturbetrieb, der unter den sonstigen kommunalen Sektoren eine Vorreiterrolle eingenommen hat. Hier werden Reformansätze vielfach intensiver und schneller umgesetzt. Eine Folge davon ist, dass in vielen Städten die Kultureinrichtungen sich bereits einer ›Profilanalyse‹ unterzogen haben, auf dieser Grundlage Leistungsziele und -perspektiven neu definiert haben und ihre jeweiligen Rechtsformen diesen Zielbestimmungen angepasst haben. Insofern der Kulturbetrieb sich den Neuerungsprozessen bewusst aussetzt, kann er zu einem progressiven Vorreiter reformerischer Anstrengungen werden.

## WER SIND DIE BERATER?

Kulturberater sind im Idealfall Teil eines Kulturmanagements, das sich in einem idealen Sinne als Kulturermöglicher versteht, wie es der Ex-Leiter der Ruhrtriennale, Gérard Mortier, einmal auf eine Nachfrage nach dem Beruf des Kulturmanagers beschrieb: »Gegen die Bezeichnung Kulturmanager habe ich nichts einzuwenden, wenn man den Begriff so versteht, dass der Kulturmanager nicht *die* Kultur managt, sondern *für* die Kultur managt.«<sup>1</sup> Unter dieser Prämissen werden sämtliche Managementaktivitäten, also auch nötige Beratungen, die ins unmittelbar Künstlerische eingreifen, zweifelhaft. Der Kulturmanager ist »nicht Künstler, sondern Planer, Organisator, Vermittler, Verkäufer, Controller, Finanzmanager, Koordinator und vieles mehr.«<sup>2</sup> Eine klare Aufgabentrennung also, die die Kunst zu schützen vermag. Die ihr gemeinhin zugesprochenen Attribute wie Kreativität, schöpferische Freiheit, Individualität und kreatives Chaos geraten so nicht in Widerspruch zu Effektivität, Produktivität und wirtschaftlichem Erfolg, den Zielvorgaben des Managements.

Dabei muss das Kulturmanagement beachten, dass »das offene System der Kommunikationsgemeinschaften« der Kulturbetriebe (Heinrichs) nicht in ein betriebswirtschaftlich inspiriertes Standard-Institutionenmodell überführt wird. Das stellt eine kommunikative Anforderung an den Kulturmanager: Er muss in besonderer Weise nicht nur auf die Bedürfnisse der ›Partner‹ im konkreten Managementprozess eingehen, sondern auch über spezifische Kenntnisse über das Wesen des von ihm beratenen Unternehmens verfügen. Im Falle von Kulturberatung bedeutet das ein Umdenken der Consulter, deren normale Arbeitsmaßstäbe hier unangemessen erscheinen bzw. einer Ergänzung durch die Besonderheiten des Kulturbetriebs als gesellschaftliche Aufgabe bedürfen. Zu fragen ist also, ob die Manager und damit auch die Berater dieser Anforderung eines »integrierten Managements« (Heinrichs) entsprechen.

Kulturberater ist kein geschützter Beruf. Kulturberater kann also jeder werden und sein, der sich im oben genannten Sinne als Kulturermöglicher versteht. Im Wesentlichen bemühen sich zwei Beraterklassen um die zuweilen lukrativen Aufträge. Zum einen sind es die klassischen Unternehmensberater: Spätestens seitdem auch rheto-

risch in Kultur ›investiert‹ wird (80er Jahre), gehört die Beratung von Theatern, Opernhäusern, Museen und Kulturverwaltungen zum festen Angebot von Unternehmensberatern. Dabei konzentriert es sich auf die betriebswirtschaftlich-organisatorischen Aspekte. Erstmals wurde 1972 in Frankfurt eine Unternehmensberatung beauftragt, die Städtischen Bühnen der Stadt zu durchleuchten. Andere prominente Beratungen wurden beispielsweise 1989 durch McKinsey für die Kölner Philharmonie, 1995 durch Kienbaum bei der Deutschen Oper am Rhein in Düsseldorf und Duisburg und 1998 ebenfalls durch Kienbaum bei den Bühnen der Stadt Köln durchgeführt.

Dieser Beratungsansatz wird nicht nur von den betroffenen Künstlern und sonstigen Mitarbeitern der Kultureinrichtungen mit Misstrauen betrachtet, sondern auch von solchen Kulturberatern, die sich sehr bewusst von Unternehmensberatungen unterscheiden wollen. Diese Kulturberater im engeren Sinne haben sich seit 1992 im Bundesverband der freien Kulturberater e.V. zusammengeschlossen. Daneben bieten auch Hochschulen Beratungsleistungen an. Eine weitere Gruppe im Kulturberatungsgeschäft sind die Stiftungen. Sie bieten in erster Linie Fortbildung an. So wurde zum Beispiel von 1991 bis 1994 das Qualifizierungsprogramm »Informations-, Beratungs- und Fortbildungsdienst Kulturverwaltung« (IBFK) von der Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung, Berlin, im Auftrag der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände durchgeführt. Schließlich bieten auch kulturelle Vereine und Institutionen spezifische Kulturberatungsleistungen an. Für den speziellen Bereich sind hier beispielsweise zu nennen: die Bundesvereinigung soziokultureller Zentren e.V.; die Kulturpolitische Gesellschaft e.V., Hagen, oder das Institut für Bildung und Kultur e.V., Remscheid.<sup>3</sup>

### SIND FREIE KULTURBERATER BESSER?

Anders als die klassischen Unternehmensberater zeichnet die übrigen Beratergruppen eine besondere fachliche Nähe zur Kultur aus. Dies kann zum einen die wissenschaftliche Kompetenz sein, zum anderen aber auch die praktische Kompetenz derjenigen, die den Kulturbetrieb kennen, weil sie ihm entweder selber entstammen oder in Stiftungen

und Vereinen in einem engen Verhältnis zu ihm stehen. Daraus ließe sich nun auf eine höhere Beratungskompetenz schließen.

Diese behaupten zumindest die Berater selber. Befragt man sie nach Eigeneinschätzungen ihres Arbeitsansatzes, dann werden vor allem qualitative Unterscheidungen zu den Ansätzen der klassischen Unternehmensberater behauptet. Da heißt es zum Beispiel:

»Kulturberatung kann man meines Erachtens nicht machen wie die Beratung von Industrieunternehmen. Das hängt schon damit zusammen, dass man mit Kulturarbeitern und Künstlern anders umgehen muss. Dazu bedarf es einer besonderen Einstellung und Sprache.«<sup>4</sup>

Inwieweit derartige Selbsteinschätzungen tatsächliche Unterschiede in der jeweiligen Kulturberatung beschreiben, kann an dieser Stelle nicht hinterfragt werden. Ernstzunehmen ist allerdings der durch die Selbstbeschreibung ausgelöste Reflexionsprozess über das, was eine spezifische Kulturberatungsleistung ausmacht:

- Wirtschafts- und Organisationsberatung
- Erstellung von neuen und alternativen Nutzungskonzepten für Kulturgebäude
- Beratung »bei der Umstrukturierung von Kulturverwaltungen im Rahmen dezentraler Ressourcenverantwortung«
- Beratung von Vereinen und Verbänden
- Existenzgründungen im »kulturellen Vermittlungsbereich«
- Weiterbildung
- Projektentwicklung und -begleitung
- Sponsoring und Fundraising
- Politikberatung und Auftragsforschung.<sup>5</sup>

Ist nun das Angebot der ›spezifischen‹ Kulturberater wirkungsvoller, weil besser? Zweifel sind angebracht. Sie ergeben sich weniger aus den fachlichen Kompetenzen dieser Berater, sondern aus der Unklarheit über die Berufsidentität. Denn die meisten Kulturberater arbeiten als freie Berater. Untersuchungen belegen,<sup>6</sup> dass sie ihren Job eher als Verlegenheitslösung ansehen, auf dem sie deshalb sitzen geblieben sind, weil sich andere Joboptionen nicht erfüllt haben. Von gewisser Ironie ist, dass die Verdienstmöglichkeiten der freien Berater äußerst

gering sind, weil sie an die lukrativen Berateraufträge nicht herankommen. Ihr Klientel sind nicht kommunale Einrichtungen wie Oper, Theater und Museen, für die Beratungsleistungen vergleichsweise teuer eingekauft werden, sondern etwa Bürgerzentren, die schlichtweg klamm sind. Schließlich qualifizieren sich potenzielle Kunden der freien Berater zunehmend selber. Themen wie Sponsoring, Öffentliche Kulturförderung, Abgabepflichten, aber auch praktische Hinweise zur verbesserten Öffentlichkeitsarbeit wie Grafisches Gestalten mit und ohne Computer sowie Themen zu organisationspsychologischen Fragen wie Kommunikation, Supervision, Organisationsentwicklung oder Evaluation gehören zum mittlerweile häufig nachgefragten Fortbildungsangebot, das von Mitarbeitern aus kommunalen Kulturräumen oder -betrieben und aus Kultureinrichtungen und -vereinen der Freien Szene wahrgenommen wird.<sup>7</sup>

## DER BERATUNGSAUFTAG

Der Idealtypus eines sach- und fachgerechten Kulturmanagements, in dessen Kontext die spezifische Beratungsleistung Bestandteil eines durchdachten Managementkonzeptes oder Strukturentwicklungsplanes ist, ist als Grund für einen konkreten Beratungsauftrag eher die Ausnahme. Zumeist kommt der unmittelbare Impuls für einen Beratungsauftrag aus der Politik. Der Modernisierungsdruck wirkt sich im Politikfeld als Handlungsdruck aus – es muss etwas geschehen!

Das fördert kurzatmigen Aktionismus. Deshalb sieht sich die politische Entscheidung für eine Beratung oft dem Verdacht ausgesetzt, sie sei Ausdruck einer Ratlosigkeit hinsichtlich der eigenen Gestaltungskompetenz. So delegiere der Kulturausschuss einer Kommune letztlich die Verantwortung an ein externes Beratungsunternehmen und untergrabe so nebenbei die Gestaltungs- und Mitwirkungsautorität der Gremien, die sich ansonsten mit der in Rede stehenden Kultureinrichtung zu beschäftigen haben. So blieb etwa dem Verwaltungsrat der Düsseldorfer Oper nicht mehr übrig als das knapp 500.000 DM teure Beratungsgutachten der Kienbaum-Leute abzunicken. Dies muss den zuständigen Herrschaften umso schwerer fallen, als sie oft darauf verweisen können, die Sparvorschläge der Berater

selbst längst ausformuliert zu haben. Doch erst im professionellen Gutachten der Berater finden die längst bekannten Argumente jenen Widerhall, den die Politik sich von ihnen verspricht. Nun erst kann man nicht mehr hinter sie zurück. Und als Argument dient, wie zum Hohn: Jetzt haben wir so viel Geld für das Gutachten bezahlt, jetzt müssen wir auch die Vorschläge umsetzen.<sup>8</sup>

Doch was in dem Düsseldorfer Szenario teurer Ausdruck von Ratlosigkeit und politischer Passivität angesichts von Sparnotwendigkeiten ist, ist im anderen Fall gezielte Strategie zur Erhaltung des Kulturträgers Theater. Denn: Funktionalisieren lässt sich die Beraterleistung nach allen Seiten. Um also die Substanz eines Beratergutachtens tatsächlich bewerten zu können, ist es erforderlich, die (kultur-)politische Ausgangs- und Interessenlage zu betrachten. Sie gibt letztlich den Ausschlag für den Auftrag und das, was von den Beratern erwartet wird. Ist es also im politischen Interesse, ein Theater zu erhalten, und dies möglicherweise gegen die Interessen des politischen Gegners, dann kann das Beratergutachten sogar zu einem preiswerten Argument in der kulturpolitischen Debatte werden. Oder, um es mit den Worten eines Kölner Kommunalpolitikers zu sagen: Was sind schon 480.000 DM für ein Gutachten gegen 86 Millionen für's Theater!

Das kulturpolitische Interesse findet sich dann in »Zielsetzung und Rahmenbedingungen der Untersuchung«.<sup>9</sup> So ist unter dieser Überschrift in der Beauftragung des Kienbaum-Unternehmens zur Durchführung einer Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung bei den Bühnen der Stadt Köln die »Wahrung des künstlerischen Standards« der Bühnen ausdrücklich festgeschrieben. Als Folge dieser Prämisse wurden Bedingungen formuliert, die den Beraterauftrag einschränken. Denn Bedingungen zur Wahrung des künstlerischen Standards umfassen u.a. »keine Reduktion des gegenwärtig möglichen Angebotes«, die Aufrechterhaltung der »Angebotsstruktur«, was sowohl Spielhäufigkeit als auch die Kontinuität des Spielplans begriffst, in den ebenso »große«, also zugkräftige Stücke wie auch »moderne« Stücke gehören. Entscheidend auch die Forderung nach Beibehaltung des künstlerischen und künstlerisch-technischen Etats, was ausdrücklich teure Darsteller, Regisseure und Bühnenbilder mit einschließt. Wenn zudem noch die Ensemblestärke zur Wah-

rung des künstlerischen Standards unangetastet bleiben soll, ein Etat für Gastproduktionen auch »als Anreiz für internationale Künstler« gewährleistet werden soll, dann ist der Aktionsbereich der Berater entscheidend eingeschränkt.

### VOM NUTZEN DER BERATUNG: KIENBAUM IM THEATER<sup>10</sup>

*Grundsätzlich spricht also nichts dagegen, externe Experten reinzuholen?* Jeder Betrieb, egal welche Rechtsform er hat, ist so erfolgreich, wie die Köpfe, die ihn führen. Also, wenn Missmanagement – egal ob von der geschäftsführenden oder künstlerischen Seite – vorliegt, ist ein Anlass gegeben.

#### *Gibt es auch strategische Gründe?*

Ich würde ganz klar sagen: Wenn du als Theater von der Politik platt gemacht werden sollst, dann ist es gut, wenn du eine gute Beratung hast. Das Kienbaum-Gutachten hilft uns heute noch! Man muss bedenken: Ursprünglich waren auch die Theater kameralistische Betriebe, d.h., mit jeder Anschaffung hing man an der Kämmerei dran. Es gab das Budget, aber außer der Kämmerei keinerlei Ausgabenkontrolle. Jetzt ist es aber auch so, dass Künstler in der Regel nicht sehr gut mit Geld umgehen können. In den kameralistischen Betrieben war der geschäftsführende Direktor immer schwächer als der jeweilige Intendant. Und dann kommt Argwohn auf: Muss das alles so teuer sein? Für solchen Argwohn hatte die Kunst kein Verständnis. Fazit: Keine Transparenz! Wenn dann noch das Theater nicht stadttragend im Sinne der jeweiligen politischen Mehrheit ist, dann wird Stimmung gemacht: Die verschwenden Steuergelder! Als wir dann die mittelfristige Finanzplanung und die Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt haben, blieb die Kunst reserviert – das ist dumm, denn nur durch mehr Transparenz kann man sich schützen!

#### *Mit einem Gutachten kann man also Argumente für die Sicherung des Betriebes finden?*

Eindeutig! Aber sicherlich auch deshalb, weil Kienbaum mit uns sehr gut zusammengearbeitet hat. Zur Bestandssicherung dieses Theaters

mit dieser Qualität, hat Kienbaum gesagt, braucht das Theater einfach bestimmte Summen. Das steht jetzt!

*Das Theater stark machen mit Kienbaum!*

Ja, klar. Wir haben den Laden, so wie er jetzt ist, mit dem Gutachten erhalten können. Es sähe erheblich schlechter aus. Abschotten bringt nichts. Du musst dem Gegner entgegengehen und dann musst du das umdrehen.

*Was heißt das?*

Ich würde immer empfehlen, selbst mit einem Berater als sachkundiger Beistand zusammenzuarbeiten. Um sich zu wappnen.

*Aber ist der Betrieb professionell genug, das so strategisch zu sehen?*

Meistens wohl nicht. Es kamen aber auch bisher alle Gutachten aus der Politik mit dem Ziel, Geld zu sparen. Also Kunst gegen das Soziale ausspielen! Da bleibt nicht viel Gelegenheit, selbst strategisch zu planen. Aber wir konnten z.B. auch erstmals nachweisen, dass der künstlerische Bereich teurer ist als der BAT-Bereich. Das stand zwar anders drin im Gutachten, aber man konnte es herausrechnen. Wenn du versiert bist und einen sachkundigen Beistand hast, dann kannst du die schweinigste Unternehmensberatung vorführen.

*Man hört oft das Argument, das Theater könne deshalb dem Modernisierungsdruck nicht standhalten, da insbesondere die tariflich bedingten Arbeitsbedingungen zu wenig beweglich seien.*

Das Argument kann man leicht entkräften. Die so reden, meinen immer noch das alte Regietheater. Wir haben hier in NRW spezielle tarifvertragliche Regelungen für Theater und Bühnen. Da steht alles drin! Wir müssen alles mitmachen. Wir haben auch noch eine gesonderte Dienstvereinbarung, die von Kienbaum gelobt wurde, die es erlaubt, Arbeitszeit flexibel zu bestimmen.

*Brauchte man für dieses Ergebnis wirklich externe Berater, oder hätte man das auch selber rausfinden können, und warum findet man es selber nicht heraus?*

Weil das nicht gefragt war. Das Gutachten hatte einen politischen Zweck zu erfüllen. Und außerdem hätte man es nicht geglaubt.

*Was ist das entscheidende Kriterium zur Bewertung der Qualität der Berater?*

Wenn sie reingehen und mit den Betriebs- und Personalräten zusammenarbeiten.

*Es kommt also darauf an, dass Berater ein wenig Kenntnis haben von der Sache oder dem Betrieb, den sie beraten?*

Und vor allem mit den Betroffenen zusammenarbeiten. Die Kienbaum-Leute waren zwar auch alles Betriebswirte, aber die haben auf die Fachleute im Haus gehört. Und es gab den Lenkungsausschuss. Außerdem hatten die Kienbaum-Leute auch schon an anderen Theatern Erfahrungen gemacht.

*So etwas schafft auch Akzeptanz? Was ist mit der Angst der Beschäftigten vor den Weg rationalisierern?*

Diese Angst haben wir den Kollegen genommen. Weil wir uns mit denen unterhalten haben.

*Beratung als Teil eines sinnvollen Kulturmanagements ist Management für die Kultur, Kulturermöglicher. War die Kienbaumeratung eine Ermöglichung für die Kultur?*

Ja. Nicht nur Ermöglichung, sondern auch Sicherung der Kultur! Wer sich da abschottet, handelt verantwortungslos.

## BENCHMARKING IN BÜRGERZENTREN

Überleben kann nur der Beste! Solche Slogans üben einen gewissen Reiz aus. Übertragen auf den Kulturbereich bedeuten sie: Gefördert wird von den kulturellen Angeboten nur noch das, was in einem Leistungsvergleich besteht. Wer den Leistungsvergleich nicht besteht, scheidet wie im übrigen Leben aus.

Aus der Betriebswirtschaft kommt das Verfahren Benchmarking. Es vergleicht die Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsprozesse

eines Unternehmens mit denen anderer Unternehmen. Dabei zielt das Verfahren darauf, die eigenen Strukturen und Abläufe zu durchleuchten und zu verbessern. Das Verfahren versteht sich als systematischer Leistungsvergleich, der auf objektiven Kriterien beruhen soll. Auf denn, vergleichen wir die kulturellen Produkte!

Unsinn: Objektive Vergleichbarkeit, meint zu Recht der Vertreter des Deutschen Bühnenvereins, »liegt – sofern überhaupt – nur bei solchen Kriterien vor, die sich einer quantitativen Messung nicht entziehen: Zuschauerzahlen, Personalbestand, Einnahmen, Ausgaben, Veranstaltungszahlen, Einspielergebnis, öffentlicher Zuschuss pro Theaterbesucher etc.«<sup>11</sup> Denn wie sollen sich die unterschiedlichen Produktionsbedingungen der Häuser, die verschiedenen Spielstätten, das Mehrspartenhaus, das Theater oder die Oper, der Musicaldome, oder auch die unterschiedlichen Einzugsgebiete eines Landestheaters, eines Kellertheaters oder einer großstädtischen Bühne in eine objektive Vergleichsnorm fügen, aus der sich ein *Ranking* schlussfolgern ließe? Ganz zu schweigen von jenen nicht messbaren Wirkungen der Kunst, dererwegen wir sie für das Gemeinwesen nach wie vor für unverzichtbar halten.

## GESPRÄCH MIT ANNE GROSE<sup>12</sup>

*Benchmarking, was war das?*

Das war ein politischer Ansatz. Das eigentliche Ansinnen war festzustellen, dass einige der Bürgerzentren so schlecht sind, dass man sie auch dichtmachen kann. Eine andere Position war dagegen, wir reden nicht von Schließung, sondern nur über Vergleich.

*Die Politik sucht Argumente und bedient sich der Berater?*

Ja, wenn man umstrukturieren möchte, holt man sich externen Sachverständ, der einem sagt, wer entlassen werden muss. Damit man das selber nicht verantworten muss. Das ist die übliche Praxis.

*Stehen die Bürgerzentren auch unter dem Modernisierungsdruck, der Berateraktivitäten oft begründet?*

Ja, dem sehen auch wir uns ausgesetzt. Das leisten wir aber auch

dauernd – ohne Beratung. Wir setzen uns Fragen der notwendigen Veränderung aus. Allerdings sind das nicht die Themen herkömmlicher Beratung. Es sind mehr inhaltliche Themen wie z.B. Kinder- und Jugendarbeit in der Veränderung, im Kontext mit der offenen Ganztagsschule; oder das Thema Migration – wie wirkt sich das auf unsere Arbeit aus?

*Wie wurde der Benchmarking-Prozess umgesetzt?*

Alle 12 Bürgerzentren haben sich zunächst einem Prozess der Selbstbewertung unterworfen. Hierzu hatte das beauftragte Berliner Institut ein Modell vorgelegt, nach dem Firmen und Nonproftieeinrichtungen sich selbst bewerten können. Eine Vorbereitungsgruppe aus überwiegend Verwaltungsleuten und drei (!) Vertreterinnen der Bürgerzentren hatten die Aufgabe, den Fragenkatalog an den Untersuchungsgegenstand anzugeleichen. Wir hatten ein Interesse an der Vergleichbarkeit der Bürgerzentren. Dadurch hätten wir Argumente für eine andere Form der Finanzierung finden können, die sich mehr aus den speziellen Leistungen der Bürgerzentren herleitet.

*Hat dieses eigene Interesse die Akzeptanz des Beratungsvorhabens gestärkt?*  
Wir hatten ja schon Jahre vorher mit einer externen Beratung angefangen, um Ziele, Leistungen und Qualitätsbeschreibungen zu bekommen. Es war für uns ein logischer Schritt, da weiterzumachen. Wir fühlten uns nicht bedroht. Uns geht es immer darum, unsere Inhalte einzubringen, damit wir nicht übergestülpt bekommen, was uns gar nicht entspricht. Zum Beispiel reden viele Zentren von »Vermietung«. Wir vermieten nicht, wir haben Nutzer! Die Nutzer zahlen unterschiedliche Entgelte, je nach ihren Möglichkeiten. Das ist Teil unseres inhaltlichen Konzepts.

*Wie ging es weiter?*

In der Vorbereitungsgruppe haben wir versucht, unseren Einfluss geltend zu machen. Aber das war nicht einfach, da ein unglaublicher Zeitdruck bestand. Es war alles sehr, sehr eng. Jedenfalls wurde der Fragenkatalog erstellt, alle Bürgerzentren haben das durchgeführt. Sie mussten auch Belege für die Selbstbewertung beibringen. Danach kamen zwei Kollegen aus Berlin, die durch jedes Zentrum gingen und

evaluiert haben: Stimmt das, was die Bürgerzentren selbst angegeben haben?

*Quintessenz der Geschichte?*

Zunächst einmal waren alle unzufrieden, weil es vorne und hinten nicht passte. Das merkt man erst richtig im Vollzug. Es stellt sich erst in der Praxis heraus, dass bestimmte Dinge oder Fragen so nicht stimmen, oder nicht eindeutig sind, sodass auch Vergleiche gar nicht möglich sein können.

*Dann stellt sich aber doch die Qualitätsfrage einer Beratung?*

Ja, man braucht neben genügend Zeit auch Erfahrung in dem Beratungsfeld. Viele haben aber nicht die Kompetenz in fachlicher und kommunikativer Hinsicht. Sie stellen Fragen, die wir uns nicht stellen! Das ist überflüssig.

*Wäre gut, wenn man das vorher wüsste?*

Das wäre natürlich besser gewesen. Aber die Politik wollte zu einem bestimmten Zeitpunkt Ergebnisse sehen.

*Unter welchen Bedingungen ist Beratung grundsätzlich sinnvoll?*

Eine gute Beratung ist ebenso gut vom Prozess her wie auch vom Ergebnis her. Sie stärkt die Einrichtung und motiviert die Leute.

*Wie findet man die richtigen Berater?*

Die muss man suchen. Das Know-how kann man prüfen. Und wenn alle am Auswahlprozess des Beraters beteiligt sind, stärkt das auch seine spätere Akzeptanz. Wenn aber alle etwas anderes inhaltlich und strategisch wollen, wird man keinen adäquaten Berater finden.

*Wie ging denn das Benchmarking aus?*

Alle Bürgerzentren sind gut!

*Enttäuschend für die Politik?*

Ja, kann man so sehen. Jedenfalls kann mit diesem Ergebnis keine Schließung gerechtfertigt werden.

*Welche konkrete Bedeutung hat das Gutachten für die Bürgerzentren?*

Das ist sehr unterschiedlich bewertet worden. Die einen haben es in die Ecke gepackt, damit will ich nichts mehr zu tun haben; die anderen haben gesagt: Für uns war das intern schon ein wichtiger Prozess, um uns über bestimmte Strukturen klarzuwerden. Benching ist eine Basis. Auf der muss man weitermachen, sonst macht das keinen Sinn. Es ist auf Perspektive angelegt und nicht auf eine einmalige Erhebung. Einige haben sich deshalb auch direkt einen Organisationsberater genommen. Aber es müsste nun für alle weitergehen. Aber angesichts der Mittelkürzungen, die parallel zu dem Prozess akut wurden, machen wir hier de facto nur Bestandssicherung. Ein gezieltes, reflektiertes Vorgehen, das schaffen wir z.Zt. doch gar nicht. Für uns war auch wichtig, dass man nun klar nachweisen kann, wie ungleich die Ausstattung der verschiedenen Bürgerzentren ist.

*Kann bessere Fortbildung Beratung überflüssig machen?*

Für die ganze Organisation ist Beratung wohl nach wie vor die bessere Lösung.

## RESÜMEE

Der Angriff der Berater auf die Kultur ist kreativ zu beantworten: Im Rahmen eines intelligenten Kulturmanagements kann auch Beratung ihren Teil beitragen. Entscheidend wird aber immer wieder sein, ob die Motive und Interessen einer Beauftragung offen und ehrlich mit den Betroffenen kommuniziert werden. Kurzum: Auch die Beratung kann ein Beitrag zur Wahrung der kulturpolitischen Selbstverantwortung sein, wenn sie eingebettet ist in einen permanenten Kommunikationsprozess aller beteiligten Menschen und Gremien.

Das betrifft dann allerdings auch den Ablauf der Beratung. Die Qualität der Beratung ist davon abhängig, wie ernst der Auftraggeber den einmal erteilten Beratungsauftrag nimmt. Dies gilt insbesondere für das Handeln der Verwaltung. Wenn im Verlauf eines Beratungsprozesses beispielsweise genau jene Mittel gekürzt werden, die zur Implantierung der durch die Beratung erzielten Ergebnisse vorgesehen sind, dann wird der gesamte Prozess zur Farce.

Schließlich: Das Beratergutachten bietet eine Fülle von im Normalfall solide erhobenen Daten. Diese sollte man nutzen! Zumeist lässt sich daraus weit mehr für die Kultur ableiten als es vielleicht in der ursprünglichen Intention vorgesehen war. Für die Kultur heißt das: Den Gegner mit den eigenen Mitteln schlagen! Darin steckt die subversive Kraft der Beratungen.

## WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Graf, Christoph: Kulturmarketing. Open Air und Populäre Musik, Wiesbaden 1995
- Grosz, Andreas/Daniel Delhaes: Die Kultur AG. Neue Allianzen zwischen Wirtschaft und Kultur, München/Wien 1999
- Heinrichs, Werner: Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung, Darmstadt 1999
- Ders.: Kommunales Kulturmanagement. Rahmenbedingungen, Praxisfelder, Managementmethoden, Baden-Baden 1999
- Heinze, Thomas (Hg.): Kulturfinanzierung. Sponsoring – Fundraising – Public Private Partnership, Münster 1999
- Klein, Armin: Kultur-Marketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe, München 2001
- Kommunale Gemeinschaftsstelle: Von der Kulturverwaltung zum Kulturmanagement im Neuen Steuerungsmodell. Aufgaben und Produkte für den Bereich Kultur, Bericht Nr. 3/1997, Köln 1997
- Kultursekretariat NRW (Hg.): Fördern, was es schwer hat. Beiträge zum Gestaltungsanspruch kommunaler Kulturpolitik, Duisburg 1998
- Meyer, Bernd u.a.: Neue Rechtsformen für Kultureinrichtungen, Deutscher Städetag, Köln 1996
- Scheurer, Hans (Hg.): Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Kultureinrichtungen. Ein Praxisleitfaden, Bielefeld 2001
- Schwarzmann, Wilfried: Entwurf eines Controllingkonzepts für deutsche Musiktheater und Kulturorchester in öffentlicher Verantwortung, Dissertation Augsburg 1999
- Shaw, Stefan: Kultureratung – Entstehung eines neuen Berufsstan-

des? Angebot und Nachfrage von Kulturberatung in Deutschland am Beispiel des Bundesverbandes freier Kulturberater e.V., Schriften zur Kulturwissenschaft Bd. 14, Hamburg 1997

## ANMERKUNGEN

- 1 Zitiert nach Werner Heinrichs: Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung, Darmstadt 1999, S. 194
- 2 Ebd.
- 3 Vgl. ebd., S. 127
- 4 Stefan Shaw: Kulturberatung – Entstehung eines neuen Berufsstandes? Angebot und Nachfrage von Kulturberatung in Deutschland am Beispiel des Bundesverbandes freier Kulturberater e.V., Schriften zur Kulturwissenschaft, Bd. 14, Hamburg 1997, S. 136-138
- 5 Ebd., S. 7 und 179ff.
- 6 Vgl. ebd., S. 235
- 7 Stephan Bock: Rheinlandpfalz, Erfolgsmodell Weiterbildung, Informationsdienst Soziokultur Nr. 46, [http://www.soziokultur.de/\\_seiten/infodienst46/rlp.htm](http://www.soziokultur.de/_seiten/infodienst46/rlp.htm)
- 8 Jörg Staute: Der Consulting-Report, Frankfurt/New York 1996, S. 30f.
- 9 Kienbaum, Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung, S. 11ff.
- 10 Gespräch mit Andreas Hupke, Personalratsvorsitzender Kultur, Köln. Hupke war am Beratungsprozess der Kölner Bühnen beteiligt
- 11 Matthias Almstedt, Deutscher Bühnenverein, <http://www.theatermanagement-aktuell.de/artikel15.html>
- 12 Anne Grose, Bürgerzentrum Alte Feuerwache Köln, hat an einem Benchmarking-Prozess von zwölf Bürgerzentren in Köln teilgenommen.



# Kommunen



## **D**as »dortmund-project«

---

WOLFGANG RICHTER

1992 wurde der Stahlsektor des Dortmunder Hoesch-Konzerns unter beschleunigter Zurücknahme lokaler Produktionsziffern und damit zusätzlich beschleunigter Arbeitsplatzvernichtung von der Krupp AG übernommen und mit gleicher Zielstellung wenig später, 1997, mit Thyssen zur Thyssen Krupp Stahl AG (TKS) mehr oder weniger feindlich fusioniert. Damit war klargestellt, dass der Standort Dortmund in rasantem Tempo geschlossen werden würde: Der geplante Arbeitsplatzabbau sah gerade noch den Verbleib von 1.500 Arbeitsplätzen vor. Der erkämpfte Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen bedeutete für Teile der noch verbliebenen Beschäftigten allerdings die mit massiven Verschlechterungen ihrer Lebensbedingungen verbundene Umsetzung nach Duisburg. Schließlich wurden detaillierte Übereinkünfte über Ersatzarbeitsplätze abgeschlossen. In diesem Kontext wurde auch der Vorschlag paraphiert, auf Kosten der Thyssen Stahl AG ein Konzept für Ersatzarbeitsplätze in Dortmund zu entwickeln. Damit wurde die Beratungsfirma McKinsey Company beauftragt.

Neben der radikalen De-Industrialisierung des Stahlsektors vor Ort wurden ähnliche Prozesse in den anderen klassischen Branchen des Reviers – Kohle und Bier – durchgesetzt. Bei Bier wurde der letzte große Produzent 2004 freundlich übernommen, die ›harten Einschnitte in den Bestand‹ sind angekündigt.

In Arbeitsplatzbilanzen sind diese ehemaligen Kernbranchen zusammen von ca. 80.000 im Jahr 1970 bis heute auf ca. 4.000 weg-

geschmolzen worden, nicht gerechnet die an ihnen hängenden Nebenbranchen.<sup>1</sup> Von besonderer Bedeutung für die Geschichte des *dortmund-project* sind neben diesen enormen Zahlen auch die ihnen innewohnenden Qualitäten als Arbeitsplätze der klassischen Facharbeiter. Sie, die unversehens die Verlierer der rigorosen Abwicklung der fordistischen Phase wurden, waren in eine Defensive geraten, aus der sie weder lebens-praktisch noch geistig-ideologisch würden herauskommen können. Mit ihnen waren auch ihre klassischen Interessenvertretungen – die Gewerkschaften und die Sozialdemokratie vor Ort – in eine Abwehrposition geraten, die als reine Defensive nicht zu halten war und in den 90er Jahren zu bröckeln begonnen hatte.

## DIE STADT ALS INDUSTRIEBRACHE

Der Rückzug des Kohleabbaus und der Koksherstellung aus Dortmund war seit Jahrzehnten angekündigt gewesen und nahezu planmäßig durchgeführt worden. Zuletzt wurde mit der Zeche Hansa im Nordwesten des Stadtgebiets die seinerzeit modernste Abbautechnologie kurz nach der Eröffnung der Anlage geschlossen. Im Vergleich zur Stahlindustrie waren die industriell ausgebeuteten Geländeächen oberirdisch als Brachflächen eher kleinteilig angelegt worden. Sie sind den Abteufungen folgend als Streuansiedlungen mit von alters her angelagerten Wohngebieten zu finden. Die eigentliche Produktion war untertage unsichtbar geblieben, wenn man von den zahlreichen Senkungen und entsprechenden baulichen und landschaftsökologischen Folgen absieht. So erschienen die unterirdischen Anlagen vernachlässigbar, jeder sinnvollen Nachnutzung entzogen, allenfalls beachtlich wegen erforderlicher Sicherungsmaßnahmen. Oberirdisch wurden die Brachflächen interessant – liegen sie doch in Stadtgebieten, die planmäßig durchaus nicht ungelegen sein mussten für kleinere und mittlere Entwicklungsvorhaben. In aller Regel boten sie gute Erschließungen für vergleichsweise überschaubare Flächenvolumen bei ebenfalls noch überschaubarem Aufwand an Rückbau und Bodensanierung.

Ähnliches gilt für die Brachflächen, die mit dem allmählichen Untergang der großen Brautraditionen anfielen. Im Gegensatz zu den Zechen waren die Gründungen der großen Brauereien ursprünglich

nahe an den Stadtkern platziert worden. Deshalb sind sie zu den Teilen, die nicht zwischenzeitlich bereits in verträglichere Lagen im Stadtgebiet ausgelagert wurden, heute unmittelbar in und an der City gelegen. Beide Situationen sind ökonomisch sehr interessant, die Citylagen naturgemäß in weitaus höherem Maß als die weiter draußen liegenden.

Der Rückzug der Stahlindustrie – zuletzt Thyssen Krupp Stahl AG – aus Dortmund hatte, verteilt über das Stadtgebiet, ca. 800 Hektar industriell ausgebeuteter Brachflächen hinterlassen, ober- und unterirdisch durchsetzt mit verrottenden Großanlagen und durchgängig schwer kontaminierten Böden. Diese Brachen sind in der Regel extrem gute Standorte, war doch die lokale und regionale Verkehrsplanung über Autobahnen und autobahngleiche Schnellstraßen ganz massiv und sehr genau auf die Bedarfe der großen Industrie eingestellt worden. Auch die Anbindung an interne und allgemeine Schienensysteme sowie die Infrastrukturen der Ver- und Entsorgung waren bestens organisiert und sind in großen Teilen noch gegeben. Die Hauptflächen der Brachen sind im Süden die des Werks Phönix, von Westen und Osten das Nebenzentrum Hörde einschließlich, im Nordosten die des Werks Westfalenhütte, zur Stadt hin den Borsigplatz fast berührend, im Westen die des Werks Union, am historischen Hellweg gelegen, dazu die große Vorhaltungsfläche Ellinghausen ganz im Norden des Stadtgebiets und eine Reihe weiterer kleinerer Flächen im Stadtgebiet.

Es sind dies die äußerlich sichtbaren Wundmale aus dem sehr rücksichtslosen, pointiert durchaus kriegerisch zu nennenden Besetzen, Ausbeuten und Zurücklassen einer Stadtlandschaft, deren Ressourcen einst zum Einfallen verlockt hatten und deren Zustand heute Züge dessen trägt, was in anderem Zusammenhang verbrannte Erde genannt wird. Wer diese Stadtlandschaft durchwandert, durchradelt, öffentlich oder privat befördert durchfährt, wird sich die Augen beim Anblick der enormen Flächen in unaufgeräumtem oder gerade in Aufräumung befindlichem Zustand reiben und sich womöglich des Elends von Nachkriegszeiten erinnern, aber auch den Widerspruch der privaten Aneignungen öffentlicher Ressourcen »in Friedenszeiten« erahnen können.

Die dem schnellen Blick hingegen nicht erschließbaren Wundma-

le sind die systemischen gesellschaftlichen Folgen, die sozialen Deprivations aus den skizzierten Prozessen und die räumlichen Ausgrenzungen. Diese Prozesse hier fast gewohnheitsmäßig nicht zu sehen, hängt auch damit zusammen, dass es ›im Revier immer so war‹ und insofern das Hinschauen nur die alten Bilder zu reproduzieren verspricht.

### KLEINE BERATUNG – MODERATION DER LOKALEN POLITIK

Als der ökonomische und soziale Abstieg der Region und der Stadt nicht mehr zu übersehen war, wurde Anschluss an Entwicklungen gesucht, die das Land NRW bereits seit längerem strukturpolitisch verfolgt hatte.<sup>2</sup>

SPD-Oberbürgermeister Günther Samtlebe, der noch als Hoesch-Angestellter in den Rat und darin ins Amt gekommen war, war ein originärer Repräsentant der fordistischen Koalition des hiesigen *urban regime*<sup>3</sup> aus großer Industrie, mitbestimmenden Gewerkschaften und Sozialdemokratie bis ans Ende der 80er Jahre. Damit bewegte sich in der ersten Hälfte der 90er Jahre planungs- und entwicklungs-politisch eher wenig, es war eine Phase der Stagnation. Solange Dortmund noch eine Stahlbasis hatte, war dieses Arrangement kaum in Frage gestellt worden. Erst als 1997 die letzten Stahlstandorte (Phönix in Hörde und Westfalenhütte in der Nordstadt) von Thyssen Krupp AG endgültig geschlossen wurden, war nicht nur der Weg auf sehr schmerzhafte Weise frei gemacht für eine Neuorientierung, sondern sie war auch unaufschiebbar geworden. Dortmund sollte nun möglichst schnell als Modell für einen erfolgreichen Strukturwandel im Ruhrgebiet entwickelt werden.

Solange der Hoeschianer und IG-Metaller Oberbürgermeister war, konnten die alten, noch fordistisch geprägten ›Besitzstandswahrer‹ glauben, die Entwicklung weiterhin bestimmen zu können. Erst als 1999 im Amt ein Generationenwechsel stattfinden musste, nutzten die Modernisierer die Gelegenheit für einen Personalwechsel. Damit war der Weg frei für einen mit dem Modernisierungskurs kompatiblen Kandidaten – Dr. Gerhard Langemeyer. Als quer einsteigender Kunsthistoriker wurde er Stadtkämmerer. Sein Zugang zur Politik

und zur SPD war somit ein gänzlich anderer als der traditionelle, und zweifellos ›offener‹, was die anstehende Konkretion des Neoliberalismus vor Ort anbetrifft.

Noch 1997, dem Jahr der Vereinbarungen über die Form des Rückzugs des großen Produktionskapitals und über das Verpflichten der öffentlichen Hand, dessen katastrophische Hinterlassenschaften aufzufangen, war die in der kommunalen Politik bisher eher nachrangige Wirtschaftsförderung als Eigenbetrieb ›Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung‹ (WBF) neu organisiert und mit erheblichen Mitteln ausgestattet worden.<sup>4</sup>

Dieser städtische Eigenbetrieb engagierte das Institut Arbeit und Technik (IAT) des Wissenschaftszentrums NRW für die Studie »Standort mit Zukunftprofil: Innovationsschwerpunkte in Dortmund«.<sup>5</sup> Ziel des Kooperationsprojekts aus WBF, IAT, IHK und vier Dortmunder Unternehmen – sie trugen 50 Prozent der Kosten – war es, ›die Ausrichtung der wirtschafts- und strukturpolitischen Arbeiten von Verwaltung und Politik in Dortmund auf erfolgversprechende Zukunftspotenziale der Stadt zu lenken und Mitstreiter für eine aktive Modernisierungsstrategie zu gewinnen‹.

So erschienen die längst überall debattierten Branchen Software- und Kommunikationsdienste, Mikrotechnik<sup>6</sup> und Logistik im Ergebnis der Studie unversehens als Dortmunder ureigenste Innovationsschwerpunkte. Neben ihnen wurden noch drei für Dortmund ›imagebildende Kompetenzen‹ ausgemacht und mit Versicherungen, Sport- und Freizeitwirtschaft und zukunftsweisende Infrastruktur mehr oder weniger genau umschrieben.

Methodisch war das Vorhaben mit Blick auf das Erreichen des vorgegebenen Ziels höchst effizient angelegt – es wurden in vorher vereinbarten ›Suchräumen‹ kooperationswillige ›Leitunternehmen‹ und Institutionen befragt. Die Suchräume waren die gleichen wie die dann als Ergebnis präsentierten Innovationsschwerpunkte und imagebildenden Kompetenzen – lediglich im Suchraum Großanlagenwirtschaft wurde nichts Zukunftsträchtiges gefunden. Die so schnörkellos hergestellten empirischen Befunde wurden wiederum im Kreis der Auftraggeber – einschließlich der vier beteiligten Unternehmen – auf Prioritätensetzung, Strategiebildung und Umsetzungsaktivitäten hin beraten. So kann es niemanden erstaunen, dass das

Ergebnis – als Output den Input bestätigend – einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung nur allzu sehr gleicht.

Die sozialdemokratisch-grüne Landesregierung und ihr Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, zu dem das IAT gehört, hatten die alten Wurzeln lange abgestreift und suchten ihren neoliberalen Kurs zu entwickeln. Dies war kein einsamer Prozess, sondern er war in der vertikalen Politikhierarchie einerseits mit Berlin (und wo immer möglich mit Brüssel) und andererseits mit der Region aktiv verknüpft. Es war gewiss kein Zufall, dass es in dieser Zeit auf allen Ebenen dieser Hierarchie mehr oder weniger ›rot-grün‹ zuging – niemand sonst war so gut geeignet, die in der Durchsetzung des Neoliberalismus erforderlichen Einschnitte in die ›alten Verkrustungen‹ der großindustriellen Moderne zu bewerkstelligen.

Was die skizzierte kleine Beratung anbetrifft: Hat sie mehr als moderiert?

## GROSSE BERATUNG – QUANTENSPRUNG DER LOKALEN POLITIK<sup>7</sup>

In unmittelbarer Nähe zur IAT-Untersuchung vergab die Thyssen Krupp AG 1999 den im Rahmen ihrer rigiden Absetzbewegung zugestandenen Auftrag, die Chancen für neue Arbeitsplätze in Dortmund wissenschaftlich zu untersuchen. Der gut dotierte Auftrag – das Honorar von einer Million DM wurde nie öffentlich gehandelt, denn es ging ja um einen Vertrag zwischen Privaten – wurde im November 1999 an die Unternehmensberatung McKinsey Company vergeben, die bisher weltweit eher als arbeitsplatzvernichtend denn als arbeitsplatzschaffend aufgefallen war.<sup>8</sup> Mit dem Auftrag war die Thyssen Krupp AG aus ihrer Verpflichtung zur Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen in Dortmund heraus, versprach doch die Untersuchung viele neue Arbeitsplätze in kürzester Zeit.<sup>9</sup>

Das Ergebnis floss schon ein halbes Jahr später, im Juni 2000, in die Beschlussvorlage für den Rat der Stadt ein. Sie trug den Namen »dortmund-project«. Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit Dortmunds durch gezielten Aufbau von Wachstumsclustern<sup>10</sup>. Sie wurde wie vorgelegt beschlossen. Nur wenige Monate später wurde das *dortmund-project* unter dem Titel »Das Zukunftspaket. Dortmunds

Sprung in die Informations- und Wissensgesellschaft« publiziert und in alle Welt versandt, um die erhofften privaten Investitionen zu mobilisieren.<sup>11</sup>

Das Zukunftspaket – der Oberbürgermeister nannte es unabsichtlich treffend einen »Quantensprung in die Zukunft« – ist eine schöne, aber fundamentlose Vision, die Dortmund in zehn Jahren als strahlende Superstadt darstellt, Seite an Seite mit den mächtigsten Wirtschaftsstandorten und den lebendigsten Metropolen in Europa. 70.000 neue Arbeitsplätze ist die Zielzahl für 2010. Fast aus dem Nichts soll Dortmund zum führenden Standort für die Wachstumsbranchen der Zukunft werden. Die heißen New Economy und sollen bestehen aus IT, was für Informationstechnologie steht, e-Commerce, was Handel per Mausklick ist, MST, was Mikrosystemtechnik heißt, und E-Logistik, was die gute alte Güterverteilung ist, jetzt computergestützt.

Der Anschluss an die kurz zuvor abgelieferte IAT-Studie ist unverkennbar – McKinsey Company hat nicht viel mehr gemacht als die dort ›erfundenen‹ Innovations-Cluster neu herauszustellen, ihnen abgewandelte und amerikanisierte Namen zu geben und sie so mit einem Zahlenwerk für 2010 neu zu präsentieren, das exakt die Erwerbstätigenzahlen wiederherstellte, die die Stadt 1970 vor dem einsetzenden Niedergang der ehemaligen Führungsindustrien hatte. Wieder so viel Erwerbstätige wie vor 40 Jahren zu bekommen – ein sinnfällig symbolträchtiges Bild. Es in Auftrag zu geben, war die politische Aufgabe – es zu malen, war die Aufgabe des Künstlers, der hier eine weltbekannte Firma vertrat. Es gehört zum neoliberalen Prinzip des globalen Standortwettbewerbs, für die besondere Aufgabe, für das große ›Event‹, den Weltstar einzusetzen.

Was braucht es in den Augen der Macher dazu? Public Private Partnership, also öffentliche Mittel und private Investitionen – die Beschlussvorlage setzte 130 Millionen DM eigene Sachmittel für Aufträge des Projekts und ca. 40 Millionen eigener personal- und arbeitsplatzbezogene Sachausgaben gegen 1 Milliarde damit zu erreichender privater Investitionen – offenbar kein großes Problem. Was braucht es noch? *Human resources* für die neuen Führungsindustrien, sicher nicht die entlassenen Industriearbeiter, sondern hochschul- und akademieausgebildete Angestellte und am liebsten Selbstständige, Exis-

tenzgründer, Anwerbungen aus dem In- und Ausland – die Beschlussvorlage sah einen »nicht gedeckten Personalbedarf von bis zu 19.600 IT-Fachkräften« und skizzierte Projektideen zur Deckung dieses Bedarfs – offenbar auch kein großes Problem. Was braucht es noch? Eine *E-City*, das ist eine attraktive Arbeits-, Wohn- und Freizeitmetropole mit Weltstadtflair für die neuen Menschen – die Beschlussvorlage sah »30.000 neue Haushalte durch Zuzüge Erwerbstätiger aus den Bereichen der New Economy-Branchen«, und die *E-City* sollte »die Orientierung der Lebensstile der Menschen an den Wachstumsbranchen vermitteln« – auch offenbar kein großes Problem. Alles sollte in zehn Jahren stehen.

Zunächst war das Gutachten der McKinsey Company politisch so geheim gehandelt worden, dass es nicht einmal die Ratsmitglieder haben durften, die seine den kommunalen Haushalt für zehn Jahre millionenschwer belastende Umsetzung ohne jede Erfolgsgarantie beschließen sollten. Das Gutachten wurde in den Fraktionsräumen der stadttragenden Parteien verschlossen aufbewahrt und konnte dort auf Wunsch von Fraktionsmitgliedern eingesehen werden – es ist nicht bekannt, ob und wie interessiert dies wahrgenommen wurde.

Die Geheimhaltung hatte gute Gründe, denn die Ausarbeitung hatte ein ernüchterndes Niveau, sie enthielt nicht viel anderes als die 24-seitige Beschlussvorlage für den Rat. Die Annahmen für die Prognose waren hoch spekulativ, die Hochrechnung war widerspruchsfrei geradlinig. Alles würde immer prima klappen – ein schönes Märchen. Weder kamen die regionalen, nationalen oder globalen Wettbewerber in diesem Metropolen-Marketing-Plan vor, obwohl doch seine erklärte Grundlage eben dieser Standortwettbewerb von durchaus mörderischem Elan war. Noch wurden Pleiten, Pech und Pannen als entwicklungshemmende Möglichkeiten eingerechnet, für die die großsprecherische Politik der Stadt und ihre ständig ausgedünnte Verwaltung allerdings weithin berühmt sind.

Die Beschlussvorlage für den Rat verrät dieses Niveau unbeabsichtigt: »Die Dortmunder Situation wurde an den bei McKinsey verfügbaren *best practice*-Beispielen gespiegelt, die aussichtsreichsten Branchen wurden hinsichtlich ihrer aktuellen Substanz und Stärke im Bundesvergleich zahlenmäßig bewertet und die Nachhaltigkeit der Wachstumstrends relevanter Branchen einer intensiven Prüfung unterzo-

gen.« Was das Spiegeln Dortmunds mit dem *best practice*-Archiv bei McKinsey Company anbetrifft, wird Dortmund nun wohl auch in dieses Archiv aufgenommen sein.

Die Bürgerinnen und Bürger selbst kamen in der Vision natürlich gar nicht erst vor, weder als Zielgruppe noch als Beteiligte oder gar zu Beteiligende. Das *dortmund-project* richtete sich nicht an sie – Fragen der Planung, der Kontrolle, der Demokratie wurden nicht angesprochen –, alles würde von allein laufen, wie geschmiert im Beziehungsgefücht von Kapital und Politik.

Dies allerdings braucht viel Konsens-Symbolik. Dafür wurden installiert: ein Projektausschuss, der die Projektleitung beratend unterstützt, aus Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, städtischer Werbeagentur, Planungsdezernat, Thyssen Krupp AG (solange sie mitmachen wollte) und IHK Dortmund; ein Steuerkreis von »Meinungsbildnern aus Politik, Wirtschaft, Verbänden und Institutionen der Stadt, der Landesregierung und der Bezirksregierung, der die Aufgabe hat, eine möglichst hohe, breit getragene Akzeptanz für das *dortmund-project* zu erreichen und aufrecht zu erhalten«; ein Kuratorium, das das Projekt »bei der Einwerbung weiterer Sach- und Finanzmittel unterstützen soll«; und eine Dortmund-Stiftung zur »Unterstützung des *dortmund-project*, [...] es gilt, privates Engagement zu bündeln«. Auch ohne die in dieses Cluster von Konsens- und Entscheidungsstrukturen eingebundenen Personen, Clans und Partnerschaften im Einzelnen zu outen, wird ohne weiteres einsichtig, wie das neue *urban regime* sich hier gruppierte und installierte.

Die ersten 10 Millionen kommunale Haushaltsmittel für das Projekt sollten von Mitte 2000 bis Mitte 2001 aus der Förderung des Wohnungsbaus herausgezogen werden, der ganz zufällig heruntergefahren werden sollte. Dieses Finanzierungsmodell sah dann doch zu schlecht aus und wurde, allerdings erst nach heftigen außerparlamentarischen Protesten, zurückgezogen. Projektausschuss, Steuerkreis, Kuratorium hatten kein Problem gesehen.

Wo war eigentlich die große Beratung geblieben? Zeitweise sollen drei Mitarbeiter, gesandt und finanziert von Thyssen Krupp AG, in die Arbeit vor Ort einbezogen gewesen sein. Die wesentliche Leistung war die symbolische – das *dortmund-project* konnte sich national und international als von McKinsey beraten und als zukunftssicher zertifiziert

präsentieren. Hatte die kleine Beratung durch das IAT die Entwicklung in einer frühen Phase wenigstens noch moderiert, so hat die große Beratung durch den Weltstar McKinsey der Entwicklung nur noch seinen Segen gegeben.

Die Funktion der Berater im politischen Mainstream des Neoliberalismus ist das geblieben, was in den Zeiten der fordistischen Moderne die Funktion der damals zumeist technischen Experten gewesen war – das Absichern räumlich scharf eingreifender Planung und baulich rigider Ausführung in privatem Rendite-Interesse gegen das Aufbegehren von Menschen, die nach den Gebrauchswerten vor Ort fragen. Genügte früher die technische Untermauerung (»anders geht es nicht«), wurde später die betriebsökonomische Argumentation bemüht (»anders rechnet es sich nicht«), wurden schließlich gar Wissenschaften eingesetzt (»anderes schlagen die Wissenschaftler nicht vor«), so ist jetzt die Unternehmensberatung direkt vor Ort.

Wie eh und je begleiten die Berater politische Entwicklungen, helfen kritische Fragen zu minimieren und engagierte Widerstände im Keim zu ersticken. Im entwickelten Neoliberalismus ist es ihre Aufgabe, dabei zu sein, wenn Illusionen geweckt und aufrechterhalten werden sollen, wenn lokale Projekte im Wettbewerb der Standorte euphorisiert werden müssen und wenn die örtlichen Eliten gefeiert werden wollen. An alledem verdienen sie, Berater sind Unternehmer – sie machen alles. Wenn sie ein Geheimnis umgibt – dies ist es.

Im Ergebnis ist das *dortmund-project* nach vier Jahren Laufzeit – manche sprechen etwas voreilig, aber plakativ von Halbzeit – bereits gescheitert. Alle Kennziffern offenbaren das Debakel, das nur die lokale Politik, das Standortbündnis, noch nicht sehen will, obwohl die Berichterstattungen vorgelegt und zur Kenntnis genommen werden.<sup>12</sup>

Es wird im Gegenteil noch draufgesattelt. Ein halbes Jahr nach dem Ratsbeschluss zum *dortmund-project* Ende 2000 wurde im Rat der Beschluss gefasst, einen neuen Flächennutzungsplan für »das schnelle Dortmund« aufzustellen. Er soll das *dortmund-project* planerisch sichern, also die nächsten 15 Jahre Stadtentwicklung in dem begonnenen Niveau weiter zu treiben und treiben zu lassen.<sup>13</sup>

Die Berater sind nicht mehr dabei – das kann die städtische Elite um einen allseitig offenen Oberbürgermeister nun auch allein. Aber

das ist eine andere Geschichte, die hier nicht mehr erzählt werden kann.

## ANMERKUNGEN

- 1 Vgl. Hermann Bömer: Ruhrgebietspolitik in der Krise, Dortmund 2000
- 2 Vgl. Markus Wissen: Die Peripherie in der Metropole. Zur Regulation sozialräumlicher Polarisierung in Nordrhein-Westfalen, Münster 2000
- 3 *Urban regime*: das Muster der Interaktion und Kooperation zwischen politischen und ökonomischen Eliten in der Stadt, vgl. Clarence Stone, Regime Politics. Governing Atlanta, Lawrence 1989
- 4 Vgl. Hermann Bömer: Moderne kommunale Wirtschaftsförderungspolitik in Zeiten der Massenarbeitslosigkeit. Das Beispiel Dortmund, IRPUD Arbeitspapier 182, Dortmund 2004
- 5 Vgl. Institut Arbeit und Technik (Hg.): Dieter Rehfeld/Mag Wompel, Standort mit Zukunftsprofil: Innovationsschwerpunkte in Dortmund. Eine Untersuchung im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund, Gelsenkirchen 1999
- 6 Anstelle des in der Regel benutzten Begriffs Mikrosystemtechnik benutzt die Untersuchung den Sammelbegriff Mikrotechnik wegen seiner »größeren Offenheit für die Einbindung ortsansässiger Unternehmen«.
- 7 Vgl. Gabriele Sturm: Wege zum Raum, 2000, S. 186: »[...] derzeit wird begeistert von Quantensprung in der und der Entwicklung gesprochen, wobei in der Regel ein großer Fortschritt oder eine grundlegende Veränderung gemeint ist. Dagegen verweist der physikalische Quantensprung auf die Diskontinuität von Raum und bezeichnet eine extrem kleine Veränderung.«
- 8 Vgl. u.a. Rainer Steppan: Versager im Dreiteiler. Wie Unternehmensberater die Wirtschaft ruinieren, Frankfurt 2003. Hierin reichlich Material über die Entwicklung von McKinsey Company in aller Welt und in Deutschland, über ihre Auftraggeber, Arbeitsweisen und Arbeitsergebnisse, weniger wissenschaftlich

analytisch als populär geschrieben. Zum Vorhaben in Dortmund findet sich lediglich ein Hinweis im Abschnitt ›Public Sector Consulting‹, S. 192.

- 9 Die Auftragsarbeit von McKinsey Company für Thyssen Krupp AG ist niemals öffentlich dokumentiert worden, obwohl mit ihr eine folgenschwere strukturpolitische Wende in der lokalen Politik begründet und durchgesetzt wurde.
- 10 Stadt Dortmund: Beschlussvorlage für die Sitzung des Rats am 15.6.2000
- 11 *dortmund-project* (Hg.): Das Zukunftspaket. Dortmunds Sprung in die Informations- und Wissensgesellschaft, Dortmund 2000
- 12 Vgl. Stadt Dortmund: *dortmund-project*, Jahresbericht 2003, Das neue Dortmund, 2004. Die Zielzahlen des *dortmund-project* für neue Arbeitsplätze in 2010 hatten gelautet: 34.000 in der IT-Branche, 16.000 in der MST-Branche und 10.000 in »bereits etablierten Branchen«, insgesamt 60.000 in den neuen ›Führungsbranchen‹. Die bis 2003 erreichte Zahl der Erwerbstätigen in der IT-Branche ist gegenüber 2002 weiter leicht gefallen und liegt bei 11.600; die Anzahl der Erwerbstätigen in der MST-Branche ist auf 1.660 gestiegen; die Zahl der Erwerbstätigen in der Logistik-Branche ist in der Kernbranche wieder auf 13.000 gefallen. Die realen Zahlen sind nicht vergleichbar, da es sich 2003 keineswegs um neue Arbeitsplätze, sondern um deren jeweilige Gesamtzahl handelt! Womöglich können hier 4.000 neue Arbeitsplätze insgesamt gefunden werden.
- 13 Vgl. Stadt Dortmund: Projektteam Flächennutzungsplan, Flächennutzungsplan der Stadt Dortmund, Entwurf und Erläuterungsbericht zum Entwurf, Stand April 2004

# **Beraten und verkauft: Die Kommunen**

---

WERNER RÜGEMER

Etwa seit Beginn der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts dringen Berater in die deutschen Kommunen ein. Zunächst sind es Einzelberater im Auftrag großer Unternehmen, dann folgen Berater aus Wirtschaftsprüfungsunternehmen und Anwaltskanzleien, aus Banken und Konzernen. Der Einstieg geschieht meist über Privatisierungen oder über eine Variante von Public Private Partnership. »Sanierung der maroden Kommunalfinanzen« wird zum wesentlichen Ziel der Berateraktivitäten erklärt. Zum Verlauf und Ergebnis solcher Beratungen liegen inzwischen zahlreiche Daten und Erfahrungen vor, die von den Entscheidungsträgern allerdings öffentlich nicht ausgewertet werden.

## **MÜLLENTSORGUNG: BERATER ALS KORRUPTIONSNETZWERKER**

In den 80er Jahren entstanden aus der Umweltbewegung heraus Konzepte zur Vermeidung, Reduzierung und ökologischen Entsorgung von Müll. Diese Konzepte hatten, wie damals die Umweltbewegung überhaupt, einen beträchtlichen Rückhalt in der Bevölkerung, der weit über die Wählerschaft der neu gegründeten Partei »Die Grünen« hinausreichte. Konsumgüter mit weniger schönen und weniger aufwändigen Verpackungen zu präsentieren, mehr Behälter für Getränke und andere Flüssigkeiten häufiger wieder zu verwenden bzw.

weniger häufig wegzuwerfen: Eine solche Einstellung hätte die bisherige Lebensweise der Bevölkerung in Teilen verändert und zugleich eine Neuorganisation in der Verwaltung nach sich gezogen.

Hier entstand in den Kommunen, die laut Grundgesetz die hoheitliche Aufgabe der Entsorgung haben, in der Tat ein erheblicher Beratungsbedarf. Er wurde gedeckt durch zahlreiche neu gegründete Umwelt-Institute. Doch nach kurzer Zeit ging es nicht mehr um Argumente, sondern um Geld und Macht. Die Umstellung der Lebensweise war für viele Konservative eine Provokation. Die Gegenbewegung ließ nicht auf sich warten: Handelsketten wehrten sich ebenso wie Oberstadtdirektoren und Fraktionschefs der beiden großen ›Volksparteien‹ in den Kommunen – freilich ohne dass das Volk gefragt worden wäre. Die ›konservative‹ Bundesregierung unter Helmut Kohl fing die Umwelt-Forderungen auf und münzte sie um in Gesetze und Maßnahmen (Kreislaufwirtschafts- und Immissionsschutzgesetz, Technische Anleitung Luft, Technische Anleitung Siedlungsabfall, Duales System Deutschland), die mit Begriffen wie ›Kreislaufwirtschaft‹, ›Grüner Punkt‹, ›Sekundärrohstoff‹, ›Abfall als Wirtschaftsgut‹ und ›Wiederverwertung‹ einen ökologischen Firnis erhielten.<sup>1</sup>

Die dahinter liegenden Interessen waren im Wesentlichen jedoch andere. Die großen regionalen Stromproduzenten wie die Rheinisch-Westfälischen Elektrizitätswerke (RWE) haben durch den Verkauf von Strom seit langem in den Kommunen eine monopolistische Stellung. Sie entwickelten mit den industriellen Anlagenbauern Steinmüller, Babcock, von Roll und ABB das Gegenkonzept der Müllverbrennung: Sie wurde als neues und profitables Geschäftsfeld zu gestalten versucht. Mit verbesserten Abgas-Reinigungstechnologien versuchte man, der Umweltbewegung entgegenzukommen und deren Position zu schwächen. Dass dabei ein neues Entsorgungsproblem entstand – nach der Verbrennung bleibt ein Drittel der Ursprungsmenge als Schlacke, Asche und gifthaltiger Filterstaub übrig – wurde verniedlicht. Ökologisch orientierte Berater, die sich mit diesen Problemen auseinander setzten, wurden von den Stadtverwaltungen und Mehrheitsfraktionen an den Rand gedrängt.

Die RWE kauften sich in den regionalen Müllentsorger Trienekens ein, der von seinem Ausgangspunkt Viersen ein niederrheinisches Monopol aufgebaut hatte. RWE, mit dem Image des mächtigen

*global players* behaftet, nutzte Trienekens, um nicht selbst in der Öffentlichkeit als neues Müllunternehmen auftreten zu müssen, sondern einen mittelständischen Puffer vorweisen zu können. Trienekens wiederum schaltete Berater ein. Sie sollten die Kontakte zu den Entscheidungsträgern herstellen und mit ihnen die günstigsten Entscheidungsprozeduren abklären. Ähnlich wie RWE verfuhren andere regionale Strom-Monopolisten.

In den Kommunen gab es politisch in der Regel nur zwei Möglichkeiten: entweder herrschte eine SPD- oder eine CDU-geführte Mehrheit. Für die Bearbeitung der Zielgruppe SPD schloss Trienekens einen Beratervertrag mit dem ehemaligen Geschäftsführer der SPD-Bundestagsfraktion, Karl Wienand. Nachdem er aus dem Bundestag ausgeschieden war, blieb er in Vorstandsgremien der SPD sowohl auf örtlicher Ebene an seinem Wohnort in Rhein-Sieg als auch auf der Ebene Nordrhein-Westfalens aktiv. Er hatte nicht nur Kontakte zu führenden Genossen in den Kommunen, sondern auch zur SPD-Landesregierung. Für die Bearbeitung der Zielgruppe CDU schloss Trienekens einen Beratervertrag mit dem ehemaligen Fraktionsvorsitzenden der CDU im nordrhein-westfälischen Landtag, Bernhard Worms, der ebenfalls über zahlreiche Kontakte zu Mandatsträgern seiner Partei in den Kommunen verfügte. Die beiden Berater erhielten jährlich ein Millionenhonorar, teilweise zusätzlich ein Büro in einer Trienekens-Niederlassung, ein Dienstfahrzeug und eine Sekretärin.<sup>2</sup>

Wienand erhielt darüber hinaus auch einen ebenso gut dotierten Beratervertrag von einem Unternehmen, das von einer anderen Seite das neue Geschäftsfeld Müllentsorgung für sich erschließen wollte: Steinmüller. Diese Firma hatte über Jahrzehnte Bergwerksanlagen in Südafrika gebaut und Bauteile für die Braunkohlekraftwerke der Rheinbraun/RWE geliefert. Für die Verbrennung von Müll musste deshalb kaum neue Technologie entwickelt werden. Mit Referenzanlagen in Deutschland wollte Steinmüller zudem den entstehenden Abfallmarkt in den USA und in Japan erschließen. So wurde Wienand, der Beraterverträge mit weiteren Industrieunternehmen abgeschlossen hatte, z.B. Thyssen, für seine beiden Auftraggeber aktiv. Ob auch Worms mit Steinmüller oder einem der anderen Anlagenbauer weitere Verträge abgeschlossen hatte, ist bisher nicht bekannt. Jedenfalls praktizierten die beiden Müll-Berater gegen die Widerstände

innerhalb und außerhalb ihrer jeweiligen Partei dann das, was ein sachkundiger, als beratender Ingenieur involvierter Zeuge später bei Gericht als »Beatmung der Politiker« bezeichnete.<sup>3</sup>

Für die ›Beatmung‹ setzten die Berater Instrumente ein, die bei der internationalen Auftragsakquise seit Jahrzehnten üblich sind. In einer Schweizer Briefkastenfirma legten Steinmüller und Trienekens mithilfe von Scheinrechnungen (›Für meine Beratung zum Thema Müllentsorgung berechne ich Ihnen ...‹) ›schwarze Kassen‹ in zweistelliger Millionenhöhe an. Die bevorrateten Beträge wurden schrittweise, je nach Fortschritt der Genehmigung, des Baus und der Inbetriebnahme der Müllverbrennungsanlagen an die Entscheidungsträger ausgezahlt. So wurde erreicht, dass Trienekens in Köln Mitgesellschafter der Betreibergesellschaft AVG und Steinmüller Generalunternehmer für den Bau der Verbrennungsanlage wurden, beide ohne öffentliche Ausschreibung und beide zu höchst günstigen – d.h. für die Kommune höchst ungünstigen – Bedingungen. Diese ›Beatmung‹ wurde von den schon genannten Akteuren nicht nur in Nordrhein-Westfalen praktiziert, sondern in ganz Deutschland, auch in den Nachbarstaaten Luxemburg und Österreich.<sup>4</sup>

Ein zweiter Typ Berater trat mit dem Institut für Kommunalwirtschaft (IKW) hervor. Das IKW wurde 1990 von Trienekens, der Westdeutschen Landesbank (WestLB) und dem der FDP angehörenden Umweldezernenten der Stadt Mönchengladbach, Dr. Klaus-Jürgen Haupt, gegründet. Die WestLB als traditionell mit den Kommunen verbundene öffentlich-rechtliche Bank wollte sich das Kreditfeld Müllverbrennungsanlagen sichern, das aufgrund der hohen Baukosten je Anlage – zwischen 250 und 500 Millionen Euro – und der Garantiestellung der Städte hochprofitabel erschien. Das Interesse der WestLB war es, dass die Städte deshalb möglichst große und teure Anlagen errichteten. Das IKW erhielt Millionenspenden des Mitgeschafters Trienekens und des Anlagenbauers Babcock, der an Bauaufträge kommen wollte.

Das IKW fungierte offiziell als Berater für Kommunen. Inoffiziell knüpfte das Institut ein informelles Beziehungsnetzwerk. Es spendete für Wahlkämpfe solcher Parteien, die in ihren Städten über Privatisierungen und die Errichtung von Müllverbrennungsanlagen zu entscheiden hatten, so im Märkischen Kreis (Nordrhein-Westfalen), im

sächsischen Delitzsch, in Ostvorpommern und Brandenburg. Das IKW vergab auch selbst wieder Beraterverträge an Politiker und Geschäftsführer von Verbrennungsanlagen. Haupt vermittelte den Städten immer wieder den Aachener Professor Max Dohmann als Gutachter: So erhielt Dohmann, Mitglied im Sachverständigenrat für Umweltfragen der Bundesregierung, Spenden von Trienekens und war dessen bevorzugt engagierter Gutachter.

Neben den Auftraggebern schöpften auch die IKW-Berater selbst einen erheblichen Anteil des Gewinnes ab. Das Institut erhielt nicht nur Beratungsaufträge, sondern auch Spenden. Darüber hinaus beteiligte es sich selbst als Gesellschafter an privatisierten kommunalen Unternehmen, zu deren Gründung es die Kommunen beraten hatte. Somit war das Institut im Unterschied zu den Beziehungsvermittlern Wienand und Worms auch Mitgestalter und unternehmerisch beteiligter Mitgewinner.<sup>5</sup>

Schließlich entstand noch eine dritte Gruppe von Beratern. Ob sie im fachlich-sachlichen Sinne überhaupt Beratungsleistungen oder eine arbeitsmäßige Gegenleistung erbrachten, ist ungewiss. So verfügte der Geschäftsführer der Kölner Müllverbrennungsanlage, der auch den Hauptanteil der 11 Millionen Euro Schmiergeld des Generalunternehmers Steinmüller kassierte, nebenbei noch über bis zu sechs Beraterverträgen, vor allem mit Trienekens-Tochterfirmen und mit dem IKW. Der Vorsitzende der Kölner CDU-Ratsfraktion, Professor Rolf Bietmann, war nicht nur als Rechtsanwalt für Trienekens tätig, sondern wurde auch mit einem Beratervertrag honoriert, bei dem die Gegenleistung unklar blieb. Ein Kölner CDU-Hinterbänkler erhielt über einen Beratervertrag während zweier Jahre immerhin ein Honorar von 500.000 Euro. Solcherart Beraterverträge schloss die Müllfirma Trienekens/RWE Umwelt mit Politikern, Verwaltungsbeamten und Geschäftsführern auch in zahlreichen anderen Städten. Bei dieser Beratergruppe wird deutlich, dass die Bezeichnung Berater vieldeutig ist und auch als Deckmantel für korruptive Beziehungen dienen kann.

Jedenfalls ist das Ergebnis der Tätigkeit der verschiedenen Berater eindeutig: Die für die Müllsammlung und Müllverbrennung aufgebaute Anlagen wurden zu groß und darüber hinaus zu überhöhten Preisen gebaut und sind allein von den Interessen der Anlagenbauer, der Gesellschafter der Müllverbrennungsanlagen und nicht zuletzt der

Berater selbst bestimmt. Die Interessen der Kommunen und der Bürger sind demgegenüber nachrangig. Jahrzehntelange Entsorgungsverträge schränken die Gestaltungsfähigkeit der kommunalen Entscheidungsgremien stark ein bzw. reduzieren sie auf Null. Die Risiken durch Rückgang der Müllmengen tragen nicht die Unternehmen, sondern die Bürger. Sie zahlen letztlich die Dumpingpreise, mit deren Hilfe die Betreiber die Müllöfen mit importiertem Müll aus ganz Europa füllen.<sup>6</sup> An die Stelle kommunaler Demokratie tritt ein korruptives Filzgeflecht, das der Bereicherung der Auftraggeber und der Berater selbst Tür und Tor öffnet.

### PRIVATISIERUNGS-BERATER

Die Abfallentsorgung wird seit über einem Jahrzehnt in privatrechtlicher Form erledigt. Dafür steht das Duale System Deutschland (DSD), dafür stehen die Müllverbrennungsöfen, die von Privatunternehmen in Auftrag gegeben wurden und betrieben werden. Eine andere Form der Privatisierung stellen die Verkäufe von kommunalen Unternehmen dar: Stadtwerke, Wasserwerke, Nahverkehrsunternehmen, Krankenhäuser, Fuhrparks werden ganz oder teilweise an große Versorgungsunternehmen wie RWE, Vivendi, Vattenfall, Energie Baden-Württemberg (EnBW) u.Ä. verkauft.

Da es hierbei um große Beträge und um unwiderrufliche und langfristig wirksame Entscheidungen geht, werden von den Stadtverwaltungen und Ratsfraktionen häufig Berater herangezogen. Dagegen ist im Grundsatz nichts einzuwenden; vielmehr liegt es nahe, dass zur marktgemäßen Bewertung beispielsweise eines Trinkwassersystems mit seinen Gebäuden, Leitungen, Pump- und Reinigungsanlagen, Grundstücken, Lieferverträgen, Kundendaten usw. in den Stadtverwaltungen keine Kompetenzen vorhanden sind. Eine solche Bewertung ist für das Betreiben nach den Kriterien der Gemeindeordnungen der Bundesländer (v.a. Gebot der nur kostendeckenden Gebührenkalkulation, ohne Gewinne) ja auch nicht erforderlich.

Obwohl in Deutschland hunderte solcher Privatisierungen durchgeführt wurden, hat niemand eine systematische Auswertung vorgenommen. Vor allem die Frage, wie die versprochene Entlastung der

Endempfänger der Leistungen, nämlich der Bürger, aussieht, und mit welchem Erfolg die Berater gearbeitet haben, wurde bisher auf breiter empirischer Basis nicht untersucht. Man begnügt sich immer noch mit dem klischehaften Versprechen »blühender (Privatisierungs-)Landschaften«, nämlich dass eine privatunternehmerische Leistungserbringung per se flexibler, effizienter, wettbewerbsnäher sei und den Bürgern eine qualitativ bessere und eine finanziell günstigere Lösung bringe. Wir sind zur Bewertung deshalb auf wenige Beispiele angewiesen, über die genauere Kenntnisse öffentlich vorliegen. Hier sollen zwei solcher Privatisierungsprojekte skizziert werden, eines aus Sachsen, eines aus Nordrhein-Westfalen.

1994 verkaufte der überschuldete Zweckverband Beilrode-Arzberg in Ostelbien seine Trinkwasser- und Abwasseranlagen an den Investor VIA GmbH in Dortmund. Der Investor sollte die Anlagen modernisieren, betreiben und finanziell sanieren, der Zweckverband sollte sie nach 20 Jahren, also 2014, zurückkaufen und dann selbst betreiben. Die sächsische Staatsregierung schaltete für ihr Modellprojekt mehrere Berater ein. Der westdeutsche Abwasser- und Privatisierungs-Papst, Professor Dr. Dr. Karl-Heinz Rudolph von der Privatuniversität Witten-Herdecke, bescheinigte als Kalkulationsgrundlage einen ungewöhnlich hohen Trinkwasserverbrauch und eine entsprechende Menge Abwasser, das zu reinigen sei; ebenso rechnete er mit einer erheblichen Zuwanderung von Menschen und Unternehmen. Die Anwaltskanzlei des CDU-Bundestagsabgeordneten und Umweltsprechers seiner Fraktion, Dr. Peter Paziorek, gestaltete den Privatisierungsvertrag. Ein Gutachten der Wirtschaftsprüfer von PricewaterhouseCoopers bescheinigte dem Projekt die wirtschaftliche Tragfähigkeit.

Alles schien durch den geballten Einsatz renommierter Berater abgesichert. Doch das Projekt scheiterte. Die prognostizierten Wasser- und Abwassermengen erwiesen sich als falsch, nicht nur für die ferneren Zeiträume, sondern schon für die Jahre der Gutachtenerstellung. Der Privatisierungsvertrag wies erhebliche Lücken auf. Die Wirtschaftlichkeit war aufgrund elementarer Tatsachen nicht gegeben: Die Anlage war einfach zu groß für die 8.100 Einwohner. Obwohl die Bürger inzwischen Wasser- und Abwasserpreise zahlen, die ein Mehrfaches über dem deutschen, auch ostdeutschen Durchschnitt liegen, handelt es sich noch längst nicht um kostendeckende Preise. Die Mit-

gliedsgemeinden des Zweckverbandes wurden zu Unterstützungszahlungen aus der Gemeindekasse verpflichtet, soziale Projekte werden auf Eis gelegt. Unternehmen und Hausbesitzer wandern ab, die Region blutet aus.<sup>7</sup>

Die Staatsregierung verhinderte den nach Marktgesetzen eigentlich zu erklärenden Konkurs des Investors und des Zweckverbands und schoss in den Zweckverband immer wieder ›Sanierungsbeihilfen‹ ein, die beim Investor landeten. Der Privatisierungsvertrag wurde 2004 vorzeitig mithilfe eines erneuten Staatszuschusses aufgelöst, alle Ansprüche des Investors auf die Betreiberentgelte bis zum Jahre 2014 wurden ohne Abstriche erfüllt. Die Staatsregierung beauftragte erneut PricewaterhouseCoopers: Das Gutachten hielt auftragsgemäß weitere Preiserhöhungen und weitere verlorene staatliche Zuschüsse für erforderlich.<sup>8</sup> Der Abbau der Überschuldung ist auch für die Zeit nach 2014 nicht absehbar. Keiner der Berater wurde mit den Konsequenzen seiner Beratung konfrontiert.

Das zweite Beispiel stammt aus Nordrhein-Westfalen. 2002 verkauften die Städte Mülheim, Bottrop, Gladbeck und Oberhausen ihre Rheinisch-Westfälischen Wasserwerke (RWW). 2000 hatte der Mülheimer Oberbürgermeister kurz nach seiner Wahl eigens eine Beraterin für alle geplanten Privatisierungen berufen. Es handelte sich um die Rechtsanwältin Dr. Ute Jasper von der Düsseldorfer Großkanzlei Heuking Kühn & Partner, die auf die Beratung von Kommunen spezialisiert ist, insbesondere bei Fragen der Privatisierung. Das städtische Rechnungsprüfungsamt stellte im Jahre 2002 fest, dass Frau Jasper für alle bis dahin durchgeführten Privatisierungen die Gutachten und Empfehlungen ausgearbeitet hatte. Dafür hatte sie innerhalb von gut anderthalb Jahren 2.200 Stunden mit einem Gesamthonorar von 1,4 Millionen Euro abgerechnet.

Die RWW versorgen rund eine Million Menschen mit Trinkwasser, ebenso die hier zahlreich ansässigen Industrie- und Gewerbebetriebe. Damit zählt RWW zu den größten deutschen Wasserunternehmen. Die RWE hatten einen Anteil von 14 Prozent. Zunächst hatten die Stadträte beschlossen, 60 Prozent der Anteile zum Verkauf anzubieten, um sich eine Sperrminorität von 25 Prozent zu sichern. Es war auch beschlossen, die Wirtschaftsprüfungsfirma Arthur Andersen mit einer Vorstudie für den Verkauf zu beauftragen. Dann

wurde jedoch der Kaufinteressent RWE Aqua selbst mit dieser Vorstudie beauftragt; das Unternehmen bot sich zudem an, die Kosten dafür zu übernehmen.

Auf dieser Grundlage verfasste die Beraterin das Schlussgutachten, mit dem den Städten empfohlen wurde, die RWW-Anteile an RWE zu verkaufen, obwohl das Angebot des Konkurrenten Gelsenwasser AG günstiger war. Allein für dieses Gutachten erhielt die Rechtsanwältin 360.000 Euro. Das Besondere an diesem Gutachten war, dass die Grundstücke und die Gebäude der RWW nicht einbezogen waren. Auf diese Weise kam die Beraterin auf einen Kaufwert, der um einen dreistelligen Millionenbetrag zu niedrig war.<sup>9</sup>

Der Mülheimer Oberbürgermeister als Vertreter des größten städtischen Anteilseigners verfuhr nach den Vorschlägen seiner Beraterin. Entgegen den vorhergehenden Ratsbeschlüssen wurden nicht nur 60 Prozent Anteile verkauft, sondern 64 Prozent. Damit gaben die Städte ihre Sperrminorität auf, die RWE dagegen übernahmen damit die bestimmende Mehrheit von 80 Prozent. Der von der Beraterin errechnete Kaufpreis von 115 Millionen Euro bedeutet höchstens die Hälfte des Marktwertes der verkauften Anteile.

Nach dem Verkauf trat Mülheims Oberbürgermeister zurück. Er begründete dies damit, dass sein außereheliches Verhältnis mit der Beraterin bekannt geworden war. Das Rechnungsprüfungsamt empfahl, die Staatsanwaltschaft einzuschalten, weil die Auftragsvergaben an die juristische Beraterin einem ungenehmigten Dauerauftrag gleichkämen und unrechtmäßig gewesen seien. Die genaue Anzahl der Aufträge an Dr. Jasper konnte nicht mehr festgestellt werden. Dagegen wurde festgestellt, dass RWE 360.000 Euro an die Stadt Mülheim für Beratung durch Dr. Jasper gezahlt hatte und dass RWE gleichzeitig 800.000 Euro Beratungshonorar an sie zahlte. Die Beraterin der Stadt stand somit zugleich auf der Honorarliste des von ihr empfohlenen Kaufinteressenten.<sup>10</sup> Den Ausschlag gab in dieser auch ethisch unzulässigen Interessenverflechtung die wirtschaftlich stärkere Seite, was in einer »großen deutschen wirtschaftsberatenden Anwaltssozietät«, als die sich Heuking Kühn & Partner versteht, offensichtlich nichts Überraschendes darstellt.<sup>11</sup>

Nach dem Rücktritt des Oberbürgermeisters und der Neuwahl hätte eine Überprüfung und Korrektur der Privatisierungen, insbe-

sondere des RWW-Anteilsverkaufs, einsetzen müssen. Dies geschah jedoch nicht.<sup>12</sup> Wenn man zugestehet, dass auch Berater verführbar sind, so ist hier doch bedeutsam, dass auch die politischen und Verwaltungsstrukturen keine Korrektur dieses die Allgemeinheit langfristig schädigenden Verhaltens ermöglichen. Genauer muss gesagt werden: Das System der Demokratie und auch die rechtlichen Möglichkeiten hätten eine Korrektur wohl zugelassen, ja erfordert, aber es fehlte der Akteur, der das hätte durchsetzen können.

Keine Partei – außer der an den Rand gedrückten Minipartei Mülheimer Bürgerinitiative (MBI) mit einem Ratsmitglied in Mülheim – ergriff die Initiative. Staatsanwalt und Kommunalaufsicht blieben untätig. Zu den Umständen der Privatisierungen und Liberalisierungen in deutschen Kommunen gehört das durchgängige Versagen der Kommunalaufsicht. Auch in Mülheim hatte der zuständige Regierungspräsident von Düsseldorf niemals etwas zu beanstanden. Auch die Praktiken der Kanzlei Heuking Kühn & Partner wurden bisher keiner Prüfung unterzogen. Eine Beschwerde der MBI bei der Wettbewerbskommission der EU brachte keinen Erfolg. Obwohl der freie Wettbewerb missachtet und gegen die Richtlinien der EU zur öffentlichen Ausschreibung verstößen worden war, lehnte die Europäische Kommission eine Intervention ab. Die Begründung war, dass der zu niedrige Verkaufspreis der RWW keine ungerechtfertigte Subvention darstelle, da er sich ja mit der Bewertung durch die Beraterin decke. Die MBI wandte sich auch an das deutsche Kartellamt: Hier erfolgte keinerlei Reaktion.

Wenn man die Weigerung der Mülheimer, Bottroper, Gladbecker und Oberhausener Mehrheitsfraktionen von CDU, SPD und Grünen, den RWW-Verkauf rückgängig zu machen, noch mit dem typischen Kommunal-Filz erklären könnte, so mag doch erstaunlich sein, dass auch auf der Ebene des Bundeslandes NRW oder der Bundesrepublik in diesen Parteien ebenfalls keine Kritik hochkam. Die Schädigung von vier Städten um einen dreistelligen Millionenbetrag wäre ein Anlass gewesen, die Tätigkeit von Beratern und die Praxis der Privatisierungen infrage zu stellen.

Die beiden Fälle des sächsischen Zweckverbands Arzberg-Beilrode und der Rheinisch-Westfälischen Wasserwerke stehen für viele andere. Beim Verkauf kommunalen Eigentums führte die Tätigkeit der

Berater nicht zum marktgerechten Ergebnis für die Kommunen, sondern zur einseitigen Bevorteilung der Investoren. Die Berater werden fürstlich entlohnt, sie verdienen sogar noch an den Folgeaufträgen für die Abwicklung. Rechtsbrüche wie die verdeckte gleichzeitige Beratung beider Seiten, werden nicht nur in Kauf genommen, sondern auch nach Bekanntwerden nicht geahndet oder kritisiert, weder von der Justiz und der Kommunalaufsicht noch von den Berufs- und Standesorganisationen noch von den politischen Großparteien.<sup>13</sup>

### CROSS BORDER LEASING: NEUE DIMENSIONEN DURCH US-BERATER

Neue Dimensionen eröffnen die aus den USA kommenden Berater. Zu ihnen zählen die bekannten Unternehmensberater wie McKinsey und Accenture, Wirtschaftsprüfer wie PricewaterhouseCoopers und Ernst & Young und Anwaltskanzleien wie Allen & Overy und Hunton & Williams. Während die großen US-amerikanischen Anwaltskanzleien erst seit einigen Jahren ihre Filialen in Berlin, Frankfurt/Main und Düsseldorf eröffnen (wie auch in Brüssel, Madrid und Moskau), sind die Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer bereits seit den 50er Jahren in Deutschland präsent. Mit der Privatisierung und Vermarktung öffentlichen Eigentums und öffentlicher Dienstleistungen wurden diese US-Akteure seit einem halben Jahrzehnt auch in Deutschland, wie in Europa überhaupt, als kommunale Berater aktiv.

Eines ihrer bevorzugten und für die Kommunen völlig neuen Felder ist bzw. war das Cross Border Leasing. Seit 1995 verkauften europäische Städte, städtische und staatliche Unternehmen ihre Immobilien – Messehallen, Kanalisationen und Klärwerke, Betriebsbahnhöfe und Signalanlagen u.Ä., auch Straßen- und U-Bahnen – an Investoren mit juristischem Sitz in den USA und mieten sie zurück. Die Investoren sollten in den USA für diese ihre steuerbegünstigte Auslandsinvestition während der zunächst 30-jährigen Laufzeit erhebliche Steuervorteile erhalten, sie bessern mit ihrem neu erworbenen Vermögen auch ihre Bilanz und ihren Kreditrahmen auf. Den Städten zahlten die Investoren zu Beginn einen Barwertvorteil aus, der etwa vier Prozent des Transaktionsvolumens betrug, während ihr eigener Vorteil ein Vielfaches dessen ausmachen sollte.<sup>14</sup> Entgegen den Ver-

sicherungen der Berater, alles sei legal, wurde 2004 in den USA die Unzulässigkeit dieser Steuerumgehungskonstrukte erklärt, sodass die Berater sie plötzlich wie heiße Kartoffeln fallen ließen.

Der Beratungsaufwand für diese Form der teilweise fiktiven, teilweise realen Eigentumsübertragung war enorm. Anwälte entwickelten die neuartige juristische Konstruktion von zwei gleichzeitigen Eigentümern desselben Wirtschaftsgutes: Der Investor ist Eigentümer nach US-Recht, die Stadt ist Eigentümer nach deutschem Recht (oder nach österreichischem, niederländischem usw. Recht). Der Investor braucht eigentumsähnliche Sicherheiten, um für drei Jahrzehnte die Gewähr zu haben, dass die Anlage im Wert und in der technischen Grundstruktur so betrieben wird, wie anfänglich vereinbart, während die Stadt ebenfalls das Eigentum braucht, um die Anlage zu betreiben, Gebühren zu kassieren usw. Wirtschaftsprüfer entwickelten eine entsprechende Bilanzierung. Hauptberater waren die ›Arrangeure‹, spezialisierte Bank- und Unternehmenstöchter wie Deutsche Bank Export Leasing und Daimler Chrysler Financial Services (debis). Sie berieten die Städte hinsichtlich der Grundstruktur des ungewohnten Geschäfts und suchten für die jeweilige Stadt und die jeweilige Anlage (Messehalle, Schienennetz ...) den passenden Investor. Die Arrangeure vermittelten den Städten auch die weiteren Berater. Sie wurden in der Regel ohne öffentliche Ausschreibung beauftragt.

Es kommt hinzu, dass es sich um einen weitgehend monopolisierten Markt handelt. Der juristische Markt wird von einem etwa halben Dutzend großer US-Wirtschaftskanzleien beherrscht, zu deren Spezialisierungen Steuersparmodelle wie Cross Border Leasing gehören. Solche Kanzleien wie Allen & Overy, Freshfields Bruckhaus Deringer, White & Case, Weil Gotshal Menges sind mit ihren Stammhäusern in New York oder Washington und mit ihren Filialen in Europa auf beiden Seiten aktiv. Sie verfassten die umfangreichen und komplizierten Vertragswerke. Dazu gehört u.a. ein Dienstleistungsvertrag, der nach 30 Jahren einsetzen kann und dann 70 Jahre läuft, denn die Verträge wurden auf 100 Jahre abgeschlossen. So besteht ein solches Vertragswerk aus einigen Dutzend Einzelverträgen und hat einen Umfang von bis zu 1.800 Seiten.

Bei den Wirtschaftsprüfern ist die Auswahl auf einen noch kleineren Kreis beschränkt: Es handelt sich immer um ein Mitglied der US-

amerikanischen ›Big Four‹, meist sind es in Deutschland PricewaterhouseCoopers und Ernst & Young.<sup>15</sup> Auch hier ist es keine Seltenheit, dass derselbe Wirtschaftsprüfer die deutsche (und österreichische, niederländische usw.) Stadt und gleichzeitig den US-Investor berät.

Die Berater behaupteten gegenüber den kommunalen Vertretern, das Steuermodell sei ›legal‹ und alle einzelnen Verträge seien bei der obersten US-Finanzbehörde Internal Revenue Service (IRS) registriert. Es stellte sich jedoch seit 2003 auch offiziell, im Zusammenhang einer Gesetzesinitiative der Finanzkommission des US-Senats, heraus, dass die meisten Verträge nicht beim IRS registriert sind, sondern der IRS sich vielmehr selbst seit Jahren gegen viele Widerstände der Berater bemühte, sie zu einer vollständigen Registrierung zu zwingen. Der US-Kongress bereitet einen Stopp von Cross Border Leasing vor. Aus den abgeschlossenen Verträgen entstehen deshalb nun zusätzliche Risiken aus der Rückabwicklung. Auch die ›normalen‹ Risiken wurden von den Beratern verschwiegen. Wenn wie etwa die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) nach wenigen Jahren feststellen, dass sie mehrere verleaste U-Bahn-Züge nicht mehr brauchen und deshalb verkaufen könnten, dürfen sie dies nicht tun. Damit erleiden sie auf Dauer einen größeren Verlust als ihnen der anfängliche Barwertvorteil eingebracht hat.<sup>16</sup> Auch über solche Situationen haben die Berater die Städte nicht aufgeklärt.

Die meisten Risiken bei Cross Border Leasing gehen einseitig zulasten der Städte. Dies wird dadurch verstärkt, dass die Verträge nur dem US-Recht unterliegen, der Gerichtsstand ist immer New York. Die Berater haben den Städten nie die ganze Wahrheit gesagt. Bei einer Befragung von Kämmerern, Oberbürgermeistern und Ratsmitgliedern stellte sich heraus, dass sie zwar wussten, dass ihre Städte vier Prozent des Transaktionsvolumens als Belohnung erhalten; dass die Investoren 300 Prozent verdienen, wusste keiner.

Der für jedes derartige Cross Border Leasing gegründete Trust hat seinen Sitz im US-Bundesstaat Delaware. Auch hier wusste die beratene deutsche Seite nicht den Grund. Er liegt darin, dass Delaware eine Trust-Gesetzgebung hat, die dem liechtensteinischen Stiftungsrecht nachgebildet ist: Im Handelsregister sind die Gesellschafter des Trusts nicht ersichtlich, sondern nur die Treuhänder, die aber gesetzlich zum Stillschweigen verpflichtet sind. Auf Gewinne werden keine

Steuern erhoben. Ein Trust in Delaware kann in wenigen Stunden gegründet, aber ebenso schnell auch aufgelöst werden. Die Vertragswerke bei Cross Border Leasing unterstehen alle dem Recht des Staates New York: Hier gilt der Verfassungsgrundsatz, dass Verträge auch dann gültig sind, wenn sich herausstellen sollte, dass sie US-Bundesrecht widersprechen. Die Formulierung der Berater, die Verträge unterstünden »US-Recht«, ist also irreführend. Vielmehr wird durch die inneramerikanischen Rechtsoasen Delaware und New York das Recht des Staates USA und anderer Einzelstaaten ausgehebelt. Auch das wusste niemand auf deutscher Seite.<sup>17</sup> Die Berater nutzen die blinde Gläubigkeit aus gegenüber dem, was offiziell aus den USA kommt, und verstärken bei denen, die sich gern als ›Verantwortliche‹ bezeichnen, den Zustand der Unkenntnis.

Die Berater sprechen mit doppelter Zunge. Den Städten wurden ›Barwertvorteile‹ zugestanden, die nicht einmal die Hälfte dessen betragen, was großen Privatunternehmen wie Deutsche Lufthansa, Deutsche Post und Deutsche Bahn zugestanden wurde. Das wird den Städten verschwiegen. Intern machen die Berater sich über die Städte lustig. »Die hochkomplizierte Struktur solcher Transaktionen erfordert eine langfristige und aufwändige Betreuung, die bei einem Barwertvorteil von 10 Prozent akzeptabel erscheint, aber bei einem Barwertvorteil bis hinunter auf 5 oder gar 4 Prozent fragwürdig ist«, schrieb ein Berater in der Fachzeitschrift *Asset Finance International*.<sup>18</sup>

Die hoch honorierten Berater – sie erhalten zusammengenommen etwa drei Prozent der Transaktionssumme, die zwischen 150 Millionen und 900 Millionen US-Dollar beträgt – wälzten alle Risiken auf die Städte ab. Die Berater handelten mit leichter Hand den Verpflichtungen zuwider, die sie in den Mandatsvereinbarungen mit den Städten eingegangen waren. Die Berater sind dem ganz anderen Interesse der gleichzeitig von ihnen beratenen Investoren und Banken verpflichtet. Die Berater gingen selbst kein Risiko ein. Ihre Haftungshöhe steht im umgekehrten Verhältnis zu ihren Honoraren. Selbst für einen ›grob fahrlässig‹ verursachten Schaden ist die Haftung der Arrangeure und Anwaltskanzleien auf maximal eine Million Euro begrenzt.<sup>19</sup>

Unabhängig vom komplizierten Bewertungsverfahren zum Cross Border Leasing durch die US-Finanzämter und den US-Kongress ist

festzuhalten: Die Berater entwickelten unter hohem professionellem Aufwand – kriminelle Dimensionen eingeschlossen – einen Finanz- und Wirtschaftstyp, der in der Tendenz den Staat steuerlich auf Null fährt. Dass es in diesem Fall vor allem den Staat USA (und in der Folge auch US-Einzelstaaten und Kommunen) trifft, ist nebensächlich; zudem arbeitet die Branche in Deutschland auch an innerdeutschen fiktiven Leasingkonstrukten (deutsche Unternehmensstiftung kauft kommunale Anlagen, die Kommune mietet sie zurück), in Frankreich an innerfranzösischen usw.<sup>20</sup> Die Berater agieren gegen das in allen Rechtsstaaten geltende Prinzip, dass Geschäfte, die einzig und allein zum Zweck der Steuerersparnis gemacht werden, als Scheingeschäfte qualifiziert werden und keine steuerliche Begünstigung erfahren dürfen. Einseitige Förderung vermögender Anleger, finanzielle Ausblutung der Gemeinschaft, Falschinformation der Beratern, Entwicklung illegaler Praktiken, Selbstbereicherung, minimale Haftung – das sind die Merkmale dieser Beratertätigkeit.

## PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP

Privatisierungen werden in den Kommunen seit Beginn der 90er Jahre durchgeführt. Die Formen sind vielfältig, sie reichen von der Gründung privater Gesellschaften für den Bau und das Betreiben von Müllverbrennungsöfen über die Beauftragung privater Reinigungsfirmen bis zum Verkauf kommunaler Unternehmen. Doch erst US-Berater haben daraus ein Gesamtkonzept gemacht: Private Public Partnership.

Nach dem »Branchendialog« der Bauwirtschaft mit dem Ministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen stellte Minister Stolpe am 19.9.2003 das mehrtausendseitige Gutachten »Public Private Partnership (PPP) im öffentlichen Hochbau« vor. Es wurde verfasst von einem Beraterkonsortium unter Führung der Wirtschaftsprüfer PricewaterhouseCoopers und der Anwaltskanzlei Freshfields Bruckhaus Deringer. Ziel ist der »schlanke Staat«. Möglichst alle bestehenden öffentlichen Immobilienbestände sollen privat bewirtschaftet, möglichst alle zukünftigen Bauten sollen von Anfang an privat finanziert, errichtet und privat betrieben werden. Das Gutachten arbeitet

mit dem Versprechen, Public Private Partnership-Projekte seien 10 bis 20 Prozent billiger und würden schneller realisiert als unter staatlicher Regie. Kommunen sollten diese Möglichkeit ergreifen, um trotz Verschuldung ihre Schul- und anderen Gebäude nicht verwahrlosen zu lassen.<sup>21</sup>

Das Konzept beinhaltet gegenüber bisherigen Privatisierungen nichts grundsätzlich Neues, nimmt aber eine Systematisierung nach sieben Modellen vor (Erwerber-, Leasing-, Vermietungs-, Inhaber-, Contracting-, Konzessions- und Gesellschafts-Modell). Gleichzeitig stellt es eine massive Förderung flächendeckender Privatisierung dar. Wie bei der Erstellung des PPP-Gutachtens spielen auch bei der Durchführung der einzelnen Projekte die Berater eine entscheidende Rolle. Vor allem die christlich beherrschten Landesregierungen in den neuen Bundesländern Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen haben schon zuvor PricewaterhouseCoopers, Freshfields Bruckhaus Deringer u.Ä. für Privatisierungen in den Kommunen eingeschaltet. Nun aber dominieren wie bei anderen ›Umstrukturierungen‹ der öffentlichen Verwaltung (Bundesanstalt für Arbeit, Bundeswehr, Länderverwaltungen, Cross Border Leasing usw.) auch in den Kommunen die ›Big Four‹ der US-amerikanischen Wirtschaftsprüfer und die großen US-Wirtschaftskanzleien. Deutsche Berater kommen weniger zum Zuge, auch wenn sie nach denselben Prinzipien arbeiten.

So setzen sich US-Besonderheiten durch, die schon beim früher einsetzenden Cross Border Leasing bestimmend waren, beispielsweise die extremen Verpflichtungen zur Vertraulichkeit und die sanktionsbewehrten ›Non Disclosure Agreements‹ (Vereinbarung zur Nichtveröffentlichung der Vertragsinhalte). Das hängt wiederum mit den in der ›New Economy‹ üblich gewordenen Mehrfachnutzungen öffentlichen und privaten Eigentums für verschiedene Eigentümer und für gleichzeitige bilanzielle, steuerliche und kreditmäßige Zwecke zusammen.<sup>22</sup>

In verschiedenen Städten sind Pilotprojekte mit Schulen angelau-fen. Private Baufirmen übernehmen für 25 bis 30 Jahre das Sanieren und Betreiben der Gebäude, auch stellen sie das nicht unterrichtende Personal, etwa Hausmeister, Reinigungskräfte und Sekretärinnen. Dafür zahlt die Stadt eine Miete. Zum Teil soll auch der Neubau von Schulen so finanziert werden. So hat die Kanzlei Clifford Chance

Pünster die Vertragsgestaltung in den Städten Offenbach, Monheim und im Erftkreis übernommen.<sup>23</sup>

Freilich liegt ein Nachweis, dass dieses Modell für die Kommunen und Bürger finanziell günstiger ist, bisher nicht vor. Der einzige Vorteil liegt darin, dass zu Beginn kein Kredit aufgenommen werden muss. Wegen der Überschuldung unterliegen viele Kommunen einem Haushaltssicherungskonzept der Kommunalaufsicht (Regierungspräsident). Sie dürfen daher keine großen und langfristigen Kredite aufnehmen. Aus dieser Zwangslage können sie sich durch eines der PPP-Modelle befreien. Freilich sprechen alle bekannten Fakten dafür, dass die Kosten wesentlich höher sind als bei eigener Leistungserbringung, wenn man die gesamte Laufzeit der 25 bis 30 Jahre berücksichtigt. Erstens muss das Privatunternehmen für seinen Kredit höhere Zinsen zahlen als die Kommune, zweitens kommt die Mehrwertsteuer von 16 Prozent hinzu, drittens besteht das Privatunternehmen naturgemäß auf einem jährlichen Gewinn von mindestens vier Prozent. Dass das Privatunternehmen unter diesen Bedingungen sowohl dauerhaft eine gleichartige Leistung liefern und auch noch für die Kommune günstiger sein kann, ist unwahrscheinlich. Alle bisher öffentlich auswertbaren Leasingprojekte dieser Art belegen das Gegenteil.<sup>24</sup>

Die politischen Befürworter in den Kommunen meinen sich gegenüber solchen Fakten dadurch behelfen zu können, dass sie wiederum Berater beauftragen. Diese sollen die Angebote der Privatfirmen prüfen. Dabei werden bisher nur Berater beauftragt, die zum kommerziellen Netzwerk der Befürworter gehören. In Köln etwa beauftragte die schwarz-grüne Mehrheit das Beratungsunternehmen Private Sector Participation Consult (PSPC). Es gehört zu den strikten Befürwortern von Public Private Partnership und wird von Automobil- und Baufirmen wie DaimlerChrysler und Hochtief gefördert. Es hat die finanzielle Überlegenheit des privaten Schulkonzepts bestätigt, freilich ohne auf die oben genannten Fragen einzugehen.<sup>25</sup> Eine Vergleichsauswertung über ein bereits durchgeföhrtes PPP-Projekt wurde nicht angefertigt. Man begnügt sich mit dem gebetsmühlenhaft wiederholten Versprechen, dass durch PPP »öffentliche Aufgaben kostengünstiger, zuverlässiger und qualitativ besser« erfüllt werden können.<sup>26</sup>

## STÄDTISCHE WOHNUNGEN ALS RENDITEOBJEKT

McKinsey hat den öffentlichen Wohnungsbestand in Deutschland unter Marktgesichtspunkten durchforstet. In einer Studie kommen die Berater, die ihren Tätigkeitsbereich inzwischen weit über die traditionelle Unternehmensberatung hinaus ausgeweitet haben, zu dem Ergebnis, dass es sich um ein bisher unterschätztes Marktvolumen von 135 Milliarden Euro handelt. Die Wohnungen würden »schlecht bewirtschaftet«. Gegenüber privaten Wohnungsunternehmen bestehe eine »Renditelücke« von 3,1 Prozent. Durch den Verkauf einzelner Wohnungen, durch Mieterhöhung und ähnliche Maßnahmen könne die Rendite gesteigert werden. Für »hoch defizitäre Kommunen« könnte der Verkauf kompletter Bestände an private Investoren »die beste Lösung« sein.<sup>27</sup> McKinsey hat die Studie zusammen mit dem Immobilienunternehmen Viterra AG erstellt, deren Strategie lautet: »Ankauf privatisierungsfähiger Wohnungsbestände, deren wertsteigernde Bewirtschaftung, dann profitabler Verkauf«.<sup>28</sup> Dabei konzentriert man sich auf die Ballungsgebiete. Mit ›Wertsteigerung‹ ist also nicht die Steigerung des Wohnwerts für die gegenwärtigen Mieter gemeint, sondern der möglichst schnelle Profit für die Aufkäufer, die in einem möglichst kurzen Verwertungszyklus mit Blick auf eine kaufkräftige Sonderklientel den Vermiet- und Verkaufspreis in die Höhe schrauben.

Nach solchen Kriterien arbeiten auch andere Berater, etwa die Bank Sal. Oppenheim, die größte Privatbank Europas. Sie hat den kommunalen Immobilienmarkt als Anlagefeld entdeckt. Dabei geht es nicht um *peanuts*: »Unsere Zielgruppe sind die 10.000 vermögendsten Deutschen, die über 50 Prozent des Landesvermögens verfügen«, so der Vorstandssprecher Christian Graf von Krockow.<sup>29</sup> Diese anspruchsvolle Zielgruppe verlangt heute eine jährliche Rendite deutlich über 10 Prozent. Mitte der 90er Jahre erschloss die Bank das dafür geeignet erscheinende Geschäftsfeld kommunaler Großimmobilien. Der erfolgreiche Start in Köln gelang mit dem Bau und dem Betreiben der Verbundimmobilie KölnArena/Neues Technisches Rathaus. Der dafür von der Bank gegründete geschlossene Immobilienfonds sammelte bei 77 vermögenden Anlegern 450 Millionen Euro ein und errichtete damit die Gebäude. Der Rathauseite subventioniert über die

von der Stadt überhöht gezahlte Miete die Arena-Veranstaltungshalle, die von einer anderen Banktochter betrieben wird. Die Anleger erhalten eine garantierte jährliche Gewinnausschüttung und können mithilfe ihrer Einlage als Verlustzuweisung die Steuern auf andere Gewinne reduzieren.<sup>30</sup>

Obwohl diese Herangehensweise von der Ratsopposition zunächst als städtischer Ausverkauf kritisiert wurde, beauftragten dieselben Parteien, nachdem sie selbst zur Mehrheit wurden, nämlich CDU, FDP und Republikaner, wiederum die Bank Sal. Oppenheim als Berater für den Verkauf der 42.000 Wohnungen der städtischen Wohnungsgesellschaft GAG. Das Honorar betrug 3 Millionen Euro. Die Berater warnten in ihrem Gutachten vor den »sehr negativen Auswirkungen auf den Kaufpreis«, wenn den gegenwärtigen Beschäftigten der GAG der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen garantiert werde. Weiter gutachtete Oppenheim, »dass Sozialklauseln für den Erwerber grundsätzlich Beschränkungen der Vermarktungsmöglichkeiten bzw. der operativen und gesellschaftsrechtlichen Handlungsfreiheiten« darstellen.

In diesem Sinne wurde die Bank auch in anderen Städten als Berater herangezogen, so in Münster, Offenbach und Bonn. Der damalige CDU-geführte Senat von Berlin engagierte Oppenheim für den geplanten Verkauf der städtischen Wohnungsgesellschaft GSW. In ihrem Gutachten priesen die Berater den Kaufinteressenten die Gewinnaussichten einer privatisierten GSW an, die keine Rücksicht mehr auf soziale Belange und extensive Mieterrechte nehmen müsse. Der Mieterhöhungsspielraum sei enorm. Das GSW-Personal könne um ein Fünftel abgebaut werden.

Häufig wird behauptet, dass durch Privatisierung und durch das Tätigwerden privater Akteure eine Begleiterscheinung ausgeschaltet werden könne, die man inzwischen fast schon routinemäßig mit Politik, insbesondere auch Kommunalpolitik verbindet: Korruption. Diese Erwartung erfüllt sich jedoch nicht. Schon die enormen Bestechungsleistungen, die von den privaten Firmen der Müllbranche mit hohem professionellem Aufwand von Beratern in der Schweiz abgewickelt wurden, besagen das Gegenteil. Auch den Immobilienberatern der Bank Oppenheim ist dies nicht grundsätzlich fremd.

Der für die Stadt so ungünstige Rathaus-Mietvertrag, den der

damalige Kölner Oberstadtdirektor mit dem Immobilienfonds der Bank abschloss, kam auch deshalb in dieser Form zustande, weil der Oberstadtdirektor offensichtlich schon die Stellung als Geschäftsführer des Fonds in Aussicht hatte, die er in der Tat bereits einen Tag nach seinem Ausscheiden aus den Diensten der Stadt antrat. Eine der Immobilienfirmen des Bankhauses, die Neptuno Verwaltungs- und Treuhandgesellschaft, spendete der CDU im Vorfeld der Vergabe des Gutachtens zum Verkauf der Wohnungsgesellschaft 100.000 Euro. Auch wenn nach dem in dieser Hinsicht anachronistischen deutschen Strafgesetz solche Vorteilsgewährungen nicht als Straftat gelten, kann doch bei einem demokratischen Rechtsverständnis und im moralischen Sinne von Korruption gesprochen werden.

## BERATEN UND VERKAUFT

Im Endergebnis stellt sich heraus, dass die erklärten Ziele der Beratung – Entlastung der Bürger, Sanierung der maroden kommunalen Haushalte, Effizienzsteigerung – regelmäßig nicht erreicht werden. Eher ist das Gegenteil der Fall. Die Entlastung der kommunalen Haushalte zeigt sich nur zu Beginn, und zwar partiell, nämlich dadurch, dass für neue Investitionen keine eigenen Kredite aufgenommen werden müssen. Auf lange Sicht, gerechnet auf die gesamte Laufzeit der durch Beratung zustande gekommenen Verträge, ist die Belastung jedoch höher als wenn die Kommunen die Leistung in traditioneller Weise selbst erbringen. Der nur zu Beginn fließende und nur partielle Vorteil gilt auch für das Cross Border Leasing: Die in den folgenden 30 bzw. 100 Jahren allmählich entstehenden Risiken sind enorm, jedenfalls nach der Natur der Sache gar nicht vorhersehbar. Bei Verkäufen von Stadtwerks- und Wohnungsverkäufen zeigt sich, dass die Kommunen nicht den besten Preis erzielen, weil nämlich der »Markt« und die Preisgestaltung von anderen beherrscht werden. Die Tätigkeit der Berater führt gerade nicht dazu, dass die geringe Marktmacht und das Verhandlungsgewicht der Kommunen gestärkt werden, vielmehr ist das Gegenteil der Fall.

Die Sonderinteressen der Berater und ihrer Wirtschaftskunden erweisen sich als stärker als die Interessen der beratenen Kommunen.

Die Berater, die beide Seiten beraten, sprechen mit gespaltener Zunge. Sie haben vor allem den Vorteil der Investoren im Auge. Den Kommunen werden die kurzfristigen Vorteile schmackhaft gemacht, die komplexen und langfristigen Folgen für sie und vor allem für die Bürger werden ausgeblendet. Eine kurzfristige Einnahme etwa durch den Verkauf von städtischen Wohnungen zieht langfristig erhöhte Mieten für einen großen Teil der Bevölkerung nach sich. Beim Verkauf von Stadt- und Wasserwerken kommt zwar kurzfristig ein vergleichsweise großer Betrag in die Stadtkasse, dafür entfallen aber langfristig sichere Einnahmen. Diese Folgen schlagen wiederum auf den städtischen Haushalt zurück: Solche Gesichtspunkte sind den Beratern fremd.

Die Berater haben im Interesse ihrer Dauerkunden – bei der Bank Sal. Oppenheim sind dies die »10.000 vermögendsten Deutschen, die über 50 Prozent des Landesvermögens verfügen« – ein anderes Wertesystem als es die Daseinsvorsorge der Kommunen darstellt oder darstellen sollte. So wies der Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen den Vorwurf ›schlechten Managements‹ zurück, der in der McKinsey-Studie erhoben wird: Der Beitrag zur Stadtentwicklung, die Stabilisierung von Nachbarschaften und die Wohnraumversorgung für sozial Schwache erfordere eine komplexere Managementleistung als bei einer einseitigen Gewinnmaximierung. »Kommunale Wohnungsunternehmen sind der sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit verpflichtet und erbringen eine hohe gesellschaftliche Wertschöpfung.«<sup>31</sup>

Die Wirtschaftskompetenz der beratenen Stadtverwaltungen, die in der Tat gering ist und nachhaltig verbessert werden müsste, nimmt durch die gegenwärtig vorherrschenden Formen der Beratung eher noch weiter ab. Nach der Beratung stehen die Kommunen noch schlechter und inkompakter da als vor der Beratung. Die Verschuldung geht weiter und wird mit Substanzverkäufen, Miet- und Leasingverträgen in die Zukunft fortgeschrieben.

Gleichzeitig tragen die Berater dazu bei, dass die in den Kommunen ohnehin nicht ausgeprägten Strukturen der Demokratie und der Transparenz noch weiter ausgehöhlt werden. Die Berater, die mit dem schon rituellen Hinweis auf die unabwendbare und letztlich chancenreiche Globalisierung auftreten, legen den Kommunen gerade die glo-

balen Zusammenhänge nicht wahrheitsgemäß offen, sondern bestärken die Kommunen in einer provinziellen Froschperspektive von Almosenempfängern: Der traditionelle korruptive Filz und Klüngel in den Kommunen erweist sich, in nur scheinbar widersprüchlicher Weise, als optimales Operationsfeld der global orientierten Berater.

## ANMERKUNGEN

- 1 Siehe Elvira Spill: Brennpunkt Müll, Hamburg 1990; Katalyse (Hg.): Das Umweltlexikon, Köln 1993
- 2 Siehe Werner Rügemer: *Colonia Corrupta. Globalisierung, Privatisierung und Korruption im Schatten des Kölner Klüngels*. Münster<sup>4</sup>2004, S. 11ff.
- 3 Wie die Müllbranche Politiker »beatmet«, Die Zeit 14.2.2002
- 4 Siehe Innenministerium des Landes NRW: Abschlußbericht des Untersuchungsstabes Antikorruption, Düsseldorf 30.6.2003; Richard Rickelmann: Aus Müll mach Mäuse, Stern 13/2002
- 5 David Schraven: Der Beifang, Die Zeit 20.11.2003
- 6 Werner Martin Doyé/Andreas Halbach: Müllkippe Deutschland. Billige Entsorgung für Europas Abfall, frontal 21, 8.6.2004
- 7 Das Privatisierungsprojekt Beilrode-Arzberg war zwei Jahre lang Gegenstand eines Untersuchungsausschusses im sächsischen Landtag und ist dadurch gut dokumentiert, vgl. Werner Rügemer: Wenn der Privatisierer kommt, Dresden 2002, S. 4ff.
- 8 Werner Rügemer: Endlich ordentlich in Konkurs gehen!, Freitag 25.6.2004
- 9 Baganzgate belastet CDU-Wahlkampf, taz NRW 4.2.2003; Christina Deckwirth/Dominik Fette/Werner Rügemer: GATS lokal. Privatisierung in der Kommune, Berlin 2004, S. 9f.
- 10 Wählergemeinschaft Mülheimer Bürger-Initiativen, Pressemitteilung, 17.12.2002
- 11 [www.heuking.de](http://www.heuking.de)
- 12 Wählergemeinschaft Mülheimer Bürger-Initiativen, Pressemitteilung, 19.3.2003
- 13 Christina Deckwirth/Dominik Fette/Werner Rügemer: GATS lokal. Privatisierung in der Kommune, a.a.O.

- 14 Werner Rügemer: Cross Border Leasing – ein Lehrstück zur globalen Enteignung der Städte, Münster 2004
- 15 Vgl. den Beitrag von Ernest Backes in diesem Band
- 16 Werner Rügemer: Scheingeschäfte machen Städten Probleme, die tageszeitung 1.6.2004
- 17 Werner Rügemer: Cross Border Leasing, a.a.O., S. 33f. und 43f.
- 18 OBB: Change of Face not Ethos, Asset Finance International 11/2002
- 19 Ebd., S. 70f.
- 20 Werner Rügemer, ebd., S. 15 und 133ff.
- 21 PricewaterhouseCoopers/Freshfields Bruckhaus Deringer u.a.: Public Private Partnership (PPP) im öffentlichen Hochbau, Gutachten, Berlin August 2003
- 22 Werner Rügemer: Cross Border Leasing, a.a.O., S. 86ff.
- 23 Ein ungewöhnliches Projekt mit Schulgebäuden, Frankfurter Allgemeine Zeitung 18.7.2003
- 24 Werner Rügemer: Colonia Corrupta, a.a.O., S. 11ff. und 30ff.; ders.: Wenn der Privatisierer kommt, a.a.O., S. 4ff.
- 25 Sonja Gündüz/Dirk Eckert: No Business like Schul-Business, die tageszeitung NRW/Köln 19.5.2004
- 26 [www.psp-consult.de](http://www.psp-consult.de)
- 27 McKinsey & Company: Sanierungsfall öffentliche Wohnungsunternehmen?, Frankfurt, 18.5.2004
- 28 [www.viterra.de](http://www.viterra.de)
- 29 Capital 11/1999, S. 386
- 30 Vgl. auch zum Folgenden Werner Rügemer: Colonia Corrupta, a.a.O., S. 40ff.
- 31 GdW-Presseerklärung, 20.5.2004



# Länderregierungen und Europäische Kommission



# **Die Beratungslust der Landesfürsten – Beispiel Bayern**

---

MARTIN RUNGE

Kommerzielle Beratung von Politik und öffentlicher Verwaltung ist nichts Schlechtes, sondern in vielen Fällen geradezu ein Muss. Aber diese Notwendigkeit gilt es, für jeden einzelnen Fall abzufragen. Denn die als Argument für externe Beratung genannten knappen Kassen verlangen umgekehrt, bei der Inanspruchnahme externer Leistungen Maß zu halten. Den Grundsätzen der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit, zu deren Einhaltung die öffentliche Hand verpflichtet ist, muss entsprochen werden. Regelfall muss daher sein, Leistungskraft und Sachverständ des eigenen, reichlich vorhandenen Personals einzusetzen. Neben der Frage, ob externe Leistungen überhaupt nachgefragt werden müssen, gilt es auch, die Angemessenheit zu beachten.

Wesentlich ist, dass im Zusammenhang mit Beraterverträgen für Transparenz und Wettbewerb gesorgt wird. Aufträge für Beratungsleistungen, Gutachten und Studien sollten von der öffentlichen Hand nur im Wettbewerb nach klaren Regeln und unter größtmöglicher Transparenz vergeben werden. Es geht hierbei zum einen um Wirtschaftlichkeit. Zum anderen sollte alles getan werden, damit nicht der Verdacht auf Spezialwirtschaft und Filz auftreten kann. Transparenz und Wettbewerb sind jedoch nicht nur einzufordern bei der Vergabe der jeweiligen Aufträge, sondern auch bei der Ergebnisauswertung und -umsetzung. Hier geht es darum, die Parlamentarier, insbesonde-

re die der Opposition, deren Aufgabe ja unter anderem die Kontrolle der Exekutive ist, zu beteiligen und sie nicht durch Ausschluss von den Ergebnissen der Gutachten, Studien und Beratungen uninformativ und damit »dumm« zu halten, so wie dies viel zu oft passiert.

Obwohl bisher wenig thematisiert, werden die Leistungen externer Berater nicht nur von der Bundes-, sondern auch der Landesebene nachgefragt. Hiervon ist auch die Bayerische Staatsregierung, die bekanntermaßen immer und überall an der Spitze stehen will, nicht ausgenommen.

Als wirtschaftspolitischer Sprecher einer der beiden Oppositionsfaktionen im Bayerischen Landtag ist der Verfasser dieses Beitrages schon seit längerer Zeit mit dem Thema Beraterverträge befasst. Hintergrund und Zielsetzung diesbezüglicher Recherche- und Auswertungsarbeiten war weniger das Skandalisieren von Beratungsflut und Vergaberechtsverstößen als vielmehr der Wunsch nach Teilhabe an den jeweiligen Ergebnissen und damit nach Wettbewerbsangleichung gegenüber Staatsregierung und Mehrheitsfraktion. Denn viel zu oft sind Abgeordnete der Opposition in ihrer parlamentarischen Arbeit plötzlich mit Existenz und Ergebnissen derartiger Regierungsaufträge konfrontiert, ohne bis dahin vom jeweiligen Auftrag etwas zu wissen. Selbstverständlich geht es dann auch darum, die Aufträge der Staatsregierung auf deren Erforderlichkeit und Angemessenheit, auf die Beachtung der Prinzipien der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit zu hinterfragen. Daneben gilt es immer wieder, einzelnen Beschwerden von nicht zum Zuge gekommenen Bietern wegen Ungereimtheiten bei der Vergabe nachzugehen.

#### **MEHR UND TEURER ALS DIE STAATSREGIERUNG MEINT UND SAGT**

Die plötzliche Aktualität der Thematik veranlasste den Verfasser ab Mitte Januar 2004, mehrere schriftliche Anfragen zur Inanspruchnahme externer Beratung zu stellen, wobei die vorher gesammelten Unterlagen und Erkenntnisse in Ordnern, PC-Dateien und im Kopf sehr hilfreich waren. Wenige Wochen später zog die SPD-Fraktion mit weiteren Anfragen nach. Externe Beratung war in den Fragestellungen weit gefasst, beispielsweise waren technische Projektaufträge und

PR-Maßnahmen eingeschlossen. Gefragt wurde auch nach Beraterverträgen, Gutachten, Studien und Berichten im Auftrag von unmittelbaren wie auch mittelbaren Beteiligungsunternehmen und anderen Einrichtungen des Freistaates.<sup>1</sup>

Angesprochen von Pressevertretern bezifferte Staatskanzleiminister Erwin Huber das Auftragsvolumen auf »ein bis zwei Millionen Euro im Jahr«, erhoben in einer »Blitzumfrage«. Zwar räumte der Minister ein, dass in diesem Betrag technische Projektaufträge nicht enthalten seien. Trotzdem war die genannte Auftragssumme völlig unrealistisch, viel zu niedrig, schließlich waren schon damals Aufträge bekannt, die die genannte Summe einzeln erreichten. Konfrontiert mit dem Vorwurf, hier mit viel zu niedrigen Zahlen zu agieren, antwortete Huber, es »sei schleierhaft, wie Runge ohne fundierte Daten auf die Zahl von acht bis zehn Millionen Euro komme«.<sup>2</sup>

Drei Monate nach den ersten Anfragen antwortete die Staatsregierung; zum Vergleich: Die Bundesregierung brauchte drei Wochen zur Beantwortung mindestens ebenso umfangreicher Anfragen der CDU/CSU-Fraktion im Bundestag zur Beratung der Bundesregierung.<sup>3</sup> In der Antwort werden für den Zeitraum 1998 bis 2003 insgesamt 208 externe Beratungsaufträge der Staatskanzlei und der einzelnen Staatsministerien aufgelistet, gegliedert nach a) Beratungsleistungen zu ressortübergreifenden oder allgemein politischen Themenstellungen sowie Untersuchungen zur Vorbereitung grundsätzlicher Entscheidungen, b) fachlichen Beratungen der Ressorts, und c) technischen Beratungen. Das Gesamtvolumen wird mit etwa 40 Millionen Euro angegeben. Daneben werden 37 PR-Aufträge mit einem Volumen von etwa 19 Millionen Euro sowie 16 von Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Freistaates vergebene Beraterverträge ohne Nennung der Ausgaben angeführt.

Diese Auflistung enthält, wie die Staatsregierung erklärt, keine Aufträge mit Volumen unter 25.000 Euro, Rechtsgutachten bei gerichtlichen Verfahren, wissenschaftliche Projektaufträge, Gutachten, zu deren Erstellung die Staatsregierung verpflichtet ist (wie z.B. Evaluierung bei EU-Fördermitteln), Werkverträge mit klar umrissemem technischen Auftrag (z.B. Erstellen eines Internet-Portals) und Aufwendungen für PR-Maßnahmen wie Anzeigen, Ausstellungen, Druck- und Übersetzungsarbeiten. Dafür wendet die Staatsregierung noch

einmal jährlich mehrere Millionen auf. 2002 fielen hier beispielsweise 6,7 Millionen an, hiervon knapp 4,6 Millionen für politische Schwerpunkte und Bürgerservice und 2,1 Millionen für Fachveröffentlichungen. Darüber hinaus fehlen in der Beantwortung zahlreiche klassische Beratungsaufträge, die nicht in die genannten Kategorien passen.

Gar nicht bzw. nur unzureichend beantwortet wurden die Fragen nach Beraterverträgen von Einrichtungen, Unternehmen und Beteiligungen des Freistaates, welche viel zu oft als Satelliten der Staatsregierung missbraucht werden. Angesichts der zahlreichen Beteiligungen des Freistaates scheint die Zahl von 16 Beraterverträgen innerhalb von sechs Jahren wenig glaubwürdig. Zudem wird das Ausgabevolumen für diese Verträge nicht benannt.

Tatsächlich liegen die Ausgaben für externe Beratung weit über den genannten Summen. Interessant ist, dass die Staatsregierung von »maßvoller Heranziehung externen Sachverständes« und von »relativ geringen Summen« spricht, während Politiker von CDU und CSU die durch die Bundesregierung in Anspruch genommenen externen Beratungsleistungen (knapp 170 Millionen Euro in fünf Jahren) als »Verstoß gegen Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit« und als »Beratungssumpf« geißeln. Staatskanzleiminister Huber verstieg sich zu der Behauptung, der Freistaat nehme Beratungsleistungen in wesentlich geringerem Umfang in Anspruch als die Bundesregierung. Er begründete dies damit, dass »in Bayern mit einer hoch leistungsfähigen Verwaltung und nicht mit teuren externen Beratern regiert« würde.<sup>4</sup> Huber irrt hier allerdings gewaltig bzw. er will die Öffentlichkeit gewaltig in die Irre führen. Denn stellt man die jeweils von der Bundesregierung und von der Bayerischen Staatsregierung eingekauften Beratungsleistungen in Relation zum jeweiligen Haushaltsumfang oder zum Aufgabenvolumen, so wird deutlich, dass die Bayerische Staatsregierung in noch größerem Umfang externe Beratungsleistungen nachfragt als die Bundesregierung.

## AUFTRAGSVERGABEN OHNE TRANSPARENZ UND WETTBEWERB

Nach den für die Vergabe öffentlicher Aufträge einschlägigen Vorschriften – zu nennen sind hier das Gesetz gegen Wettbewerbs-

beschränkungen (GWB)<sup>5</sup>, die Bundeshaushaltssordnung und die Haushaltssordnungen der einzelnen Länder, die Verordnung über die Vergabe öffentlicher Aufträge und für den Fall der Vergabe von Gutachten, Studien und Beraterverträgen auch die Verdingungsordnung für Leistungen (VOL) – sowie nach den Bestimmungen nachgeordneter Vergabevorschriften und -empfehlungen sollten bei Auftragsvergaben durch die öffentliche Hand offene Verfahren mit »Öffentlicher Ausschreibung« die Regel sein. Schon »Beschränkte Ausschreibungen« bedürfen sehr guter Gründe zur Rechtfertigung.<sup>6</sup> Auch für den Fall einer »Freihändigen Vergabe«, welcher die Ausnahme darstellen soll, sind Wettbewerb und eine breite öffentliche Vergabekanntmachung vorzusehen. So formuliert beispielsweise die Bayerische Staatsregierung: »Im Falle der Zulässigkeit einer Freihändigen Vergabe (beziehungsweise eines EU-weiten Verhandlungsverfahrens) muss der Auftrag im Wettbewerb vergeben werden. Es genügt daher nicht, nur einen Anbieter im Vergabeverfahren zu beteiligen, vielmehr sollten mindestens drei Anbieter in das Vergabeverfahren eingeschaltet werden. Wie bei der Beschränkten Ausschreibung ist auch im Verfahren der Freihändigen Vergabe darauf zu achten, dass die an den Vergabeverfahren beteiligten Unternehmen von Fall zu Fall gewechselt werden.«<sup>7</sup>

Die Realität sieht ganz anders aus. Von den 208 benannten Berateraufträgen wurden laut Aussagen von Staatsminister Huber lediglich elf nach öffentlicher Ausschreibung und zwölf nach beschränkter Ausschreibung vergeben. Diese Vergabapraxis ist schon deshalb skandalös, weil der Bayerische Oberste Rechnungshof in früheren Jahren immer wieder Einzelfälle von Vergabeverstößen und unzulässigen Einschränkungen des Wettbewerbs moniert sowie Vermischungen von Auftragsvergabe, Auftragserledigung und Erfolgskontrolle und das Fehlen von Dokumentationen zur Auftragsvergabe festgestellt hat. Dafür, dass bei Vergaben staatlicher Behörden in Bayern die Ausnahme die Regel und die Regel die Ausnahme darstellt, gibt es zahlreiche Beispiele. So hat etwa die Bayerische Versorgungskammer, eine unmittelbar dem Bayerischen Innenministerium nachgeordnete Landesoberbehörde, im Rahmen des Projektes Neue Versorgungssoftware von 81 Aufträgen über 25.000 Euro 69 Aufträge freihändig vergeben. Neunmal erfolgte der Zuschlag im Verhandlungsverfahren, zweimal

über eine Beschränkte Ausschreibung und lediglich einmal im offenen Verfahren.

Nicht selten werden freihändige Auftragsvergaben wiederum ohne öffentliche Vergabekanntmachung und ohne jede Form von Wettbewerb durchgeführt. So beauftragte das Innenministerium gemeinsam mit den Sozialversicherungsträgern ein Münchner Institut mit einem 6,7 Millionen Euro teuren Gutachten zur Neustrukturierung des Rettungswesens ohne Ausschreibung und ohne vorherige Vergabekanntmachung. Dass ein derart kostspieliger Auftrag mit einer Laufzeit von sechs Jahren freihändig vergeben wird, ist nicht akzeptabel – noch viel weniger sind es die Erklärungsversuche von Innenminister Günther Beckstein: Er behauptet, das Gutachten sei unter Zeitdruck vergeben worden, weil nach den Vorgaben des Bayerischen Rettungsdienstgesetzes derrettungsdienstliche Bedarf festgestellt werden musste. Das ist unglaublich: Weder kam das Bayerische Rettungsdienstgesetz aus heiterem Himmel über die Staatsregierung, noch spricht die lange Laufzeit des Gutachtens für einen besonderen Termin-Engpass. Fragwürdig ist auch die Behauptung, allein das beauftragte Institut sei für die Durchführung infrage gekommen. Begründet wurde dies im Nachhinein damit, dass das Institut als einzige Einrichtung über die notwendige Datenbasis verfüge und die notwendige Methodik beherrsche. Die Aneignung von Datenbasis und Methodik wurden jedoch erst ermöglicht durch den Zuschlag früherer Aufträge, selbstredend auch damals fast jedes Mal ohne Wettbewerb. Es besteht der Verdacht, dass das betreffende Institut vom Innenministerium immer mehr in eine bequeme Monopolstellung befördert werden soll. Dessen ungeachtet haben mehrere Konkurrenten versichert, die im Gutachten geforderten Leistungen erbringen zu können.

Bezeichnend ist, dass das Innenministerium das genannte Gutachten verschwiegen hat. Gerade aus dem Innenministerium und aus dessen Umfeld sind immer mehr Verstöße gegen das Vergaberecht und gegen andere rechtliche Vorgaben bekannt geworden. So waren bei Dienstleistungen bei der Umstellung der EDV bei einer unmittelbar nachgeordneten Oberbehörde Mitarbeiter externer Beratungsfirmen sowie Freiberufler über sehr lange Zeiträume voll in die Arbeitsorganisation der Behörde eingebunden (feste Arbeitsplätze, fachlich volle Weisungsgebundenheit gegenüber Mitarbeitern der Behörde,

Absprache der Urlaubszeiten mit Vorgesetzten in der Behörde), was im Hinblick auf die Vorgaben zur Arbeitnehmerüberlassung, vor allem aber zur Scheinselbstständigkeit fragwürdig scheint. Bei diesen EDV-Umstellungen wurden sehr viele Daten zu Testzwecken nach außen gegeben, teilweise wurden echte Stammdaten, d.h. auch Namens- und Adressdaten, externen Unternehmen für Migrationstests zur Verfügung gestellt, was nicht mit den Vorgaben zum Datenschutz, insbesondere mit Art. 25 des Bayerischen Datenschutzgesetzes zu vereinbaren sein dürfte.

Mit der bereits genannten Bekanntmachung und mit der seit kurzem in Kraft getretenen »Richtlinie zur Verhütung und Bekämpfung von Korruption in der öffentlichen Verwaltung (Korruptionsbekämpfungsrichtlinie)« vom 13. April 2004<sup>8</sup> hat sich die Staatsregierung zwar selbst ein aufwändiges Regelwerk gegeben. Doch scheinen Bayerische Ministerien selbst bei millionenschweren Gutachten alle gesetzlichen Vorgaben und üblichen Sicherheitsschranken zu ignorieren. Viel zu oft werden die empfohlenen Maßnahmen wie Revision, Vier- bzw. Mehraugenprinzip und Personalrotation höchstens ansatzweise ergriffen.

Die Staatsregierung gibt viele Millionen für Gutachten und Beratungen aus, kann allerdings viel zu wenig gegenüber dem Steuerzahler begründen, wie sich die eingekauften Beratungsleistungen bezahlt machen. Immer wieder kommt es vor, dass Gutachten mit großem Getöse den Medienvertretern präsentiert, dann aber schnell wieder vergessen werden. Manche groß angelegten Studien haben zwar durchaus ihren akademischen Wert und waren auch ein- oder zweimal für einen PR-Auftritt gut, schlummern ansonsten aber in den Schränken der Staatskanzlei und der Ministerien, so wie die in mehreren Bänden vorliegenden Ergebnisse der Bayerisch-Sächsischen Zukunftskommission.<sup>9</sup>

Interessant sind auch die Antworten der Staatsregierung zu den von ihr eingesetzten und beanspruchten Kommissionen, Beiräten und Ausschüssen. 39 dieser Diskussions- und Beratungsgremien werden angeführt, wobei hier schon »ad-hoc-Arbeitsgruppen« und gesetzlich vorgesehene Gremien wie etwa der Landesgesundheitsrat ausgeklammert sind. Wie bei den Beratungsverträgen, Gutachten und Studien auch finden sich unter den Gegenständen, mit denen die Kom-

missionen und Beiräte befasst sind, durchaus exotische Themen. Für andere Themen gibt es wiederum gleich mehrere Gremien. So gibt es etwa den Energiebeirat, den Energiedialog und den Beirat des Bayerischen Energie-Forums. Hier stellt sich durchaus die Frage, ob die Vertreter der Staatsregierung und der Ministerialverwaltung überhaupt in der Lage sind, die Arbeitsergebnisse dieser Gremien zielführend zu bewältigen.

## INFORMATIONSRECHTE

In wenig schöner Regelmäßigkeit verweigert die Staatsregierung die Beantwortung von Anfragen von Mitgliedern des Landtages. Begründet werden die Antwortverweigerungen mit dem Hinweis auf den Datenschutz, auf vertraglich getroffene Vereinbarungen zu Stillschweigen oder auf schlichtes Nichtwissen. Manchmal wird auch argumentiert, der Recherche- und Bearbeitungsaufwand sei zu groß.

Durch die Bayerische Verfassung (Art. 13 Abs. 2, 16a) werden den Abgeordneten und gerade der Opposition in Übereinstimmung mit Art. 20 und 28 Grundgesetz Rechte garantiert, die die Wahrnehmung ihrer Funktionen ermöglichen. So formulierte der Bayerische Verfassungsgerichtshof (BayVerfGH), angerufen von der grünen Landtagsfraktion wegen der Verweigerung von Antworten auf Fragen zu Hubschrauberflügen von Mitgliedern der Staatsregierung, in seiner Entscheidung vom 17. Juli 2001 (Az. Vf. 56-IVa-00): »Die Kontrollfunktion des Parlaments als grundlegendes Prinzip des parlamentarischen Regierungssystems und der Gewaltenteilung ist angesichts des regelmäßig bestehenden Interessengegensatzes zwischen regierungstragender Mehrheit und oppositioneller Minderheit wesentlich von den Wirkungsmöglichkeiten der Minderheit abhängig.«

Das Datenschutzrecht<sup>10</sup> kann einer Auskunft über wirtschaftliche Abläufe nicht entgegenstehen, da es natürliche Personen und deren Recht auf informationelle Selbstbestimmung schützt.<sup>11</sup> Die pauschale Berufung auf Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse öffentlicher oder diesen vergleichbarer Unternehmen geht unseres Erachtens ebenfalls fehl: Zwar knüpfen die einschlägigen Bestimmungen des Strafgesetzbuches an der unbefugten Offenbarung an; die Frage der

Befugnis ist aber gerade der Ansatzpunkt dafür, einen Konflikt zwischen berechtigten Interessen an der Geheimhaltung einerseits und an der Information andererseits auch auszutragen. Das Geheimhaltungsinteresse kann nicht generell der Erfüllung gesetzlicher Aufgaben – hier die der Opposition zur Kontrolle der Tätigkeit der Regierung bzw. auf diese und auf öffentliche Gelder zurückgehende Unternehmungen – vorgehen, auch wenn Letztere in Rechtsformen des Privatrechts wahrgenommen werden. Es wäre widersprüchlich, wenn in der Rechtsordnung gesetzliche Aufgaben definiert werden<sup>12</sup> und gleichzeitig deren Wahrnehmung gesetzlich verhindert würde. Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse von privaten Vertragspartnern staatlicher Unternehmungen sind davon selbstverständlich zu unterscheiden.

Auch vertragliche Vereinbarungen können unserer Meinung nach den Auskunftsanspruch nicht ausschließen. Dies folgt aus der Funktion des Parlaments, das Handeln der Regierung zu kontrollieren. Auch insoweit sollte der Grundsatz gelten: Keine Flucht ins Privatrecht! Das Nichtwissen kann nur dann als Ausschlussgrund dienen, wenn die Staatsregierung nicht zuständig ist und/oder bedingt keine Einsicht nehmen kann.

Nach der Entscheidung des BayVerfGH vom 17. Juli 2001 (Az. Vf. 56-IVa-00) ergibt sich: Hinsichtlich der Antwortpflicht ist zwischen »Ob« und »Wie« zu differenzieren: »Die Ablehnung, eine Frage überhaupt (materiell) zu beantworten, muss danach die Ausnahme sein. Das Gericht gibt Beispiele vor, für die keine Antwortpflicht bestünde; dies wäre der Fall, wenn a) die Staatsregierung für den Bereich, auf den sich die Frage bezieht, weder unmittelbar noch mittelbar zuständig ist, es sei denn, die Frage betrifft gerade ein unzuständiges Handeln der Staatsregierung, b) die Frage auf den Kernbereich exekutiver Eigenverantwortung abzielt (vgl. hierzu VerfGH 38, 165/176; BVerfGE 67, 100/139), c) die Beantwortung der Frage berechtigte Geheimhaltungsinteressen oder Grundrechte verletzen würde oder d) Fragen gestellt werden, die als Missbrauch zu qualifizieren sind.«

Immer häufiger verweigert jedoch die Staatsregierung die Beantwortung von Fragen, bei denen keine der zuvor genannten Voraussetzungen gegeben ist. Die Rechtslage ist nach dem Urteil eindeutig, zumal sie jeweils für den Einzelfall klar abgefragt werden kann. Den-

noch stehen die Abgeordneten vor einem großen Problem. Die Staatsregierung ist nicht per se gezwungen, Fragen bei Ausschluss der genannten Kriterien zu beantworten. Die Beantwortung muss für jeden Einzelfall vor Gericht erstritten werden, was überaus aufwändig und langwierig ist.

Mindestens ebenso schlecht wie die Abgeordneten der Opposition im Landtag werden die Vertreter der Medien bedient. Zwar sind Behörden nach dem Bayerischen Pressegesetz grundsätzlich auskunfts-pflichtig, es finden sich jedoch fast immer Schlupflöcher, um ein Auskunftsverlangen abzuschmettern. Kürzlich scheiterte eine Journalistin, die per Eilantrag vor dem Verwaltungsgericht München die Herausgabe von Informationen über die zweifelhafte Rolle der freistaatlichen Förderbank LfA Bayern (früher Landesanstalt für Aufbaufinanzierung) beim Niedergang des Unternehmens Schneider Technologies AG erzwingen wollte. Das Gericht begründete die Abweisung des Antrages mit der fehlenden Eilbedürftigkeit und mit dem Bankheimnis. Nach Kenntnis des Verfassers soll Letzteres dem Schutz von Bankkunden dienen, nicht aber Geldinstitute, noch dazu öffentliche Einrichtungen, vor dem Entdecken ihrer Fehlleistungen schützen. Mit einem Informationsfreiheitsgesetz auf Bundesebene wie auch in Bayern – in den Ländern Berlin, Brandenburg, Schleswig-Holstein und Nordrhein-Westfalen gibt es bereits ein derartiges Gesetz – könnte die Position von Journalisten gestärkt werden.

Der Behauptung von Minister Huber, dass »in Bayern mit einer hoch leistungsfähigen Verwaltung und nicht mit teuren externen Beratern regiert« werde, sollte zur Richtigkeit verholfen werden. Vielleicht gelingt es dann auch, ihn von seiner zuletzt geäußerten Meinung vom »großen, aber mittelmäßigen und unmotivierten Beamtenapparat<sup>13</sup> abzubringen.

Wichtig ist es, Wettbewerb und Transparenz zu gewährleisten. Aufträge sollten in weit größerem Umfang als bisher nach einer Öffentlichen Ausschreibung vergeben werden. Vor Freihändigen Vergaben sollte in jedem Fall eine Öffentliche Vergabebekanntmachung stehen, wenn möglich sollten auch hier mehrere Bieter herangezogen werden. Das Parlament sollte regelmäßig über die Vergabe von Beraterverträgen, Gutachten und Studien wie auch über deren Ergebnisse

informiert werden. Schließlich sollten diese Ergebnisse auch der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden, solange einer Veröffentlichung keine gesetzlichen Bestimmungen entgegenstehen.

## ANMERKUNGEN

- 1 Laut Beteiligungsbericht 2003 gibt es beispielsweise 12 Staatsbetriebe wie die Bayerischen Spielbanken, die Staatliche Lotterieverwaltung oder das Staatliche Hofbräuhaus in München, Beteiligungen an 24 Erwerbsunternehmen wie die Flughafen München GmbH, die Messe München GmbH, die Bayerische Landesbank, die Lech-Stahlwerke GmbH oder die Deutsche Baurevision AG und Beteiligungen an 45 nichterwerbswirtschaftlichen Unternehmen wie die Bayerische Magnetbahnnvorbereitungsgesellschaft mbH, die LfA Förderbank Bayern, die Bio<sup>M</sup> AG Munich BioTech Development oder die Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit (GRS) mbH.
- 2 Donaukurier 18.3.2004, S. 13
- 3 Bundestagsdrucksache 15/2458 vom 4.2.2004
- 4 Süddeutsche Zeitung 21.4.2004, S. 45
- 5 In das GWB sind auch die Vorgaben der EU-Vergaberichtlinien eingeflossen. Nach § 101, Abs. 5, Satz 1 GWB ist das offene Verfahren für öffentliche Auftraggeber als Regelfall zu qualifizieren.
- 6 In § 3, Nr. 3 VOL/A sind Gründe genannt, die eine Beschränkte Ausschreibung rechtfertigen. Hierzu gehören etwa die Erforderlichkeit außergewöhnlicher Fachkunde, Leistungsfähigkeit oder Zuverlässigkeit, ein Missverhältnis zwischen Öffentlicher Ausschreibung und Auftragswert sowie große Dringlichkeit oder Geheimhaltungsbedürfnis. Freihändige Vergaben sind nach § 3, Nr. 4 VOL/A beispielsweise zulässig bei Aufträgen unter 25.000 Euro, bei besonderer Dringlichkeit oder fehlender Vergleichbarkeit von Angeboten im Falle im vorhinein nicht eindeutig beschreibbarer Leistungen. Auch Leistungen, die im Rahmen einer freiberuflichen Tätigkeit erbracht oder im Wettbewerb mit Freiberuflern angeboten werden, ist die Freihändige Vergabe zulässig.

sig. Allerdings sollen auch bei der Freihändigen Vergabe im Regelfall Angebote von Wettbewerbern eingeholt und Preisvergleiche angestellt werden.

- 7 Bekanntmachung der Bayerischen Staatsregierung »Hinweise zur Verhütung von Manipulationen im Verdingungswesen bei Bau-, Liefer- und Dienstleistungen«, 14.5.1996, Allgemeines Ministerialblatt, Nr. 11/1996, Anlage 2, S. 277
- 8 Allgemeines Ministerialblatt, Nr. 4/2004, S. 87ff.
- 9 Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen: Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland, Ursachen, Entwicklung, Maßnahmen, Teile I-III, Bonn 1996 und 1997
- 10 Die Ausführungen zu nachfolgend besprochenen Prüfkriterien stützen sich auf eine Rechtsexpertise, erarbeitet von Eike Frenzel, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Fraktion von BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN im Bayerischen Landtag.
- 11 Vgl. § 1 Bundes-Datenschutz-Gesetz, Art. 1 BayDSG
- 12 Vgl. Art. 13, 16a Bayerische Verfassung, 20, 28 GG
- 13 Verwaltung 21 – Aufgabekritik und Aufgabenabbau, vorgelegt zur Ministerratssitzung am 15.6.2004, S. 6

# **Die Rolle der Berater in der Privatisierungsoffensive der EU**

---

OLIVIER HOEDEMAN

Im März 2004 rief das Europäische Parlament die EU-Kommission auf, sie möge »ihre Politik der Auslagerung von Kommissionsaktivitäten (Outsourcing) angesichts der hohen Kosten für Beraterverträge und der negativen Erfahrungen überdenken, die in der Vergangenheit mit der Vergabe von Verträgen an externe Firmen gemacht wurden.«<sup>1</sup> Die vom österreichischen Europaabgeordneten Herbert Bösch, einem Sozialdemokraten, entworfene Resolution stellt außerdem fest, »dass die Heranziehung externer Firmen durch die Kommission zur Erledigung von Kommissionsaufgaben nur in Ausnahmefällen erfolgen sollte.«.

Trotz der eindrucksvollen Zahl von 17.000 Mitarbeitern im Dienste der Europäischen Kommission (EK) sind deren Aufgaben so weitgefasst, dass die Kommission normalerweise als personell deutlich unterbesetzte Institution gilt. Hier liegt einer von vielen Gründen dafür, warum die EK traditionell Forschungs- und Politikberatungsaufgaben nach außen verlagert und private Berater engagiert. Die ›Privatisierung der Politikgestaltung‹, wie ein Beobachter diese Verhältnisse genannt hat, wirft ernsthafte Fragen nach der demokratischen Rechenschaftspflicht der EU-Exekutive auf, denn diese ist eigentlich zur Verteidigung der öffentlichen Interessen verpflichtet.

In der EU-Politik spielen Berater eine außerordentlich wichtige

Rolle, doch der genaue Umfang dieses Phänomens ist nicht leicht zu quantifizieren. Das wichtigste Hindernis ist der weiterhin bestehende Mangel an Transparenz in der EK: Konkrete Zahlen dafür, wie viel die EK Jahr für Jahr für Berater ausgibt, liegen einfach nicht vor. Informationen über abgeschlossene Verträge sind nur selten zugänglich. Die genannte Resolution des Europäischen Parlaments enthüllt, dass die EK zwischen 1998 und Mitte 2003 insgesamt fast 115 Millionen Euro an die fünf wichtigsten Beraterfirmen ausgab; zwei dieser Firmen erhielten zusammen mehr als 77 Millionen Euro. Der Gesamtbetrag indes muss um ein Vielfaches höher sein, auch deshalb, weil diese Zahl nur die Finanzmittel enthält, die direkt von der Kommission verwaltet werden, nicht alle EU-Haushaltstitel.

Ein weiterer Indikator für das boomende EU-Beratungsgeschäft, das auf extensiver Auftragsvergabe durch die EK basiert, ist die Tatsache, dass Hunderte von Beratungsfirmen in Brüssel eigene Büros eröffnet haben, die meisten davon im EU-Viertel, in bequemer Nähe zu den EU-Institutionen. Die Ausgabe 2004 des »European Public Affairs Directory« verzeichnet über 150 Beratungsfirmen mit Sitz in Brüssel. Doch offenkundig vergibt die EU Beraterverträge auch an viele Firmen, die ihren Sitz anderswo in der EU haben.

Um die Implikationen aufzudecken, die sich aus einem oft symbiotisch erscheinenden Verhältnis zwischen EU-Beamten und privaten Beratern ergeben, sind viel genauere und umfangreichere Untersuchungen erforderlich. Der vorliegende Beitrag konzentriert sich auf die Rolle der Beraterfirmen beim Drängen der EU-Institutionen, speziell der EK, öffentliche Versorgungsunternehmen in Europa und in der ganzen Welt zu privatisieren.

## DIE EU-KOMMISSION UND DIE PRIVATISIERUNG

Die EK spielt bei der Propagierung und Förderung neoliberaler Reformen, einschließlich der Privatisierung, innerhalb und außerhalb der EU eine Schlüsselrolle. Baron Daniel Janssen, Firmenchef der Solvay Corporation und prominentes Mitglied im European Roundtable of Industrialists (ERT), beschreibt eine »doppelte Revolution«, die sich derzeit in Europa abspielt: einerseits die um sich greifende neoli-

berale Neustrukturierung der Gesellschaften durch Privatisierung und Deregulierung, andererseits der Transfer von Entscheidungsprozessen »zu einer moderneren, stärker international ausgerichteten [lies: wirtschaftsfreundlicheren] Struktur auf europäischer Ebene«.<sup>2</sup> Statt dass die großen Konzerne ihre Agenda auf direktem Wege durchdrücken, waren die beiden letzten Jahrzehnte eher dadurch geprägt, dass die EU-Schlüsselakteure mit der politischen und ökonomischen Szene eine Art symbiotische Beziehung entwickelten. Mitte der achtziger Jahre begann die EK strategische Allianzen mit der Industrie zu schmieden, und seither hat sie die Beteiligung der Großkonzerne und der gesamteuropäischen Industrieverbände am politischen Apparat in Brüssel gefördert.

Die oft beinahe symbiotische Beziehung zwischen der EK und Beraterfirmen ist Teil dieser Realität. Kommissionsbeamte nutzen Beratungsfirmen, um eine scheinbar neutrale Seite dafür zu gewinnen, vorgegebene neoliberale politische Schlussfolgerungen zu propagieren. Das war etwa der Fall, als das in Großbritannien beheimatete Water Research Centre (WRC) vom EU-Generaldirektorat für Wettbewerbsfragen den Auftrag erhielt, zu untersuchen, wie weit sich EU-Wettbewerbsregeln und EU-Wettbewerbspolitik in den 25 Mitgliedsstaaten der EU auf den Wassersектор anwenden ließen.<sup>3</sup> Bislang lag dieser außerhalb der EU-Zugriffsmöglichkeiten. In den meisten EU-Ländern bleibt die Wasserversorgung in öffentlicher Hand; gewährleistet wird sie von örtlichen Versorgungsunternehmen, die sich über die Grenzen ihrer Bereiche hinaus keinen Wettbewerb liefern. Mit seinem Bericht vom Dezember 2002 enttäuschte das WRC seine Auftraggeber nicht und kam zu dem Schluss, dass das EU-Generaldirektorat für Wettbewerbsfragen berechtigt sei, sich für eine Liberalisierung (und Privatisierung) der öffentlichen Wasserversorgung in ganz Europa einzusetzen. David Hall von der Greenwich University hat diesen Bericht des WRC wegen seiner Voreingenommenheit zugunsten der Privatisierung und wegen fehlerhafter Schlussfolgerungen scharf kritisiert.<sup>4</sup>

Während die Kommission Berichte von Beratern, die ihre Positionen bestätigen und stärken, gerne als Stimmen von außen benutzt, wird Kritik an der EU-Politik oder an EK-Aktivitäten generell nicht gern gesehen. In einigen Fällen wurden Berater, die nicht genehme

Schlussfolgerungen präsentierten, mit Zahlungsverweigerung bedroht. Als zum Beispiel die in London ansässigen Berater der Firma Development Strategies auf Unregelmäßigkeiten in den EU-Hilfsprogrammen für Albanien hinwiesen, erhielten sie von der Abteilung EuropeAid der EU die Anweisung, sich aus »Rechnungsprüfungs- und Haushaltsüberwachungs-Angelegenheiten« herauszuhalten. »Auftragnehmer, die sich nicht an diese Regeln halten«, hieß es, »werden nicht bezahlt.«<sup>5</sup>

## ENTWICKLUNGSHILFE, BERATER UND PRIVATISIERUNG

Trotz einer 2002 getroffenen Entscheidung, »Entwicklungshilfe ohne Koppelung an Bedingungen« zu vergeben,<sup>6</sup> wird Entwicklungshilfe der EU weiterhin zum großen Teil an die Bedingung neoliberaler Reformen in den Empfängerländern gekoppelt. Ein ActionAid-Bericht vom Juni 2004 erwähnt die Privatisierung der Wasserversorgung als ein Beispiel für solche Bedingungen, die dazu führen, dass in der EU ansässige Konzerne ihren Markt expandieren können – zulasten der Armen.<sup>7</sup> Eine andere Form gekoppelter Hilfe, die unvermindert betrieben wird, sind die Unsummen, die für europäische Berater ausgegeben werden – eine Hilfe, die oft als technische Hilfe dargestellt wird. Wie der ActionAid-Bericht dokumentiert, gibt die britische Regierung jedes Jahr etliche Millionen Euro an Beratungsfirmen wie PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche, Adam Smith International und andere aus – für Untersuchungen, die den Weg zur Privatisierung öffentlicher Versorgungsunternehmen in Ländern wie Ghana, Indien und Tansania ebnen.

Bei den Entwicklungshilfeausgaben der EU-Kommission ergibt sich ein ganz ähnliches Bild. Ein Extrembeispiel ist die Art und Weise, wie die EU ihre Hilfsprogramme PHARE und TACIS für mittel- und osteuropäische Länder in den neunziger Jahren anlegte. Bis zu zwei Dritteln dieser Budgets gingen an westliche Beratungsfirmen. Deren Berater erhielten Tageshonorare von mehr als 1000 Euro für die Beratung der Regierungen bei der Transformation weiter Bereiche der Gesellschaft – für Ratschläge, die meistens auf ein einziges Wort hinausliefen: Privatisierung.<sup>8</sup>

## SUBVENTIONIERTE PRIVATISIERUNGSBEMÜHUNGEN FÜR DIE WASSERVERSORGUNG

Die Wasser-Initiative der EU (EUWI) liefert ein bemerkenswertes Beispiel dafür, wie Berater angeheuert werden, um im Voraus festgelegte politische Schlussfolgerungen abzuliefern. Die Wasser-Initiative versucht, die EU-Entwicklungshilfeströme für die Wasserversorgung zu koordinieren, besonders in Afrika, Lateinamerika und der früheren Sowjetunion. Seit ihrer Gründung im August 2002 legt die EUWI ein besonderes Schwergewicht auf die Ausweitung der Rolle privatwirtschaftlicher Wasserversorgung, hauptsächlich durch so genannte Public Private Partnerships (PPP).

Die Finanzstrategie für das EUWI wird vom britischen Entwicklungshilfeministerium koordiniert, dem Department for International Development (DFID), das für seine Unterstützung der Privatisierung der Wasserversorgung bekannt ist. Es wurde ein so genannter Multi-Stakeholder Dialogue (etwa: Dialog der Mehrfach-Treuhänder) ins Leben gerufen, um Finanzierungsoptionen für die Wasserversorgung zu erörtern, doch das Spektrum der beteiligten »Treuhänder« war in der Tat sehr schmal. Die einzige Nichtregierungsorganisation, die teilnahm, war die in Großbritannien ansässige WaterAid, die für eine Vergrößerung des Privatsektors bei der Wasserversorgung eintritt. Public Services International nahm an den ersten Treffen der Arbeitsgruppe teil, zog sich jedoch zurück, als klar wurde, dass das Pro-Privatisierungs-Ergebnis bereits im Voraus feststand. Der Rest der Arbeitsgruppe bestand aus Regierungsbeamten, Vertretern der privaten Wasserversorgung und einem Privatisierungsexperten von PricewaterhouseCoopers.<sup>9</sup>

Der Auftrag zur Abfassung des Schlussberichts über die Finanzstrategie für die EUWI ging an die in Großbritannien ansässige Beraterfirma Environmental Resources Management (ERM), die sich selbst als »einen der weltweit führenden Anbieter von Umwelt-Beratungsleistungen« bezeichnet.<sup>10</sup> Der 228-seitige Abschlussbericht über Finanzierungsgesichtspunkte, »Final Report of the Financial Component«,<sup>11</sup> ist zwar taktisch formuliert, aber er knüpft massiv an den umstrittenen Bericht »Financing Water for All« an, den eine Arbeitsgruppe unter Leitung des IMF(IWF)-Direktors Michel Camdessus für

das Welt-Wasserforum in Kyoto im März 2003 geschrieben hatte.<sup>12</sup> ERM steht voll hinter der zentralen Empfehlung des Camdessus-Berichts, man solle die Entwicklungshilfe dafür nutzen, die Privatisierung der Wasserversorgung zu subventionieren. Es werden Vorschläge gemacht, wie EU-Hilfen diesem Ziel nutzbar gemacht werden können.<sup>13</sup> Überdies übergeht der Bericht die vielen gescheiterten Privatisierungen der Wasserversorgung, die armen Kommunen in der ganzen Welt zu schaffen machen.<sup>14</sup>

Die Schlüsse, zu denen ERM kommt, sind keine Überraschung, wenn man die Beratungstätigkeit der Firma infragen der Privatisierung der Wasserversorgung in Nepal, Honduras und zahlreichen anderen Ländern weltweit betrachtet – immer im Auftrag der Weltbank und des britischen Department for International Development (DFID). Die ERM-Beraterin Sophie Tremolet, Mitverfasserin des Berichts, kam sogar auf direktem Weg von der auf Privatisierungen versessenen Weltbank zu ERM. Bislang konnte ERM nachdrücklicher Kritik wegen seiner Rolle bei der Propagierung privatwirtschaftlicher Wasserversorgung entgehen, doch neuerdings ist die Firma wegen ihrer Arbeit für British Petroleum (BP) im Zusammenhang mit der kontroversen Ölpipeline von Baku über Tiflis nach Ceyhan zur Zielscheibe der Kritik von Umweltaktivisten geworden.<sup>15</sup> Nach Meinung der Aktivisten weisen die Einschätzungen der Umweltauswirkungen und der sozialen Folgen des Projekts durch ERM gravierende Fehler auf. Statt die Folgen abwägend zu werten, scheint die Firma hart daran gearbeitet zu haben, sich bei den Kommunen vor Ort für dieses Projekt einzusetzen.<sup>16</sup> Solche ernsthaften Fehler sollten eigentlich für die Möglichkeiten der Firma, weitere Regierungsaufträge an Land zu ziehen, Folgen haben, doch ERM ist weiterhin Großauftragnehmer sowohl der britischen Regierung als auch der EU-Kommission.

## WIDERSPRÜCHLICHE ROLLEN: DER FALL PRICEWATERHOUSECOOPERS

Nach dem Enron-Debakel und vielen anderen Betrugsskandalen in der Welt der Konzerne ist viel über gefährliche Interessenkonflikte geschrieben worden, die sich aus Rollenüberschneidungen der >Großen Fünf< ergeben, wenn diese zugleich als Beratungsdienstleister und

Wirtschaftsprüfer für Großfirmen auftreten.<sup>17</sup> Als Resultat dieser Debatte und des Drucks seitens der US-Regulierungsbehörden begannen die ›Großen Fünf‹ vor einigen Jahren, sich von ihren Beratungsabteilungen zu trennen.<sup>18</sup> PricewaterhouseCoopers etwa verkaufte PwC Consulting an IBM. Doch sind alte Gewohnheiten offenbar nur schwer zu brechen. Zwar hat sich seither einiges verändert, aber PricewaterhouseCoopers ist immer noch weit davon entfernt, sich ganz aus dem Beratungsgeschäft herauszuhalten.

In der ›Brüsseler Blase‹ (›Käseglocke‹) haben die großen Beratungskonzerne ihre Lobbyisten- und Beratungsdienste (Public Affairs Services) für Konzerne, die Einfluss auf EU-Entscheidungsprozesse nehmen wollen, verkauft oder auf andere Weise abgestoßen. Ernst & Young und PwC waren bis vor kurzem noch massiv an Lobby-Dienstleistungen beteiligt. Ernst & Young verkaufte seine Abteilung für europäische Angelegenheiten erst im Juli 2004. Die auf »Association Management« (sprich: Effizienzverbesserung für Firmen- und Verbands-Lobbygruppen) spezialisierte Einheit wurde von der Kellen Group übernommen, die auch in Washington, D.C. ein ähnliches Büro betreibt.<sup>19</sup> PwC betreibt weiterhin eine Abteilung für EU-Öffentlichkeitsarbeit an der Avenue Cortenbergh, der Lobbyisten-Hauptstraße inmitten des Brüsseler EU-Viertels. Doch laut Helga D'heygere, ›Knowledge Officer‹ bei PwC, führt diese Abteilung »keine EU-Öffentlichkeitsarbeiten für *Klienten* mehr durch«.<sup>20</sup> »Damit haben wir 2001 aufgehört, weil wir unser Team verkleinert haben und danach nicht mehr die Möglichkeiten hatten, sowohl unseren eigenen internen Aufgaben als auch den Wünschen externer Klienten nachzukommen«, führt D'heygere aus. Das European Affairs Team von PwC beobachtet die Entwicklungen der EU-Politik in einem sehr breiten Themenspektrum und »erleichtert die zweiseitige Kommunikation zwischen Regierungen, Gesetzgebern und Regulierungsbeamten und PricewaterhouseCoopers«. Mit anderen Worten, dieses Team leitet die Lobbyarbeit von PwC in Brüssel.<sup>21</sup>

In den Vereinigten Staaten wie in Europa ist PwC in der Lobbyarbeit für Privatisierungen und andere neoliberalen Politiken massiv engagiert.<sup>22</sup> In den USA ist die Firma einschlägig dafür bekannt, dass sie Wahlkampfpendengelder für den Kauf von politischem Einfluss verwendet, etwa zur Vermeidung von Regelungen, die ihre Aktivitäten

begrenzen könnten.<sup>23</sup> Im Wahljahr 2000 spendete PwC den beiden großen Parteien 1.678.811 US-Dollar; davon gingen 75 Prozent an die Republikanische Partei.<sup>24</sup> Die Firma beteiligt sich mit großzügigen Spenden an George W. Bushs Präsidentschaftswahlkampf 2004.<sup>25</sup>

Solche Spenden sind in der EU nicht erlaubt, doch hält das PwC nicht vom Schritt in die politische Arena ab. Während seiner Amtszeit als CEO von PricewaterhouseCoopers (1997–2001) war James J. Schiro auch stellvertretender Vorsitzender des Transatlantic Business Dialogue (TABD).<sup>26</sup> Die im TABD vertretenen EU- und US-Konzerne betreiben Lobbyarbeit für den Abbau von »transatlantischen Handelsbarrieren«. Dabei sind aus Sicht des TABD alle sozialen oder umweltpolitischen Regulierungen oder Politikvorschläge, die den Firmen auf beiden Seiten des Atlantiks nicht ins Konzept passen, »Barrieren«. Auch nachdem Schiro die Firma verlassen hatte, blieb PwC ein aktiver Mitspieler im TABD.<sup>27</sup>

Die Liste der Konzern-Lobbyaktivitäten von PwC ist lang. Massiv involviert ist die Firma auch in die Lobbykampagne von in Großbritannien ansässigen Finanzdienstleistergruppen wie IFSL und LOTIS, mit dem Ziel, die Standpunkte Großbritanniens und der EU bei den GATS-Verhandlungen der Welthandelsorganisation (WTO) zu beeinflussen.<sup>28</sup> Verhandlungsführer der Wirtschaft und der EU arbeiten eng zusammen, um in der EU ansässigen Firmen mithilfe der GATS-Gespräche neue Märkte zu sichern – durch Öffnung der Märkte für öffentliche Dienstleistungen in vielen Ländern der ganzen Welt. Die EU etwa fordert Zugang zu den Wasserversorgungsmärkten in über 70 Ländern, darunter etlichen Entwicklungsländern, in denen sich die Wasserversorgung noch in öffentlicher Hand befindet.

PwC ist auch ein aktiver Mitspieler im European Services Forum (ESF), einer Lobbygruppe auf EU-Ebene, die privilegierten Zugang zu den Unterhändlern der EK hat.<sup>29</sup> Wenn PwC Lobbyarbeit zugunsten von Liberalisierung und Privatisierung betreibt, so treibt die Firma eine Politik voran, die ihr – dessen kann sie sicher sein – viele Aufträge und reichen Gewinn bescheren wird. Die Firma erzielt mit ihren Beratungsdiensten für die administrativen Privatisierungsvorbereitungen (neuerdings oft in Form von Public Private Partnerships) enorme Einnahmen, ebenso wie bei ihrer Arbeit an konkreten Privatisierungsdeals. Hinzurechnen kann man die Profite, die die Firma

erzielen wird, wenn es zum Beispiel noch mehr und noch größere private Versorgungsunternehmen geben wird, die PwC dann beraten und für die PwC als Buch- und Wirtschaftsprüfer arbeiten kann.

Obwohl PricewaterhouseCoopers in äußerst voreingenommenen, eigenen Zwecken dienlichen politischen Kampagnen engagiert ist, tritt die Firma weiterhin gleichzeitig in der Rolle des vertrauenswürdigen, verlässlichen und neutralen Experten auf. 2002 wurde PwC zum Beispiel ausgewählt, bei verschiedenen Handelsliberalisierungsverhandlungen, an denen die EU beteiligt ist, so genannte *Sustainability Impact Assessments* (SIA, Nachhaltigkeitsprüfungen) durchzuführen. Das EU-Generaldirektorat für Handelsbeziehungen beschloss die Einführung derartiger Nachhaltigkeitsprüfungen als Bestandteil ihrer Schadensbegrenzungsstrategie, nachdem im Gefolge der WTO-Ministerkonferenz in Seattle die Gegen- und Protestbewegungen gegen neoliberale Handelsregeln ihren Protest immer vernehmbarer artikulierten und die Bewegung für globale Gerechtigkeit ihren Ausgang nahm. Nicht weniger als 10 Prozent der Haushaltsmittel des EU-Generaldirektorats für Handelsbeziehungen gehen inzwischen in SIA-Programme.

In den letzten Jahren hat PwC auch an Bewertungen und Prüfungen der so genannten Economic Partnership Agreements (Abkommen für Wirtschaftspartnerschaften) gearbeitet, welche die EU mit der Gruppe der afrikanischen, karibischen und pazifischen Staaten (ACP) und mit dem Rat der Golf-Staaten aushandelt.<sup>30</sup> Ein zentrales Ziel dieser Nachhaltigkeitsprüfungen (SIA) ist es, »die Mechanismen zu analysieren, durch die die zur Verhandlung stehenden Maßnahmen die Aspekte ökonomischer, umweltverträglicher und entwicklungspolitischer Nachhaltigkeit beeinflussen könnten«.<sup>31</sup> Die Annahme, PwC könnte in der Lage sein, eine derartige Prüfung objektiv und sinnvoll vorzunehmen, erscheint absurd. In einer gemeinsamen Stellungnahme vom Juli 2002 kritisierten die Nichtregierungsorganisationen »die bislang eher matte Durchführung von SIAs« und verwiesen dabei auch auf die Tatsache, dass die Zivilgesellschaft ebenso wie die Regierungen von Nicht-EU-Staaten von dem Prozess weitgehend ausgeschlossen seien.

## DEN BOCK ZUM GÄRTNER GEMACHT?

Das EU-Generaldirektorat für Handelsbeziehungen hat eindeutig die schlechte Angewohnheit, für Nachhaltigkeitsprüfungen (SIA) Experten heranzuziehen, die äußerst voreingenommen sind. Der britische Berater Julian Arkell<sup>32</sup> etwa arbeitet seit den neunziger Jahren für das EU-Generaldirektorat für Handelsbeziehungen, kürzlich an verschiedenen Nachhaltigkeitsgutachten (SIA) – unabhängig oder in Zusammenarbeit mit PwC und anderen Beratungsfirmen. Für die in Luxemburg ansässige Beratungsfirma Planistat arbeitete Arkell im Zusammenhang mit den Verhandlungen über die Assoziierungsabkommen zwischen der EU und Mercosur sowie zwischen der EU und Chile an Nachhaltigkeitsprüfungen (SIA). Arkells Beitrag ist dabei meistens die Bewertung der Implikationen jener Verhandlungskomponenten, die mit der Liberalisierung von Dienstleistungen zu tun haben.<sup>33</sup> Doch Arkell ist beileibe kein neutraler Experte. Er arbeitet schon seit langem als Firmenlobbyist für eine umfassende globale Liberalisierung von Dienstleistungen. In den letzten Jahrzehnten war er bei UNICE, Institute of Directors, LOTIS, International Chamber of Commerce, Geneva Association und vielen anderen Konzernlobbygruppen engagiert, und sein Verantwortungsbereich waren jedes Mal GATS und andere Maßnahmen zur Liberalisierung von Dienstleistungen. 2001 gehörte er zu den Gründern von Global Services Network, einer Organisation, die Schlüsselfiguren von Lobbygruppen der Dienstleistungsindustrie mit neoliberalen Akademikern und Regierungsbeamten aus Industriestaaten zusammenführt. Wenn man nun einem Firmenlobbyisten wie Arkell die Aufgabe überträgt, die voraussichtlichen Folgen einer Dienstleistung liberalisierung kritisch abzuwagen und zu bewerten, dann ist das so, als würde man den Fuchs beauftragen, ein Gutachten darüber zu erstellen, ob es unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit vertretbar sei, den Schutzaun um das Hühnerhaus zu entfernen. Hier hat man wahrhaft den Bock zu Gärtner gemacht!

Die Luxemburger Filiale von Planistat ist jene Beratungsfirma, die die meisten SIA-Aufträge vom EU-Generaldirektorat für Handelsbeziehungen erhielt. Im Juli 2003 stellte sich jedoch heraus, dass die Muttergesellschaft in den betrügerischen Umgang mit EU-Geldern

verwickelt war.<sup>34</sup> Daraufhin wurden alle Verträge mit Planistar storniert, und im Oktober 2003 ging die Firma in den Bankrott.

## RESÜMEE

In diesem Beitrag wurde nur eine kleine Spitze des Eisbergs sichtbar, eines Problems, das straflich unterschätzt wird: die teure und undemokratische Angewohnheit der EU-Kommission, für Aufgaben der Politikgestaltung profitorientierte Beraterfirmen zu engagieren. Zu diesen Aufgabenbereichen gehört auch die Privatisierungsförderung. Abgesehen von der offenkundigen Notwendigkeit weiterer Untersuchungen sollten demokratische Aktivisten in den kommenden Jahren bei ihrem Einsatz für die Demokratie Prioritäten so setzen, dass die dargestellten Praktiken kritisiert und auf politischem Wege Veränderungen verlangt werden.

Der erste Schritt müsste darin bestehen, dass die EU-Kommission radikale Verbesserungen bei den Transparenzregeln für Beraterverträge einführt – Regeln, die eine kritische Überprüfung und demokratische Verantwortlichkeiten ermöglichen, einschließlich der Rechenschaftspflicht. Auf keinen Fall sollte die EU Forschungs- und Gutachteraufträge für Nachhaltigkeitsprüfungen an Firmen vergeben, deren Unparteilichkeit nicht gewährleistet ist, weil sie in gleicher Angelegenheit auch als Firmenlobbyisten tätig sind. Es sollte zumindest eine Karenzzeit von mehreren Jahren für Berater eingeführt werden, die als Lobbyisten tätig waren, bevor sie sich um EU-Kontrakte bewerben können.

Die Beendigung dieser gefährlichen Liaison zwischen EU-Kommission und Beratungsfirmen ist ein zentraler Schritt für die Demokratisierung der EU-Entscheidungsprozesse. Und diese Demokratisierung ist wiederum Vorbedingung für die Durchsetzung einer Abwendung vom bedingungslosen Neoliberalismus.

*Aus dem Englischen übersetzt von Henning Thies*

## ANMERKUNGEN

- 1 Vgl. Report on the protection of financial interests of the Communities and the fight against fraud – Annual Report 2002, Committee of Budgetary Control, A5-0135/2004
- 2 Das Zitat von Baron Daniel Janssen stammt aus seiner Rede bei einer Sitzung der Trilateralen Kommission im April 2000 in Tokio (»The Pace of Economic Change in Europe«).
- 3 Vgl. The Application of the Competition Rules to the Water Sector in the European Community, [http://europa.eu.int/comm/competition/publications/studies/water\\_sector\\_report.pdf](http://europa.eu.int/comm/competition/publications/studies/water_sector_report.pdf)
- 4 Vgl. David Hall, Public Services International Research Unit (PSIRU), University of Greenwich: »Water and DG Competition«, Mai 2003
- 5 Vgl. Aid analysts rap Commission, in: European Voice 8:II, 21.3.2002
- 6 Traditionellerweise war ein Großteil der Entwicklungshilfe-Budgets der EU-Länder mit Zweckbindungen versehen, d.h. die Hilfe wurde nur unter der Bedingung gewährt, dass das Geld dafür verwendet wurde, Güter und Dienstleistungen in den Geberländern zu kaufen. Dadurch wurde der Wert der Hilfe für die Empfängerländer ernsthaft infrage gestellt, weil sie die Hilfs gelder für teure Produkte und Beraterleistungen aus den reichen Geberländern verwenden mussten, statt das Geld vor Ort investieren zu können.
- 7 Vgl. Money Talks – How Aid Conditions Continue to Drive Utility Privatisation in Poor Countries, ActionAid, Juni 2004
- 8 Vgl. Jo Brew: EU Aid or Asset Stripping, in: Europe, Inc. – Dangerous Liaisons between EU Institutions and Industry, Corporate Europe Observatory (CEO), 1997
- 9 Dies wird im Abschlussbericht der Beraterfirma Environmental Resources Management (ERM) allerdings nicht zugegeben. Dort wird die anfängliche Teilnahme der Public Services International als Beleg dafür herangezogen, dass auch der öffentliche Sektor an den Diskussionen des Multi-Stakeholder Dialogue beteiligt war.
- 10 Zu den von ERM angebotenen Dienstleistungen gehören »integriertes Risikomanagement, Umwelt-Buchprüfung, Manage-

mentbewertung, Kontrolle von Umweltverschmutzung, Altlastenuntersuchung und -beseitigung auf Grundstücken, Finanzlösungen, CSR, Aktienemissionsmanagement, Kosten-Nutzen-Analysen und die Beschaffung von Genehmigungen für Bau und Betrieb von Anlagen«. Nach eigenen Angaben hat die Firma über 100 Büros in 37 Ländern und mehr als 2400 Mitarbeiter. Vgl. <http://www.erm.com>

- 11 Vgl. [http://www.euwi.net/download/euwi\\_final\\_report.pdf](http://www.euwi.net/download/euwi_final_report.pdf)
- 12 Vgl. Evian: Corporate Welfare or Water for All?, Info-Brief, Corporate Europe Observatory (CEO), Mai 2003
- 13 Kritisiert wird dieser Bericht in einem unveröffentlichten Arbeitspapier der Public Services International Research Unit (PSI-RU): Investing in the bureaucracy of privatization – a critique of the EU water initiative papers.
- 14 Zahlreiche Beispiele aus dem ganzen Süden der Erde verweisen auf ein Muster aus grober Fahrlässigkeit, gescheiterten Erwartungen und gebrochenen Versprechen seitens der globalen Wassergiganten. Vgl. dazu etwa: »The Water Barons«, The Center for Public Integrity, Februar 2003.
- 15 Gegen die 1600 Kilometer lange Pipeline, die Aserbaidschan am Kaspischen Meer mit der türkischen Mittelmeerküste verbinden soll, wehrt sich eine breite internationale Koalition von Nichtregierungsorganisationen wegen der zu erwartenden Umweltschäden und der negativen Auswirkungen auf die Menschenrechtssituation in den betreffenden Ländern. Vgl. <http://www.bakuceyhan.org.uk>
- 16 ERM stellte Suggestivfragen, um positives Feedback zu bekommen, und führte unter der Rubrik »telefonisch konsultiert« wenigstens ein verlassenes Dorf auf. Vgl. <http://www.erm-concerns.com/>
- 17 Vgl. etwa Andrew Simms/Julian Oram: The Five Brothers – The rise and nemesis of the big bean counters, New Economics Foundation, 2002
- 18 So verkaufte zum Beispiel 2002 DeloitteToucheTohmatsu seine Tochter Deloitte Consulting (später unter neuem Namen als Braxton Associates), KPMG spaltete KPMG Consulting ab etc.

- 19 E-Mail-Korrespondenz mit Bruno Alves, Manager bei Kellen Europe, vom 17. August 2004
- 20 E-Mail-Korrespondenz mit Helga D'heygere, Knowledge Officer PwC European Affairs Team, vom 18., 19. und 20. August 2004
- 21 Vgl. <http://www.pwcglobal.com/Extweb/service.nsf/docid/0415E329E253C75A85256B73004E3642>
- 22 Ein Überblick über die Pro-Privatisierungs-Lobbyarbeit von PwC und KPMG in Großbritannien findet sich in: A Web of Private Interest, UNISON, Juni 2002. <http://www.unison.org.uk/acrobat/B362.pdf>
- 23 Vgl. Andrew Simms/Julian Oram, a.a.O.
- 24 Vgl. ebd.
- 25 Mit 494.100 US-Dollar ist PwC der drittgrößte Firmenspender für Bushs Wiederwahlkampagne. Vgl. <http://www.opensecrets.org/presidential/contrib.asp?id=N00008072&cycle=2004>
- 26 Vgl. TABD in Troubled Water, Corporate Europe Observatory (CEO) Issue Briefing, Oktober 2001
- 27 Vgl. <http://www.tabd.com/TABDLeadership>
- 28 GATS = General Agreement on Trade in Services (Allgemeines Abkommen über den Handel mit Dienstleistungen). Zu den Einzelheiten von PwCs Engagement bei LOTIS vgl. Steven Kelk: A Case Against PricewaterhouseCoopers, Februar-März 2002; <http://www.dcs.warwick.ac.uk/~skelk/GATS/PwC.pdf>
- 29 Außer PricewaterhouseCoopers sind auch Firmen wie Accenture, Arup Group, Ernst & Young und KPMG Mitglied im ESF. Vgl. die Aufstellung vom Januar 2004 in [http://www.esf.be/pdfs/members\\_bio.pdf](http://www.esf.be/pdfs/members_bio.pdf). Vgl. zu Einzelheiten auch Erik Wesselius: Behind GATS 2000 – Corporate Power at Work, TNI Briefing Series 6, Mai 2002, <http://www.tni.org/reports/wto/gatsbrief.pdf>
- 30 Vgl. <http://www.sia-gcc.org/index.html>
- 31 Vgl. <http://www.sia-gcc.org/gcc/uk/index02.php>
- 32 Vgl. <http://www.arkell.info.projects.html> (besucht am 9. August 2004)
- 33 Arkell ist auch Verfasser der Broschüre »The General Agreement on Trade in Services – A guide for business«, die in neun Sprachen beim EU Publications Office in Luxemburg erhältlich ist.

- 34 Planistat verkaufte Informationen der EU-Statistikbehörde Eurostat an Firmen und andere Privatkunden, aber nur 40 Prozent der Einnahmen wurden korrekt an den EU-Haushalt abgeführt. Planistat behielt für sich selbst 10 Prozent ein, und 50 Prozent flossen in schwarze Eurostat-Kassen auf Bankkonten in Luxemburg, Brüssel und Madrid. Überdies fanden sich in verdächtig großer Anzahl Ehefrauen und Partner von Eurostat-Angestellten in den Gehaltslisten von Planistat. Über einen Zeitraum von zehn Jahren hatte Planistat von Eurostat 41 Millionen Euro und von verschiedenen Abteilungen der EU-Kommission fast 8 Millionen Euro erhalten.



# Anhang



# **Berateraufträge in öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen (Auswahl)**

---

Die Aufstellung ist in keiner Weise vollständig, sie soll nur einen Eindruck vom Spektrum der Aufträge geben. Das vielfach genannte Beratungsziel »Kosteneinsparung« beinhaltet in der Regel und vor allem Personalabbau, da Beschäftigte in der Auftraggeber- und Beraterperspektive nur als »Kosten« wahrgenommen werden. Die Aufstellung ist auf Deutschland begrenzt, in anderen Staaten sieht es ähnlich aus.

## **Accenture (Unternehmensberater, ehemals Arthur Andersen)**

Bundesagentur für Arbeit: Virtueller Arbeitsmarkt, Privatisierung

Bundesministerium der Finanzen: Zollverwaltung

Finanzministerien von Baden-Württemberg und Sachsen-Anhalt

Landesregierung Hessen

Städte Köln und Erlangen

Deutsche Post: e-Government

## **Allen & Overy (Wirtschaftsanwälte, Steuer- und Unternehmensberater)**

Stadt Köln und weitere Städte: Vorbereitung von Cross Border Leasing

## **Arthur D. Little (Unternehmensberater)**

Bayerisches Wirtschaftsministerium: Evaluation des Forschungsprogramms

»Neue Werkstoffe in Bayern«

**Bearing Point (Unternehmensberater)**

Verkehrsministerium, Toll Collect

Bundesagentur für Arbeit

**Babcock & Brown (Wirtschaftsprüfer, Steuer- und Unternehmensberater)**

Wittenberg, Leipzig, Wuppertal, Hannover, Dortmund, Berlin, Frankfurt, Nürnberg und weitere Städte: Vorbereitung von Cross Border Leasings

**Roland Berger Strategy Consultants (Unternehmensberater)**

Bundesregierung: Hartz-Kommission

Bundesagentur für Arbeit: Folgeaufträge aus der Hartz-Kommission

Bundeswehr/Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb (GEBB): Teilprivatisierung; Integrierte Reform des Managements, Travel Management, Fuhrpark Management, Kommunikationsprojekt »Herkules«

Bundesagentur für Arbeit: Einführung des Arbeitslosengeldes II

Deutsche Bahn: Preissystem, Befragungen von Reisenden über die Zufriedenheit mit dem Preissystem

EU-Kommission: Reorganisation der Verwaltung

Land Niedersachsen: Nachweis einer ausreichenden Besucherzahl für die Expo 2000 und zahlreiche weitere Beratungen für die Landesregierungen unter den Ministerpräsidenten Schröder, Glogowski und Gabriel

Landesregierung Bremen: Große Verwaltungsreform

Landesregierungen Baden-Württemberg, NRW, Bayern: Regionale Innovationsstrategien

Freie Universität Berlin: Klinikfusion, Kosteneinsparung<sup>1</sup>

Stuttgart: kommunales Managementsystem

Ortenaukreis: Pilotprojekt e-Government

**Boston Consulting Group (Unternehmensberater)**

Staatskanzlei Nordrhein-Westfalen/Schulministerium: Projekt »Business@-School«<sup>2</sup>

Bayerisches Wirtschaftsministerium: Masterplan für die Biotech-Region München, Automobilzulieferstandort Nordfranken; Ausbau der Nanotechnologie

**Clifford Chance Pünder (Wirtschaftsanwälte, Steuerberater)**

Monheim, Offenbach: Privatisierung von Bau und Betreuung von Schulgebäuden

Bundesdruckerei: Privatisierung

**DaimlerChrysler Financial Services (debis)**

Bundesregierung: Hartz-Kommission

Bundesverkehrsministerium: Toll Collect

Bayerisches Innenministerium: Private Verkehrsinformationsagentur Bayern

Bayerisches Justizministerium: IT-Fachverfahren für Gerichte

Bayerisches Landwirtschaftsministerium: DV-Konzept für Programmplanung

Aachen, Ulm, Stuttgart, Bochum, Leipzig, Berlin, Karlsruhe, Bremen, Halle,

Landeswasserversorgung Baden-Württemberg, Bodensee-Wasserversorgung,

Energie Baden-Württemberg (EnBW): Vorbereitung von Cross Border Leasing

Norddeutscher Rundfunk (NDR), AOK Thüringen: Vorbereitung von Cross

Border Leasing

#### **Deutsche Bank**

Bundeskanzleramt: »Invest in Germany«<sup>3</sup>

Bundesregierung: Hartz-Kommission

Deutsche Flugsicherung (Tochterunternehmen des Verkehrsministeriums)

und Deutsche Bahn: Vorbereitung von Cross Border Leasing

Deutsche Telekom: Vorbereitung von Cross Border Leasing

Bayerisches Wirtschaftsministerium: Finanzierungskonzept für die Magnetbahn vom Hauptbahnhof zum Flughafen

Lippeverband, Ruhrverband, Köln, Erfurt, Bonn, Dresden, Düsseldorf, Hannover, Dresden, Darmstadt, Nürnberg, Kassel, Würzburg, Essen, Bielefeld, Dortmund, Stuttgart, Rostock: Vorbereitung von Cross Border Leasing

#### **EEC Kothes Klewes (Agentur für Kommunikation)**

Bundesfinanzministerium: Beratung, Konzeption und Umsetzung von Kampagnen

Verband der Kommunalen Unternehmen Deutschlands (VKU): Öffentlichkeitsarbeit

#### **Ernst & Young (Wirtschaftsprüfer)**

CDU-Bundesvorstand: Erstellung und Testierung der Rechenschaftsberichte

Bundesagentur für Arbeit

Bayerisches Wirtschaftsministerium: Biotech-Standort Bayern

Nürnberg: Vorbereitung von Cross Border Leasing

#### **Freshfields Bruckhaus Deringer (Steuer- und Wirtschaftsanwälte)**

Verkehrsministerium: Konzept PPP für den öffentlichen Hochbau; Toll Collect Herford, Recklinghausen, Gelsenkirchen, Bochum, Heidenheim, Aalen, Landeswasserversorgung Baden-Württemberg, Bodenseewasserversorgung: Vorbereitung von Cross Border Leasing

Zweckverband Grimma/Geithain (Sachsen): Privatisierung durch Vivendi

### **IBM**

Bundesagentur für Arbeit

Bayerische Staatskanzlei: Organisation der Ministerpräsidentenkonferenz durch IT-Verfahren

### **Heuking Kühn Lüer Wojtek (Wirtschaftsprüfer, Anwälte, Steuerberater)**

Mülheim, Bottrop, Gladbeck, Gelsenkirchen: Privatisierung Rheinische Wasserwerke

### **Kienbaum Management Consultants (Unternehmensberater)**

Stadt Köln: Theater, Kostensenkung<sup>4</sup>

Stadt Düsseldorf: Theater und Gebäudereinigung

Bayerisches Finanzministerium: Schlösserverwaltung

Bayerisches Wissenschaftsministerium: Denkmalschutzverwaltung

Bayerisches Finanzministerium: Leistungsvergleich der Finanzämter Bayerns, Rheinland-Pfalz', Sachsen und Thüringen

### **KPMG/Beiten Burckhardt Goerdeler (Wirtschaftsprüfer, Anwälte)**

Verkehrsministerium: Toll Collect

Verteidigungsministerium: Informationstechnologie »Herkules«

Bayerisches Wirtschaftsministerium: Wettbewerbssicherung im ÖPNV-Markt Bayerns

Bayerisches Finanzministerium: Aufbau eines Referenzmodells Zeitaufschreibung/Anlagenbuchhaltung

### **Lehman Brothers (Bank)**

Fusion VIAG/VEBA, Privatisierung VIAG

### **McKinsey Company Deutschland**

Bundesregierung: Hartz-Kommission

Bundesagentur für Arbeit: Folgeaufträge der Hartz-Kommission

Erzbistum Köln<sup>5</sup>, Goethe-Institut, Staatgalerie Stuttgart: Kosteneinsparungen

Stadt Dortmund: »dortmund-project«/neue Arbeitsplätze<sup>6</sup>

CDU-Bundesvorstand: Programm »Neue Soziale Marktwirtschaft«

CDU-Bundesvorstand: Entscheidungsstrukturen und Kosteneinsparungen in der Parteizentrale

Bayerisches Wirtschaftsministerium: Weiterentwicklung des Satellitennavigations-Standorts Bayern

Energie Baden-Württemberg (EnBW), Deutsche Post, Postbank: Kosteneinsparung

**Morgan Stanley (Bank)**

Verkehrsministerium: Gewinnsteigerung für die Privatisierung und den Börsengang der Deutsche Bahn

Bayerisches Finanzministerium: Berechnung des Kaufpreises der VIAG-Anteile

**Oppenheim (Bank)**

Die Bank ist sowohl als Berater für Städte als auch für Kaufinteressenten tätig.

Bundesrepublik Deutschland: Verkauf der Bundeskavernenanlage Etzel/Wittmund

Bundesversicherungsanstalt: Privatisierung der GAGFAH (Wohnungsgesellschaft)

Bayerisches Finanzministerium: Strategiegutachten zur Privatisierung der VIAG

DSM Deutsche Städte Medien GmbH: Privatisierung

Berliner Flughäfen: Investment Bank Opinion für die öffentlich-rechtlichen Eigentümer

Köln, Bonn, Berlin: Privatisierung der kommunalen Wohnungsunternehmen  
Cottbus, Ahlen, Bonn, Cuxhaven, Hanau, Göttingen, Gütersloh, Solingen, Bielefeld: Privatisierung der Stadtwerke

Dresden: Privatisierung der Stadtentwässerung

Cottbus: Verkauf der Cottbusverkehr GmbH und der Lausitzer Wasserwerke

Gera: Privatisierung des Wald-Klinikums Gera

Hanau: Verkauf der Hanauer Straßenbahn AG

Sekundärrohstoff-Verwertungszentrum Schwarze Pumpe: Verkauf

**PricewaterhouseCoopers (Wirtschaftsprüfer)**

Europäische Union: Wasserprivatisierung<sup>7</sup>

Verkehrsministerium: Konzept Public Private Partnership im öffentlichen Hochbau; Toll Collect

Sächsische Staatsregierung: Privatisierung Wasser-Abwasser-Zweckverband  
Beilrode-Arzberg; Sanierung notleidender Zweckverbände

Bayerisches Finanzministerium: Bewertung der Regentalbahn AG

Nürnberg, Stuttgart: Vorbereitung von Cross Border Leasing

**Weil Gotshal Menges (Wirtschaftsanwälte, Steuer- und Unternehmensberater)**

Bochum und zahlreiche weitere Städte: Vorbereitung von Cross Border Leasing; Privatisierungen

**Zum Goldenen Hirschen (Werbeagentur)**

Bundesregierung: Vermarktung der »Agenda 2010«

## ANMERKUNGEN

- 1 Siehe den Beitrag von Peer Pasternak in diesem Band
- 2 Siehe den Beitrag von Alexander Häusler in diesem Band
- 3 Siehe den Beitrag von Werner Rügemer »Der Mythos der Effizienz« in diesem Band
- 4 Siehe den Beitrag von H.-Georg Lützenkirchen in diesem Band
- 5 Siehe den Beitrag von Jochen Bülow in diesem Band
- 6 Siehe den Beitrag von Wolfgang Richter in diesem Band
- 7 Siehe den Beitrag von Olivier Hoedeman in diesem Band

## **A**utoren

---

**Backes, Ernest**, Luxemburg, ehemaliger Bankier und Prokurist der Luxemburger Börse, tätig als Wissenschaftler und Autor im Bereich internationale Finanztransaktionen und Wirtschaftskriminalität

**Blasberg, Anita**, Hamburg, Journalistin, Mitarbeiterin mehrerer Zeitungen und Magazine

**Bülow, Jochen**, Köln, TV- und Hörfunk-Journalist im Bereich Wirtschaft und Soziales

**Häusler, Alexander**, Düsseldorf, Sozialwissenschaftler, Journalist

**Hoedeman, Olivier**, Amsterdam, Mitarbeiter des Corporate Europe Observatory (CEO), das sich gegen die Gefahren wendet, die von der politischen Macht der Konzerne und ihrer Lobby ausgehen

**Leschig, Gregor**, Köln, Regisseur und Kulturmanager, arbeitet an der Idee »Theater als soziale Skulptur« und an Modellen bürgerschaftlicher Teilnahme an künstlerischen und sozialen Prozessen

**Lindner, Stephan**, Berlin, Mitglied der Projektgruppe Buena Vista Neoliberal, die sich mit neoliberalen Elitenetzwerken und ihren Think-Tanks beschäftigt

**Lützenkirchen, H.-Georg**, Köln, freiberuflicher Politikwissenschaftler und Autor in den Bereichen Demokratieerziehung, Emanzipation und Partizipation, Zeitgeschichte, Kultur, Sport

**Pasternack, Dr. Peer**, 2002 bis 2003 Staatssekretär für Wissenschaft im Senat von Berlin, Forschungsdirektor am Institut für Hochschulforschung an der Universität Halle-Wittenberg

**Richter, Wolfgang**, Architekt, emeritierter Professor für Architektur an der Fachhochschule Dortmund

**Rügemer, Dr. Werner**, Philosoph, arbeitet als Publizist und Berater, Lehrbeauftragter an der Universität zu Köln, Vorstandsmitglied von Business Crime Control (BCC)

**Runge, Dr. Martin**, Abgeordneter der Grünen im Bayerischen Landtag und wirtschaftspolitischer Sprecher, Vorsitzendes des Ausschusses für Bundes- und Europaangelegenheiten

**Sahnau, Michael**, Frankfurt, Berater im Gesundheitswesen, Bereich Geschäftsprozessoptimierung und Einsatz von Informationstechnologie

**Sauer, Karsten**, Frankfurt, war mehrere Jahre für ein renommiertes Beratungsunternehmen tätig mit Schwerpunkt im Bereich Treasury Management Systems bei Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche

**Smith, Hedrick**, New York, Journalist, war lange für die New York Times tätig, freier TV-Autor, Pulitzer-Preisträger

## Namens-, Sach- und Firmenverzeichnis

---

- Accenture 86f., 92f., 106f., 185, 226,  
231
- Agenda 2010 91, 97, 235
- Aktionsgemeinschaft Soziale Markt-  
wirtschaft 53, 59
- Allen & Overy 78, 185f., 231
- Almosenempfänger 196
- Altana 58
- Anschlussauftrag 127
- Arkell, Julian 222, 226
- Arthur Andersen 38f., 76, 82ff., 93,  
182, 231
- Arthur D. Little 231
- A.T. Kearney 81, 87
- Aussteiger 9, 13
- AXA 112
- Babcock & Brown 232
- Balsam AG 76
- Bearing Point 88, 232
- Benchmarking 153ff., 159
- Beraterkörper 23
- Bereicherung 10, 68, 70, 180
- Berger, Roland 88f., 94ff., 107, 126f.,  
232
- Bertelsmann Stiftung 128
- Beschränkte Ausschreibung 205f.,  
211
- best practice 170f.
- Biedenkopf, Kurt 54
- Bilanzfälschung 78
- BMW 112
- Boston Consulting Group (BCG) 81,  
86, 106, 111ff., 232
- Booz Allen Hamilton 81, 98
- Breuel, Birgit 99, 106
- Briefkastenfirmen 70f., 74, 76, 83, 98
- Buchführung, kreative 74
- Bürgerzentren 149, 153ff., 159
- Bürkner, Hans-Paul 112
- Bundesregierung/Bundesministerien  
8, 70, 88f., 93, 99, 108, 176, 179,  
203f., 232ff.
- Bundesverband der Deutschen  
Industrie (BDI) 50, 116
- Bundesverband der Pharmazeuti-  
schen Industrie (BPI) 63
- Bundeswehr 8, 91, 95f., 190, 232
- business@school 111ff., 115, 118
- capacity swaps 83f.
- Center for Policy Studies 56

- Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) 128
- Clausewitz, Carl von 113ff., 118f.
- Clifford Chance Pünder 78, 232
- Coaching 121f., 127
- Consultant 94f., 107, 119, 126, 232, 234
- Corporate Citizenship 111, 116ff.
- Corporate Europe Observatory (CEO) 106, 220, 224ff.
- Corporate Tax Shelter Business 74
- Customer Relationship Management (CRM) 92
- Cross Border Leasing 76, 99, 104, 185ff., 190, 194, 197, 231ff., 235
- DaimlerChrysler 92, 191, 232
- DaimlerChrysler Financial Services (debis) 186, 232
- Dauerabhängigkeit 92
- Delaware 187f.
- Deloitte & Touche 33, 39
- Demokratie 10, 39, 41, 52, 72, 100, 103, 171, 180, 184, 195, 223
- Deutsche Bahn 95, 188, 232f., 235
- Deutsche Bank 10, 75, 94, 186, 233
- Deutsche Post 112, 188, 231, 234
- Deutsche Waggonbau 89
- dortmund-project 105, 163f., 168, 171f., 174, 234
- Drehtürsystem 98
- EEC Kothes Klewes 233
- Effizienz, ökonomische 9, 68
- Eigennutz 117f.
- E-Government 92, 107
- Elf Aquitaine 70, 72
- Elite, Elitenförderung 72, 80, 87, 100, 103, 112ff., 116, 119, 172f.
- Enron 76, 80, 82ff., 93, 105ff., 218
- Entlassung 22, 78f.
- Entwicklungs hilfe 216ff., 224
- Environmental Resources Management (ERM) 217f., 224f.
- Erhard, Ludwig 49ff., 54ff., 58ff.
- Ernst & Young 26, 33, 35, 39, 73, 75, 86, 97f., 104, 185, 187, 219, 226, 233
- Erzbistum 104, 133, 135, 139, 142, 234
- Eucken, Walter 49, 52, 54, 56f., 59f.
- Europäische Kommission 184
- Event 144, 169
- EXPO2000 95, 99
- Externalisierung der Produktionskosten 79
- Feldhoff, Norbert 135f., 142
- Fiedler, Jobst 96
- Financial Accounting Standard Board (FASB) 73
- Finanzoasen 70, 83, 89, 98, 104f.
- Fischer, Antony 48
- Flowtex 76
- Fraport AG 71
- Freihändige Vergabe 211
- Freshfields Bruckhaus Deringer 78, 107, 186, 189f., 197, 233
- Geheimhaltung 99, 127, 170, 209, 211
- General Accepted Accounting Principles (GAAP) 73
- Gerken, Lüder 56ff.
- Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb (GEBB) 91, 232
- Gesundheitsreform 62f., 66
- Giffen, James 71
- Glass-Steagall-Act 82
- Global Services Network 222
- Goldman Sachs 10
- goodwill 75
- Greencard 19
- Grose, Anne 154, 159

- Gymnasium 113  
 Habermas, Jürgen 102, 108  
 Haftung 86, 89, 99, 188f.  
 Hartz, Peter 91, 232ff.  
 Hayek, Friedrich von 47f., 50, 52,  
     54f., 57, 117f., 120  
 Heuking Kühn & Partner 78, 182ff.  
 Hochschulen 8, 87, 96f., 106, 121f.,  
     124, 126ff., 147  
 Hochschulreformlyrik 125  
 Hochtief 112, 191  
 Holzer, Werner 70  
 Holzmann AG 76, 94, 107  
 Huber, Erwin 55, 66, 203ff., 210  
 Hupke, Andreas 159  
 Industriebrache 164  
 Informationsrechte 208  
 Initiative Freiheit und Verantwortung  
     115, 117f.  
 Initiative Neue Soziale Markt-  
     wirtschaft (INSM) 58, 97  
 In-sich-Geschäft 76  
 Institut für Kommunalwirtschaft  
     (IKW) 178f.  
 Institute of Economic Affairs 48  
 Internal Revenue Service (IRS) 29f.,  
     187  
 Intransparenz 77, 98, 137  
 Investment Bank Opinion 235  
 Joly, Eva 72, 103  
 Kartellrecht 49  
 Kienbaum Unternehmensberatung  
     147, 149ff., 159, 234  
 Kies, Kenneth 74  
 Kirchensteuer 133f., 140f.  
 Kleingartenplatzhirsch 15  
 Kluge, Jürgen 101f.  
 Köhler, Horst 102  
 KölnArena 94, 192  
 Kohl, Helmut 55f., 58, 62f., 70, 88,  
     94, 98, 100, 176  
 Kollektivismus 48, 53  
 Kommunen 8f., 78f., 91, 96, 103,  
     175ff., 182, 184f., 189ff., 194ff.,  
     218  
 Konspiration des Schweigens 86  
 Kopper, Hilmar 90  
 Korruption 39f., 42, 51, 66, 69ff., 75,  
     90, 103, 175, 193f., 196, 207  
 KPMG 26ff., 36f., 39, 42f., 73, 75f.,  
     81, 86ff., 98, 225f., 234  
 Krockow, Christian Graf von 192  
 Krugman, Paul 42  
 Kultur 10, 97, 99, 101f., 118, 143ff.,  
     153, 157ff.  
 Kulturmöglichkeit 146, 153  
 Lambsdorff, Otto Graf 55  
 Landesregierung 58, 112, 168, 171,  
     177, 190, 231f.  
 Langemeyer, Gerhard 166  
 Lay, Kenneth 82  
 Lehman Brothers 234  
 Lobby, Lobbyisten 7f., 59, 62ff., 68,  
     74, 77, 82, 85, 97, 108, 116f.,  
     219f., 222f., 226  
 Lounge 20, 22ff.  
 Lynch, Loretta 84, 105  
 McKinsey 75, 77ff., 88f., 91, 98,  
     101ff., 108, 127, 134ff., 147, 163,  
     168ff., 185, 192, 195, 197, 234  
 Merkel, Angela 81  
 Merrill Lynch 10  
 Metzger, Oswald 55  
 Misthaufen 103  
 Mont Pèlerin Society (MPS) 47f., 52,  
     57f., 59  
 Moos, Alois 139  
 Morgan Stanley 10, 235  
 Mortier, Gérard 146  
 Mülheimer Bürgerinitiativen (MBI)  
     184  
 Müllverbrennung 176, 178ff., 189

- Nachhaltigkeitsprüfung 221ff.
- Nanotechnologie 232
- National War College 114
- Neoliberalismus 8, 48, 59f., 68, 73, 86, 103, 117, 120, 167f., 172, 223
- Neptuno Verwaltungs- und Treuhandgesellschaft 194
- Nestlé 112
- Non Disclosure Agreement 190
- Oettinger, Bolko von 113, 119
- offshore, offshoring 87, 90
- Oper 144, 147, 149, 154, 196
- opinion letter 77, 84
- Oppenheim 10, 94, 192f., 195, 235
- Ordoliberalismus 49f., 54, 59, 103
- overbilling 93
- Personalrat 159
- Pfahls, Holger 71
- Planistar 222f., 227
- Platitüdenkarriere 121
- potemkinsche Kompetenzdörfer 18
- PricewaterhouseCoopers (PwC) 33, 37, 39, 73ff., 86ff., 91, 107, 181f., 185, 187, 189f., 197, 216ff., 226, 235
- Postbank 98, 100, 234
- Privatarmee 7f., 72
- Private Sector Participation Consult (PSPC) 191
- Privatisierung 9f., 33, 71, 75, 85, 91, 97, 99f., 108, 175, 178, 180ff., 189f., 193, 196, 213ff., 223, 226, 231ff.
- Public Private Partnership (PPP) 87, 158, 169, 175, 189ff., 197, 217, 220, 233, 235
- Rank and Yank 82
- Rau, Johannes 102, 115, 118
- Reemtsma, Jan Philipp 50
- Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerke (RWE) 176f., 179f., 182f.
- Rheinisch-Westfälische Wasserwerke (RWW) 182ff.
- Rödl & Partner 78
- Rogowski, Michael 116, 119
- Roland Berger Strategy Consultants s. Berger
- Samtlebe, Günter 166
- Sarbanes-Oxley Act 104
- Scharping, Rudolf 91, 96
- Schimmelbusch, Wulf von 98
- schlanker Staat 60, 189
- Schriftgelehrte 73, 86
- Schröder, Gerhard 57, 90f., 94f., 99, 232
- Schule 111f., 116f., 190
- Schulpflicht 112
- Security Exchange Commission (SEC) 73, 76, 82, 84f.
- Seelsorge 136
- Sicheres Auftreten bei völliger Ahnungslosigkeit (SABVA) 18
- sideletter 89
- Skandal 9, 38f., 42, 58, 70, 76, 103, 140, 202
- Skilling, Jeff 82
- Smith, Adam 117, 120, 216
- soziale Marktwirtschaft 117
- Special Purpose Vehicle (SPV) 74, 83f.
- Spezialwirtschaft 201
- Sponsoring 125, 148f., 158
- Staatszuschuss 123, 182
- Startup 18
- starker Staat 49
- Steinmüller 176ff.
- Steuerumgehung 78, 186
- Stoiber, Edmund 94
- Strategy School 113
- Studiengebühren 128
- subversiv 143, 158
- Survival of the Fittest 113

- Technische Universität München 96  
Thatcher, Margaret 47f., 56, 60  
Theater 145, 147, 149ff., 234  
Think-Tank 26, 47f., 52, 54, 56, 58f.  
Top Fit-Programm 96  
Total Shareholder Return (TSR) 86  
Treuhandanstalt 88, 106  
Trienekens 176ff.  
Thyssen Krupp AG 166, 168, 171, 174  
Toll Collect 91f., 98f., 232ff.  
unsichtbare Hand 111  
urban regime 166, 171  
Vanberg, Viktor 58  
Verband forschender Arzneimittel-  
hersteller (VFA) 61f., 64, 66  
Verdingungsordnung für Leistungen  
(VOL) VOL 205, 211  
Vergaberecht, Vergabерichtlinien  
95f., 202, 206, 211  
Verpackungskünstler 101  
Vetternwirtschaft 77, 98  
Vinson & Elkins 82, 84ff.  
Vodafone 90f.  
Wacker Chemie 112  
Wasser-Initiative der EU 217  
Weil Gotshal Menges 186, 235  
Wert, innerer 76  
westliche Wertegemeinschaft 68, 72  
whistle blower 9, 26, 39, 43  
White & Case 186  
white paper 29  
Wienand, Karl 177, 179  
Wissenschaftsrat 123f., 129  
WMP Eurocom 96, 98  
Wohlfahrtsstaat 81  
Wohnungsgesellschaften 193f., 235  
Worms, Bernhard 177, 179  
Yzer, Cornelia 61ff.  
Zum Goldenen Hirschen 235  
Zumwinkel, Klaus 98  
Zweckverband 181f., 184, 233, 235

## **Die Neuerscheinungen dieser Reihe:**

Werner Rügemer (Hg.)

### **Die Berater**

Ihr Wirken in Staat und  
Gesellschaft

Oktober 2004, 246 Seiten,  
kart., 21,80 €,  
ISBN: 3-89942-259-7

Klaus E. Müller

### **Der sechste Sinn**

Ethnologische Studien zu  
Phänomenen der  
außersinnlichen Wahrnehmung  
Mai 2004, 214 Seiten,  
kart., 20,80 €,  
ISBN: 3-89942-203-1

Peter Fuchs

### **Das System »Terror«**

Versuch über eine  
kommunikative Eskalation  
der Moderne  
September 2004, 120 Seiten,  
kart., 13,80 €,  
ISBN: 3-89942-247-3

Thomas Lemke

### **Veranlagung und Verantwortung**

Genetische Diagnostik  
zwischen Selbstbestimmung  
und Schicksal

Februar 2004, 140 Seiten,  
kart., mit Glossar, 14,80 €,  
ISBN: 3-89942-202-3

Volker Heins, Jens Warburg

### **Kampf der Zivilisten**

Militär und Gesellschaft im  
Wandel

September 2004, 164 Seiten,  
kart., 16,80 €,  
ISBN: 3-89942-245-7

Karl-Heinrich Bette

### **X-treme**

Zur Soziologie des Abenteuer-  
und Risikosports

Februar 2004, 158 Seiten,  
kart., 14,80 €,  
ISBN: 3-89942-204-X

Gunter Gebauer,  
Thomas Alkemeyer,  
Bernhard Boschert,

Uwe Flick,

Robert Schmidt

### **Treue zum Stil**

Die aufgeführte Gesellschaft

Mai 2004, 148 Seiten,  
kart., 12,80 €,  
ISBN: 3-89942-205-8

**Leseproben und weitere Informationen finden Sie unter:  
[www.transcript-verlag.de](http://www.transcript-verlag.de)**