



<http://www.brandeins.de/home/inhalte.asp?MenuID=130&MagID=100&sid=su931328981992410&umenuid=1>

Inhalt brand eins 4/2008

SCHWERPUNKT: Wirtschaft und Wahrheit

Nur heraus damit!

Mein Interesse ist geheuchelt.
Den Job mache ich nur des Geldes wegen.
Was mich treibt, ist allein der Neid.
Schön, die Kollegen scheitern zu sehen.
Im Büro ruht sich's am besten.
Morgen bin ich krank.
Ja, ich halte Sie für eine Null.
Nein, das Alleinsein fürchte ich nicht.

[Alles echt. Ehrlich.](#)

Jeder sehnt sich nach der Wahrheit. Wirklich?

*" ... Seit ich lebe, und das ist schon recht lange, habe ich noch keinen Menschen getroffen, der nicht für Gerechtigkeit und Wahrheit wäre.
Für Gerechtigkeit und Wahrheit waren und sind immer alle. Jedenfalls bekennt sich keiner dazu, dagegen zu sein. Und alle sagen mir, die Gerechtigkeit sei auf ihrer Seite, mehr noch: Du sollst zu uns gehören, du sollst auf unserer Seite sein. Denn wenn du nicht auf unserer Seite bist, gehörst du nicht zu den Gerechten ..."*
(aus dem Essay " Ja, ja. Nein, nein." von Stefan Chwin)

» [Volltext](#)

Text: Wolf Lotter

"Ich bin ein Opfer meiner Zeit"

Er wurde zum Symbol für die unersättliche Gier der Bosse:
Dennis Kozlowski, CEO des US-Konglomerats Tyco, der einst pro Jahr 200 Firmen zusammenraffte und auf Tyco-Kosten rauschende Feste feierte.
Steuerbetrug und unanständig hohe Boni brachten ihm 25 Jahre Haft.
Ein Besuch im Zuchthaus. » [Volltext](#)

Text: Peter Hossli **Foto:** Charly Kurz / lookatonline

Das Nullsummenspiel

Flüge, Handys, Konten - vieles gibt es scheinbar gratis. In der Geschenkwirtschaft.
Doch die kommt Kunden oder Unternehmen früher oder später teuer zu stehen. » [Volltext](#)

Text: Christian Sywottek **Foto:** Gina Müller

Rächer der Reingelegten

Bernhard Stitz hat eine Mission.
Seit 20 Jahren kämpft der Polizist gegen die Kaffeefahrten-Mafia.
Eine aufreibende Freizeitbeschäftigung.
Denn Rentner lassen sich nun mal gern übers Ohr hauen. » [Volltext](#)

Text: Jens Bergmann **Foto:** Petra Paulina Kohl

Über das Geben und Nehmen

Wer das Wort "Subventionen" hört, denkt an Lügen und Tricks.
Ein Vorurteil? Vier Experten und ein Fallbeispiel helfen bei der Meinungsbildung.
Übrigens: Diese Geschichte hätte überall spielen können.
Ähnlichkeiten mit anderen Fällen an anderen Orten sind weder zufällig noch ungewollt. » [Volltext](#)

Text: Marc-Stefan Andres und Dirk Böttcher **Foto:** Heji Shin

"Kettenbriefe unter Kapitalisten"

Was immer der Laie über die US-Immobilienkrise und ihre Folgen erfährt, macht ihn fassungslos. Und was immer sogenannte Experten dazu sagen, trägt zu zusätzlicher Verwirrung bei.
Was passiert da gerade? Ist das nur dumm gelaufen oder ein Systemfehler? Und wem kann man noch trauen, wenn schon Banker nicht mehr wissen, was sie tun?
Eine Spurensuche mit Stephan A. Jansen, Inhaber des Lehrstuhls für Strategische Organisation & Finanzierung an der Zeppelin University Friedrichshafen.
» [Volltext](#)

Text: Gabriele Fischer, Wolf Lotter **Foto:** Anne Morgenstern

Skandal und Reflex

Der Skandal ist überall - und zuverlässig folgt ihm ein öffentliches Schauspiel der Erregung. Was aber wird aus den Aufregern, wenn der Vorhang fällt? Ein Überblick über Fälle der jüngeren Vergangenheit. » [Volltext](#)

Text: Christian Fahrenbach und Robert Rist

[Angst essen Orientierung auf](#)

Verbraucherschutz ist ein Geschäft, bei dem viele Anbieter um Aufmerksamkeit konkurrieren. Das sorgt vor allem für eines: Verwirrung. » [Volltext](#)

Text: Peter Laudenbach

[Sonnenfinsternis](#)

Strom aus Sonne - wie schön, wie sauber, wie zukunftssträftig. Zumindest solange man nicht fragt, was Fotovoltaik kostet und bringt. » [Volltext](#)

Text: Stefan Scheytt **Foto:** Bozica Babic

[Das macht doch jeder](#)

Seit 17 Jahren reguliert Andreas Zach bei der Allianz Sachschäden. Ein Gespräch über Unrechtsbewusstsein, die Versuchung des Betrugs und Betrüger, die sich dumm anstellen. » [Volltext](#)

Text: Roman Pletter **Foto:** Sigrid Reinichs

[Sterbe-Hilfe](#)

Insolvenz anmelden zu müssen ist schlimm genug. Aber es kann noch schlimmer kommen - wenn der Unternehmer an einen jener Plattmacher gerät, die unter deutschen Insolvenzverwaltern keineswegs die Ausnahme sind. Doch nun regt sich erstmals Widerstand. Von unerwarteter Seite. » [Volltext](#)

Text: Andreas Molitor **Foto:** Michael Hudler

[Wir wollen immer artig sein!](#)

Auch beim guten Benehmen versuchen Konzerne, sich gegenseitig zu übertreffen. Jedenfalls auf dem Papier. Hier eine Auswahl der schönsten guten Vorsätze - zum Mitraten. » [Volltext](#)

Text: Jens Bergmann

[Gestatten: Bu, Doping-Wurm](#)

In Tibet gedeiht ein geheimnisvolles Gewächs, das übermenschliche Kräfte verleihen soll. Darüber lässt sich streiten. Über seine segensreiche Wirkung auf die heimische Wirtschaft nicht. » [Volltext](#)

Text: Gerhard Waldherr **Foto:** Daniel Winkler

.....
Vermischtes
.....

[Die kleinste wirtschaftliche Einheit: der Mensch
Ein Dirigent in Hongkong](#) » [Volltext](#)

Text: Marc Raschke **Foto:** Marc Raschke

[Die Welt in Zahlen](#) » [Volltext](#)

Text: Christian Fahrenbach und Robert Rist

[Glaubenssache](#)

Das Bundeskartellamt scheint zurzeit in Hochform zu sein: Razzia bei Schokolade-Fabrikanten, Hausdurchsuchung beim Deutschen Fußball-Bund, Bußgelder für Drogerieartikelhersteller und die Einleitung von Missbrauchsverfahren gegen gleich drei Dutzend Gasversorger.

Was die Wettbewerbshüter treibt, erklärt der Präsident Bernhard Heitzer.

» [Volltext](#)

Text: Matthias Hannemann **Foto:** Thekla Ehling

[Entdeckern auf die Sprünge helfen](#)

Viele Museen hüten ihre Schätze lieber im Stillen, anstatt sie Besuchern aufregend und multimedial zu präsentieren. Das könnte sich jetzt ändern, dank Xpedeo, einer Idee, die von Bremer Web-Designern ausgebrütet worden ist. » [Volltext](#)

Text: Insa Lienemann **Foto:** Frank Schinski

.....
Kolumnen
.....

[Der frühe Vogel fängt den Wurm](#)

Uhu setzt auch beim Marketing auf den Klebe-Effekt. Und bindet die Kundschaft bereits im Kindergarten. » [Volltext](#)

Text: Jens Bergmann **Foto:** Manu Burghart

.....

Was Wirtschaft treibt
.....

Höhenrausch

Nie zuvor waren weltweit so viele Wolkenkratzer im Bau. Und nie zuvor waren mit ihnen so hochfliegende Hoffnungen verknüpft. Eine neue Generation grüner Türme soll die Innenstädte wiederbeleben, den Bodenfraß stoppen und die Umwelt retten.

Eine schwindelerregende Baubesichtigung. » [Volltext](#)

Text: Harald Willenbrock **Foto:** Nadine Bracht

Das welkende Monopol

Seit hundert Jahren beherrscht die Fleurop den Markt der Blumengrüße.

Nun sind die ruhigen Zeiten vorbei.

Die Führung des Unternehmens kämpft nicht nur mit Konkurrenz und Zeitgeist, sondern auch mit eigensinnigen Eignern. » [Volltext](#)

Text: Roman Pletter **Foto:** Jens Passoth

Glaube an den Fortschritt

Adelholzener zählt in der behäbigen Mineralwasser-Branche zu den dynamischen Unternehmen.

Obwohl es Nonnen gehört. Beziehungsweise: weil.

Eine Geschichte über langen Atem und richtiges Timing. » [Volltext](#)

Text: Peter Gaide **Foto:** Sigrid Reinichs

.....
Was Unternehmern nützt
.....

Chinesisches Schwabenland

In der ostchinesischen Provinzstadt Taicang haben sich fast hundert deutsche Firmen angesiedelt.

Sie fertigen Dübel, Stoßdämpfer, Kugellager, Staubsaugerdüsen und vieles mehr. Denn wer seinen Markt nicht der chinesischen Konkurrenz überlassen will, muss ihr im eigenen Land begegnen. » [Volltext](#)

Text: Bernhard Bartsch **Foto:** Jan Siefke

Die Steine des Weisen

Klemens Brückner verhilft alten Heizungen zu niedrigen Abgaswerten und sparsamem Energieverbrauch. Er befüllt sie einfach mit Lavasteinen.

Das klingt clever und kostengünstig. Und genau da liegt das Problem. » [Volltext](#)

Text: Elmar Kok **Foto:** Thekla Ehling

[Wirtschaftsbücher gelesen und empfohlen von Peter Felixberger](#) » [Volltext](#)

Text: Peter Felixberger **Foto:** Xenia Fink

.....
Was Menschen bewegt
.....

[Die Pflicht eines Bürgers](#)

Elio Callovà hätte sich ein schönes ruhiges Leben als Steuerberater machen können wäre da nicht in seiner DNS, was er "Kultur der Legalität" nennt.
Heute arbeitet er für die italienische Staatsanwaltschaft und trifft die Mafia dort, wo sie besonders empfindlich ist. » [Volltext](#)

Text: Tobias Zick **Foto:** Ivo Saglietti

[Der Letzte macht das Licht aus](#)

Präsident Robert Mugabe hat Simbabwe in den Ruin geführt.
In regelmäßigen Abständen wird dem Land der wirtschaftliche Kollaps vorausgesagt.
Doch bis es so weit ist, müssen die Menschen überleben -
und verhindern so den Zusammenbruch.
Eine Reise in ein für ausländische Journalisten verbotenes Land. » [Volltext](#)

Text: Johannes Dieterich **Foto:** Mark Lewis

brand eins 4/2008

Alles echt. Ehrlich.

Jeder sehnt sich nach der Wahrheit. Wirklich?

*" ... Seit ich lebe, und das ist schon recht lange, habe ich noch keinen Menschen getroffen, der nicht für Gerechtigkeit und Wahrheit wäre.
Für Gerechtigkeit und Wahrheit waren und sind immer alle. Jedenfalls bekennt sich keiner dazu, dagegen zu sein. Und alle sagen mir, die Gerechtigkeit sei auf ihrer Seite, mehr noch: Du sollst zu uns gehören, du sollst auf unserer Seite sein. Denn wenn du nicht auf unserer Seite bist, gehörst du nicht zu den Gerechten ..."*
(aus dem Essay " Ja, ja. Nein, nein." von Stefan Chwin)

Text: Wolf Lotter

Ich schwör's! Hand drauf!

Machen wir uns nichts vor: Es gibt viel Misstrauen in dieser Welt, und zwar zu Recht. Wo man auch hinsieht, blüht die Lüge. Gut 200-mal lügt der

Durchschnittsmensch pro Tag. Und wer weiß, ob das stimmt - schließlich lügt es sich mit Statistiken besonders gut. Von der Lüge und ihrem größeren Bruder, dem Betrug, haben alle genug.

Ehrlich währt am längsten? Lügen haben kurze Beine? Dafür kommt man aber heute verdammt weit mit ihnen. Praktisch überallhin. Das ist wohl der Grund, warum das Gefühl, beschissen zu werden, für so viele zum Normalzustand wird. Produktversprechen, die nicht gehalten werden. Preise, die purzeln, sobald wir den Laden verlassen haben. Kollegen, die uns alles erzählen - außer der Wahrheit. Man muss noch nicht mal den Fernseher anschalten, den Ethikbericht eines Konzerns lesen oder darauf warten, dass Politiker ihre Eide brechen. Glauben Sie, was in der Zeitung steht? Und warum piepst es nie, wenn jemand lügt? Das wäre schon mal ein Fortschritt.

Über die Wahrheit und die Lüge wird viel geredet. Doch hat das der Wahrheit etwa genützt? Kein bisschen. Fragen wir also ganz pragmatisch: Wenn die Leute schon nicht ehrlicher werden, was können wir tun, um Lügner zu erkennen? Das wäre ja schon was. Kein Problem, sagt die Forschung, die einen hübschen Katalog zusammengestellt hat, mit dem sich Lügner auf frischer Tat ertappen lassen. Man muss nur genau hinsehen.

Lügner erkennt man daran, dass sie beim Sprechen die Arme verschränken, sich im Gesicht und an der Nase kratzen, die Lippen lecken und ihre dreisten Lügen mit geweiteten Pupillen erzählen. Außerdem, sagt die Wissenschaft, haben Lügner eine hohe Stimme. Wenn uns jemand begegnet, der sich anhört wie Micky Maus und aussieht wie ein Junkie, dann heißt es Obacht geben. Nichts unterschreiben.

"Alles Quatsch", sagt Michael K. Der 40-jährige Stuttgarter ist Unternehmensberater. Seinen echten Namen will er nicht sagen, denn noch immer läuft ein Gerichtsverfahren gegen seinen Ex-Kompagnon. Der habe ihn um eine halbe Million Euro beschissen, sagt Herr K. Und dabei "treuherzig geguckt, nicht geschwitzt und seine Tricks mit fester Stimme vorgetragen. So einer lügt nicht, dachte ich", sagt Herr K.

Nun ist niemand gern der Angeschmierte, jeder schämt sich, wenn er einem Lügner aufgesessen ist. Doch mal ehrlich: Das ganze viele Lügen wäre sinnlos, wenn es nicht reichlich Leute gäbe, die an das Wahre glauben wollten. Gibt es eine Sicherheit? Verträge vielleicht? "Die sind

besser als nichts", murmelt Herr K., und auch hier spricht Erfahrung aus ihm. Eine hessische Kommune, die seine getane Arbeit in höchsten Tönen lobte, eröffnete ihm am Zahltag, dass sie nicht daran denke, ihren Teil der Abmachung einzuhalten. Man zahle die Hälfte. Alternativ könne Herr K. ja klagen. Das könne aber dauern. An diesem Tag war Herr K. zunächst empört, um dann zu handeln. Weniger Schaden durch Lug und Betrug, das war sein Ziel. Und Herr K. kaufte sich im Internet einen Lügendetektor, für nicht mal 20 Euro.

Wer glaubt, dass Herr K. angesichts all der Lügner und Betrüger den Verstand verloren hat, irrt. Lügendetektoren sind zwar nicht zuverlässig, selbst die teuersten Geräte, die Gehirnaktivitäten messen, liegen falsch. Und außerdem: Wer lässt sich im Geschäft schon freiwillig an einen Lügendetektor anschließen? Doch Geduld. Die Antwort kommt noch. Die Wahrheit setzt sich letztlich durch. Versprochen.

Sag die Wahrheit! Wird's bald! Los!

Gut, wenn Sie zweifeln. Kein noch so umfängliches System hat bisher die Lüge und den Betrug völlig aus der Welt geschafft. Andererseits: Alle reden von Arbeitsplätzen. Nichts schafft mehr Arbeitsplätze als die Lüge, ehrlich. Wie viele Behörden, Ämter, Prüfstellen, Büros bräuchten wir, wenn man nicht - zur Sicherheit - Dokumente, Verträge, Urkunden und Ähnliches mehr ausstellen müsste? All diese schönen Papiere dienen doch nur einem Zweck: dem Beweis, dass etwas ist, wie es ist. Man bräuchte kein Ticket mehr und keine Rechnungen, denn wozu sollte man nachweisen müssen, für etwas bezahlt zu haben? Und Polizei, Gerichte, das ganze Rechtssystem - das wäre weitgehend überflüssig. Aber nein, das geht nicht. Menschen lügen. Deshalb können wir einen Mordsaufwand treiben, um der Wahrheit gelegentlich zum Durchbruch zu verhelfen. Und die Suche nach der Wahrheit kann böse enden, beispielsweise im Knast.

Nach Schätzungen des Strafrechtsexperten Helmut Kury, Professor am Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Strafrecht in Freiburg im Breisgau, sitzt in Deutschland ein Prozent aller Strafgefangenen zu Unrecht ein. Das bedeutet, gemessen an den aktuellen Strafgefangenenzahlen, dass etwa 800 Menschen in deutschen Gefängnissen unschuldig sitzen - Menschen, die durch den Lügendetektor der Justiz gelaufen sind. Justizirrtum. Falsche Indizien? Nein, sagt Kury, nicht immer. Ein erheblicher Teil der Fehlverurteilten sitzt deshalb, weil sie Opfer der sogenannten "Verfolgermentalität" geworden sind. Diese Verfolgermentalität ist bei Polizisten, Staatsanwälten, Journalisten, aber längst auch bei Bürgern und Bürgerbewegungen ein wichtiges Element

geworden. Die Leute werden unter Druck gesetzt, zu sagen, was die Wahrheitsfreunde gern hören möchten. Das ist genau genommen nichts anderes, als im Namen der Wahrheit zu lügen.

Gut, das ist nicht neu, früher nannte man das Inquisition, da hatte man eine Streckbank und ein hübsches Sortiment an Folterwerkzeugen. Da wusste wenigstens gleich jeder, woran er ist: an der Wahrheit. Los, gib schon zu, dass du lügst.

Die Notlüge

Es muss sich in der langen Geschichte der Menschheit schon sehr früh ausgezahlt haben, seine eigene Wahrheit zu haben, also zu lügen.

Gelogen wurde immer schon. Allerdings nicht immer mit System.

Das ist erst der Fall, seit die Wahrheit von Denkern festgelegt wurde. Was richtig ist die sogenannte Wahrheit - und was falsch - die Lüge -, ist kein Produkt, das einfach vom Himmel gefallen ist. Im vierten Jahrhundert nach Christus beginnt Augustinus, der wohl nachhaltig einflussreichste Vordenker des Christentums, die Sache mit der Lüge im Sinne seiner Organisation zu ordnen. Als Lüge gilt seither das bewusste, das vorsätzliche Abändern der Wirklichkeit, ein in jeder Hinsicht heimtückisches Unterfangen also. Lügner wissen, was sie tun. Sie sagen nicht einfach etwas Falsches, weil sie es nicht besser wissen - solche Leute nennen wir Idioten. Augustinus macht den Lügner zum Täter. Denn die Lüge, schreibt Augustinus, zerstört, was Gemeinschaften zusammenhält: das Vertrauen. "Die Lüge ist der Tod der Seele", formuliert er finster. Wäre es Augustinus dabei tatsächlich darum gegangen, die Menschen mehr an die Wirklichkeit heranzuführen, wäre dagegen wenig vorzubringen. Doch der Schein des Heiligen trügt. Denn Augustinus lässt sich - ganz bewusst und vorsätzlich, man könnte fast sagen: ein klein wenig heimtückisch - eine wichtige Hintertür offen. Lügen ist Sünde, sagt er. Eigentlich immer. Wenn man aber durch Lügen eine noch größere Lüge verhindern kann, dann geht das Schummeln in Ordnung. Mit anderen Worten: Notlügen sind keine Lügen. Und jetzt mal Hand aufs Herz: Wann wären denn unsere Lügen keine Notlügen? Wann hätten wir es denn nicht nötig, die Unwahrheit zu sagen, wenn wir es schon tun? Eben. Mit dieser einmaligen Erfindung hat sich Augustinus um das Abendland verdient gemacht. Denn wo immer an der Realität vorbeigeschrammt wird, kann man sagen: Das war nötig. Ging nicht

anders. Tut mir leid.

Auch der zweite Spezialist für List und Tücke mit begrenzter Haftung stammt aus den Reihen der katholischen Kirche. Der Dominikaner Thomas von Aquin verfeinerte fast 800 Jahre nach Augustinus dessen Notlügenkonzept und machte es geländegängig für die Neuzeit. Es gibt noch etwas Besseres als die Notlüge (der Lüge light sozusagen): Die Lüge wäre, postuliert der Kirchendenker, gar keine Sünde, wenn sie im Verschweigen der Wahrheit bestünde oder einfach in zweideutiger Rede. Sicher, der, den man letztlich den Vorgesetzten des Thomas von Aquin nennen kann, hat irgendwann und irgendwo mal gesagt: Deine Rede sei ja, ja, nein, nein. Aber damit kommt man rein organisatorisch und im Alltag leider nicht immer weiter. Das ist die Geburtsstunde des schönen "Das hab' ich so nicht gesagt" und des zauberhaften "Das hab' ich so nicht gemeint", Sätze, die wir seither immer wieder gern hören. Das ist das Schöne an der Philosophie, der Wahrheitslehre: Man darf interpretieren, was das Zeug hält. So können wir, mit praktisch gutem Gewissen, nachjustieren, unverbindlich bleiben und die Wirklichkeit formen, dass es eine Freude ist. Realitätsdesigner, allesamt. Praktisch ist das, weil sich erstens die Verhältnisse sowieso dauernd ändern und weil eigentlich für alle gilt, was Konrad Adenauer leider erst in den fünfziger Jahren eingefallen ist: "Was interessiert mich mein Geschwätz von gestern?"

Schön ist auch, dass diese Interpretation von Lüge und Wahrheit einfach universell einsetzbar ist, wenn es darum geht, große Mythen zu schaffen. Mythen sind nicht einfach Lügen. Sie sind schlimmer, nämlich Halbwahrheiten, die irgendwo noch ein bisschen Wurzeln geschlagen haben in der Realität. Diese Welt ist voller Mythen, voller Geschichten, die wir gern glauben würden, weil sie uns so erfreulich erscheinen.

"Der große Feind der Wahrheit ist sehr häufig nicht die Lüge - wohl bedacht, erfunden und unehrlich -, sondern der Mythos - hartnäckig, überzeugend und unrealistisch." Das hat John F. Kennedy gesagt, der Mann, der selbst schon zeitlebens ein politischer Mythos war. Mythen dienen dem Machterhalt. Es sind Geschichten, die wir glauben wollen. Thomas von Aquin wusste das. Er gab die Lüge frei für den alltäglichen Gebrauch. Das hatte aber einen hohen Preis. Denn er erklärte gleichsam auch, dass an der Ursache des Mythos, des perfekten, weil wirklichkeitsnahen Lügens, kein Zweifel erlaubt sei. Glaubensfragen, die nicht allein Religionen, sondern auch politische und moralische Vorstellungen nährten, waren für ihn sakrosankt. An die durfte niemand ran. Hier war und ist jede Irreführung höchst strafbar. Da gibt es keine Interpretation, kein Pardon. Was wahr ist, entscheiden die Verwalter der Wahrheit. Die Partei hat immer recht. Das gilt natürlich auch für alle anderen Formen von Organisationen, zum Beispiel das Unternehmen, in

dem Sie arbeiten.

So lügt man für das Vaterland

Notgelogen wird, weil wir Nachteile für uns und unsere Gruppe vermeiden wollen. Die Sozialwissenschaftler haben auch noch andere Lügensorten ausgemacht. Etwa die soziale Lüge. Die soll "dem Wohl des Belogenen und der Harmonie einer Gruppe dienen", so steht es in Wikipedia. Wohl? Kann denn Lüge wohlighig sein? Na sicher, denken wir etwa an das schöne "Die Rente ist sicher" oder andere Lügen des Sozialstaates, die nach wie vor mit einer Schamlosigkeit, die nur durch "soziales Engagement" erklärlich ist, verbreitet werden. Wir sehen ihn förmlich vor uns, den ehrenwerten Staatsmann, der mit tiefen Falten im Gesicht zur Lüge greift, denn anders, als es die Dichterin Ingeborg Bachmann sah, ist die Wahrheit dem Menschen natürlich - rein politisch gesehen - nicht zumutbar. So trällern sie nach Arbeitsplätzen und Vollbeschäftigung, alles im Namen der Wahrheit und Gerechtigkeit und all den schönen Dingen, die nichts, aber wirklich auch gar nichts mit Lügen zu tun haben dürfen. Alles soll schön harmonisch sein.

Und an einem anderen Schauplatz sehen wir, wie die Lüge, die soziale oder die notwendige, je nachdem, zum ganz normalen Geschäftswerkzeug gemacht wird. Das Wohl des Unternehmens. Was fiele denn nicht darunter, genau genommen? Wenn es um dieses Wohl der Firma geht, ist die Lüge lässlich. Sie ist sogar, das pfeifen die Spatzen von den Dächern - jene also, die es im Fall der Fälle nicht so gesagt haben wollen -, eine Verpflichtung. Es wäre ein Vertrauensbruch, nicht auch mal für die Firma zu flunkern. Schließlich machen das alle. Wahrheit ist keine Währung. Und würden wir einen Kollegen schätzen, ganz ehrlich, der laut und vernehmlich die Wahrheit sagt? Der jedem reinen Wein einschenkt? So einen nennen wir Verräter. Einen Verrückten. Ehrlich, aber einfältig.

Immerhin gibt es ein bisschen Fortschritt auf dieser Welt, wenngleich nur in der Sprachregelung. Ermattet von der Praxis, reden wir schon lange nicht mehr von wahr und falsch, von gelogen und ehrlich, sondern einfach von etwas, das den Augustinus über den von Aquin bis weit hinter den Kennedy zusammenfasst. Das Ding heißt: Glaubwürdigkeit. Das klingt seriös. Und hat mit der Wahrheit nichts zu tun.

Die Lüge im Zeitalter der Führungskraft

Von Glaubwürdigkeit ist immer die Rede heutzutage. Kaum hat ein habgieriger Manager ein paar Millionen in Liechtenstein gestiftet, geht's schon los, dicht gefolgt von Entlassungswellen und anderen Unpässlichkeiten, die die Wahrheit, die die Leute gern hören würden, durcheinanderbringen. Wo bleibt die Glaubwürdigkeit? Insbesondere dort, wo geführt wird! Muss denn nicht jemand, der oben steht, ganz, ganz ehrlich sein? Und regt uns das nicht schon sehr lange auf, dass das nun gar nicht so oft der Fall ist? Tatsächlich kann man, wenn man von der Lüge redet, zum Verstand nicht schweigen. Sonst würde die alte Volksweisheit lauten: Dämlich währt am längsten.

Es ist anders. Vor 500 Jahren gab es bereits richtig Ärger und Widerstand gegen einen, der sagte: Liebe Leute, lügen muss man manchmal. Die Frage ist nur: zu welchem Zweck? Der Mann, der das schrieb, Niccol Machiavelli, war ein Spin Doctor, ein Politikberater, der in seinem Buch "Il Principe" die Verhaltensnormen der Führungskraft festschrieb. Ob Borgia oder Banker, ist letztlich wurscht. Der Fürst, die Führungskraft also, muss seine Macht erhalten. Mit der reinen Wahrheit ist das nicht zu machen. Der Fürst hat keine Wahl. Er steht, schreibt Machiavelli, über der Moral, die für den normalen Bürger gilt. Der Fürst muss sein Wort brechen, die normalen ethischen Regeln hinter sich lassen, wenn er seinen Job ernst nimmt. Und das ist: dem Großen und Ganzen dienen, dem Gemeinwohl.

Noch immer schmeckt uns das gar nicht. Lügen für den guten Zweck? Gar für die Gemeinschaft? Den Staat? Genau besehen, kennt jeder von uns den Unterschied. Wer lügt und betrügt, um sich persönlich zu bereichern, einen Vorteil zu verschaffen, ist ein Schuft. Wer lügt, um das System, dem er dient, zu erhalten, ist ein Held. Machiavellis Sicht von Macht, Lüge, Wahrheit und Notwendigkeit ist vor allen Dingen eines: realistisch. Die Wirklichkeit kennt kein Gut und Böse. Und was ist das Gute? Das, was uns nützt. Unsere Interessen. Wer das bezweifelt, etwa am Beispiel von Politikern und Managern, die, wie es heute heißt, "ihre Meinung gelegentlich ändern", sollte mal genauer auf sich selbst sehen.

Selbstlügen sind, sagt die Statistik der Lügenforscher, die häufigste Form der Lüge. Unerträglich erscheint uns das Lügen nur bei jenen, deren Meinung wir nicht teilen, Leute, die andere Interessen verfolgen. Was der Konkurrent sagt, der politische Gegner, der Feind all das ist eine ungeheure Wortdreherei. Und wir? Wir nennen die, auf deren Seite wir stehen, beim Lügen nicht etwa Lügner oder Betrüger, sondern smart, schlau, anpassungsfähig und ausgefuchst. Tolle Typen. Unsere Leute. Was uns nützt, ist wahr.

Wer das nicht wahrhaben will, der strickt an der größtmöglichen Selbstlüge. Das ist die Lüge, die ständig mit Schaden die Grenze zum Betrug überschreitet. Sie ist der Ausgangspunkt für Katastrophen, für Terror, für Totalitarismus. Die Wahrheit, das Echte, so, wie wir es gern hätten, ist eine mörderische Tugend.

Wahre Lügen

Die Wahrheit - von der Nietzsche wusste, dass sie nichts weiter ist als eine Illusion, von der man vergessen hat, dass sie eine ist - steht wieder hoch im Kurs, aber das heißt noch lange nichts Gutes. Eigentlich geht es darum, dass die Lügen unserer Leute nicht mehr richtig funktionieren. Also anders gesagt: Es lohnt sich immer seltener, den Lügen unserer tollen Helden, der Leute, die auf unserer Seite stehen, zu folgen. Es bringt nicht mehr so viel. Früher war das anders. Die Karriere, der Arbeitsplatz, die ganze Zukunft - sie hing davon ab, ob wir mitmachten oder nicht - und das hieß immer: mitlügen. Aber das hat sich geändert. Nichts ist mehr von Bestand. Und so gerät man über die alltäglichsten Dinge ins Grübeln, beispielsweise: Warum muss ich für die Sache lügen, wenn es doch nichts bringt, wenn es meinen Arbeitsplatz doch nicht rettet, das Geschäft doch nicht sicher ist? Da kommen Zweifel auf: So ist die Moral. Kaum ist das Interesse nicht mehr kaskoversichert, schon taucht sie auf. "Nach all dem, was ich für die Firma getan habe ...", das ist der dazu passende Satz. Da hat man sich verbogen und gelogen, und dann wird man abserviert. Es geht nicht um die Wahrheit. Es geht um den Deal, die Regeln, das, was man ausgemacht hat. Darauf hat man vertraut. Das geht nicht mehr.

Und was hören wir? Weil sich das Lügen fürs System - die soziale Lüge und die Notlüge für die Gruppe - immer seltener rechnet, ist immer mehr von Dingen die Rede, die es gar nicht gibt: Authentizität. Echtheit. Jeder Ethikbericht ist voll davon. Und nicht mal auf den Machiavelli ist Verlass. Führungskräfte, die beim Schwindeln erwischt werden, werden von ihrer Organisation fallen gelassen wie eine heiße Kartoffel. Da war Klaus Zumwinkel noch nicht mal ins Polizeiauto verbracht worden, da hatten Schwarzarbeiter sich noch nicht mal vorm Fernseher über "die da oben" aufregen können, schon distanzierte sich sein langjähriger Arbeitgeber so was von gründlich von seinem Vorstandsvorsitzenden, dass einem schwindelig werden musste. Glaubwürdigkeit ist ein so hohes Gut, dass man nicht lange rumfackeln kann. Im Namen der Wahrheit, der Ehrlichkeit, der Glaubwürdigkeit kann man heute alles durchbringen. Jede auch noch so menschlich niedrige Veranstaltung. Und weil die Leute an den Fetisch der Wahrheit glauben, kann man sie damit hervorragend ködern. Die Werbung ist voll von Wahrhaftigkeitsversprechen. Es genügt nicht, dass

ein Ding funktioniert, eine Dienstleistung klappt, ein Service nützlich ist. Nein, er muss schon ehrlich sein. Der Medienphilosoph Norbert Bolz hat das brillant auf den Punkt gebracht: "Heute liegt der eigentliche Betrug im Versprechen der Echtheit." Man braucht keinen Lügendetektor, um das zu erkennen.

Wenn Schweine fliegen

Klaus Kocks weiß das. Er ist ein alter Hase. War lange bei Volkswagen für die Konzernkommunikation zuständig. Vor zwei Jahren hatte Kocks ein kleines Problem mit der Wahrheit, genauer: mit den Leuten, die so gern und so professionell über die Wahrheit reden, über das Echte, das Authentische. Mit seinen Kollegen. Die Deutsche Public Relations Gesellschaft beschloss, Klaus Kocks als Mitglied "untragbar" zu finden. Aus moralischen Gründen. Dem Mann mangle es an "berufsethischer Eignung". Warum?

Kocks hatte sich an der Debatte um den ehemaligen Regierungssprecher Bela Anda beteiligt. Der war in Ausübung seines Amtes für die rot-grüne Bundesregierung beim Lügen erwischt worden. Ein Skandal. So what - sagte Kocks. Dafür wird der Mann doch bezahlt! Hätte er die Wahrheit gesagt, dann wäre seinem Auftraggeber, der ehemaligen Bundesregierung, ein Schaden entstanden. Anda habe richtig gehandelt und damit basta, befand Kocks. Mit Wahrheit habe das Geschäft der professionellen Kommunikatoren sowieso nichts zu tun. Nun weiß jedes Kind, dass Werbung, PR und Pressearbeit nicht dazu da sind, der Sache, die sie vertreten, in den Hintern zu treten. Aber darf man das auch so sagen? Muss all das nicht "authentisch" sein? "Ehrlich"? "Echt"?

"Aber natürlich", sagt Klaus Kocks. "PR-Manager lügen nicht. Die Erde ist eine Scheibe. Schweine können fliegen. Und Brutus ist ein ehrenwerter Mann. Hand drauf! " Nicht dass Kocks nicht mit der Empörung seiner Berufskollegen gerechnet hätte. Die waren wirklich wütend, erzählt er. Und haben angerufen. Nicht, um ihm etwa zu sagen: Kocks, was erzählst du denn da? Wir lügen doch nicht! Nein. Sie sagten: "Kocks - bist du verrückt geworden? Was sollen denn unsere Kunden von uns denken! "

Ja, die Glaubwürdigkeit!

So sagt Klaus Kocks ruhig: "Nicht die Lüge ist verpönt, sondern das Reden darüber. Das haben wir in unseren Zeiten perfektioniert. Was wir haben, ist eine Wahrheitsdiktatur. Die Wahrheit, das war immer ein Instrument des Terrors, des Mitmachens, des Unterordnens. Inquisition, die Jakobiner der Französischen Revolution und heute: die Authentischen. Die Ehrlichen!" Kocks macht eine Pause, er ist amüsiert. Denn diese Leute, weiß er, sind völlig humorfrei. Daran erkennt man die Lügner leicht: Sie halten, was sie behaupten, für eine ernste Sache. Keine Ironie.

Denn die Wahrheit ist edel. Sie verträgt keine Witze. Mit der Wahrheit treibt man keinen Spott. Dadurch würde sie nämlich ihren wahren Charakter zeigen, ihren inquisitorischen Teil. Heute tragen die größten Lügner und Betrüger ihre Wahrheit im Namen der ganzen Menschheit vor, des Guten und des Edlen. Neu ist das nicht. Die Wahrheitsfindungskommandos der Französischen Revolution, die in der Zeit des Grande Terreur, des großen Terrors, im Jahre 1794 wüteten, gaben sich einen Namen, der auch heute wieder recht populär sein könnte. Er klingt vertraut: Wohlfahrtsausschuss.

Die ganze Wahrheit über die Lüge

Die Mitglieder des neuen Wohlfahrtsausschusses sind überall. Es sind die Kümmerer, die Weltretter, die Guten, die nur die Wahrheit ans Licht bringen wollen, Menschen, die sich bevorzugt auf Allgemeinplätzen des Wohlbefindens tummeln: Umwelt, Soziales, Ethik, Gerechtigkeit, Gleichheit etc. pp. Es sind Menschen, die die Wahrheit kennen, die ganze Wahrheit, versteht sich, und die andere, die diese Wahrheit nicht verstehen wollen, für dumm halten. Klaus Kocks resümiert: "Es gibt in unseren Kreisen Leute, die auch ihre Kunden für dumm halten, für dämlich und unfähig, etwas dazuzulernen. Nur sind die Kunden leider schlauer, als manche Wahrheitsfreunde glauben. Wer die "Bild"-Zeitung liest, glaubt auch nicht wirklich, was da drinsteht. Und genauso wenig glauben unsere Kunden, dass unsere PR so etwas wie die reine Wahrheit rüberbringen muss." Aber man hat sich eben irgendwie geeinigt. Man tut so, als ob. Und zwar so intensiv, dass es schon wieder lächerlich ist.

"Verantwortungsethik", sagt Kocks, "ist Comedy. Die Leute wollen nicht die Wahrheit, sie wollen eine Geschichte hören, die ihnen gefällt, die zu ihnen passt. Für diese Wahrheit entscheiden sie sich." Aber um Gottes willen! Ist das nicht Selbstbetrug! ? "Na sicher", sagt Kocks, "so ist der Mensch.

Kann man damit leben?

Nun, antwortet Professor Peter Stiegnitz, natürlich, es geht gar nicht anders. Seit vier Jahrzehnten beforscht Stiegnitz die Lüge. Er hat eine eigene Disziplin begründet, die "Mentiologie", die Lehre von der Lüge. Von Wien und Budapest aus versucht er, die Menschheit mit einer ihrer Grundeigenschaften zu versöhnen. "Alle Menschen lügen. Ist auch nicht so schlimm", sagt er. Denn ein fanatisch wahrheitsliebender Mensch könne sich weder anpassen, noch könne er in einer sozialen Gemeinschaft bestehen. "Zu viel Wahrheit macht obdachlos", sagt Stiegnitz. Und selbst wenn man, all der Lügen überdrüssig, nur mehr mit sich selbst auskommen wollte, "steht man erst vor echten Problemen. Die Selbstlüge ist die häufigste Lüge von allen."

Wer lügt, beweist, dass er denkt. Erst im Alter von etwa vier Jahren sind Menschen intelligent genug, um zu lügen - "und dann fangen alle damit an", sagt Stiegnitz. Kindermund tut Wahrheit kund? Das kann sein, ist aber ein sicheres Zeichen dafür, dass der Nachwuchs bescheuert ist.

Warum lügen wir? Ganz einfach, so Peter Stiegnitz: "Weil wir Angst davor haben, Verantwortung zu übernehmen. Wir haben Angst vor Sanktionen, wie ein kleines Kind, das irgendwas angestellt hat, sich aber nicht traut, es den Eltern zu sagen. Genauso verhalten wir uns dann ein ganzes Leben lang, den Kollegen gegenüber, dem Chef und dem Partner. Das macht etwa die Hälfte aller Lügen aus: Wir wollen geliebt werden, und wir wollen Schwierigkeiten vermeiden." Das klingt beinahe nach edlen Motiven, genauer betrachtet aber wird natürlich nicht nur wegen des Geliebtwerden-Wollens und ähnlicher Geschichten das Blaue vom Himmel heruntergelogen. "Es geht auch um Faulheit. Es geht darum, dass ich, wenn ich mich bewusst von der Wirklichkeit abwende, einfach keinen Widerstand leisten muss, denn Widerstand ist immer sehr anstrengend. Die meisten sind zu bequem, um sich der Wirklichkeit der Wahrheit zu stellen." Je mehr von der Wahrheit die Rede ist, desto weniger kann von ihr die Rede sein. Wichtig ist zunächst, dass die Wahrheit - oder genauer: die unzähligen Wahrheiten, die kursieren - alles andere als die Wirklichkeit widerspiegelt. Nichts fürchtet der Mensch mehr als die Realität. "Die sogenannte ehrliche Auseinandersetzung mit der Realität", sagt der Professor, "würde uns verrückt machen. Freud hat gesagt: Die menschliche Kultur ist nichts als Zudecken der Wirklichkeit." Beim Einzelnen heißt das: Selbstlüge. Wie gesagt, die häufigste Lüge. Wir lügen uns praktisch den ganzen Tag in die eigene Tasche, vorm Spiegel, bei der Einschätzung unserer Fähigkeiten, unserer Attraktivität genauso wie bei der Frage, ob uns andere gerade für glaubwürdig halten oder nicht. "Nur so können wir leben", sagt Stiegnitz. "Geht mir auch so, wenn ich mich im Spiegel sehe, kann ich sagen: Mensch, du bist alt geworden. Ich sage aber: Für deine 72 Jahre siehst du noch gut aus. Die zweite Fassung ist mir lieber", sagt der Professor lächelnd. "Geh mit deinen Lügen ehrlich um."

Das ist dasselbe wie: Geh mit deinem Leben ehrlich um. Es geht nicht um die Wahrheit, es geht um Selbsterkenntnis." Eine schwere Übung, weiß Stiegnitz. Denn die Grenzen zwischen harmloser Lüge und gefährlichem Selbstbetrug sind fließend. Die Welt ist komplex, und wo viel ist, wird viel gelogen.

Mit einer geringen Selbsterkenntnis gehe auch eine geringe Selbstverantwortung einher.

Die Wahrheit werde zur Illusion, so Peter Stiegnitz. "Ein Beispiel ist die Geschichte mit den flachen Hierarchien. Das führt etwa dazu, dass viele Leute sehen, wie schwach sie sind. Und was ist der nächste Schritt? Die Leute, die darunter leiden, sehnen sich nach einem starken Staat, jemandem, der ihnen die Verantwortung wieder abnimmt. Sie wissen schon irgendwie, dass das nicht richtig ist. Aber die Sehnsucht nach dem Versorger, der ihnen Illusionen macht, ist größer. Deshalb rufen so viele heute: Lüg mich an! " Zumindest, solange das System seine Lügen im Griff hat, das heißt, die Ansprüche der Leute, die belogen werden wollen, auch erfüllen kann. Von nun an herrscht Betrug. Das geht nicht ohne Schaden ab.

Deshalb ist das Zweifeln, die Fähigkeit zur Kritik vor allem am eigenen Handeln, so entscheidend. "Wir müssen wissen wollen, was wir uns vormachen. Dann schauen wir schon mal genauer hin", sagt Stiegnitz. Es kommt darauf an, was man tut.

Die ganze Wahrheit

Das wäre eigentlich schon alles zum Thema Lügen. Macht jeder. Nur eines ist noch offen: die Sache mit dem Lügendetektor. Denn irgendwie interessiert uns das natürlich schon. Können wir Lügner erkennen? Kommt die Wahrheit ans Licht?

Ja, aber wir brauchen einen Trick. Ohne Täuschung kommen wir der Wahrheit nicht auf die Spur. Michael K., der Mann mit dem Lügendetektor, erzählt, wie das geht. Er nimmt seinen 20-Euro-Lügendetektor - orange, plastikfarben, potthässlich, aber portabel - gern mal zu Geschäftspartnern mit. Sozusagen als Gag. "Man redet über dies und das, vereinbart was, dann geht's zum gemütlichen Teil, man isst was, trinkt was, wird locker",

erzählt er. Mit anderen Worten, es schlägt die Stunde der Wahrheit. Nun packt Michael K. seinen Kosmos-Lügendetektor aus. Und sagt, ganz beiläufig: "Wollen Sie mal probieren?"

Früher, sagt er, hätte man die Leute auf die Bibel schwören lassen. Aber davor hat heute ja niemand mehr Respekt. Aber vor Technik, vor Technik haben die Leute immer Respekt. Wenn da Lämpchen sind und es piepst. Das ist irgendwie seriös. Wahrhaftig. Der Kosmos piepst gut. "Bitte probieren Sie mal, das ist ein Lügendetektor. Am besten sagen Sie jetzt noch mal, was wir vorher ausgemacht haben. Da müssen Sie sich nix Neues einfallen lassen."

Und jetzt, sagt Michael K., jetzt schlägt sie wirklich, die Stunde der Wahrheit, die große Glocke der Gerechtigkeit, es singen die himmlischen Chöre der Wahrhaftigkeit und der Ehrlichkeit, halleluja!

Die einen lachen und halten die Hand drauf. Kein Problem, sagen sie. Und dann gibt es welche, die sind empört: "Trauen Sie mir nicht? Gibt es kein Vertrauen mehr?" Und es fallen große Worte. Loyalität. Ehrlichkeit. Handschlagsqualität. Überhaupt. Dings.

Das sind nun, weiß K., die Problemfälle. Leute, die nicht zahlen werden oder weniger, die mehr verlangen, als vereinbart war, Troublemakers, F-Kunden nennt K. sie. F wie faul. "Mit der Wahrheit", sagt er, "ist es wie mit dem Wasser. Wo es keins gibt, wie in der Wüste, da reden alle drüber." Michael K.s Lügendetektor funktioniert. Er braucht nicht mal zu piepsen. Man muss nur hinsehen. Sie sind alle echt. Die, die lachen, und die Empörten.

Und darum nimmt er den Lügendetektor auch weiterhin mit. Die Wahrheit? "Ach", sagt K., "denken Sie mal an Helmut Kohl. Der Mann mit dem Ehrenwort. Der hat aber auch gesagt: Wichtig ist, was hinten rauskommt. Das ist nicht immer schön. Aber die Wahrheit."

Zumindest diesmal. Ehrlich. -

brand eins 4/2008

Das Nullsummenspiel

Flüge, Handys, Konten - vieles gibt es scheinbar gratis. In der Geschenkwirtschaft.

Doch die kommt Kunden oder Unternehmen früher oder später teuer zu stehen.

Text: Christian Sywottek

Foto: Gina Müller

- Was für ein Wahnsinnspreis! Von Bremen nach Venedig fliegen für nur 2,99 Euro. Mit Ryanair.

Ein paar Klicks später summiert sich der Preis inklusive Steuern und Gebühren, den Kosten für einen mittelschweren Koffer und der Abfertigung am Flughafen auf 43,31 Euro. Immerhin das 15-fache des ursprünglich angegebenen Preises.

Ein übler Trick? Oder einfach ein cleveres Geschäftsmodell? Kommt darauf an, wen man fragt. Edda Castello von der Verbraucherzentrale Hamburg sagt: "Das geht gar nicht." Denn: "Marktwirtschaft heißt ja auch, dass Verbraucher Preise vergleichen können. Wenn Preise aber aufgespalten werden in Gebühren und Ähnliches, dann ist das nicht mehr möglich."

Für Michel Clement, Marketing-Professor an der Universität Hamburg, ist die Sache weniger eindeutig. "Das hängt wohl von der Wahrnehmung des Kunden ab", sagt er vorsichtig. Und weist darauf hin, dass Ryanair eine Auslastungsquote von 80 Prozent hat - das ist Spitze. Die Lufthansa mit ihrem transparenteren Preissystem schaffte im vergangenen Jahr 76 Prozent.

Eigentlich müsste jedem Kunden klar sein, dass er nichts geschenkt bekommt. Trotzdem überschlagen sich Anbieter mit Billigangeboten, Rabatten und Kostenlos-Offerten. Der Flug für 2,99 Euro, das Topf-Set für ein Viertel des Ursprungspreises, Handys für einen Euro, kostenlose Girokonten und die Anlageberatung gratis obendrauf. "Derartige Angebote nehmen zu", sagt Konrad Weißner, Geschäftsführer der Puls Marktforschung in Schwaig. "Ein typisches Zeichen für gesättigte Märkte. Marketingbudgets werden umgeschichtet in die Subventionierung von Produkten. All diese Einstiegsangebote haben nur ein Ziel: Sie sollen die Produkte weniger vergleichbar machen."

Warum ist den Kunden das offensichtlich egal? "Die Leute sind nicht rational", sagt die Verbraucherschützerin Castello. Sie jagen den Schnäppchen hinterher wie der Hund der Wurst. Und stabilisieren so ein System, bei dem sie am Ende selbst draufzahlen. Oder der Verkäufer. Oder der Hersteller. Oder alle zusammen.

Beispiel Handel. "Wir erleben eine Inflation an Rabatten", sagt Markus Preißner vom Institut für Handelsforschung (IfH) in Köln. Den Händlern bleibe nichts anderes übrig, als die Preise zu senken. "Kunden sind Gewohnheitstiere, und der Handel hat sie zur Rabattjagd erzogen. Zudem ist Preiswettbewerb ein einfacher Wettbewerb. Da muss der Händler nicht viel überlegen."

Es muss sich nur für ihn rechnen. Deshalb werden oft Rabatte offeriert, die keine sind, weil der Handel Fantasiepreise zugrunde legt, die vor der Rabattierung niemals ernsthaft gefordert wurden. Hinzu kommen die Tücken der Psychologie. Jeder zweite Rabattkunde kauft auch Produkte außerhalb des Sonderangebots - die mitunter zuvor extra verteuert wurden. Ein Nullsummenspiel. Trotzdem glauben fast 60 Prozent der Schnäppchenjäger, sie hätten gespart.

Der Rabatt wirkt wie eine Droge: Er macht zunächst glücklich und dann süchtig

Die anderen Spieler schneiden noch schlechter ab. Der verzogene Kunde zwingt die Händler immer tiefer in die Rabattschlacht. Und langsam sinken die Kämpfer zu Boden. "Handelsunternehmen haben in Deutschland eine Umsatzrendite von vielleicht zwei Prozent", sagt Thomas Harms von der Unternehmensberatung Ernst & Young.

Den Druck reicht der Handel gern weiter an die Hersteller, die auf die Preisgestaltung kaum Einfluss haben. Aus Verzweiflung kaufen sie Rabattware mitunter selbst zurück. "Da wird die Vertriebsmannschaft losgeschickt, um die billigen Bohrmaschinen im Baumarkt einzusammeln", sagt Harms. "Schutz genießen nur Top-Marken."

Wenn sie es schlau anstellen. Und zum Beispiel Kompromisse schließen -

wie der Kochgeschirrhersteller Fissler. Fissler unterstützt befristete Aktionen, bei Generalrabatten ist das Unternehmen außen vor. Das Kernsortiment wird nicht rabattiert, wohl aber billigere Handelsware. Aktionen werden jährlich geplant. "Ganz ohne Rabatte wäre es besser", sagt der Marketingleiter Stefan Loges, "aber ohne sie kommen wir nicht auf die Aktionsflächen im Kaufhaus. Man muss sich dem Handel beugen."

Oder auch nicht. Wie Miele. "Wir haben seit 108 Jahren keine Preisaktionen", sagt der Firmensprecher Theodor Siepert. "Wir verzichten lieber auf verkaufte Menge, als dass wir das Preisgefüge durcheinanderbringen. Rabatte verärgern die Kunden, die keinen kriegen. Und irgendwann weiß niemand mehr, was ein angemessener Preis für unsere Leistung ist."

Bei Miele gelten die Preise für die Händler ein ganzes Jahr so kann keiner zu einem günstigen Zeitpunkt groß einkaufen und die Ware dann billig verramschen. Regelmäßig recherchiert Miele beim Händler den Bedarf und produziert just in time - es entstehen keine Waschmaschinenhalden, die später billig entsorgt werden müssen. Miele, so die Botschaft, hat seinen Preis.

"Spielereien am Preis sind eine hilflose Antwort der Anbieter auf eine gescheiterte Produkt- oder Markenpolitik", urteilt der Pricing-Experte Mirko Düssel aus Kaarst. Allerdings trügen die Kunden ihren Teil dazu bei. Sie zwingen die Unternehmen mitunter dazu, "sie zu betuppen - und zwar immer dann, wenn andere Argumente nicht mehr ziehen". Solange die Leute keine Lust hätten, über die Qualität eines Produktes und die Frage, wie viel es ihnen wert ist, nachzudenken, werde sich an der Intransparenz durch verschleierte Preise nichts ändern. "Wenn der Kunde keine Ahnung hat, blockiert sein Verstand, sobald er einen scheinbar hohen Preisvorteil sieht."

Das klingt wie eine tolle Nachricht für Unternehmen. Der Kunde ist faul - wer will, kann ihn hinters Licht führen. Fraglich nur, wie lange sich das rechnet. Das lässt sich gut beim Mobilfunk beobachten. Das Rabatt-Modell der vergangenen Jahre stößt an seine Grenzen. Nun werden die Karten neu gemischt.

Seit Einführung des Mobilfunks im Jahr 1992 arbeitet die Branche mit Subventionen. Mobilfunkbetreiber gaben die Handys für einen Euro oder für lau ab. Um den Einkaufspreis wieder einzuspielen, koppelten sie

dieses scheinbare Geschenk an Zwei-Jahres-Verträge mit Grundgebühren. Die Netzgebühren waren so hoch, dass die Subventionen fürs Handy in Höhe von bis zu 300 Euro wieder eingespielt wurden.

Das undurchsichtige System funktionierte lange gut. "Die Einstiegshürden waren gering", sagt Axel Freyberg, Telekommunikationsexperte bei der Unternehmensberatung A. T. Kearney. "Dadurch konnte sich der Mobilfunkmarkt schnell entwickeln." Es funktionierte wie beim Ölbaron John D. Rockefeller, der den Chinesen erst Öllämpchen schenkte, um ihnen später das Lampenöl teuer zu verkaufen.

Beim Mobilfunk jedoch wurden die Nutzer zum Problem. Erste Stufe war die Einführung der Prepaid-Handys mit Guthabekarte zum Abtelefonieren. In der Praxis aber telefonierten viele Kunden ihre Karten nicht leer, kauften also auch keine neuen. Und wenn sie es taten, kauften sie oft nicht die des Netzbetreibers, der ihnen das Handy billig mitgegeben hatte, sondern die Karten eines günstigeren Anbieters. Das subventionierte Handy wurde nicht mehr abbezahlt.

Den Rest erledigte der stärker werdende Wettbewerb der Mobilfunkbetreiber. Der Kampf um bereits versorgte Kunden geht vor allem über den Preis. Mittlerweile kommen auf 100 Deutsche 104 Handys - und die Minutenpreise sanken allein im vergangenen Jahr um 13 Prozent. Discounter bieten billige Telefonverträge, die man mit seinem alten Handy nutzen kann. Das drückt den Umsatz der etablierten Netzbetreiber - bei T-Mobile etwa waren es im vergangenen Jahr 2,7 Prozent weniger, nach einem Umsatzrückgang von 4,7 Prozent im Jahr 2006.

Die Margen geraten unter Druck. "So schnell, wie die Preise fallen, können sie die Kosten gar nicht senken", sagt Axel Freyberg. "Zudem sinken die Preise stärker, als die Datennutzung steigt. Beides ergibt ein Refinanzierungsproblem. Die Subventionen herunterzufahren hilft also enorm. Dann aber muss der Kunde für sein Handy mehr bezahlen. Und das kostet Marktanteile, denn der Kunde ist an billige Handys gewöhnt. Wenn man einmal drin ist in dem Spiel, kommt man kaum wieder raus."

Auf den ersten Blick hat sich an der Subventionspolitik der Netzbetreiber noch nichts geändert. Überall sind Handys für "1 Euro" im Angebot. Doch wer das Kleingedruckte liest, sieht die Unterschiede. Früher verkauften die Mobilfunkbetreiber grundsätzlich Verträge gekoppelt mit Handys. Heute

vertreiben sie Sim-Only-Verträge, also nur die Telefonkarte mit entsprechenden Konditionen. Fast jeder zweite Neukunde entscheidet sich mittlerweile für einen solchen Vertrag.

Wer zusätzlich ein Mobiltelefon haben möchte, muss zuzahlen, je nach Anbieter zwischen 5 und 15 Euro pro Monat. Im Gegenzug gibt's günstigere Gesprächsminuten. Zudem werden immer mehr Minutenpakete geschnürt. Der Punkt dabei: Netzbetreiber können ihre Subventionen besser kalkulieren. Statt wie früher jedes Handy zu subventionieren, bezuschussen sie nun Pakete, die den größten garantierten Umsatz liefern. Wenigtelefonierer gehen leer aus ebenso wie die unsicheren Prepaid-Kunden.

Mit quersubventionierten Produkten Märkte zu erobern ist sehr leicht. Und sehr riskant

Es ist das Ende der traditionellen Mobilfunk-Rabattitis. Die Subventionen haben das Handy in der Wahrnehmung der Kunden entwertet. Ganz auf Subventionen verzichten kann deshalb kein Anbieter. So brachte E-Plus zwar die Anti-Subventionswelle im Jahr 2005 mit seiner Sim-Only-Tochter Simyo erst richtig ins Rollen. Trotzdem führte das Unternehmen bei seinem Flatrate-Angebot "Base" im Jahr 2006 wieder Zwei-Jahres-Verträge mit Handy ein. Und auch in den Tarifen der Wettbewerber finden sich diverse subventionierte Angebote, vor allem, um Kunden von datenintensiven Diensten wie dem mobilen Internet zu überzeugen. Unübersichtliche Verhältnisse.

An denen die deutschen Netzbetreiber selbst schuld sind. Subventionen sind längst nicht überall üblich, in Finnland und Italien etwa gibt es keine. Trotzdem gibt es in Italien mit 120 Handys pro 100 Einwohner eine höhere Mobiltelefon-Dichte als in Deutschland, und die Margen sind besser. Es wäre also auch anders gegangen.

Die Opfer der Handy-Rabattitis dürften am Ende auch die Hersteller sein. "Subventionen waren für uns eine prima Sache", sagt Axel Kettenring, General Manager Deutschland von Sony Ericsson. "Handys waren billig, da wurde bei einem neuen Vertrag schnell ein neues Gerät angeschafft. Das hat sich geändert." Durch den Subventionsabbau werden die Preise für die Mobilfunk-Kunden transparenter.

Entsprechend kleiner wird der Teil, den er für den Kauf der Hardware zu zahlen bereit ist. Das zeigt sich besonders bei den nicht subventionierten Prepaid-Angeboten, die inzwischen fast 50 Prozent des Marktes ausmachen. Hochwertige Handys sind in diesem Segment nur schwer verkäuflich. Aber auch Vertragskunden achten zunehmend auf die Kosten für das Gerät. Deshalb müssen die Netzbetreiber beim Hersteller billiger einkaufen. "Der Subventionsabbau wirkt an allen Gliedern der Kette", sagt Norbert Strixner, Marketingleiter Mobilfunk bei Samsung. "Die Preise sind im Jahr um bis zu 20 Prozent gefallen." Samsungs Umsatz sank, obwohl das Unternehmen mehr Geräte verkaufte.

Strixner eiert nicht herum. "Wir haben uns selbst in diese Lage gebracht, weil wir den Kunden auf billig erzogen haben. Die Netzbetreiber taten uns mit den Subventionen lange einen Gefallen. Mit den Kunden haben sie unsere Innovationen finanziert, ein Segen. Jetzt aber kriegen wir entsprechend Leid zurück."

Ein ganzes Geschäftsmodell ändert sich. Der Hersteller produziert das Handy, der Netzbetreiber verkauft es - dieses bequeme Arrangement kommt ins Wanken. Grund ist der Erfolg der Sim-Only-Verträge. Dafür braucht es nur ein Handy, das man überall kaufen kann. Mit dem Sim-Only-Geschäft wächst auch das Hardware-Only-Geschäft.

Deshalb müssen Hersteller ihre Vertriebswege erweitern. Nokia hat kürzlich einen neuen Onlineshop eröffnet, und auch Norbert Strixner von Samsung sagt, dass sein Unternehmen über neue Vertriebswege nachdenke: "Im Fachhandel und in den Elektromärkten müssen wir noch mehr mitspielen." Samsung will mehr Handys im Billig- und Mittelpreissegment platzieren. Axel Kettenring von Sony Ericsson gibt sich entspannt. "Je seltener die Leute ihr Handy wechseln, umso genauer werden sie auf die Qualität achten. Und da haben wir als Marke eine gute Chance."

Es ist kein Zufall, dass das intransparente Subventionssystem gerade im Mobilfunk an seine Grenzen stößt. Wettbewerb funktioniert auf diesem Markt vor allem über den Preis. Den kann der Kunde leicht verstehen. So entsteht Druck, der zu Veränderung zwingt. Ohne Druck tut sich nichts - das gilt für jeden Markt.

Deshalb halten sich absurde Geschäftsmodelle wie in der deutschen

Bankenbranche. Glaubt man der Werbung, hat die viel zu verschenken - etwa Gratis-Girokonten oder Tagesgeldkonten mit tollen Zinsen. Und vor allem: kostenlose Beratung.

Eine Bank, die einem etwas schenkt? Ist's denn möglich? Natürlich nicht. Kostenlose Girokonten und attraktives Tagesgeld sind Lock-Angebote. Wer der Bank treu bleibt und ihr später Aktien, Zertifikate und Fonds abkauft, wird gemolken. Aus Sicht der Bank muss das auch sein, schließlich bleibt nur rund die Hälfte der geköderten Kunden im Haus. Bei den anderen hat die Bank draufgezahlt. Die Verbliebenen zahlen die Zeche.

"Eine Bank legt nur bei einzelnen Geschäften drauf, niemals insgesamt. Sie holt sich alle Geschenke zurück, entweder beim Kunden selbst oder bei einem anderen", sagt Marc Overwien, Geschäftsführer der WSH Deutsche Vermögenscontrolling in Düsseldorf. Er prüft im Auftrag betuchter Kunden die Arbeit der Finanzinstitute. "Kostenlos" ist für Overwien eine Finte. Und "Beratung" eine Farce.

Denn kostenlose Beratung ist nichts anderes als Verkauf. Warum sonst sollte ein Bankangestellter mit einem Kunden reden, der nichts zahlt? "Es gibt tägliche Vorgaben für jeden Berater, und wer sie nicht schafft, muss zum Chef", sagt Overwien. "Im Hintergrund drücken die Aktionäre - eine Bank muss den Kunden kurzfristig auspressen." Also verkauft sie ihm Aktienfonds aus dem eigenen Haus mit hohem Ausgabeaufschlag. Oder Fonds von anderen Anbietern, die sich mit Provisionen und Kickbacks revanchieren. Hinzu kommen die Verwaltungsgebühren.

Später überredet die Bank den Kunden zu einem Fondswechsel, weil dasselbe Spiel dann wieder von vorn losgeht. Vom verwalteten Vermögen behält sie bis zu zwei Prozent Gebühren ein, egal, ob es sich vermehrt oder nicht. Man kann dem Kunden auch noch unsinnige Versicherungen aufschwätzen und Provisionen von mehr als drei Prozent einstreichen.

Kostenlose Bankberatung ist Intransparenz in Extremform, und es ist eindeutig, wer draufzahlt: der Kunde. Warum kann sich dieses System trotzdem halten? Weil beide Seiten, Banken und Kunden, kein Interesse haben, daran etwas zu ändern. "Keine Bank ist an Leistungstransparenz interessiert", sagt Overwien. "Wettbewerb auf diesem Gebiet wird aktiv verhindert. Also gibt es auch keinen." Er stellt Ratings auf über Vermögensverwalter, und selbst von den besten bekommt er böse Anrufe,

aus Angst, beim nächsten Mal nicht mehr oben zu stehen. Banker müssen nur gut im Konzert mitspielen, um ihren Schnitt zu machen.

Was im Handel der Teppichhändler, ist im Finanzsektor die Bank. Beim Teppichhändler gibt es traditionell Scheinrabatte, bei der Bank angeblich kostenlose Beratung. Daran sind die Kunden gewöhnt, sie erwarten nichts anderes.

Eine Branche lebt - noch - ganz gut von der intransparenten Preisgestaltung: die Banken

Mit dieser Haltung legen sie selbst die Grundlagen dafür, später über den Tisch gezogen zu werden. Beratung bei komplizierten Bankprodukten ist eine Vertrauensdienstleistung. "Und der deutsche Anleger ist gutgläubig", sagt Overwien. "Kaum einer wechselt die Bank wegen zu hoher Gebühren. Die Leute wollen oft gar nicht, dass die Gebühren explizit ausgewiesen werden. Wenn das indirekt läuft, glauben sie, einen Schnitt zu machen. Offensichtlich wollen sie betrogen werden."

Dabei gäbe es einen Weg zu mehr Transparenz: Beratung gegen Honorar. Doch Banken und Kunden haben sich in eine Sackgasse manövriert. Würden Banken plötzlich Honorar verlangen und dafür die Gebühren offenlegen, brächen ihre Erträge im neuen Wettbewerb ein. Zudem wäre es das Eingeständnis, dass sie vorher ihre Kunden übers Ohr gehauen haben. Auch viele gut gestellte Anleger sind schlichtweg nicht bereit, für Beratung zu zahlen. Unabhängige Finanzberater führen nach wie vor ein Nischendasein. Im größten Verband, dem Verbund Deutscher Honorarberater, betreuen 270 Büros rund 10 000 Privatkunden mit einem Gesamtanlagevolumen von lediglich knapp 700 Millionen Euro.

Der Kunde will nicht, die Bank kann nicht, selbst wenn sie es wollte - transparente Bankleistungen entwickeln sich nicht von selbst. Trotzdem kommt Bewegung in den Markt. Seit November 2007 gilt die EU-Finanzmarktrichtlinie Mifid. Nun müssen Banken und Vermittler sämtliche Kosten, Provisionen und Kickbacks offenlegen - der Schwindel fliegt auf. Noch sträuben sich viele Finanzprofis, doch im Bewusstsein der Verbraucher klickert es, dass es versteckte Kosten überhaupt gibt.

Das bietet Neulingen wie der Quirin Bank eine Chance. Das

Geschäftsmodell des ehemaligen Consors-Gründers Karl Matthäus Schmidt ist einfach: Jeder Kunde zahlt eine Flatrate von 75 Euro im Monat. Wer sich zusätzlich bei seinen Anlagen beraten lassen möchte, zahlt zwischen 0,6 oder 1,2 Prozent des Depotvolumens. Wer seine Vermögensverwaltung ganz in die Hände eines Beraters abgeben möchte, zahlt 20 Prozent des jährlichen Gewinns. Bei Verlusten fallen keine Kosten an. Die Bank legt keine eigenen Produkte auf - muss also auch keine in den Markt drücken. Provisionen und Kickbacks anderer Anbieter werden den Kunden gutgeschrieben.

Laut Schmidt lohnt sich das Modell für Kunden ab einer Mindesteinlage von 50 000 Euro. Seit Dezember 2006 hat die Quirin Bank 750 Millionen Euro eingesammelt und betreut nun 1600 Anleger. "Darunter sind viele gebrannte Kinder, die endlich ein klares Verhältnis haben wollen zu ihrer Bank", sagt Schmidt. 10 000 Kunden und eine Summe von 1,8 Milliarden Euro braucht er, damit sich sein Modell langfristig rechnet. Schmidt ist zuversichtlich, er schleppt nicht den Ballast des Betuppens mit sich. "Wir hatten wirklich Glück, dass wir neu anfangen konnten mit einer Bank, die keiner kannte."

Jetzt braucht es nur noch Kunden, die anfangen zu denken.-

Rächer der Reingelegten

Bernhard Stitz hat eine Mission.

Seit 20 Jahren kämpft der Polizist gegen die Kaffeefahrten-Mafia.

Eine aufreibende Freizeitbeschäftigung.

Denn Rentner lassen sich nun mal gern übers Ohr hauen.

Text: Jens Bergmann

Foto: Petra Paulina Kohl

- Der Polizeikommissar ist sehr zuvorkommend. Vor unserem Treffen ruft er eigens an, um zu erfahren, ob man lieber Wurst- oder Käsebrötchen hätte. Im Aufenthaltsraum seiner Dienststelle, der Wache Flensburg-Mürwik, hat Bernhard Stitz einen Imbiss vorbereitet. Seinen Teebecher zieren ein Foto der Miss-Marple-Darstellerin Margaret Rutherford und die Parole: "Wer sich nicht wehrt, lebt verkehrt."

Das ist das Motto des 52-Jährigen, der viel jünger aussieht, was er auf seinen Lebensstil zurückführt. Stitz, der schon als 17-Jähriger zur Polizei ging, fährt privat Fahrrad und achtet auf gesunde Ernährung. Er ist vielseitig interessiert und engagiert, was manche Kollegen irritiert. Auch Stitz' Haupt-Nebenbeschäftigung wurde lange bestenfalls belächelt. Er sprengt seit 20 Jahren - außerhalb seines normalen Dienstes - als Kaffeefahrten getarnte Verkaufsveranstaltungen, bei denen Rentner übers Ohr gehauen werden.

Alles fing damit an, dass er bei seiner Mutter, einer eigentlich vernünftigen und sparsamen Frau, irgendwann "eine dubiose Gesundheitsdecke für 600 Mark und andere Fantasieprodukte zu Fantasiepreisen" entdeckte. Erworben hatte sie die Sachen bei Kaffeefahrten. Stitz beschloss, dem Fall auf den Grund zu gehen, begleitete seine Mutter fortan und stellte die "Ganoven", wie er seine Gegner konsequent nennt. Ein Wort gab das andere, Stitz regte sich furchtbar auf, was nicht gut war, weil er es neben dem Verkäufer auch mit den alten Leuten zu tun bekam, die fanden, dass er ihnen den schönen Tag ruiniere.

Der schöne Tag ist Kern des Geschäftsmodells Kaffeefahrt: Alte und meist einsame Leute unternehmen gemeinsam einen Ausflug und erhalten ein paar Stunden lang Zuwendung. Dafür bedanken sie sich, indem sie von vermeintlichen Wunderpillen bis zu gegen "Erdstrahlen" schützende Betten allerlei Kram erwerben.

Das Geschäft blüht, allen gebetsmühlenartigen Warnungen von Verbraucherschützern zum Trotz. Der Bochumer Kriminologe Hans-Dieter Schwind, der sich mit dem Phänomen beschäftigt hat, schätzte den Jahresumsatz der Branche bereits 2001 auf 200 Millionen Euro. Die Masche ist stets die gleiche. Die Organisatoren sammeln Adressen von Leuten über 60 und suggerieren ihnen zum Beispiel, sie hätten in einem Preisausschreiben gewonnen. Den Gewinn könne man bei einem Gratis-Ausflug in Empfang nehmen.

Die Kaffeefahrten beginnen wochentags in aller Frühe, um die arbeitende Bevölkerung auszuschließen. Wenn sich doch jüngere Leute am Treffpunkt einfinden, werden sie, wie Stitz beobachtet hat, stehen gelassen: "Für euch kommt ein Extra-Bus." Immer wird ein entlegener Gasthof angesteuert, wo es erst ein Frühstück gibt, gefolgt vom Auftritt des Verkäufers. Der stellt in einer über Stunden dauernden Show dubiose Produkte vor und schwatzt sie den Leuten mehr oder weniger elegant auf: "Wir fahren erst weiter, wenn zehn Rheumadecken verkauft sind." Die Verkäufer nennen sich selbst "Oma-Bescheißer". Die besten bringen es in dieser Disziplin auf 50 000 Euro Monatsumsatz.

Wie man ihnen das Geschäft verderben kann, hat Stitz - nach mittlerweile rund 70 Kaffeefahrten - herausgefunden. Zunächst sammelt er bei der Anreise und dem gemeinsamen Frühstück Pluspunkte bei seinen Mitreisenden, damit der Verkäufer ihn später nicht so leicht als Buhmann hinstellen kann. Später versucht er, die Veranstaltung durch Diskussionen zu sprengen und ruft auch regelmäßig das zuständige Ordnungsamt oder die örtliche Polizei zu Hilfe. Handhaben gegen die Kaffeefahrten gibt es aus zwei Gründen: Zum einen gelten die - in aller Regel leeren -Versprechungen, mit denen die Alten angelockt werden, als unlautere Werbung.

Zum anderen sind die Veranstaltungen, im Amtsjargon "Wanderlager" genannt, so gut wie nie vorschriftsmäßig angemeldet.

Mittlerweile steht Stitz auch eine Hilfstruppe zur Seite. Die besteht aus Gerd Schöneberg, ehemaliger Marine-Offizier, dem selbst einmal überteuerte Vitaminpräparate angedreht wurden, und der Altenpflegerin und Überzeugungstäterin Monika Sogorski. Außerdem ist Dina Petrusch, eine alte Bekannte von Stitz, mit von der Partie. Die vier reisen gemeinsam, ohne sich als Team zu erkennen zu geben, und greifen arbeitsteilig an. Monika Sogorski, die sehr bestimmt auftreten kann, motzt gern: "Alles Betrug hier! " Stitz gibt dann den guten Cop: "Lassen Sie den Herrn doch - er hat ja versprochen, dass uns hier nichts verkauft werden soll." Schöneberg sichert derweil den Bus, damit der nicht ohne die Provokateure zurückfährt, was schon vorgekommen ist. Dina Petrusch steht als Reserve zur Verfügung. Der 79-Jährigen macht der Kampf gegen die Kaffeefahrten-Mafia nach eigenem Bekunden "großen Spaß - obwohl es manchmal ganz schön aufregend wird". Warum aber tut sich Bernhard Stitz das neben seinem normalen Dienst an der Gerechtigkeit an? Steht an seinen freien Tagen morgens um halb fünf auf, um sich in eine trostlose Gaststätte karren zu lassen und sich dort über Ganoven und ihre schafsartigen Opfer aufzuregen?

Er überlegt eine Weile und sagt dann, dass er als Polizist oft für den Papierkorb arbeite. "Ich ermittle, ermittle, ermittle, und dann werden die Sachen aus Opportunitätsgründen eingestellt." Viele Dinge fielen unter den Tisch, und das gelte auch für die Gesellschaft im Allgemeinen. "Wir werden überall für dumm verkauft. Bei den Kaffeefahrten kann man mal eine Dummheit unterbinden. Und zwar sofort."

Allerdings gilt das nur für das, was sich auf offener Bühne abspielt. An die Hintermänner ist nur schwer heranzukommen. Einmal hat Stitz es versucht. Bei der Einladung zu einer Fahrt war ihm ein Gewinn von 5000 Euro in Aussicht gestellt worden. Er versuchte das Geld beim Veranstalter einzuklagen, was scheiterte, weil der Verantwortliche nicht aufzufinden war. Das einzige Ergebnis war ein anonymes Drohbrief, den Stitz als Indiz interpretiert, dass die Gegenseite ihn ernst nimmt.

Das größte Hindernis auf seinem Missionszug sind allerdings nicht die Ganoven. Es sind die Betrogenen. Stitz und seine Mitstreiter treffen auf jeder ihrer Reisen Bekannte wieder. Die überwiegende Mehrzahl der Kaffeefahrer sind Wiederholungsoffer. Sie wissen, wie der Hase läuft, und lassen sich trotzdem ausnehmen. Stitz berichtet von einer alten Dame, die für mehr als 30 000 Euro Ramsch gekauft hatte und stolz darauf war, bei jeder Fahrt als erste Käuferin besonders gelobt zu werden.

Stitz' Lebensgefährtin findet denn auch, die Leute hätten selbst Schuld. "Dass ich mich für die einsetze, versteht sie gar nicht." Er selbst hat auch schon am Sinn seines Tuns gezweifelt. Doch mittlerweile hat sich eine Eigendynamik entwickelt: Es melden sich immer mehr Opfer und auch Journalisten, die ihn mit versteckter Kamera begleiten, weil Rentner-Beschiss dankbarer Fernseh-Stoff ist. Stitz' Einsatz wird auch öffentlich anerkannt, unter anderem zeichnete ihn seine Heimatstadt dafür aus.

Und gelegentlich siegt er auch mal auf ganzer Linie, wie bei einer Drei-Tages-Tour nach Dresden. Auf der Rückfahrt war eine Verkaufsveranstaltung vorgesehen; Stitz schnappte sich im Bus das Mikrofon und überzeugte alle seine Mitreisenden und auch den Fahrer, direkt nach Flensburg zurückzukehren. Über das lange Gesicht des Verkäufers freut er sich noch heute.

Stitz' Mutter, die vor fünf Jahren starb, hat übrigens bis zuletzt an Kaffeefahrten teilgenommen - trotz des Widerstandskampfes ihres Sohnes. "Große Teile", sagt der, "hat sie aber dann nicht mehr eingekauft, nur noch kleine."

brand eins 4/2008

Skandal und Reflex

Der Skandal ist überall - und zuverlässig folgt ihm ein öffentliches Schauspiel der Erregung. Was aber wird aus den Aufregern, wenn der Vorhang fällt? Ein Überblick über Fälle der jüngeren Vergangenheit.

Text: Christian Fahrenbach und Robert Rist

Steuer-Schmach

14. Februar 2008: Fahnder werfen Klaus Zumwinkel vor, über Stiftungen in Liechtenstein eine Million Euro Steuern hinterzogen zu haben. Tage später rückt die Polizei zur Großrazzia gegen Hunderte von Steuersündern aus. Der Informant einer Liechtensteiner Bank hatte dem Bundesnachrichtendienst die Daten möglicher Steuerhinterzieher verkauft.

Angela Merkel, Bundeskanzlerin: *"Das ist jenseits dessen, was ich mir habe vorstellen können und was viele sich haben vorstellen können."*

Peter Struck, SPD-Fraktionschef: *"Das ist reine Raffgier, dem Staat"*

Steuern vorzuenthalten."

Jürgen Thumann, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie: *"Wer Recht bricht und Steuern hinterzieht, der muss die Folgen tragen, der gehört nicht mehr dazu."*

Fürst Hans-Adam I I. von Liechtenstein: *"Ohne Steuerwüsten gibt es auch keine Steueroasen."*

Wohnberechtigungen, die das Fürstentum Liechtenstein alle sechs Monate verlost: **28**

Länder auf der OECD-Liste der "unkooperativen Steueroasen": **3 (Andorra, Liechtenstein, Monaco)**

Betrag, den der Informant dem "Spiegel" zufolge für die CDs mit den Bankdaten erhalten haben soll, in Euro: **4,2 Millionen**

Zusätzliche Einnahmen, die sich Finanzminister Peer Steinbrück wegen der Daten verspricht, in Euro: **300 Millionen**

Volkswagen-Affäre

28. Juni 2005: Volkswagen erstattet Anzeige gegen den früheren Personalvorstand von Skoda. Helmuth Schuster soll Schmiergelder von Zulieferfirmen gefordert und über Tarnfirmen Geld auf eigene Konten geleitet haben. Der Betriebsratschef Klaus Volkert tritt zurück, betont aber, er habe sich nichts zuschulden kommen lassen. Bordellbesuche und Urlaubsreisen auf Betriebskosten fliegen auf. Der Personalvorstand Peter Hartz tritt zurück. Volkert wird zu einer Haftstrafe von zwei Jahren und

neun Monaten verurteilt. Die Verurteilung ist aber noch nicht rechtskräftig.

Klaus Volkert, ehemaliger VW-Betriebsratschef: *"Heute wird so getan, als seien wir bei jeder Reise im Bordell geendet. Wir reden über einen Zeitraum von 15 Jahren. Das war viel harte Arbeit. Und es lief ja. Alle haben doch profitiert."*

Christian Wulff, niedersächsischer Ministerpräsident und VW-Aufsichtsrat: *"Es kann für Peter Hartz und andere keinen Persilschein geben."*

Philipp Mißfelder, Vorsitzender der Jungen Union: *"Peter Hartz hat sich so unmöglich gemacht, dass sein Name nicht mehr für politische Gesetze taugt."*

Geldstrafe, die Peter Hartz zusätzlich zu seiner Freiheitsstrafe von zwei Jahren auf Bewährung zahlen muss, in Euro: **576 000**

Monatliche Betriebsrente, die VW an Peter Hartz zahlen wird, in Euro: **16 000**

Zeit, die Hartz diese Betriebsrente beziehen muss, um die Geldstrafe auszugleichen, in Monaten: **36**

Doping-Debakel

24. Mai 2007: Um 11.30 Uhr tritt der Radprofi Erik Zabel vor die Kameras und gesteht, während der Tour de France im Jahr 1996 gedopt zu haben. Im Juli werden während der Tour weitere Profis des Dopings überführt. Die öffentlich-rechtlichen Sender ARD und ZDF steigen aus der Berichterstattung aus.

Wolfgang Schäuble, Innenminister: *"Ich bin erschüttert, dass in einem solchen Maße gelogen und betrogen worden ist."*

Nikolaus Brender, ZDF-Chefredakteur: *"Wir wollen sauberen Sport."*

Patrik Sinkewitz, Radprofi, über seinen positiven Doping-Test: *"Ich? Das kann nicht sein! Ich habe nichts gemacht! "*

Durchschnittliche Zuschauerzahl für ARD und ZDF bei der Tour de France 2005: **2 910 000**

Durchschnittliche Zuschauerzahl des kurzfristig eingesprungenen Fernsehsenders Sat.1 während der Abschlussetappe der Tour de France 2007: **900 000**

Gammelfleisch-Geschichte

13. Oktober 2005: In 53 bayerischen Firmen suchen Ermittler während einer Razzia nach Schlachtabfällen. Danach vergeht kaum ein Tag, an dem nicht irgendwo in der Republik verdorbenes Fleisch gefunden wird. Der Trick der Unternehmen: Sie kleben auf Fleischverpackungen mit abgelaufenem Verfallsdatum neue Etiketten.

Horst Seehofer, Bundesminister für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz: *"Wir brauchen mehr Dichte bei den Kontrollen. Ich habe das Gefühl, dass wir für die Überwachung des Parkraumes in Deutschland mehr Personal aufwenden als für die Lebensmittelsicherheit."*

Bärbel Höhn, ehemalige Verbraucherschutzministerin in Nordrhein-

Westfalen: *"Ein normaler Mensch kann sich gar nicht vorstellen, auf welche Ideen die Kriminellen in dem Metier kommen."*

Werner Schnappauf, ehemaliger bayerischer Umweltminister: *"Wir werden alles daransetzen, das Material zurückzuholen und aus den Regalen herauszunehmen."*

Preis für ein Kilo Hundefutter der Marke Cesar bei einem Online-Versand: **6,40 Euro**

Preis für ein Kilo Rinderhack in einem Hamburger Supermarkt: **4,38 Euro**

Sozial-Schmarotzer

15. August 2003: Der Präsident des Verwaltungsgerichts Hannover veröffentlicht eine Pressemitteilung mit der Überschrift "Wohnung in Miami Beach - Sozialamt muss zahlen". Zuvor hatte die nächsthöhere Instanz ein Urteil seines Gerichts kassiert und für ein halbes Jahr 275 Dollar monatlich mehr für die Unterkunft des Sozialhilfeempfängers Rolf John bewilligt. Der in Miami Beach lebende Mann sollte sich innerhalb von sechs Monaten eine günstigere Wohnung suchen. Der eigentliche Streitwert lag also bei 1650 Dollar. Die "Bild"-Zeitung nimmt sich am nächsten Tag des Falles an. Aus einem Ein-Zimmer-Apartment wird eine "Traumwohnung am Strand", John zum "Sozial-Schmarotzer" Florida-Rolf. Andere Medien kommentieren, der Sozialstaat werde "ad absurdum" geführt. Nur 16 Tage nach dem ersten Bericht beschließt die Bundesregierung eine Änderung des Sozialhilferechts. Die meisten der 959 im Ausland lebenden Sozialhilfeempfänger müssen zurück nach Deutschland, wenn sie weiter unterstützt werden wollen. Auf "Florida-Rolf" folgen schon bald "Viagra-Kalle", "Mallorca-Karin" und "Zypern-Klaus".

Ulla Schmidt, Bundesgesundheitsministerin, zu "Bild" drei Tage nach dem ersten Bericht über den Fall: *"Die Sozialämter sollten vorhandene Fälle genau prüfen. Außerdem werden wir das Recht so ändern, dass Sozialhilfe im Ausland nur noch in ganz dramatischen Notfällen gezahlt*

werden muss."

Edmund Stoiber, damaliger bayerischer Ministerpräsident: *"Es darf keine Ausnahmen geben."*

Guido Westerwelle, FDP-Vorsitzender: *"Ein unglaublicher Skandal."*

Gerhard Schröder, damaliger Bundeskanzler, zum Missbrauch: *"Wirklich schlimm. Diese Menschen, die solche Dinge tun, die ruinieren auch eine Solidarität, auf die wir in unserer Gesellschaft angewiesen sind. Und deshalb sind sie wirklich schlimme Leute."*

Insgesamt ausgezahlte Sozialhilfe im Jahr 2002, dem Jahr vor "Florida-Rolf", in Euro: **25 Milliarden**

Davon ins Ausland gezahlte Sozialhilfe in Euro: **4,3**

Millionen Anteil der ins Ausland gezahlten Sozialhilfe in Prozent: **0,017**

Verlust der WestLB, die zu 38 Prozent dem Land Nordrhein-Westfalen gehört, bei einem einzigen Aktienhandel mit VW-Aktien am 26. März 2007, in Euro: **70 Millionen**

Angst essen Orientierung auf

Verbraucherschutz ist ein Geschäft, bei dem viele Anbieter um Aufmerksamkeit konkurrieren. Das sorgt vor allem für eines: Verwirrung.

Text: Peter Laudenbach

- Pestizide im Gemüse! Krebserzeugende Stoffe in Spielzeugpuppen! An die Werbung verkaufte Nutzer in Internet-Communities! Das Leben des deutschen Verbrauchers ist gefährlich. Er wird getäuscht, ausspioniert und vergiftet. Zumindest, wenn man den zahlreichen Warnungen von Verbraucherschützern und Skandalberichten in den Medien glauben will.

Neben Verbraucherschutzzentralen und der Stiftung Warentest sorgen die Zeitschrift "Öko-Test" und Organisationen wie Greenpeace und Foodwatch dafür, dass der stete Strom der Warnmeldungen nicht versiegt. Schließlich leben sie davon. Genau wie die Journalisten, die wissen, dass sich Skandalmeldungen gut verkaufen. "Bad news sind für uns natürlich good news", sagt Jürgen Stellpflug, Chefredakteur der Zeitschrift "Öko-Test", mit erfrischender Offenheit.

Er ist ein wichtiger Akteur auf dem Markt der Warner. Seine Redakteure suchen nach Schadstoffen in Orangensaft, Tiefkühlkroketten oder Shampoos. Und finden fast immer etwas. "Es gibt auch Testreihen, in denen alle Produkte gut oder sehr gut abschneiden. Aber wenn alles, was wir testen, gut wäre, würde niemand das Heft kaufen", sagt Stellpflug. Nichts wäre für sein Geschäftsmodell gefährlicher als eine Produktwelt ohne gefährliche Schadstoffe.

Das System funktioniert: Stellpflugs Zeitschrift verkauft sich jeden Monat knapp 200 000-mal. Das ist eine Größe, die auch Handelsriesen nicht ignorieren können. "Wenn wir etwas nicht gut bewerten, reagiert zum Beispiel Aldi in der Regel darauf", sagt Stellpflug und klingt dabei ziemlich zufrieden. Schließlich hat der Discounter 20 Jahre lang nicht mal mit den Öko-Testern geredet. Das hat sich geändert. Institutionen, denen die Verbraucher trauen, verfügen über erhebliche Macht. Die Frage ist, ob das am Ende zu gut informierten Verbrauchern führt. Oder nur dazu, dass sie angesichts unzähliger Warnungen nur noch die Wahl zwischen Abstumpfung, Paranoia oder Verwirrung haben.

Wer testet die Tester?

Das Vertrauen, das "Öko-Test" genießt, mag auch daher rühren, dass diese kommerzielle Zeitschrift mit den Veröffentlichungen der gemeinnützigen Stiftung Warentest verwechselt wird - so ähnlich sind Logo und Aufmachung. Hubertus Primus, Chefredakteur aller Publikationen der Stiftung Warentest, findet die offenbar vom Konkurrenten gewollte Ähnlichkeit nicht besonders lustig. Und das nicht nur, weil er öfter Leserbriefe bekommt, die sich eigentlich an "Öko-Test" richten. Primus hält generell nicht viel von den Öko-Testern und ihren Testverfahren.

Das führt zu prinzipiellen Fragen: Wer kontrolliert die Tester? Welche Eigeninteressen haben sie, und wie objektiv sind ihre Ergebnisse? Was soll, was kann der Verbraucher glauben?

Primus versucht gar nicht erst, seine Aversion in Watte zu packen: "Sehr oft wird bei "Öko-Test" nach belastenden Stoffen gesucht. Das ist die einzige Untersuchung, die stattfindet. Der Verbraucher, der dann liest, "Öko-Test": gut', geht sicher davon aus, dass das Produkt auch in der Wirkweise untersucht wurde und nicht nur auf Schadstoffe. Werden Schadstoffe gefunden, wird das Produkt oft undifferenziert abgewertet. Gesetzliche Grenzwerte finden keine Berücksichtigung. Das ist in der Methodik ziemlich dünn."

Die unterschiedlichen Testmethoden haben Folgen - zum Beispiel beim Mückenschutzmittel Djungel Deo. Während "Öko-Test" das Deo 2004 als "gut" bewertete, weil es keine Schadstoffe enthält, fiel das Urteil der Stiftung Warentest vernichtend aus: "mangelhaft". Die Warentester hatten, anders als die Konkurrenz, nicht nur Inhaltsstoffe untersucht, sondern auch Probanden mit den Mückenschutzmitteln eingerieben und Mücken auf sie losgelassen. Das Deo war unwirksam.

Greenpeace & Co: im Überbietungswettbewerb

Ein anderes Beispiel: 2002 warnten die Öko-Tester vor einer giftigen Substanz namens Tributylzinn (TBT) in Zehn-Euro-Scheinen. "Nach Untersuchungen des Bundesinstituts für gesundheitlichen Verbraucherschutz entsteht selbst durch eine im Vergleich zu den Scheinen 20-mal mehr mit TBT belastete Radlerhose, die stundenlang auf der Haut getragen wird, nur eine vergleichsweise geringe Belastung", konstatierte die Stiftung Warentest die aufgeregte Warnung von "Öko-Test".

Jürgen Stellpflug sieht das naturgemäß anders. Dass seine Redakteure Schadstoffanteile für problematisch halten, auch wenn sie die gesetzlichen Grenzwerte deutlich unterschreiten, ist für ihn kein Problem: "Wir setzen eigene Grenzen. Natürlich weichen wir dabei im Einzelfall auch von den gesetzlichen Grenzwerten ab. Wir machen damit auf Probleme aufmerksam. Oft zieht der Gesetzgeber dann nach."

Zumindest als Marketing-Methode funktioniert das prächtig: je niedriger der geforderte Grenzwert, desto besser fürs Öko-Image. Und wenn ein Unternehmen aufgrund einer "Öko-Test"-Warnung seine Produkte nicht mehr verkaufen kann, ist das nicht Stellpflugs Problem. Nachdem sein Blatt 2006 im WM-Maskottchen "Goleo" zinnorganische Verbindungen nachweisen konnte, wurde die Puppe als "mangelhaft" bewertet.

Dass die Konzentration unterhalb der gesetzlichen Grenzwerte lag, interessierte Lidl nach der vernichtenden Note nicht weiter. Der Discounter nahm Abstand von einem unterschrittsreifen Vertrag über eine Großlieferung. Den Schadenersatzprozess gewann "Öko-Test" trotzdem. Schließlich hatte die Zeitschrift die Figur nur bewertet - und nicht explizit vom Kauf abgeraten. Pech für den inzwischen insolventen Maskottchen-Hersteller.

Auch für Greenpeace ist es wichtig, ab und zu für Aufregung zu sorgen. Wie andere Nichtregierungsorganisationen (NGOs) steht sie in einem latenten Überbietungswettbewerb mit staatlichen Institutionen. Je lascher diese die Industrie kontrollieren, desto notwendiger ist Greenpeace. Ende Januar folgte eine Greenpeace-Publikation zu Pestizid-Rückständen in Lebensmitteln diesem Muster. Pestizide sind ein Lieblingsthema von Greenpeace: angstbesetzt und jederzeit skandalfähig wie alles, was mit Giften im Essen zu tun hat. Auf einer schwarzen Liste landeten 327 in der EU zugelassene Pflanzenschutzmittel, die die beiden von Greenpeace beauftragten Wissenschaftler als "gefährlich" einstufen.

Das zuständige Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit attestierte der Liste prompt Unwissenschaftlichkeit. "Das angewandte Bewertungsverfahren ist nicht geeignet, um unter Berücksichtigung der gesetzlichen Anforderungen zu wissenschaftlich fundierten Aussagen über die Risiken von Pflanzenschutzmittel-Wirkstoffen zu kommen", heißt es in einer Stellungnahme. "Das Bewertungssystem der Studie beruht auf der Addition von Gefährdungspunkten für ausgewählte Kriterien, wobei die vorgenommene Gewichtung der Kriterien nicht transparent ist. Das verwendete Einstufungssystem stellt keine wissenschaftlich fundierte Risikobewertung dar."

Spätestens an dieser Stelle ist der Laie ratlos. Er muss sich entscheiden, wem er glaubt. Der Risikobewerter mit dem besseren Marketing hat gewonnen. Und weil Marketing für Greenpeace zum Kerngeschäft gehört und eine Behörde eine Behörde bleibt, ist klar, wer in der Glaubwürdigkeitskonkurrenz die besseren Karten hat. Ob das mit sachgerechten Bewertungen etwas zu tun hat, steht auf einem anderen Blatt.

Der Glaube siegt über das Wissen

Dass Greenpeace vielen Konsumenten als glaubwürdig gilt, erklärt vielleicht auch, dass der mit Image-Problemen kämpfende Discounter Lidl im vergangenen Jahr eine seltsame Kooperation einging. Das Unternehmen kaufte 60 000 Exemplare des zweimonatlich erscheinenden "Greenpeace Magazins". Großzügigerweise verzichtete Lidl auf das im Pressevertrieb übliche Rückgaberecht. Man darf

bezweifeln, dass sehr viele Hefte bei Lidl wirklich verkauft wurden. Der Rest landete vermutlich als teuer bezahltes Altpapier im Müll.

Kurz darauf schnitt in einem Pestizid-Test des "Greenpeace Magazins" Lidl-Ware sehr gut ab. Auch wenn das kein Gefälligkeitstest gewesen sein muss, auch wenn andere Tester, zum Beispiel im Auftrag von Stern-TV, der Ware ebenfalls niedrige Pestizid-Werte bescheinigten - ein seltsamer Beigeschmack bleibt. "Sehr anrühlich", nennt denn auch "Stiftung-Warentest"-Chefredakteur Primus die Beziehung zwischen Lidl und Greenpeace, die mittlerweile beendet wurde.

Andreas Hensel ist Präsident des Bundesinstituts für Risikobewertung. Das Institut berät die Politik, zum Beispiel bei der Festlegung von Grenzwerten. Dabei sind die Wissenschaftler nicht weisungsgebunden. Hensels Verständnis für den Alarmismus von Greenpeace hält sich in Grenzen. "Zum Thema Pestizide arbeitet meines Wissens bei Greenpeace letztlich ein einziger Mensch. Bei uns und in anderen staatlichen Einrichtungen arbeiten Hunderte Toxikologen, die im Auftrag des Staates nichts anderes machen, als diese Risiken durch Rückstände zu bewerten. Bei Zulassungsverfahren durchforsten wir endlose Datenberge. Wenn wir nach all diesen Untersuchungen zu dem Schluss kommen, dass bei einem bestimmten Grenzwert eine Gefährdung des Verbrauchers nicht nachweisbar ist, kommt Greenpeace und sagt, weniger wäre doch viel besser. Dagegen kommt man mit harten wissenschaftlichen Fakten nicht an: Glauben ist alles, Wissen ist nichts."

Aus den gleichen Gründen hat er für diffuse Ängste gegenüber der Gen-Technik nur Spott übrig: "Wenn es denn so wäre, dass wir durch veränderte Gene in der Nahrung gefährdet leben, gäbe es keine Züchtungsforschung. Wir hätten keinen Blumenkohl, wir hätten keinen Broccoli, keine Kartoffeln, keinen Mais, das sind alles Ergebnisse der Züchtungsforschung. Wenn diese Parole , Du bist, was du isst' stimmen würde, müsste uns der genveränderte Blumenkohl aus den Ohren wachsen, und bei Milchgenuss bekäme man Euter."

Hensel hat kein politisches Problem mit Greenpeace und Gen-Skeptikern, sondern ein wissenschaftliches. "Unsere wissenschaftliche Verfahrensweise führt zu großen Problemen mit Nichtregierungsorganisationen, weil deren Bewertungssysteme häufig andere sind, als sie die Wissenschaft benutzt. Gegenstand der wissenschaftlichen Diskussion ist die Interpretation von empirischen Daten und Versuchsergebnissen. Das findet in unzähligen Publikationen statt, und jede Publikation produziert Anschlussfragen und wird in anderen Publikationen diskutiert, relativiert und mit neuen Fragestellungen ergänzt. Das ist ein dynamischer, ergebnisoffener Prozess. Viele NGOs greifen eine einzelne Publikation heraus und sagen, hier ist bewiesen, dass wir ein Problem haben. Das ist ein viel zu mechanistisches Wissenschaftsverständnis."

Gefühlte Risiken machen mehr Angst als echte

Dass Risiken wie Pestizide so gut skandalisierbar sind, hat einen einfachen Grund: Es gibt Schuldige. Man kann Verursacher anklagen, die auf Kosten der Verbraucher handeln und daraus Profit ziehen. Ein Skandal ohne Schuldigen ist kein Skandal. Und ein Risiko, das nicht zum Skandal taugt, ist in der Mediengesellschaft nicht attraktiv. Mit der echten Risikoverteilung hat das nichts zu tun. Hensel sagt: "Wir schätzen, dass durch Lebensmittelinfektionen, Intoxikationen oder Infestationen, zum Beispiel durch Viren, Salmonellen oder Campylobacter, in Deutschland jedes Jahr eine Million Menschen klinisch erkranken, ein kleiner Teil davon tödlich. Das sind ungleich größere gesundheitliche Risiken als durch Pestizid-Rückstände in Lebensmitteln."

Frage man aber Menschen, was sie für das größte Risiko bei Nahrungsmitteln hielten, sagten 70 Prozent: Pestizide. Hensel spricht von gefühlten Risiken: "Das durch den Angstfaktor potenzierte gefühlte Risiko kann im Extremfall selbst zu einem Verhalten führen, das die Gesundheit gefährdet." Denn: "Selbst wenn gesetzliche Rückstandshöchstmengen eingehalten werden, befürchten viele Menschen gesundheitliche Schäden, wenn sie pestizidhaltige Lebensmittel verzehren. Aus wissenschaftlicher Sicht ist selbst bei sporadischen Überschreitungen der Höchstmengen kein gesundheitliches Risiko erkennbar. Verzichtet man aber beim Anbau von Getreide auf bestimmte Pflanzenschutzmittel, wie zum Beispiel auf Fungizide, können durch Pilzbefall Schimmelpilzgifte ins Korn gelangen. Von diesen Pilzgiften ist bekannt, dass sie Krebs auslösen. Aus wissenschaftlicher Sicht sind Getreideprodukte aus pestizidfreiem Anbau wegen der möglichen Belastung mit diesen Giften keineswegs automatisch frei von gesundheitlichen Risiken."

Aus kleinsten Ursachen werden größte Aufreger

Typisch für gefühlte Risiken ist, dass wir Dinge, für die wir nicht verantwortlich sind und die wir nicht steuern können, als wesentlich bedrohlicher empfinden als eigenes Fehlverhalten. Wir vermuten überall Gefahren, nur nicht in unserem eigenen Handeln. Das ist entlastend, geht aber an der Realität vorbei. Hensel verweist auf empirische Studien, denen zufolge bei Risikoquellen wie Giftmüll, Asbest, Autoabgasen, Amalgam oder Pestiziden der Laie das mögliche Gesundheitsrisiko ungleich höher einschätzt als der Wissenschaftler. Bei Risiken wie Alkohol- und Zigarettenkonsum, zu viel Essen und zu wenig Bewegung, also Risiken, die der Einzelne zu verantworten hat, ist es genau umgekehrt.

Ohne Zweifel ist der Verbraucherschutz ein wichtiges Korrektiv. Er sichert Qualitätsstandards und sorgt für Markttransparenz. "Zum Erfolg von Aldi beispielsweise hat auch die Stiftung Warentest beigetragen", sagt Hubertus Pellengahr, Geschäftsführer beim Hauptverband des Deutschen Einzelhandels. Die Testberichte haben Markenbewusstsein durch Qualitätsbewusstsein ersetzt gut für den Discounter, der alles aus den Regalen nimmt, was bei der Stiftung Warentest schlechter als "gut" abschneidet.

Auch die Greenpeace-Kampagnen gegen nicht eingehaltene Grenzwerte hatten ihre Funktion. "Sicher hat Greenpeace dazu beigetragen, dass wir heute deutlich weniger Pestizid-Rückstände in Nahrungsmitteln messen", sagt dazu der Pressesprecher des Bundesamtes für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit. Der Acrylamid-Gehalt in Chips ist zurückgegangen. Mit Schadstoffen belastete Puppen wurden vom Markt genommen. Alles Folgen funktionierender Verbraucherschutz-Einrichtungen.

Doch neben Skandalen, die auf echte Probleme aufmerksam machen, gibt es auch die grundlosen Aufreger. Mit ihnen hat Jochen Heimberg öfter zu tun. Bei dem Sprecher des Bundesamtes für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit landen die Anfragen von Journalisten. Zum Beispiel die einer ARD-Mitarbeiterin auf der Suche nach einem Experten, der in die Kamera sagt, weshalb Massentierhaltung schlimm sei. Fachleute, die das nicht so sehen, waren für diese Journalistin nicht interessant. Heimbergs Kommentar: "Oft arbeiten die politischen TV-Magazine mit vorgefertigten Drehbüchern, in denen von Beitrag zu Beitrag die Mitspieler wechseln, aber immer die gleichen Rollen vergeben werden: der Gute, der Böse, das Opfer, der Kronzeuge und der Experte. Man will einen Skandal inszenieren und sucht dafür die entsprechenden O-Töne. Aussagen, die das nicht bedienen, werden rausgeschnitten. In diesen Beiträgen geht es nicht darum, dem Zuschauer ein Thema differenziert zu erklären."

Einige Journalisten riefen im Brustton der Überzeugung an und glaubten, mit ganz lapidaren Fragen einen neuen Skandal um Hormonrückstände im Fleisch oder um gefälschte Lebensmittel aufdecken zu können. Heimberg: "Sie haben noch gar nicht recherchiert, wissen aber schon ganz genau, was das Problem ist. Man hat den Eindruck, dass sich jemand in der Redaktionskonferenz das Thema ausgedacht hat, auch wenn der vermeintliche Skandal real gar keiner ist."

Ein Beispiel für einen Aufreger mit kleinster Ursache war der Skandal um Nitrofen in Bio-Eiern im Sommer 2002. Alexander Müller war damals Staatssekretär im Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft. Jahre später erzählt er, weshalb die Politik die irrationale Angst nicht mehr steuern konnte. "Bei Nitrofen gab es die öffentliche Aussage von Ärzten, dass bei Schwangeren nach dem Verzehr von Eiern durch die Angst vor möglichen Nitrofen Spuren im Ei die brisante Frage entstanden ist: Wird mein Kind geschädigt, muss eine Abtreibung

empfohlen werden? Also eine dramatische individuelle Gefühlslage, die man ernst nehmen muss."

Die Risikobewerter aus der Wissenschaft, so Müller, hätten damals gesagt, das Risiko sei ungeheuer niedrig. "Es ist so niedrig, wie wenn der Ehemann im Nebenzimmer eine Zigarette raucht, und deswegen ist vollkommen klar: Da gibt es keine Gefährdung." Müller musste die Frage nach dem Risiko öffentlich beantworten und spielte deshalb die Antwort mit verschiedenen Kommunikationsexperten durch. "Sehr schnell war klar, dass bei der damals aufgeheizten Stimmung und der existenziellen Fragestellung der Vergleich mit dem rauchenden Ehemann nicht möglich gewesen wäre. Ein Journalist hat mir direkt gesagt: , Sie werden öffentlich geschlachtet, wenn dieses Rauchbeispiel kommt.' Weil dieses Rauchbeispiel suggeriert hat, dass man die Nöte und Ängste der Leute nicht ernst nimmt."

Der Markt für Bio-Eier brach infolge der Skandalberichterstattung ein. Der durch den Skandal entstandene Schaden wurde vom Deutschen Bauernverband auf rund 500 000 Euro geschätzt.

Vorsicht: Angst kann wahnsinnig machen

Es gibt kleine Probleme, die zu großen Katastrophen aufgeblasen werden. Es gibt echte Gefahren, auf die reagiert werden muss. Es gibt unterschiedliche, miteinander konkurrierende Akteure, die darüber bestimmen, was als gefährlich gilt. Es gibt Menschen, die all das ignorieren oder glauben, was sie glauben wollen. Andere vermuten überall mögliche Risiken und sorgen für wachsende Marktanteile von Bio-Gemüse.

Und es gibt die Wahnsinnigen. Bei ihnen sind übliche Ängste ins Grotteske gesteigert. Das Vertrauen in Wissenschaft, Wirtschaft und staatliche Stellen haben sie durch ein sehr eigenes Weltbild ersetzt. Es sind gespenstische Zerrbilder des ratlos-überinformierten und etwas verwirrten Verbrauchers. Da sind zum Beispiel Veganer, für die alle tierischen Produkte des Teufels sind. "Eier sind eigentlich nichts weiter als der Menstruationsabfall von weiblichen Hühnern. Sie enthalten pro Stück mittlerer Größe in etwa dieselbe Menge an Fäulnisbakterien wie ein Kilogramm eines qualitativ durchschnittlichen Hundehaufens", kann man in einschlägigen Foren lesen.

Andere Leute fürchten sich vor Elektrosmog, Mikrowellen oder Milch im Kaffee. "Blonder Kaffee kann ein hochwirksamer Krebs-Cocktail sein", weiß die Zeitschrift "Balance" zu berichten. Manche Verschwörungstheoretiker glauben gar, dass der in

Deutschland übliche Jodzusatz bei Salz und Lebensmitteln nichts anderes ist als Körpervergiftung. Unter dem Stichwort "Zwangsjodierung" ist im Naturheilkunde-Lexikon aus dem MZ-Verlag zu lesen: "Es liegt der Verdacht nahe, dass sich die Jod-Lobby bereichert, indem sie aus Jodabfällen (z. B. aus Krankenhäusern) , Gold' macht. Statt teure Gebühren für Sondermüll zu zahlen, wird das wiedergewonnene Jod zum wertvollen , Gesundheitsmaterial'. Ganze Völker werden durch die Profitgier einer kleinen Lobby und durch einen gefügigen Staat krank gemacht! "

So wird aus gefühlten Risiken ein echtes Wahnsystem.-

Das macht doch jeder

Seit 17 Jahren reguliert Andreas Zach bei der Allianz Sachschäden. Ein Gespräch über Unrechtsbewusstsein, die Versuchung des Betrugs und Betrüger, die sich dumm anstellen.

Text: Roman Pletter

Foto: Sigrid Reinichs

- Andreas Zach kommt gerade von einem neuen Lieblingsschaden, wie er sagt. 4000 Tonnen Sauerkraut und Gurken sind unter einem Dach begraben, das wahrscheinlich wegen einer brennenden Fotovoltaik-Anlage einstürzte. Der 48-Jährige freut sich, wie er erzählt, in seinem Beruf als Schadenregulierer bei der Allianz ständig neue Menschen, Maschinen und Unternehmen kennenzulernen. Seine Aufgabe sei es, den Kunden nach Schäden schnell zu helfen und zu ermitteln, was ihnen zusteht. Dann mache dem studierten Agrarwissenschaftler, der eigentlich Entwicklungshelfer werden wollte, sein Beruf Spaß. Wenn ihn aber schwarze Schafe zu betrügen versuchten, bekämen sie Anzeigen. Denn Versicherungsbetrug sei eine Straftat und kein Kavaliersdelikt, er schade den ehrlichen Versicherungsnehmern: Sie bezahlten die ergaunerten Summen mit höheren Prämien.

Zach ist wichtig, dass dies erwähnt wird. Nun, da dies geklärt ist, kann er in gut gelauntem Bayerisch von 17 Jahren als Schadenregulierer berichten.

brand eins: Wenn ich meinen Fernseher fallen ließe, um vom Versicherungsgeld einen neuen zu kaufen, würden Sie es nachweisen?

Zach: In der Regel besichtigt ein Regulierer erst Schäden ab 1500 Euro. Oft ist das eine Frage der Dokumentation, also der Belege. Manche Schäden lässt der Innendienst gar nicht erst begutachten.

Wann würde der Innendienst hellhörig wegen des Fernsehers?

Es gibt Punktekataloge, mit denen wir Schäden bewerten. Kommen mehrere Punkte zusammen, schaut der Sachbearbeiter genauer hin. Eines möchte ich aber schon noch schnell sagen, damit wir nicht nur in diese Betrügerei-Geschichten abdriften: Ich gehe zunächst immer davon aus, dass das, was mir gesagt wird, richtig ist. Alles andere wäre fürchterlich. Dann wollte ich diesen Beruf nicht machen. Die meisten Schadensmeldungen sind korrekt. Nicht dass Sie den Eindruck haben, wir untersuchten jeden Schaden danach, ob er vielleicht ein Betrug ist. Aber die, die betrügen, wollen wir erwischen. Heute haben wir eigene Leute, die sich nur mit Betrügereien befassen.

Welche Betrugsindizien machen den Innendienst hellhörig?

Die Sachbearbeiter werden zum Beispiel aufmerksam, wenn der Vertragsbeginn relativ nahe am Schadenszeitpunkt liegt oder wenn ein Kunde häufig Schäden meldet. Auch wenn jemand Prämien nicht bezahlt und sie erst kurz vor dem Schaden begleicht. Manchmal gibt es auch kurz vor einem Schaden Nachfragen bei dem jeweiligen Agenten, ob alle Verträge noch gelten. Da stößt uns der Kunde selbst darauf, dass etwas nicht stimmen könnte.

Ist das Unrechtsbewusstsein gegenüber Versicherungen vielleicht deshalb nicht so ausgeprägt, weil viele Kunden sich durch Klauseln und Kleingedrucktes selbst übers Ohr gehauen fühlen?

Auf der einen Seite gibt es den systematischen und gezielt geplanten Betrug, auf der anderen den Fall, bei dem die Versicherung dem Kunden einen nicht vorsätzlich herbeigeführten Schaden nicht bezahlen möchte, weil er nicht gedeckt ist. In dieser Situation ärgert sich der Kunde über die Versicherung und das Kleingedruckte. Er hält sich vielleicht nicht vor Augen, was passiert, wenn er versucht, einen versicherten Schaden daraus zu machen. Erst vergangene Woche ist mir so etwas passiert. Dem Kunden lief das Aquarium aus. Das ist normalerweise in der Hausratversicherung nicht dabei, es sei denn, man hat es eingeschlossen. Der Kunde hat die Schadensdarstellung dann verändert und wollte 1800 Euro. Als der Sachbearbeiter Belege verglichen hatte und beim Verkäufer des Aquariums anrief, merkte er, dass etwas nicht stimmte. Der Kunde hat sofort auf seine Entschädigungsleistung verzichtet. Eine Anzeige bekommt er trotzdem.

Wie rechtfertigen sich solche Leute?

Ein typisches Argument ist: Ich zahle jahrelang ein, und die wollen mich um meine Entschädigung bringen. Mein Sparschwein ist nun so voll, das Kleingedruckte kann nicht sein. Die Prämie wird als Anzahlung verstanden. Wir als Versicherung sagen: Wir haben all die Jahre das Risiko gedeckt, das kostet Geld. Und die Bedingungen sind wichtig, um kalkulieren zu können. Wir sind keine Bank mit Sparvertrag. Also machen manche den Schaden und die Argumentation passend. Das kann zu bitteren Konsequenzen führen: von einer Anzeige bis hin zum Arbeitsplatzverlust. Neulich täuschte sogar ein Polizist einen Fahrraddiebstahl vor. Das vermeintliche Kavaliersdelikt Versicherungsbetrug geht quer durch alle Bevölkerungsschichten und Berufsgruppen.

Ist Versicherungsbetrug nicht ähnlich wie Steuerhinterziehung gesellschaftsfähig geworden, nach dem Motto: Das macht doch jeder?

Da ist was dran. Wenn Sie zum Beispiel ein Unternehmen mit Reparaturarbeiten beauftragen, werden Sie oft erleben, dass man Sie fragt, ob Sie versichert sind. Nun gibt es natürlich Kunden, die sagen: Das ist eine Unverschämtheit, der will großzügig abrechnen. Es gibt aber auch andere, die fragen: "Könnten Sie mir vielleicht die Wand da hinten auch noch streichen und das mit der Versicherung abrechnen?" Das sind ständige Versuchungen. Denen sind wir alle ausgesetzt. Da muss man mit dem moralischen Zeigefinger immer aufpassen.

Wenn Sie jemanden erwischen, entdecken Sie dann Unrechtsbewusstsein?

Bei nicht vorsätzlich herbeigeführten Schäden gibt es das schon. Bei den systematischen Betrügern eher nicht. Wir hatten neulich wieder einen Brandstifter in München. Er ist nun in psychiatrischer Behandlung. Der Mann hatte für einen Versicherungsbetrug von zehn- oder fünfzehntausend Euro in Kauf genommen, dass Menschen in Mehrfamilienhäusern zu Schaden kommen.

Warum betrügen Menschen die Versicherung?

In diesem Fall würde ich sagen: Der Mann hat sein Leben damit finanziert. Er hat das jedes halbe Jahr gemacht. Das sind Menschen, die schließen Verträge vor dem Hintergrund ab, dass sie ihren Schaden schon kennen. Das ist kühl kalkuliert. Und dann gibt es noch abenteuerlichere Sachen, wo man sich fragt: Wie konnte der nur? Ich hatte es einmal mit einem jungen Unternehmer zu tun, dessen Firma so schnell

gewachsen ist, dass er die Kontrolle verlor und überlegte: Wie komme ich da raus? Kurz vor einem Brand in seinem Unternehmen fragte er an, ob seine Verträge in Ordnung seien. Dann bekam die Zentrale von der örtlichen Agentur zwei Mitteilungen gleichzeitig: Es hat gebrannt. Und der Kunde war vor einer Woche da und hat sich nach seinen Verträgen erkundigt.

Und das reichte, um ihm den Betrug nachzuweisen?

Nein, das war nur der Anfang. In diesem Fall bekam der Mann noch einen ganzen Lkw mit Lieferungen, der in den Flammen untergehen sollte. Der Lkw war in Wirklichkeit mit Schrott beladen. Er sollte mit dem Schrott verbrennen, den er bei uns vergoldet hätte. Am geplanten Tag konnte der Fahrer aber nicht in die Halle. Gleichzeitig war der Unternehmer in den USA, um seine Spuren zu verwischen. Von dort meldete er uns, was alles kaputtgegangen sein soll. Aber es war ja gar nichts drin in dem Gebäude. Der Mann wurde nach der Landung am Flughafen verhaftet.

Und wenn der Schaden unstrittig ist, der Kunde einen neuen Teppich möchte, der Versicherer aber nur eine Reinigung bezahlen will?

So ein Schaden hat manchmal eine Unschärfe. Manche Schäden sind so kompliziert, dass es vielleicht nur fünf Gutachter dafür gibt, die auch noch zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Es gibt selten die letzte Wahrheit. Diesen Bereich will der Versicherungsnehmer so weit wie möglich in seine Richtung verschieben und die Versicherung in die ihre. In der Regel einigt man sich. Meine Aufgabe ist es, schnellstmöglich Einvernehmen herzustellen.

Die Allianz ist börsennotiert, und Aktionäre sehen gern niedrige Schadenquoten. In Ihrem Unternehmen gibt es doch sicher Druck von oben, streng zu sein?

Versicherungen müssen mit den Prämien Aktionärsdividenden, den Apparat und den Schadenaufwand decken. Wenn ein Posten davongaloppiert, müssen die Prämien steigen. Deshalb ist es auch im Interesse der ehrlichen Versicherten, dass nur bezahlt wird, was auch die Verträge abdecken.

Sie sind neben Ihren überregionalen Aufgaben für die Münchener Stadtteile Grünwald und Harlaching verantwortlich, in denen viele vermögende Menschen leben. Wie sieht es dort mit Versicherungsbetrug aus?

Dort gibt es viele Einbrüche, Anhaltspunkte für Betrug habe ich aber nie gefunden, wenn beispielsweise teurer Schmuck gestohlen wurde. Probleme bei Schmuck gibt es meist, wenn jemand zu einem Vertrag gekommen ist, der nicht zu seinen Lebensumständen passt.

Geht es etwas konkreter?

Wenn beispielsweise jemand eine Hausratversicherung über nur 15 000 Euro hat und eine Uhr über 25 000 Euro versichert. Ich hatte neulich einen Schaden mit einer Uhr von Rolex, klassisch, möchte ich sagen. Eine Dame hatte über einen sehr guten Kunden von uns eine Schmucksachenversicherung bekommen. Ein Schmuckstück war für 1000 Euro, eines für 2000 und eine Rolex für 25 000 Euro versichert. Im ersten Jahr ging das erste Teil verloren, dann das zweite, und im dritten war die Uhr fällig. Wir hatten von Anfang an ein komisches Gefühl, suchten Juweliere in München auf und zeigten ihnen ein Foto der Frau, auf dem sie die Uhr trug. Ein Verkäufer erinnerte sich und sagte, das sei eine andere Rolex als die bei der Versicherung angegebene. Das sagte er auch vor Gericht aus. Die Frau wurde wegen Betrugs verurteilt.

Da hatten Sie aber Glück.

Bei Rolex ist es oftmals gar nicht so schwierig. Das Unternehmen hat eine eigene Betrugsabteilung. Die Uhren haben Nummern. Wenn eine Uhr verschwindet und bei einem Juwelier repariert wird, gibt Rolex nur Ersatzteile heraus, wenn die Uhr an die Zentrale geschickt wird. Deshalb tauchen Rolex-Uhren immer wieder auf. Manchmal wird nach Jahren eine als gestohlen gemeldete Uhr von einem späteren Besitzer repariert. Dann gibt es gleich Mitteilungen an die Staatsanwaltschaft.

Ob das alle betrügenden Rolex-Besitzer wissen?

Ich glaube nicht. Einmal hat jemand am letzten Tag seines Versicherungsschutzes die Uhr während eines Fußball-WM-Spiels angeblich auf der Leopoldstraße im Getümmel verloren. Doch zu diesem Zeitpunkt war sie schon seit Monaten nicht mehr in seinem Besitz. Das wussten wir, weil sie ein neuer Eigner in der Zwischenzeit schon zu Rolex geschickt hatte, um sie reparieren zu lassen. -

Bestehende Versicherungen in Deutschland

in Millionen	1990*	2006
Zahl der Kraftfahrzeugversicherungen	72,38	100,21
Sachversicherungen	57,84	67,41
Allgemeine Haftpflichtversicherungen	27,99	42,12
Rechtsschutzversicherungen	24,46	28,65
Private Unfallversicherungen	21,48	29,12

Erstversicherungen in der Gesamtwirtschaft

	1995	2006
Versicherungsbeiträge je Einwohner in Deutschland in Euro	1414	2081
Gesamtbeiträge im Verhältnis zum BIP in Prozent	6,41	7,45
Beiträge im Verhältnis zum verfügbaren Einkommen der Privathaushalte in Prozent	10,12	11,56

**Beitragsaufkommen und Leistungen nach Versicherungsarten in Deutschland
in Mrd. Euro (2007)**

	Beitragsaufkommen	Leistungen	Schadenquote
Kraftfahrzeugversicherung	20,8	19,2	92,3
Allgemeine Haftpflichtversicherung	6,9	4,5	65,3
Private Unfallversicherung	6,4	2,8	43,8
Private Sachversicherung (hauptsächlich Wohngebäude, Hausrat)	7,1	6,4	90,2
Rechtsschutzversicherung	3,1	2,2	71,0

Quelle: Jahrbuch 2007 – Die Deutsche Versicherungswirtschaft; eigene Berechnungen

*Die Angaben schließen ab 1990 die neuen Bundesländer mit ein

Die Schadenquote zeigt an, wie hoch die Ausgaben für Leistungen im Verhältnis zu den Beitragseinnahmen sind. Liegt sie über 100 Prozent, heißt das, dass die Versicherung mehr für Schäden ausgegeben hat, als sie an Beiträgen einnahm. Liegt sie darunter, blieb auch etwas für die Verwaltung und gegebenenfalls ein Gewinn über – und natürlich für Provisionen, die so betrachtet die Kunden selbst bezahlen. Bei Versicherungen wie der Autohaftpflicht gibt es wegen des starken Wettbewerbs, der auf die Prämien drückt, immer mal wieder Quoten über 100 Prozent. Unfallversicherungen sind aus Sicht der Versicherer besonders lukrativ.

Zu den Prämieeinnahmen kommen Einnahmen durch Kapitalanlagen. In der Schaden- und Unfallversicherung zum Beispiel lagen die laufenden Erträge aus Kapitalanlagen im Jahr 2006 bei 5,5 Milliarden Euro. Der Kapitalanlagebestand in diesem Zweig betrug 131,1 Milliarden Euro. Der für Lebensversicherungen belief sich auf rund 665,7 Milliarden Euro.

Wir wollen immer artig sein!

Auch beim guten Benehmen versuchen Konzerne, sich gegenseitig zu übertreffen. Jedenfalls auf dem Papier. Hier eine Auswahl der schönsten guten Vorsätze - zum Mitraten.

Text: Jens Bergmann

1. "Angehörige des (...) -Konzerns sind gehalten, bei allen den Konzern betreffenden Angelegenheiten ihr Urteilsvermögen vernünftig einzusetzen und sich von einem hohen Maß an Ehrlichkeit und Redlichkeit leiten zu lassen. Ein Mitarbeiter darf weder seine geschäftliche Stellung missbrauchen, um persönlichen Nutzen daraus zu ziehen, noch darf er Verhaltensweisen fördern, die im Widerspruch zu diesem Verhaltenskodex stehen."

a. Continental

b. Volkswagen

c. Shell

2. "Transparenz und Glaubwürdigkeit sind wesentliche Bestandteile unserer Unternehmenskultur. Gelebte kulturelle Offenheit, Toleranz und Respekt nach innen und außen prägen unser internationales Profil."

a. BAS F

b. Bayer

c. Metro

3. "Wir respektieren die international gültigen Menschenrechte und achten auf ihre Einhaltung. Dazu gehört auch der Schutz der persönlichen Würde und der Privatsphäre jedes Einzelnen. Wir dulden keine Menschenrechtsverletzungen."

a. Infineon

b. Münchener Rück

c. Deutsche Post

4. "(...) achtet die Würde und die Persönlichkeit eines jeden Mitarbeiters. Der Umgang miteinander ist von gegenseitigem Respekt, Fairness, Teamgeist, Professionalität und Offenheit geprägt. Die Führungskräfte nehmen eine Vorbildrolle wahr und bewähren sich besonders in Konfliktsituationen als kompetente Ansprechpartner."

a. MAN

b. RWE

c. ThyssenKrupp

5. " Jede Sitzung oder anderweitige Veranstaltung der Gremien eines Unternehmens des (...)Konzerns hat ausschließlich dem in der Satzung bestimmten Gegenstand des Unternehmens zu dienen. Die Durchführung von Sitzungen oder Veranstaltungen, die keine unmittelbare Beziehung zum Unternehmenszweck aufweisen oder der Verwirklichung des Unternehmensgegenstands zu dienen bestimmt sind, sind nicht gestattet."

a. Eon

b. Allianz

c. Deutsche Börse

6. "Wir begeistern unsere Kunden durch exzellente Produkte und Services."

a. TUI

b. Deutsche Telekom

c. Commerzbank

7. "(...) ist bestrebt, eine angemessene Vergütung zu zahlen und allen Beschäftigten einen sicheren und gesunden Arbeitsplatz bereitzustellen."

a. Nokia

b. Fresenius Medical Care

c. Novartis

8. "Die Beachtung von Gesetz und Recht ist für unser Unternehmen oberstes Gebot. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat die gesetzlichen Vorschriften derjenigen Rechtsordnung zu beachten, in deren Rahmen er/sie handelt. Gesetzesverstöße müssen unter allen Umständen vermieden werden, insbesondere Verstöße, die mit Freiheitsstrafe, Geldstrafe oder Geldbuße geahndet werden."

a. Merck KGaA

b. Siemens

c. Deutsche Lufthansa

Auflösung: 1a, 2c, 3a, 4b, 5a, 6b, 7a, 8b

brand eins 4/2008

Die Welt in Zahlen

Text: Christian Fahrenbach und Robert Rist

Höhe der Geldspenden in Deutschland im ersten Halbjahr 2007 in Millionen Euro: **843**

Anteil der Spenden an dieser Summe, die Menschen geben, die zudem ehrenamtlich tätig sind, in Prozent: **56,7**

Anteil der Spenden an dieser Summe, die Haushalte geben, die ein monatliches Nettoeinkommen bis 2749 Euro haben, in Prozent: **59,7**

Anteil der Erwachsenen, die am Prokrastinieren leiden, dem Aufschieben wichtiger Tätigkeiten, in Prozent: **20**

Mindestanteil der Studenten, die daran leiden, in Prozent: **45**

Anteil der Deutschen, die 1985 Grundschullehrer hoch achteten, in Prozent: **17**

Anteil der Deutschen, die 2008 Grundschullehrer hoch achteten, in Prozent: **33**

Anteil der Deutschen, die 1972 Politiker hoch achteten, in Prozent: **27**

Anteil der Deutschen, die 2008 Politiker hoch achteten, in Prozent: **6**

Anteil übergewichtiger Kinder, die weder TV noch Spielkonsole besitzen, im Jahr 2005 in Prozent: **11,9**

Anteil übergewichtiger Kinder, die TV und Spielkonsole besitzen, im Jahr 2005 in Prozent: **27,2**

Anteil der Bundeswehrsoldaten, die laut Jahresbericht 2007 des Wehrbeauftragten zu dick sind, in Prozent: **40**

Von der amerikanischen Internetseite Yahoo gespeicherte Informationen pro User und Monat: **811**

Maximal zu beantwortende Fragenzahl bei der Volkszählung in Deutschland 1987: **37**

Anteil der Muslime, die sich bei einer weltweiten Umfrage als politisch moderat bezeichneten, in Prozent: **93**

Anteil der Muslime, die bei dieser Umfrage die Terroranschläge vom 11. September 2001 als berechtigt ansahen, in Prozent: **7**

Anteil der Schweizer, die 2003 in einer Umfrage fanden, die US-Regierung sei für die Terroranschläge selbst verantwortlich, in Prozent: **70**

Scheidungen auf 10 000 Ehen in Deutschland im Jahr 1991: **70,5**

Scheidungen auf 10 000 Ehen in Deutschland im Jahr 2006: **103,9**

Monatlicher Betrag, den ein Mann mit 1800 Euro Nettoverdienst nach der Scheidung an seine unterhaltsberechtigten Ex-Frau zahlen muss, in Euro: **771**

Summe, die der Londoner High Court Heather Mills, der Ex-Frau von Paul McCartney, zugesprochen hat, in Millionen Euro: **31, 6**

(Alle Zahlen stammen aus deutschen und internationalen Medien sowie anderen Quellen)

brand eins 4/2008

Der frühe Vogel fängt den Wurm

Uhu setzt auch beim Marketing auf den Klebe-Effekt. Und bindet die Kundschaft bereits im Kindergarten.

Text: Jens Bergmann **Foto:** Manu Burghart

- Obwohl Marken beständig gepflegt werden wollen, wechseln Marketingleute so häufig den Job wie wohl keine andere Berufsgruppe. Beim Klebstoffhersteller Uhu ist das interessanterweise anders. Der Marketingdirektor Ralf Schniedenharn ist seit 18 Jahren im Unternehmen, der Kommunikationschef Hans-Jürgen Schmeitz sogar schon seit 26. Die beiden Herren plaudern im badischen Bühl, wo die Firma seit mehr als hundert Jahren ihren Sitz hat, über Uhus Erfolgsrezept: Kontinuität. Der Auftritt der Marke ist seit Ende der sechziger Jahre nahezu unverändert, ebenso der 1948 ersonnene und ins kollektive Gedächtnis eingegangene Slogan "Im Falle eines Falles klebt Uhu einfach alles".

Die Kommunikationsstrategie, mit der die vergleichsweise winzige Firma eine der bekanntesten deutschen Marken erschaffen hat, beruht auf einer einfachen Überlegung. Weil Klebstoff selten auf Vorrat, sondern bei Bedarf gekauft wird, ist es wichtig, dass die Kunden die Marke im Falle des Falles kennen. Das lässt sich mit viel Werbung erreichen - oder durch frühe Prägung. Auf Letztere setzt man bei Uhu. Traditionell versorgt die Firma Kindergärten und Schulen mit Klebstoff und Bastelanleitungen, sodass, wie Schmeitz sagt, "bereits die Jüngsten Kleben mit dem Markenbild Uhu

verbinden". Neben Erziehern und Lehrern machen vor allem Modellbauer gratis Reklame. Und weil Basteln - im Falle des Gelingens - zu den erfreulichen Kindheitserfahrungen zählt, gilt Uhu "als äußerst sympathische Marke mit großem Faszinationspotenzial" (Schniedenharn). In Deutschland und Österreich ist sie zum Synonym für Alleskleber geworden.

Ein großer Vorteil für die Firma ist, dass selbst die traditionell knickrigen deutschen Kunden bei Klebstoff nicht knausern. Uhu gilt als der renditestärkste Nonfood-Artikel im Supermarkt, was ihn bei vielen Händlern so beliebt macht. Im Vertrieb kooperieren die Badener mit Tesa (Beiersdorf). Der größte Konkurrent Henkel - der vor allem Industriekunden bedient - kommt ihnen nicht wirklich ins Gehege. Von Avancen multinationaler Konzerne blieb Uhu bislang verschont, weil die Marke als nicht "globalisierbar" gilt. Seit fast 15 Jahren gehört sie der Bolton Group in Amsterdam, einer Holding, die etliche europäische Haushaltsmarken mit nationaler Bedeutung an der langen Leine führt.

So können die Uhu-Macher tun, was sie immer getan haben. Dazu gehört, sich regelmäßig etwas Neues einfallen zu lassen. Zum Beispiel Ende der neunziger Jahre für den mexikanischen Markt den Slogan "Klebstoff ist gelb" - der sich als deutlich erfolgreicher erwies als die später hierzulande von Yello lancierte Kampagne "Strom ist gelb". Und auch beim Kleber gibt es immer noch etwas zu verbessern. Eine neuere Entwicklung, auf die die Uhu-Leute stolz sind, ist ein extrastarker und fehlertoleranter Alleskleber, dessen Wirkung erst nach 20 Sekunden einsetzt, sodass man die zu verbindenden Teile noch für einige Momente hin- und herschieben kann. Was das Faszinationspotenzial bei einer bislang vernachlässigten und hochinteressanten Zielgruppe erhöhen dürfte: Menschen mit zwei linken Händen. -

Wie etliche berühmte Marken entsteht auch Uhu aus der Tüftelei eines Apothekers. August Fischer übernimmt 1905 in Bühl eine kleine Fabrik, in der er Tinten, Stempelkissen und Klebstoffe herstellt. 1932 entwickelt er dort den ersten gebrauchsfertigen glasklaren Kunstharz-Klebstoff. Mit dem lassen sich alle bekannten Materialien ohne hässliche Kleberänder verbinden, sogar die ersten Kunststoffe.

Wie damals in der Schreibwarenbranche üblich, wählt Fischer für sein neues Produkt den Namen eines Vogels, der zu dieser Zeit noch im Schwarzwald zu hören ist: Uhu. Der Alleskleber in der charakteristischen schwarz-gelben Tube mausert sich im Laufe der Jahre durch weitere Klebstoffe zu einer erfolgreichen Markenfamilie. 1971 wird sie von der

britischen Beecham-Gruppe übernommen, die das Traditionsunternehmen später an Uhu-Manager verkauft. Diese reichen ihr Unternehmen 1994 an die Bolton Group weiter. Hinter dem Konzern steht der griechische Multimillionär Joseph G. Nissim, der seinen Reichtum dem Thunfischfang verdankt - und so clever ist, sich bei Uhu nicht groß ins Geschäft einzumischen.

Uhu GmbH & Co KG

Mitarbeiter weltweit: 540

Jahresumsatz: rund 125 Millionen Euro

Exportanteil: mehr als 60 Prozent

Glaube an den Fortschritt

Adelholzener zählt in der behäbigen Mineralwasser-Branche zu den dynamischen Unternehmen.

Obwohl es Nonnen gehört. Beziehungsweise: weil.

Eine Geschichte über langen Atem und richtiges Timing.

Text: Peter Gaide

Foto: Sigrid Reinichs

Maschinenlärm und Kontemplation

Die Maschine tost und braust, macht einen Höllenlärm und kurzen Prozess mit den Sätzen des Mannes, der durch das Werk der Adelholzener Alpenquellen führt. "Modernste Technik", "40 bar drauf", "patentierte Prozesse". Es handelt sich um eine Art heizende, blasende Zentrifuge. Sie erhitzt fingergroße Plastikröhrchen, plustert sie zu Flaschen auf: PET-Einwegflaschen für Erfrischungsgetränke.

Hundert Kilometer westlich, in München, liegt das Mutterhaus eines christlichen Schwesternordens, der Kongregation der Barmherzigen Schwestern vom heiligen Vinzenz von Paul. Die Generaloberin, Schwester Theodolinde M. Mehltreter, deutet in die rechte Ecke der weiß getünchten Kapelle. Durch das Buntglasfenster über dem Altar fällt ein Sonnenstrahl. "Schön, gell? Unser Ordensgründer." Die helle

Marmorstatue eines bärtigen Mannes. Die Schwester faltet die Hände. Es ist still. "Hier kann man Ruhe finden. Ohne Ruhe und Gebete geht es nicht."

Maschinenlärm und Kontemplation, Manager und Nonnen, moderne Technik und barocker Zierrat. Adelholzener und die Barmherzigen Schwestern scheinen auf den ersten Blick nicht viel gemein zu haben - doch sie gehören eng zusammen. Der Orden ist alleiniger Eigentümer des Brunnenbetriebes, der seit 1998 rund 160 Millionen Euro in die Modernisierung seiner Produkte und seiner Produktion investierte. Die Belegschaft wuchs um gut ein Drittel auf derzeit 420 Mitarbeiter.

Mit einem Teil des Gewinns finanziert der Orden seine sozialen Einrichtungen und karitativen Aufgaben: Klinik-Neubauten, Obdachlosenspeisung und zusätzliche Arbeitskräfte in Pflegeheimen. Deswegen schätzt Schwester Theodolinde auch das Getöse der Produktion.

Ein karitativer Mischkonzern

Die Geschichte des Unternehmens, das in den vergangenen Jahren zu den dynamischsten unter den 223 Brunnenbetrieben in Deutschland zählte, fing beschaulich an. 1907 kauft der Orden ein heruntergekommenes Kurhaus in Bad Adelholzen mit einer kleinen Heilwasserquelle in der Nähe. Die Nonnen, die Hungerige gespeist, Kranke gepflegt und Verzweifelte ermutigt haben, sollen sich in dem Haus erholen, sollen Kraft tanken für ihre Aufgaben in der Stadt. Doch das tun sie nicht, sondern machen das Nass der Primusquelle zu Geld. Seit einhundert Jahren füllen sie im wahrlich himmlisch gelegenen Bad Adelholzen zwischen Alpen und Chiemgau Heilwasser ab. Anfangs geht das per Hand, Ochsen transportieren die Kästen Richtung Bahnstation. Einen Waggon zu füllen dauert eine Woche.

Heute befüllt Adelholzener pro Tag mehr als eine Million Flaschen. Die Firma zählt zu den großen, modernen Brunnenbetrieben Deutschlands. Ein Markenartikler, der großen Wert auf Qualität legt und dafür auch überdurchschnittlich hohe Preise verlangt. Längst geht es nicht mehr nur um Heil- und Mineralwasser für die Region. Produziert werden außerdem Schorlen, Wasser-Saft-Mixgetränke, Fitness-, Wellness- und Bio-Drinks. Die Produkte sind deutschlandweit bekannt, einige sind Marktführer. Exportiert wird inzwischen in 22 Länder.

Für den Orden ist Adelholzener eine zentrale Säule der Finanzierung, denn Mittel aus dem Kirchensteueraufkommen bekommt die Kongregation nach eigenem Bekunden nicht. Es handelt sich um einen karitativen Mischkonzern. Dazu zählen drei Krankenhäuser, sechs Alten- und Pflegeheime, drei Berufsfachschulen für Pflegeberufe, drei landwirtschaftliche Betriebe und eben Adelholzener. 1500 weltliche Mitarbeiter sind in den Häusern, Einrichtungen und Betrieben des Ordens beschäftigt.

Gewinn machen für die gute Sache

Schwester Theodolinde war lange der gute Geist und ist immer noch eine zentrale Figur in dem unternehmungslustigen Orden. Von 1989 bis Ende 2004 war sie Vorsitzende der Geschäftsführung und Personalchefin von Adelholzener. Heute entscheidet sie im Beirat der Firma über alle wichtigen Belange mit. Sie sitzt mit gefalteten Händen am Tisch eines Besprechungsraums im Mutterhaus in München. Der Raum heißt "Klara". Feine Barockmöbel stehen hier, an der Wand hängt ein Ölgemälde von Jesus am Kreuz.

Wie wird eine Schwester eigentlich Managerin? "Bin ich doch gar nicht", winkt die 61-Jährige kopfschüttelnd ab. Ihre unternehmerischen Kenntnisse eignete sie sich durch die Übernahme von Verwaltungsaufgaben in einem Sanatorium an, später durch die Fortbildung zur Finanzbuchhalterin und praktischen Betriebswirtin. Schon kurz nach ihrem Antritt in Adelholzen war sie sich nicht zu schade, als Galionsfigur in der Öffentlichkeit aufzutreten: als Wasser verteilender "Engel" im Stau auf der Autobahn, beim Elf-meter-Duell gegen Torwart Oliver Kahn, auf Messen, Festen und Veranstaltungen. Nein, peinlich sei ihr das nicht gewesen. Es habe ihr Freude gemacht, all die Menschen zu treffen. "Öffentlichkeitsarbeit widerspricht doch nicht unserem Glauben. Und gewinnorientiertes Wirtschaften widerspricht ihm auch nicht, denn wir bieten hohe Qualität, und es ist für eine gute Sache. Adelholzener trägt dazu bei, unsere Werke in die Zukunft zu führen! "

Die Sicherung des segensreichen Geschäftes lag dem Orden schon immer am Herzen. Lange Zeit musste er aber nichts anderes tun, als das Wasser einfach nur abzufüllen. Die Schwestern waren verwöhnt mit ihrer sprudelnden Quelle. Seit dem Zweiten Weltkrieg wuchsen Absatz und Umsatz jedes Jahr. Die Deutschen tranken

immer mehr Mineralwasser, und die Südbayern, Kernzielgruppe für Adelholzener, machten da keine Ausnahme.

Von 1970 bis 1992 kletterten die Abfüllungen der Schwestern von 16 Millionen auf mehr als 300 Millionen Flaschen jährlich. Die Firmenkasse füllte sich. Schon bald würde man das Geld brauchen.

Mitte der neunziger Jahre schien der Markt gesättigt. Das Geschäft mit klassischen Mineralwässern stagnierte, Eis-Tees, Schorlen und Wässer mit Aromen legten zu. Außerdem kamen die leichten PET-Flaschen auf. Die Geschäftsführung um Schwester Theodolinde war gefordert, schwierige Entscheidungen standen an. "Uns war klar, dass sich die Branche veränderte, und wir wollten das nicht verpassen. Man darf sich in einem solchen Moment nicht einigeln", sagt sie rückblickend.

Im Falle weitreichender Entscheidungen müssen die Geschäftsführer von Adelholzener vorab den sogenannten Beirat konsultieren. In dem Gremium sitzen unter anderem ein ehemaliger Geschäftsführer der Firma, außerdem der Unternehmer Claus Hipp und die Generaloberin des Ordens. Viermal pro Jahr tritt der Beirat zusammen, überprüft die aktuelle Geschäftsentwicklung und justiert die Strategie. Weil man langfristig denkt, gibt es einen Fünf-Jahres-Plan.

Das klingt nicht sehr dynamisch. Doch wenn der Beirat einmal grünes Licht gibt, geht es bei Adelholzener schnell. Anders als in Unternehmen mit verschiedenen Eigentümern und Interessen sprechen die Schwestern mit einer Stimme. Und haben klare Ziele: Arbeitsplätze sichern, Adelholzen fit machen, die Finanzierung der Kongregation sicherstellen.

Die erste wegweisende Entscheidung: Nachdem der Beirat die hohen Investitionen abgesegnet hatte, stieg Adelholzener in die PET-Abfüllung ein. 2007 baute die Firma ihre neueste Abfüllanlage. Waren Plastikflaschen Mitte der Neunziger vielen Anbietern und Kunden nicht ganz geheuer, sind sie heute nicht mehr wegzudenken. Die Konsumenten schätzen sie als leicht, handlich - und man wird das Leergut auch mal schnell im Mülleimer los. Lediglich die Gastronomie hält noch an Glasflaschen fest. Während Adelholzener 1995 zu 95 Prozent Glasflaschen befüllt, liegt ihr Anteil heute bei 40 Prozent. Bundesweit werden mittlerweile nur noch ein Drittel aller Wässer und Erfrischungsgetränke in Glasflaschen verkauft.

Den zweiten großen Schritt wagen die Schwestern und das Unternehmen im Jahr 2001 mit einem neuen Produkt. Das mit Sauerstoff angereicherte Wasser "Active O2"

macht aus der Quelle, die ihre Wasser und Schorlen bis dahin nahezu vollständig in Südbayern verkauft, einen überregionalen Getränkeanbieter, der heute immerhin ein Viertel seiner Produktion außerhalb Bayerns absetzt.

Die Nonnen sind anfangs allerdings skeptisch. Denn eigentlich lautet ihr Credo: Qualität und Ehrlichkeit. Die Produkte sollen halten, was sie versprechen. An Marketing-Luftnummern möchten sie sich nicht beteiligen. "Ich sagte damals zu unserem Geschäftsführer Herrn Schneider: Geh'n S' doch lieber zwei Stunden spazieren, davon haben Sie mehr! ", sagt Schwester Theodolinde lachend.

Inzwischen hat sie ihre Meinung längst geändert, wie sie sagt. Das hat wohl nicht nur mit einem medizinischen Gutachten über die segensreiche Wirkung des Getränkes zu tun, sondern auch mit seinem Erfolg. Aus dem Sauerstoff-Wasser ist eine komplette Produktlinie geworden. Hundert Millionen Flaschen werden jährlich mit Active O2 befüllt, das bedeutet ein Viertel des gesamten Adelholzener-Absatzes. Das Unternehmen erwirtschaftet mehr als ein Viertel seines Gesamtumsatzes von rund 130 Millionen Euro mit den Sauerstoff-Getränken, bei denen die Margen vergleichsweise hoch sind.

Parallel zu Produktion und Sortiment modernisierten die Schwestern Adelholzener auch noch in einem dritten Bereich. Im September 1999 wurde das neue Ressort Vertrieb und Marketing geschaffen, mit Stefan Hoechter als Geschäftsführer. Der 51-jährige Volkswirt war zuvor lange Jahre für den Fruchtkonzentrat-Hersteller Wild in den USA tätig und hatte den weltweiten Vertrieb auf Vordermann gebracht. Ein smarterer, erfahrener Manager.

Hoechter bringt frischen Wind ins Unternehmen, aber den Schwestern wird es dabei bisweilen zugig, wie folgende Anekdote illustriert: Ein TV-Spot sollte zeigen, wie ein Formel-1-Fahrer während eines Boxenstopps mit Active O2 "betankt" wird. Die Schwestern waren anfangs nicht begeistert: Formel 1, ist das nicht Glamour, Luxus, Verschwendung und Dekadenz? Damit sollte Adelholzener auf keinen Fall in Verbindung gebracht werden! Es kostete Hoechter einige Überzeugungsarbeit; der Clip wurde gedreht. Boxenluder sind, immerhin, keine zu sehen. Auf seine Chefinnen lässt er aber nichts kommen. "Die Schwestern sind in keiner Weise das bremsende, bedächtige Moment im Unternehmen. Sie haben vor langer Zeit verstanden, dass Innovation und Investition auch beim Marketing eine wichtige Rolle spielen."

Das größte Problem der Firma: Ihr gehen die Nonnen aus

Der Trend, der mit Active O2 begann, hat sich für Adelholzener bis in die Gegenwart fortgesetzt. Produkte, Marken, Verpackungen und Werbung werden immer wichtiger. Die Firma experimentiert ständig mit neuen Verschlüssen, unterschiedlichen Flaschengrößen, neuen Geschmackssorten oder unterschiedlichen Vertriebswegen vom Großhandel bis zum Direktvertrieb an Schulen und Kantinen.

Das gute alte Mineralwasser garantiert längst kein Wachstum mehr. Das Geschäft entwickelt sich immer weiter hin zu Wässern mit Geschmack, die bereits mehr als 50 Prozent des Absatzes ausmachen. "Wir müssen uns ständig neu erfinden", sagt Stefan Hoechter. Denn es gebe keine Standardprodukte mehr, die zehn Jahre unverändert erfolgreich blieben. Umso wichtiger wird das Marketing: Bei den Werbeausgaben liegen nur Gerolsteiner und Apollinaris vor Adelholzener.

Im gleichen Maße, wie sich das Unternehmen auf einen immer kurzlebigeren Markt einstellen muss, bemüht es sich, den Geist der Kongregation am Leben zu erhalten. Das ist nicht einfach, denn im operativen Geschäft ist seit dem Ausstieg von Schwester Theodolinde keine Schwester mehr aktiv. Der Orden altert und schrumpft. 430 Schwestern gibt es in München und Umgebung - ein Großteil davon im Ruhestand. Zuletzt trat 1983 eine Schwester in den Orden ein, das jüngste Mitglied ist 59 Jahre alt. Der fehlende Nachwuchs ist das große, ungelöste Problem der Schwestern, und ihre größte Bürde, wie sie sagen. Als Generaloberin ist Schwester Theodolinde zwar im Beirat von Adelholzener vertreten und segnet jede wichtige Entscheidung des Unternehmens mit ab. Das ersetzt allerdings nicht ihre Präsenz im Betrieb.

Ihr Rückzug aus dem Tagesgeschäft hat eine Lücke hinterlassen, auch in der Außenwirkung. Rund 10 000 Menschen kommen jährlich nach Adelholzen, um sich im Besucherzentrum "Wasserwelt" über den Entstehungsprozess des Mineralwassers zu informieren, Souvenirs zu kaufen und hier und da ein Wasser zu kosten. Und um eine Nonne zu sehen.

Diese Aufgabe nimmt seit August 2007 Schwester Aloisia Kolm wahr. Die gelernte Krankenpflegerin war 20 Jahre lang in Bayreuth in der Altenpflege tätig. Jetzt hält sie vor Besuchergruppen einen kurzen Vortrag über die Geschichte des Ordens. So ganz warm ist sie mit ihrer Tätigkeit aber noch nicht geworden, das spürt man. "Es braucht schon seine Zeit", sagt die 68-Jährige milde lächelnd.

Schwester Theodolinde, der gute Geist der Firma, ist vielen noch in guter Erinnerung. Lohnbelege hatte die umtriebige Geschäftsführerin eigenhändig verteilt, nahezu alle Mitarbeiter kannte sie mit Namen. Gabelstaplerfahrer, die am Samstag arbeiten mussten, beschenkte sie schon einmal mit einer Tafel Schokolade.

Gravierender noch als das Ausbleiben solcher kleinen Gesten war die Vakanz der Personalleiter-Stelle. Mehr als ein Jahr ging ins Land, bevor die Firma in Christoph Kollmer einen Nachfolger von Schwester Theodolinde fand.

War der Nachweis einer besonders christlichen Lebensführung ausschlagend für den Job?

"Nein", winkt der 40-Jährige ab, "obwohl ich ein kirchliches Internat besucht habe." Adelholzener sei kein Tendenzbetrieb wie etwa die Caritas. Von daher dürfe der Glaube in Bewerbungsgesprächen auch keine Rolle spielen. Das Besondere in dem Unternehmen ist für Kollmer die Kultur. Das wichtigste Ziel der Schwestern sei nach wie vor die Sicherung der Arbeitsplätze bei Adelholzener. Noch nie sei eine betriebsbedingte Kündigung ausgesprochen worden. "Das zeigt sehr deutlich, dass nachhaltiges Wachstum hier nicht nur ein Schlagwort ist." Auch lege man großen Wert auf eine gelungene Aus- und Weiterbildung. Fluktuation gebe es praktisch nicht, die Mitarbeiter sind treu.

Verhaltens- oder personenbedingte Kündigungen gab es allerdings immer in Adelholzen, auch unter Schwester Theodolinde. "Meine größten Niederlagen", sagt sie dazu. "Aber wo andere Firmen bereits die Kündigungskeule zücken, etwa bei Suchtproblemen, versuchen wir es trotzdem noch einmal", betont Personalleiter Christoph Kollmer. Kündigungen vermeiden, solange es nur geht. So habe es Schwester Theodolinde gehandhabt, so will auch er es handhaben. Denn ein ganz normales Unternehmen soll Adelholzener nicht werden. -

Die Kongregation der Barmherzigen Schwestern ist nach dem Heiligen Vinzenz von Paul benannt. Anfang des 17. Jahrhunderts setzt er sich in Frankreich für Arme, Kranke und Notleidende ein.

In Straßburg gegründet, breitete sich der römisch-katholische Orden Anfang des 19. Jahrhunderts im gesamten deutschsprachigen Raum aus.

Die Föderation der Vinzentinischen Gemeinschaften zählt heute etwa 4500 Schwestern. Sie sind seit jeher durch ihre wohltätige Arbeit weltlich orientiert.