

# **Dissertation**

zur Erlangung  
des Doktorgrades am  
Fachbereich 1  
der  
Universität Siegen

Thema:

**- Warum scheitern Vertragsverhandlungen?-**  
*Ein politischer und ökonomisch-juristischer Vergleich*

von

Promotionskandidat

**Dr. cand. Thomas Söbbing, LL.M.**  
Master of Laws (*Informationsrecht*)

bei

**Prof. Dr. Jürgen Bellers**  
Fachbereich 1  
Universität Siegen



für meine Ehefrau

Sandra Söbbing



## Gliederung

<b>GLIEDERUNG .....</b>	<b>5</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>8</b>
<b>BÜCHER, FACHARTIKEL UND ERSTQUELLEN.....</b>	<b>9</b>
<b>TAGESZEITUNGEN, MAGAZINE UND FACHARTIKEL.....</b>	<b>16</b>
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>25</b>
<b>2. WISSENSCHAFTLICHE HERANGEHENSWEISE .....</b>	<b>31</b>
2.1 DER FORSCHUNGSPROZESS .....	31
2.2 VERWANDTSCHAFT DER WISSENSCHAFTEN .....	35
2.2.1 Verwandtschaft von Politikwissenschaften und Ökonomie.....	35
2.2.2 Verwandtschaft von Politik- und Rechtswissenschaft.....	37
2.3 FORSCHUNGSBERICHT (STAND DER FORSCHUNG).....	40
2.3.1 Harvard-Verhandlungskonzept.....	40
2.3.2 Delphinstrategie .....	42
2.3.3 Win-win .....	46
2.3.4 Sonstige Verhandlungsmethoden.....	51
2.4 DARSTELLUNG EINER GELUNGENEN VERHANDLUNG „HERKULES“ .....	53
2.5 DEFINITION DES SCHEITERNS VON VERTRAGSVERHANDLUNGEN.....	56
2.6 BEDEUTUNG DER QUELLEN.....	58
2.6.1 Zugang zu Quellen.....	59
2.6.2 Zeitungen und Zeitschriften.....	61
2.6.3 Quellen zur Landtagswahl in Berlin 2001.....	70
<b>3. FRAGE 1: SCHEITERN AUS ARROGANZ UND ÜBERHEBLICHKEIT.....</b>	<b>73</b>
3.1 EINZELFALLBETRACHTUNG: POLITIK .....	73
3.1.1 Definition einer Ampelkoalition .....	74
3.1.2 Historie.....	74
3.1.3 Ergebnisse der Landtagswahl 2001 in Berlin.....	77
3.1.4 Reflektierende Betrachtung .....	80
3.1.4.1 Beginn der Verhandlungen ab dem 23. Oktober 2001.....	80
3.1.4.2 Verlauf der Gespräche ab dem 24. Oktober 2001.....	83
3.1.4.3 Scheitern der Gespräche ab dem 4. Dezember 2001.....	86
3.1.4.4 Nach den Verhandlungen, Dezember 2001 .....	91
3.1.4.5 Schuldzuweisungen .....	95

3.2 EINZELFALLBETRACHTUNG: ÖKONOMISCH-JURISTISCH.....	101
3.2.1 <i>Definition Unternehmenskauf/M &amp; A</i> .....	102
3.2.1.1 Motive für M & A .....	103
3.2.1.2 Wirtschaftliche Bedeutung von M & A .....	105
3.2.1.3 Varianten eines M & A.....	107
3.2.1.4 Vorgehensweisen eines M & A .....	115
3.2.2 <i>Historie</i> .....	117
3.2.3 <i>Reflektierende Betrachtung</i> .....	122
3.2.3.1 Beginn der Gespräche Anfang Februar 2000.....	123
3.2.3.2 Verlauf der Gespräche ab dem 7. März 2000 .....	124
3.2.3.3 Verlauf der Gespräche ab dem 9. März 2000 .....	129
3.2.3.4 Verlauf der Gespräche ab dem 14. März 2000 .....	134
3.2.3.5 Verlauf der Gespräche ab dem 16. März 2000 .....	136
3.2.3.6 Verlauf der Gespräche ab dem 4. April 2000 .....	143
3.2.3.7 Verlauf der Gespräche am dem 5. April 2000 .....	143
3.2.3.8 Verlauf der Gespräche ab dem 6. April 2000 .....	147
3.2.3.9 Verlauf der Gespräche ab dem 15. April 2000 .....	161
3.2.3.11 Verlauf der Gespräche ab dem 19. Mai 2000 .....	163
3.2.3.12 Verlauf der Gespräche nach dem 19. Juni 2000 .....	165
3.3 HYPOTHESE DER EINZELFALLBETRACHTUNG.....	166
3.3.1 <i>Glaube an den Erfolg</i> .....	167
3.3.2 <i>Inhaltliche Punkte</i> .....	171
3.3.3 <i>Scheitern aus Arroganz und Überheblichkeit</i> .....	175
3.4 VERWERTUNGSZUSAMMENHANG: KOALITIONEN/UNTERNEHMENSKAUF.....	186
<b>4. FRAGE 2: SCHEITERN AUS DER FALSCHEN EINSCHÄTZUNG DER SITUATION .....</b>	<b>189</b>
4.1 EINZELFALLBETRACHTUNG POLITIK .....	189
4.1.1 <i>Historie</i> .....	190
4.1.2 <i>UN-Resolutionen</i> .....	195
4.1.3 <i>Reflektierende Betrachtung</i> .....	196
4.1.3.1 Stand der Gespräche: Februar 2003.....	197
4.1.3.2 Stand der Gespräche: Anfang März 2003 .....	198
4.1.3.3 Stand der Gespräche: Mitte März 2003 .....	209
4.1.3.4 Stand nach dem 20. März 2003 (Kriegsausbruch) .....	222
4.1.3.5 Nachbetrachtung.....	225
4.2 EINZELFALLBETRACHTUNG ÖKONOMISCH-JURISTISCH .....	237
4.2.1 <i>Outsourcing</i> .....	237
4.2.1.1 Definition von Outsourcing .....	241
4.2.1.2 Gründe für Outsourcing.....	244
4.2.1.3 Gründe gegen Outsourcing .....	251
4.2.2 <i>Historie</i> .....	252

4.2.3 Reflektierende Betrachtung .....	255
4.2.3.1 Beginn der Gespräche: Februar–April 2003 .....	256
4.2.3.2 Stand der Gespräche Juni–August 2003 .....	259
4.2.3.3 Stand der Gespräche November–Dezember 2003 .....	263
4.3 HYPOTHESE DER EINZELFALLBETRACHTUNG.....	269
4.3.1 Fehlende Aufklärung .....	270
4.3.2 Ignorieren von Informationen.....	272
4.3.3 Krampfhaftes Festhalten an Zielen.....	274
4.4 VERWERTUNGSZUSAMMENHANG: UN-RESOLUTION/OUTSOURCING .....	280
<b>5. FAZIT .....</b>	<b>283</b>
<b>6. ANLAGEN.....</b>	<b>287</b>
6.1 E-MAIL: PRESSESTELLE DER CDU DEUTSCHLANDS .....	288
6.2 SCHREIBEN: FDP BUNDESGESCHÄFTSTELLE.....	289
6.3 E-MAIL: PRESSESTELLE VEREINTE DIENSTLEISTUNGSGEWERKSCHAFT (VER.DI).....	290
6.4 E-MAIL: GEWERKSCHAFT ERZIEHUNG UND WISSENSCHAFT .....	291
6.5 E-MAIL: FDP BUNDESGESCHÄFTSTELLE .....	292
6.6 E-MAIL: DEUTSCHE BANK .....	293
6.7 E-MAIL: DRESDNER BANK.....	294
6.8 SCHREIBEN: FDP LANDESVERBAND BERLIN.....	295
6.9 SCHREIBEN: IBM DEUTSCHLAND.....	296
6.10 SCHREIBEN: BUNDESARCHIV „HERKULES“ .....	297
6.11 E-MAIL: BEITEN BURKHARD „HERKULES“ .....	298

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Spieltheorie

Abbildung 2: Rangfolge der in Berlin verkauften Zeitungen (Mo.–Fr.)

Abbildung 3: Rangfolge der in Berlin verkauften Zeitungen (Sa.–So.)

Abbildung 4: Wahlergebnisse Berlinwahl 21. Okt. 2001

Abbildung 5: Sitzverteilung nach der Berlinwahl vom 21. Okt. 2001

Abbildung 6: M & A-Markt 2005–2006

Abbildung 7: Anzahl der Unternehmensübernahmen

Abbildung 8: M & A-Prozess

Abbildung 9: Aktienentwicklung

Abbildung 10: Notwendigkeit des Mergers

Abbildung 11: Beide Banken im Vergleich

Abbildung 12: Umfrage CBS zum drohenden Irak-Krieg

Abbildung 13: Outsourcing



## Bücher, Fachartikel und Erstquellen

- Albersmeier, Franz-Josef: Theater, Film und Literatur in Frankreich. Medienwechsel und Intermedialität, Darmstadt 1992.
- v. Alemann, Heine: Der Forschungsprozess, S. 16, 3. Auflage 1999.
- Altwater, Elmar: „Öl-Empire“. In: Der Sound des Sachzwangs, hrsgg. v. Blätter für deutsche und internationale Politik, Bonn und Berlin 2006.
- Ash, Timothy Garton: Freie Welt. Europa, Amerika und die Chance der Krise, München 2004.
- Aust, Stefan/Schnibben, Cordt (Hrsg.): Irak. Geschichte eines modernen Krieges, dtv-Verlag, München 2004.
- Balla, Bálint: Knappheit als Ursprung sozialen Handelns, Hamburg 2005.
- Balzer, Wolfgang: Die Wissenschaft und ihre Methoden. Grundbegriffe der Wissenschaftstheorie. Ein Lehrbuch, Freiburg 1997.
- Bates, Robert/Greif, Avender/Levi, Margaret/Rosenthal, Jean-Laurent/Weingast, Bary: Analytic Narratives, Princeton, N. J. 1998.
- Bauer, Matthias: „Zensur bei der taz“. In: Grünes Blatt 02/2007.
- Beck, Heinz / Samm, Carl Theodor / Kokemoor, Axel: Gesetz über das Kreditwesen, C.F. Müller Verlag, Heidelberg, KWG Kommentar mit Materialien und ergänzenden Vorschriften , Loseblattsammlung, 134. Aktualisierung, Dezember 2008.
- Behr, Patrick/Fischer, Jörg: Basel II und Controlling: Ein praxisorientiertes Konzept zur Basel II-konformen Unternehmenssteuerung, Wiesbaden 2005.
- Bellers, Jürgen/Kipke, Rüdiger: Einführung in die Politikwissenschaft, 4. Auflage, München 2006.
- Benda, Ernst: „Verfassungsprobleme der Großen Koalition“. In: Alois Rummel (Red.): Die Große Koalition 1966–1969. Eine kritische Bestandsaufnahme, Freudenstadt 1969, S. 162–175.
- Benner, Dietrich: Allgemeine Pädagogik. Juventa Verlag, Weinheim 2005.
- Bernier, Olivier: Ludwig XIV. Die Biographie, Düsseldorf 2003.
- Die Bibel, Naumann & Göbel, Köln 2005.
- Bloch, Ernst: Das Prinzip Hoffnung, Band 1–3, Kapitel 1–32, Neuauflage, Frankfurt 2004.
- Böhme-Dürr, Karin (Hrsg.): Auf der Suche nach dem Publikum. Medienforschung für die Praxis, Konstanz: Universitätsverlag Konstanz (Medien und Märkte, 6).

- Breuer, Rolf/Walter, Bernhard: Interview der Herren Breuer und Walter im Phoenix TV vom 09.03.2000 (22:15 Uhr).
- Brockhaus Enzyklopädie 30 Bände, Band 24, 21. Auflage 2006.
- Brockhaus Enzyklopädie 30 Bände, Band 25, 21. Auflage 2006.
- Brockhaus Enzyklopädie 30 Bände, Band 26, 21. Auflage 2006.
- Brockhaus Enzyklopädie 30 Bände, Band 26, 21. Auflage 2006.
- Brockhaus Enzyklopädie 30 Bände, Band 9, 21. Auflage 2006.
- Brox, Hans: Allgemeiner Teil des Bürgerlichen Gesetzbuchs, 16., verbesserte Auflage, München 1992.
- Bruch, Heike: Outsourcing, Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden 1998.
- Bruhn, Manfred: Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). 3. Auflage München 2007.
- Busse von Colbe, Walther: Pellens Lexikon des Rechnungswesens, 4. Auflage, München 1998.
- Budge, Ian./Keman, Hans: Parties and Democracy: Coalitions and Government Functioning in Twenty States, 1990.
- Clausewitz, Carl von: Vom Kriege, hrsgg. v. Werner Hahlweg, 19. Auflage, Bonn 1991.
- Clark, Christopher: Preußen. Aufstieg und Niedergang 1600–1947, München 2007.
- Coenenberg, Adolf G.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. 2005
- Cronin-Harris, Negotiation Strategy: Planning is crucial, The CPA Journal 2004, 4.
- Daimler-Benz AG (Hrsg.): Illustrierte Chronik der Daimler-Benz AG und ihrer Vorgängerfirmen 1883-1998, Stuttgart 1999.
- Daum, Andreas/Pätzold, Jürgen: BWL für Juristen: Eine praxisnahe Einführung in die betriebswirtschaftlichen Grundlagen, Wiesbaden 2007.
- Denk, Roland: Handbuch Segeln, Delius Klasing, Bielefeld 2004.
- Deutsche Bank/Dresdner Bank: Gemeinsame Pressemitteilung der Deutschen Bank und Dresdner Bank am 9.03. 2000, 11 Uhr, zur geplanten Fusion unter der Überschrift: „Deutsche Bank und Dresdner Bank fusionieren zur führenden Bank Europas mit herausragender globaler Plattform.“
- Deutsche Bank Pressemitteilung vom 5. April 2000: „Deutsche Bank AG: Fusionsgespräche mit der Dresdner Bank-Gruppe abgebrochen; Ergebnisanstieg im 1. Quartal 2000 um über 50 %.“

Deutsche Bank Bilanz-Pressekonferenz am 6. April 2000 zum Thema gescheiterte Fusion zwischen Deutscher und Dresdner Bank.

Dresdner Bank Pressemitteilung vom 5. April 2000: „Fusionsprozess abgebrochen.“

Duden, Aktueller Stand der Deutschen Rechtschreibung, 24. Auflage, Mannheim 2006.

Eaton, John P./Hass, Charles A.: Titanic – Triumph und Tragödie, 3. Auflage, München 1997.

Ek, Ralf/v. Hoyenberg, Philipp: Unternehmenskauf und -verkauf, Beck-Rechtsberater im dtv, München 2006.

Ellis, Avy/Kaufenstein, Michael: Dienstleistungsmanagement – Erfolgreicher Einsatz von prozessorientiertem Service Level Management, Springer Verlag, Berlin 2007.

Fink, Dietmar/Köhler, Thomas/Scholtissek, Stephan: Die dritte Revolution der Wertschöpfung, Berlin 2004.

Fischer, Josef (Joschka): Interview des Bundesaußenministers Josef (Joschka) Fischer im ZDF-Frühstücksfernsehen vom 01.03.2002.

Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce: Das Harvard Konzept, Limitierte Jubiläumsausgabe, Frankfurt a. M 2000.

Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce: Getting to Yes, London 2008.

Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, 22. Auflage, Frankfurt 2004.

Flechtheim, Ossip K. [u. a.] (Hrsg.): Dokumente zur parteipolitischen Entwicklung in Deutschland seit 1945, Band 8, Berlin 1970.

Frankfurter Allgemeine Zeitung: Alles über die Zeitung. Frankfurter Allgemeine, Zeitung für Deutschland, 24. Auflage, Frankfurt am Main 1998.

Frankfurter Allgemeine Zeitung: „Die Redaktion stellt sich vor“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Frankfurt am Main 2004.

Freeman, Douglas Southall: Lee's Dispatches: Unpublished Letters of General Robert E. Lee, C. S. A., to Jefferson Davis and the War Department of the Confederate Sta: Unpublished ... Robert E. Lee, C. S. A., to Jefferson Davis, Band III Kap. 2.

Froböse, Ingo/Hartmann, Christian: Bewegung und Training: Grundlagen und Methodik für Physio- und Sporttherapeuten, München 2002.

Fröschle, Hans-Peter/Strahinger, Susanne: IT-Governance. Praxis der Wirtschaftsinformatik, HMD 250, Heidelberg 2006.

- Fuller, Christopher C. et al.: Active Control of Vibration, Academic Press, 1996.
- Gabriel, Oscar W./Holtmann, Everhard: Handbuch Politisches System der Bundesrepublik Deutschland, München 1997.
- Gäfen, Gerard: Die wirtschaftliche Entscheidung, Tübingen 1963.
- Garr, Doug „Der IBM Turnaround: Die Erfolgsstory von Lou Gerstner“, Wien 2000.
- Gerdeman, Peter, Director of Communication IBM Deutschland, Schreiben vom 19. Dezember 2007.
- Greiner, Bernd: Kuba-Krise, 13 Tage im Oktober: Analysen, Dokumente, Zeitzeugen, Hamburg 1988.
- Gröne, Thorsten: Private Equity in Germany – Evaluation of the Value Creation Potential for German Mid-Cap Companies, Frankfurt 2005.
- Hartmann, Fred: Der Turmbau zu Babel: Mythos oder Wirklichkeit? Turmbausagen im Vergleich mit der Bibel, Hänsler, Holzgerlingen 1999.
- Heeper „Astrid/Schmidt, Michael: Verhandlungstechniken: Vorbereitung, Strategie und erfolgreicher Abschluss von Verträgen, (Broschiert - Januar 2008).
- Heimann: Sozialdemokratische Partei Deutschlands.
- Heinrich, Gundrun.: Kleine Koalitionspartner in Landesregierungen, Wiesbaden 2002.
- Herzog, Roman: „Kommentar zum Grundgesetz Art. 63“, Rn. 9–12. In: Maunz,Theodor/Dürig, Günther u. a. (Hrsg.): Grundgesetz Kommentar, München 2009.
- Heussen in Handbuch, Vertragsverhandlungen und Vertragsmanagement, 3. Auflage, Köln 2007.
- von Hölters, Wolfgang: Handbuch des Unternehmens- und Beteiligungskaufs, 5. Auflage, Köln 2005.
- Homp, Christian/Krüger, Wilfried: Kernkompetenz-Management, Wiesbaden 1997.
- Jun, Uwe: Koalitionsbildung in den deutschen Bundesländern, Opladen 1994.
- Junkelmann, Marcus: Der Amerikanische Bürgerkrieg 1861–1865, Weltbild Verlag, Augsburg 1992.
- Kahle, Werner et al.: dtv-Atlas der Anatomie, Band 3, S. 312, dtv-Verlag, München 1978.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P.: „The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance“. In: Harvard Business Review, 1992.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P.: „Putting the Balances Scorecard to work“. In: Harvard Business Review. 1993, September-October S. 134–147.

Kaufmann, Franz-Xaver/Krüsselberg, Hans-Günter: Markt, Staat und Solidarität nach Adam Smith, Frankfurt a. M. 1984.

Kästle, Florian/Oberbracht, Dirk: Unternehmenskauf SPA, München 2005.

Keller, Moritz: Schuldverhältnis und Rechtskreiseröffnung, Berlin 2007.

King, Gary/Keohane, Robert O./Verba, Sydney: Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research, 1994.

Knapp, Peter /Novak, Andreas: Effizientes Verhandeln: Konstruktive Verhandlungstechniken in der täglichen Praxis, broschiert - Heidelberg 2006).

Koch, Frank A: Computer-Vertragsrecht, 6. Auflage, Berlin 2008.

Köhler-Frost, Hans: Business Process Outsourcing, Berlin 2005.

Kromrey, Helmut.: Empirische Sozialforschung, Opladen 1980.

Krämer, Stefanie: Total Cost of Ownership – Konzept, Anwendung und Bedeutung im Beschaffungsmanagement deutscher Industrieunternehmen, Saarbrücken 2007.

Langellier, John Phillip: General Custer. Historie und Film, Kirchberg 2002.

Lewicki, Roy J./Hiam, Alexander/Wise Olander, Karen/Meyer, Hans-Peter: Verhandeln mit Strategie: Das große Handbuch der Verhandlungstechniken, (Gebundene Ausgabe), Zürich 1998.

Lutter, Marcus: Der Letter of Intent, 3. Auflage 1998.

Lynch, Dudley/Kordis, Paul: DelphinStrategien. ManagementStrategien in chaotischen Systemen, Langenbiber 1998.

Mintzberg, Henry/Quinn, B. J./Ghoshal, S.: The Strategy process, Prentice-Hall, Hemel Hempstead, 1995.

Mintzberg, Henry: „Research on Strategy-Making”, Proceedings of the 32nd Annual Meeting of the Academy of Management, Minneapolis 1972.

Mittler, Ernst Siegfried und Sohn: Moltkes Militärische Werke, II. Bd., 2. Teil: Die Tätigkeit als Chef des Generalstabes der Armee im Frieden, Berlin 1900.

Mohr, Arno: Grundzüge der Politikwissenschaft, 2. Auflage, München 1997.

Nalebuff, Barry J./Brandenburger, Adam M.: Coopetition: kooperativ konkurrieren – Mit der Spieltheorie zum Geschäftserfolg. Rieck, Eschborn 2008, Erstausgabe des engl. Originals: Co-opetition, Currency Doubleday, New York 1996.

Naßmacher, Hiltrud: Politikwissenschaft, 5. Auflage, München 2004.

- Neuber, Harald: „Schwacher Herkules oder entfesselter Mars“. In: Telepolis Politik Heise online vom 12.07.2004 [Zugriff 29. Feb. 2009, 14:40 Uhr].
- Nohlen, Dieter/Grotz, Florian: Kleines Lexikon der Politik, 4. Auflage, München 2007.
- Noppeney, Claus: Zwischen Chicago-Schule und Ordoliberalismus, Paul Haupt, Bern/Stuttgart 1998.
- Oetinger, Bolko v./ Ghyczy, Thia v./Bassford, Christopher: Clausewitz – Strategie denken, dtv-Verlag, 2. Auflage, München 2003.
- Orwell, George: Animal Farm/Farm der Tiere: Ein Märchen, 36. Aufl., Zürich 1973.
- Philips, R.: Stakeholder Theory and Organizational Ethics. Berrett-Koehler Publishers, 2003.
- Pieroth, Bodo/Schlink, Bernhard: Grundrechte Staatsrecht II., 8. Auflage, Heidelberg 1992.
- Picot, Gerhard: Unternehmenskauf und Restrukturierung – Handbuch zum Wirtschaftsrecht, 3. Auflage, C.H. Beck Verlag, München 2004.
- Pilz, Frank/Ortwein, Heike: Das politische System in Deutschland, 2. Auflage, München 1997.
- Precht, H./Christophersen, J./Hensel,H/Larcher, W.: Temperature and Life, Berlin 1973.
- Rexrodt, Günter: Rede des Landesvorsitzenden der Berliner FDP Dr. Günter Rexrodt anlässlich des Landesparteitages am 22. Februar 2002.
- Rieck, Christian: Spieltheorie – Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Wiesbaden 1992, 7. Auflage 2007.
- Riedl, Gerald R.: Der bankbetriebliche Zahlungsverkehr, Heidelberg 2001.
- Schewe, Gerhard: Unternehmensverfassung. Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung, Springer Verlag, Berlin 2005.
- Schüle, Adolf: Koalitionsvereinbarungen im Lichte des Verfassungsrechts. Eine Studie zur deutschen Lehre und Praxis, Tübingen 1964.
- Schulte, Knut/Schwindet Karl-Heinz (Autor): Joint Ventures: Nationale und internationale Gemeinschaftsunternehmen, München 2009.
- Schneider, Willy/Hennig, Alexander: Lexikon Kennzahlen Marketing und Vertrieb, MI-Verlag, Landsberg am Lech 2001.
- Seifert, Thomas/Werner, Klaus: Schwarzbuch Öl. Eine Geschichte von Gier, Krieg, Macht und Geld, Wien 2006.

Sjölin: Coalition Politics and Parliamentary Power, Lund 1993.

Smith, Adam: Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen. Aus dem Englischen übertragen und mit einer umfassenden Würdigung des Gesamtwerkes, hrsgg. v. Horst Claus Recktenwald, 10. Auflage, München 2003.

Söbbing, Thomas: Handbuch IT-Outsourcing, 3. Auflage, Heidelberg 2005.

Sommer/v. Westphalen, Staatsbürgerlexikon, München 1999.

Spencer, Johnson: Die Mäuse-Strategie für Manager, Veränderungen erfolgreich begegnen, Kreuzlingen/München 2000.

Valdes Juan, Gabriel: Pinochet's Economists: The Chicago School of Economics in Chile (Historical Perspectives on Modern Economics), Cambridge University Press, 2008.

Wachholz, Philipp: E-Mail am 1. Okt. 2007 „Ihre Anfrage“.

Walter, Bernhard/Müller, Dr.: Schreiben des Dresdner Bank Vorstand vom 29. März 2000 an den Vorstand der Deutschen Bank.

Wellner, Kai-Uwe: Shareholder Value und seine Weiterentwicklung zum Market Adapted Shareholder Value Approach. Entwicklungslinien, Probleme und Lösungsansätze einer Shareholder Value orientierten Unternehmensführung, Marburg 2001.

Woyke, Wichard: „Koalition“. In: Uwe Andresen/Wichard Woyke (Hrsg.): Handwörterbuch internationale Politik, München 2006.

Zahn, E./Barth, T./Hertweck, A.: Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen - Entwicklungsstand und strategische Entscheidungstatbestände. In: Wißkirchen, F.(Hrsg.): Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren. Strategie, Konzept, Partnerauswahl. Stuttgart 1999.

Zehetmair, Hans: Das deutsche Parteiensystem. Perspektiven für das 21. Jahrhundert, Wiesbaden 2005.

Zimbardo, Philip G.: Psychologie, 6. Auflage, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg 1995.

## Tageszeitungen, Magazine und Fachartikel

Berliner Zeitung vom 23.10.2001, Politik S. 4 Wahl in Berlin: „Berliner Zwickmühlen.“

Berliner Zeitung vom 03.12.2001, Politik S. 1: „Ampelparteien setzen Gespräche nach Krise fort – Grüne lösten heftigen Streit mit SPD und FDP aus.“

Berliner Zeitung vom 5.12.2001, S. 4: „Perfekt geplatzt.“

Berliner Zeitung: „Rangfolge der in Berlin verkauften Zeitungen (Mo.–Fr.).“ [Zugriff 7. April 2008, 10:10 Uhr], <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/informationen/markt-und-mediaservice/rangfolge/index.php>.

Berliner Zeitung: „Rangfolge der in Berlin verkauften Zeitungen (Sa.–So.).“ [Zugriff 7. April 2008, 10:10 Uhr] <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/informationen/markt-und-mediaservice/rangfolge/index.php>.

Berliner Zeitung (BZ) vom 04.12.2001 in ihrer Ausgabe Nr. 283 auf S. 11: „„Ampel“ verhandelt über Getränkesteuer Prost! Saufen gegen Schulden.“

Berlin Online [Zugriff 7. April 2008, 10:10 Uhr], <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/informationen/markt-und-mediaservice/rangfolge/index.php>.

Brühl/Dzedek: M & A Review, Düsseldorf / St. Gallen (CH) 2006, 27.

CIO – IT-Strategie für Manager vom 01.12.2003: „Outsourcing-Debakel bei der Commerzbank – Monatlang haben IBM und Commerzbank in Frankfurt/Main verhandelt. Es ging um einen Outsourcing-Deal in zweistelliger Millionenhöhe. Dabei sollte IBM die IT-Sparte der Commerzbank mit etwa 500 Mitarbeitern übernehmen. Doch aus dem Geschäft wird nun nichts, da die zuständigen Vorstände der Bank ihre Unterschrift unter dem Vertrag verweigern.“

Computerwoche 6/2003 vom 07.02.2003: „Commerzbank hegt Outsourcing-Pläne – In der deutschen Bankenszene bahnt sich der nächste große Outsourcing-Deal an. Nachdem bereits die Deutsche Bank den Betrieb ihrer Infrastruktur an IBM ausgelagert hat, wollen nun die Verantwortlichen der Commerzbank den IT-Bereich Investment-Banking an Big Blue übergeben.“

Computerwoche 26/2003 vom 27.06.2003: „Commerzbank lagert IT-Entwicklung aus – Die IT Outsourcing Pläne der Commerzbank gehen weiter als bisher bekannt. Neben dem RZ-Betrieb für das Investment Banking will das Geldinstitut mehrere hundert Anwendungsentwickler an eine IBM-Tochter abgeben.“

Computerwoche 49/2003 vom 05.12.2003: „Commerzbank gibt der IBM einen Korb – Die Commerzbank hat die Verhandlungen über ein Outsourcing-Projekt mit der IBM gestoppt. Offizielle Stellen führen wirtschaftliche und strukturelle Gründe an. Bankintern wird jedoch Kritik an IBM laut: „Der Anbieter habe das ursprünglich geplante Einsparpotenzial nicht garantieren wollen.““



Computerwoche Online vom 26.11.2003 um 15:04 Uhr: „IBM hat dem Vernehmen nach bereits in der vergangenen Woche beim Bundeskartellamt die Übernahme der IT-Sparte der Commerzbank AG angemeldet. Diesbezügliche Verhandlungen hatte das Frankfurter Geldinstitut vor einigen Wochen bestätigt. Die Commerzbank erhofft sich nach eigenen Angaben durch die Auslagerung ihrer Informationstechnik eine Senkung ihrer Kosten um einen zweistelligen Millionenbereich pro Jahr.“

Computerwoche Online vom 27.11.2003 um 09:56 Uhr: „Update: Commerzbank und IBM sind sich noch nicht einig.“

Deister, Jochen: Effizient Verhandeln, Die Auswahl der richtigen Verhandlungsstrategie, IT Rechtsberater ITRB 2009, 21, 23.

Financial Times Deutschland (FTD) vom 28. Dezember 2008: „Siemens erhält größten Auftrag aller Zeiten.“

Focus Ausgabe 15 vom 10.04.2000, S. 20–24: „SCHEIDUNG vor der HOCHZEIT.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 10.03.2000, Nr. 59, S. 16: „DIE NEUE DEUTSCHE BANK ENTSTEHT.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 28.03.2000 Nr. 74, S. 32: „Aktien im Blick: Deutsche Bank und Dresdner Bank – Dem Fusionsrausch folgt das Katerfrühstück.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 29.03.2000, Nr. 75, S. 21: „Gerüchte über einen Verkauf von Dresdner Kleinwort Benson reißen nicht ab – Entscheidung bereits Ende nächster Woche?/Zuständigkeiten auf Vorstandsebene sollen weitgehend geregelt sein.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 06.04.2000, Nr. 82 auf S. 1: „Fusion von Deutscher und Dresdner Bank gescheitert – Streit um den Verkauf der Investmentbank/Breuer: Zusammenschluss unter Gleichen nie geplant.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 06.04.2000, Nr. 82 auf S. 17: „Dresdner gibt Deutscher Bank die Schuld – Vorstände: Vertrauensbasis entzogen/Fusion unter Gleichen nicht mehr gewährleistet.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 06.04.2000, Nr. 82 auf S. 20: „Verkauf von Dresdner Kleinwort Benson hätte Wert geschaffen –Fragen an Rolf-E. Breuer, den Vorstandssprecher der Deutschen Bank.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 07.04.2000, Nr. 83, S. 16: „CHAOSTAGE IM FRANKFURTER BANKENVIERTEL.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 10.06.2000, Nr. 134, S. 1: Breuer: „Selbstkritik wegen geplatzter Fusion Deutsche Bank weiterhin zu Gesprächen über das Privatkundengeschäft bereit.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 10.06.2000, Nr. 134, S. 20 (Bereich Wirtschaft und Wetter): „Am Hof des Sonnenkönigs.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 24.10.2001, Nr. 247, S. BS 1: „Ampel ohne Strom – Halbherzige Sondierungen.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 26.10.2001, Nr. 249, S. 16: „Die andere K-Frage Mit seiner ‚Ampel‘-Empfehlung für Berlin möchte Schröder eine neue PDS-Debatte vermeiden.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 09.11.2001, Nr. 261, S. 14: „Zeitgeschehen – Drei wollen leuchten.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 05.12.2001, Nr. 283, S. 1: „Die Berliner SPD verhandelt mit der PDS – Die Postkommunisten stehen für ein rot-rotes Bündnis bereit/Gespräche über Ampelkoalition gescheitert.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 05.12.2001, Nr. 283, S. 3: „Immer sind die anderen schuld –Woran die Berliner Ampel scheiterte.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 06.12.2001, Nr. 284, S. 2: „Provinzspieler – Zum Scheitern des Versuchs, in Berlin eine Ampel-Koalition zu bilden, meint die ‚Leipziger Volkszeitung.‘“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 19.03.2003, Nr. 66, S. 3: „Messieurs, Sie haben keine Mehrheit! – Wie die amerikanische Irak-Diplomatie im Sicherheitsrat scheiterte/Frankreichs Glaube an die Inspektoren.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 01.04.2003, Nr. 77, S. 11: „Commerzbank forciert den Stellenabbau - Abbau von 3100 Arbeitsplätzen bis Ende 2004/Geschäftsverlauf im Januar und Februar positiv.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 29.07.2003, Nr. 173, S. 16: „Banken auf der Suche nach der richtigen Fertigungstiefe – Outsourcing wird zunehmend ein Thema auch für die Kreditinstitute.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 14.09.2003, Nr. 214, S. 1: „Rückfall in die Zwergenrolle.“

Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 6. 07.2004. „Wo bleibt eigentlich der Mehrwert der wohlfahrtsverbandlich betriebenen Pflegeheime?“

FAZ.NET vom 13.02.2003: „Schröder und Fischer verteidigen Nein zum Irak-Krieg.“ Stellungnahme zur Regierungserklärung vom 07.02.2003.

FAZ.NET vom 06.03.2003 I: „Moskau, Paris und Berlin gegen neue UN-Resolution.“

FAZ.NET vom 06.03.2003 II: „Ansichten des Außenministers Fischer.“

FAZ.NET vom 09.03.2003: „Fieberhafte Diplomatie – Krieg ist keine Kleinigkeit.“

Handelsblatt Ausgabe 048 vom 08.03.2000, S. 2.

Handelsblatt Ausgabe 053 vom 15.03.2000, S. 14: „Das Ende der Loyalität – Die Aufsichtsräte haben Ja gesagt, viele Top-Manager der Dresdner lehnen die Fusion mit der Deutschen Bank ab. Zahlreiche Spitzenleute werden kündigen.“

Handelsblatt Ausgabe 059 vom 23.03.2000, S. 23: „Neuer Großbank droht Mitarbeiterflucht.“

Handelsblatt Ausgabe 069 vom 06.04.2000 „Verlauf der Aktien von Deutscher Bank und Dresdner Bank.“

Handelsblatt Ausgabe 069 vom 06.04.2000, S. 1: „Bankenfusion gescheitert. – Nach einem Streit über das Investment-Banking sind die Fusionspläne von Deutscher und Dresdner Bank überraschend geplatzt. Aktionäre und Mitarbeiter reagierten positiv.“

Handelsblatt Ausgabe 069 vom 06.04.2000, S. 1: „Verlauf der Aktien von Deutscher Bank und Dresdner Bank.“

Handelsblatt Ausgabe 070 vom 07.04.2000, S. 1: „Dresdner-Chef Walter tritt ab.“

Handelsblatt Ausgabe 070 vom 07.04.2000, S. 24: „Ein Visionär, dem bisher die nötige Portion Glück fehlte.“

Handelsblatt Ausgabe 070 vom 07.04.2000, S. 24: „Ein Zusammengehen mit der Dresdner Bank gehört der Vergangenheit an. Die Deutsche Bank präsentiert sich solo schlagkräftig und zukunftsorientiert, als hätte sie nie fusionieren wollen.“

Handelsblatt Ausgabe 071 vom 10.04.2000 S. 14: „Breuer: Wir suchen keinen neuen Fusionspartner.“

Handelsblatt Ausgabe 075 vom 14.04.2000, S. 7: „Top-Manager beurteilten geplante Bankenfusion von Beginn an skeptisch.“

Handelsblatt Ausgabe Nr. 235 vom 05.12.03 S. k01: „Der Katzenjammer nach dem Outsourcen – Auslagern fürs Kostensparen entpuppt sich immer häufiger als Milchmädchenrechnung.“

Handelsblatt Ausgabe Nr. 237 vom 09.12.03, S. 20: „Zweifel am Sinn der Ausgliederung wachsen – Dienstleister wehren sich gegen Kritik.“

Lapp, Thomas: Die Sieben Phasen einer Verhandlung, Ausgabe 05/2008 IT Rechtsberater .

Lapp, Thomas: Verhandlungsstrategien, Ausgabe 03/2008 IT Rechtsberater.

manager magazin 4/00 vom April 2000 S. 20: „Blaues Wunder – Deutsche Bank/Dresdner Bank: Für Rolf-E. Breuer und Bernhard Walter ist die Fusion ein Glücksfall. Was geschah wirklich, wer sind die Gewinner und Verlierer?“

manager magazin 5/00 vom Mai 2000: „Gebrannte Kinder – Deutsche Bank: Nach der geplatzten Verlobung mit der Dresdner Bank sind der Branchenprimus und sein Sprecher unter Druck geraten. Wie konnte es zur Blamage kommen? Was lehrt uns der Fall? Rolf-E. Breuer über Gründe und Konsequenzen.“

manager magazin 5/00 vom Mai 2000, S. 13: „Auszüge aus der Grundsatzvereinbarung der Deutschen Bank und der Dresdner Bank zur geplanten Fusion.“

manager magazin Online vom 07.03.2000 „Deutsche Bank und Dresdner Bank fusionieren – Die größte Bank der Welt entsteht/Bilanzsumme rund 2,5 Billionen Mark.“

manager magazin Online vom 14.03.2000: „Die Aufsichträte der Deutschen Bank und der Dresdner Bank haben der Verschmelzung beider Finanzinstitute zugestimmt. Nach dem Jawort der Vorstände und Aufsichträte von Deutscher und Dresdner Bank zum Zusammenschluss muss der neue Geldriese weitere Hürden bis zur Verschmelzung nehmen.“

manager magazin Online vom 05.04.2000 Nr. 1: „Fusion geplatzt – Dresdner stoppt Verhandlungen. – Der geplante Zusammenschluss ist geplatzt. Der Dresdner-Vorstand beschloss einstimmig, die Gespräche abubrechen und erhob schwere Vorwürfe gegen die Deutsche Bank. Deren Chef Rolf Breuer kontert. Die Allianz bedauert.“

manager magazin Online vom 05.04 2000 Nr. 2: „Wie eine Fusion in den Sand gesetzt wird – Knapp einen Monat hielt das Eheversprechen zwischen den beiden Großbanken. Zurück bleiben: ein beschädigtes Image für beide Institute, frustrierte Anleger und verärgerte Kunden.“

Der Spiegel Ausgabe 11/2000 vom 3. März 2000, ab S. 108: „Deutsche-Bank-Sprecher Rolf Breuer und Dresdner-Bank-Chef Bernhard Walter über die Fusion ihrer Geldhäuser und die Rolle der Allianz-Versicherung.“

Der Spiegel Ausgabe 14/2000 vom 3. April 2000, S. 77: „Streit bei der Deutschen Bank.“

Der Spiegel Ausgabe 15/2000 vom 10. April 2000 „Das blau-grüne Desaster – Eine Strategie, die nichts taugt, eine Ankündigung, der nichts folgt: Selten haben sich Bankmanager so blamiert wie Deutsche Bank Chef Rolf Breuer und sein Kollege Bernhard Walter von der Dresdner Bank mit der geplatzen Fusion ihrer Geldhäuser.“

Der Spiegel vom 25.02.2003: „Verzweifelte Diplomatie für den Frieden – Die diplomatischen Bemühungen, einen Krieg gegen den Irak doch noch zu verhindern, werden immer hektischer. Kanzler Gerhard Schröder reist morgen zu Russlands Präsident Putin, Außenminister Joschka Fischer versucht heute Abend Großbritanniens Premier Tony Blair zu überzeugen.“

Der Spiegel vom 05.03.2003: „Die unausgesprochene Veto-Drohung – Das Wort ‚Veto‘ fiel zwar nicht beim Treffen der Außenminister von Frankreich, Russland und Deutschland, doch alles drehte sich darum. Die USA müssen bei der Uno-Sicherheitsratssitzung mit ernst zu nehmendem Widerstand rechnen. Wenn China, Frankreich und Russland sich abstimmen, könnte es sogar zu einem Dreifach-Veto kommen.“

Der Spiegel vom 07.03.2003: „Fischer lehnt Blairs Vorschlag ab – Noch vor Beginn der möglicherweise entscheidenden Sitzung des Weltsicherheitsrates hat Deutschland dem britischen Kompromissvorschlag für eine neue Irak-Resolution schon einmal eine Absage erteilt. Das darin vorgesehene kurze Ultimatum würde einen Krieg auslösen, glaubt Außenminister Fischer.“

Der Spiegel vom 08.03.2003: „Hahnenkampf im Sicherheitsrat – Das Ergebnis der Sitzung des Weltsicherheitsrates ist wenig spektakulär: Die Akteure blieben bei ihren bekannten Positionen. Doch Mienen, Gesten und der Tonfall zeigen, wie tief der Riss zwischen den Befürwortern und den Gegnern eines Krieges inzwischen ist.“

Der Spiegel vom 19.03.2003: „UNO-DEBATTE VOR US-ANGRIFF – Der verzweifelte Appell der Kriegsgegner – In leidenschaftlichen Reden verurteilten die Außenminister Deutschlands, Frankreichs und Russlands noch einmal den drohenden Angriff auf den Irak. Die Kriegsbefürworter USA, Großbritannien und Spanien hatten ihre Außenminister erst gar nicht geschickt.“

Der Spiegel vom 22.03.2003: „Die Amerikaner hatten kein Verdun – Ziehen die Amerikaner nach dem Irak-Krieg gegen andere Nationen los?“

Spiegel Online vom 06.04.2000, um 8:38 Uhr: „Die Dresdner Bank hatte gestern überraschend die Fusion abgesagt, weil die Deutsche Bank die Dresdner-Investmentsparte Kleinwort Benson nach dem Zusammenschluss verkaufen wollte.“

Spiegel Online vom 07. 03.2000, 14:26 Uhr: „Deutsche Bank und Dresdner Bank wollen fusionieren – Bestätigt.“

Spiegel Online vom 07.03.2000, 15:55 Uhr: „Deutsche Bank und Dresdner Bank wollen verschmelzen – Fusionsplan.“

Spiegel Online vom 08.03.2000, 11:20 Uhr: „Widerstand im Aufsichtsrat – Bankenfusion – Rolf Breuer muss viel Überzeugungsarbeit leisten. Wenn der Deutsche-Bank-Chef am Nachmittag im Aufsichtsrat (AR) seinen Fusionsplan mit der Dresdner Bank vorstellt, ist Widerstand vorprogrammiert: von der Arbeitnehmerseite, die einen drastischen Stellenabbau fürchtet und von zwei ehemaligen Top-Managern der Bank.“

Spiegel Online vom 09.03.2000, 8:25 Uhr: „Verschmelzung am 1. Juli – Deutsche/Dresdner Bank.“

Spiegel Online vom 14.03.2000, 12:29 Uhr: „Aufsichtsräte billigen die Fusion – Die Aufsichtsräte von Deutsche Bank und Dresdner Bank haben der Fusion beider Unternehmen zugestimmt. Begleitet wurden die Sitzungen von Protesten der Mitarbeiter.“

Spiegel Online vom 06. April 2000, 08:38 Uhr: „Das Deaster – Deutsche/Dresdner Bank-Fusion: Scheidung noch vor der Hochzeit: Die Meldung der geplatzten Megafusion zwischen Deutscher und Dresdner Bank schlug ein wie eine Bombe. Von allen Seiten hagelte es heftig Kritik – Analysten befürchten einen schweren Imageschaden der Banken. Unter dem Eindruck des Scheiterns der Fusion legt die Deutsche Bank ihre Bilanz für das Jahr 1999 vor.“

Spiegel Online vom 07.04.2000, 12:03 Uhr: „Walter gibt Deutscher Bank die Schuld – Fusionsdesaster.“

Spiegel Online vom 26.07.2000: „Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns.“

Spiegel Online vom 17.09. 2001: „Diskussion über innere Sicherheit statt Spaßwahlkampf.“

Spiegel Online vom 22.03.2003, 6:34 Uhr: „Kriegsgegner in Berlin, Paris und Moskau lenken ein – Die USA können heute im Sicherheitsrat bei der Abstimmung über die neue Irak-Resolution mit einer großen Mehrheit rechnen. Denn die Außenminister der Kriegsgegner Deutschland, Frankreich und Russland einigten sich darauf, der Resolution zuzustimmen.“

Spiegel Online vom 04.08.2006 „Deutsche Bank schluckt Norisbank.“

Spiegel Online vom 13.12.2006: „Milliardenauftrag für Siemens und IBM“ [Zugriff 28. Feb. 2009, 15:55 Uhr].

Tagesspiegel vom 04.12.2001 Teil 1. „Das Scheitern der Ampel – Berlin zum Spielball der Bundespolitik gemacht.“

Tagesspiegel vom 04.12.2001 Teil 2 „Chronologie der Verhandlungen zur Ampelkoalition.“

Tagesspiegel vom 04.12.2001 Teil 3 „Das Scheitern der Ampel: Die FDP fühlt sich von den Ampelpartnern ausgetrickst.“

Tagesspiegel vom 5.12.2001 „Das Scheitern der Ampel: Der Koch, der Kellner und das Magengrimmen.“

Tagesspiegel vom 5.12.2001 „Irgendwie erleichtert.“

Tagesspiegel vom 20.12.2001: „Berliner Koalition: Einigkeit ist die Hauptsache.“

Tagesspiegel vom 29.12.2001: „Sind Sie jetzt zufrieden, Herr Strieder?“

Tandler, Sebastian / Adlmanniger, Udo „Unternehmensfusionen“ M & A Review 2007, 161.

taz vom 23.10.2001, S. 1: „SPD auf Brautschau – Nach den Wahlen in Berlin will SPD-Bürgermeister Klaus Wowereit erst mit Grünen und FDP, dann mit Gregor Gysis PDS Sondierungsgespräche führen. Bundes-SPD bevorzugt Ampelkoalition.“

taz vom 23.10.2001, S. 21: „Wowereit macht an der Ampel Halt.“

taz vom 24.10.2001, S. 9 (Inland): „Ampel ohne Strom – Nach ersten Gesprächen schließen Grüne, SPD und PDS eine gemeinsame Koalition nicht mehr aus. Rexrodt: Knackpunkte mit der SPD nicht gelöst.“

taz vom 29.10.2001, S. 21 (Berlin Lokal): „Ampel vor dem Ausfall – Vor Beginn der neuen Sondierungsrunde stehen in der SPD die Signale auf Rot-Rot. Als letzte Hürde gilt das Abstimmungsverhalten Berlins im Bundesrat. Die PDS beharrt auf ihrem Mitspracherecht.“

taz vom 5.12.2001, S. 4 (Themen des Tages) Teil 1: „Drei sind einer Zuviel - Nach vier Wochen Verhandlungen mit FDP und Grünen darf die Berliner SPD dem Kanzler melden: Leider müssen wir doch mit der PDS regieren.“

taz vom 5.12.2001, S. 4 (Themen des Tages) Teil 2: „Schnittmengen waren zu gering – Berlins SPD-Landeschef Peter Strieder behauptet, ihm hätte Rot-Gelb-Grün als zukunftsweisendes Modell gefallen. Seiner Ansicht nach sind die Gespräche gescheitert, weil die FDP nicht sozialliberal ist und die Grünen nicht modern sind.“

taz vom 08.03.2003, S. 1: „Galgenfrist für den Irak“. Der Artikel bezieht sich auf die Geschehnisse kurz vor dem Beginn des Irak-Kriegs. In der Unterzeile schreibt die taz: „Washington und London räumen Hussein letzte Chance zum Abrüsten ein. Chefwaffeninspektor bescheinigt im Sicherheitsrat Irak Fortschritte bei Zusammenarbeit. Blix für mehr Zeit für Inspektionen. Deutschland und Frankreich gegen neue Resolution.“

taz vom 17.03.2003, S. 3: „Ein letzter Tag der Diplomatie – Die USA, Großbritannien und Spanien geben der Welt nur noch einen einzigen Tag Zeit, um zu einer Entscheidung über Krieg und Frieden zu kommen.“

taz vom 18.03.2003, S. 1: „Die USA schreiten zur Tat: Krieg außerhalb des Völkerrechts.“

taz vom 20.03.2003, S. 2: „Die Mehrheit der Kriegsgegner im Sicherheitsrat verurteilt noch einmal scharf den kommenden Krieg.“

taz vom 21.03.2003, S. 6: „Bush sagt Schröder nichts vom Kriegsbeginn – Bundesregierung erfährt von Bombardements aus dem Fernsehen. Struck: ‚Fühlen uns nicht auf den Schlipps getreten.‘“

Voss, Inga M & A Review, 2006, 1.

Welt (Die Welt) vom 19.03.2003 „Auf Zeit gespielt.“

Welt (Die Welt) vom 21.03.2003: „Fischer: Friedliche Alternative war möglich – Außenminister kritisiert Militärschläge – Schäuble: USA wichtigster Partner – Debatte im Bundestag.“

Welt (Die Welt) vom 03.04.2003: Interview mit Altbundeskanzler Helmut Kohl zur Irak-Krise: „Kohl: Gerhard Schröder ist ein Anti-Amerikaner – Alt-Kanzler kritisiert Rot-Grün, lobt Angela Merkels Führungskraft und warnt Washington davor, sich für das neue Rom zu halten.“

Welt (Die Welt) vom 07.04.2003 I Kommentar zur Irak Krise: „Das Prinzip Frieden.“

Welt (Die Welt) vom 07.04.2003 II (Interview mit Angela Merkel): „Kriegsdauer beeinflusst meine Position nicht“ – CDU-Chefin Angela Merkel verteidigt ihre Haltung zum Irak und erkennt eine erhöhte Zustimmung – Interview.“

Welt (Die Welt) vom 12.04.2003: „Die deutsche Doppelmoral – Balkon.“

Welt (Die Welt) vom 23.05.2003: „Washington gewinnt den Irak-Krieg auch in der UNO – Neue Resolution entspricht weitgehend den Forderungen der Sicherheitsratsmitglieder – G-8-Außenminister treffen sich in Paris.“

Welt (Die Welt) vom 29.12.2003: „Verlierer 2003 – Die Noten des Jahres – Manfred Stolpe.“

Welt (Die Welt) vom 12. Mai 2007: „Verdächtige bei Opel, Oracle und Ferrari.“

WirtschaftsWoche Nr. 034 vom 14.08.2003, S. 58: „Business Process Outsourcing Fit machen.“

Zeit (DIE ZEIT) vom 17. Januar 1997: „López hat VW mehr gebracht als geschadet.“

Zeit (DIE ZEIT) Ausgabe 50/2001 vom 13.12.2001: „Taktisches Scheitern – Berlin: Grüne und liberale Profilneurosen verhindern die Ampel. Die PDS triumphiert erneut.“





Man muss ins Gelingen verliebt sein,  
nicht ins Scheitern.

„Das Prinzip Hoffnung“

Ernst Bloch 1885–1977

## 1. Einleitung

Ernst Bloch war als Philosoph der konkreten Utopien, der Tagträume, des Prinzips der Hoffnungen bekannt. Im Zentrum seines Denkens steht der über sich hinausdenkende Mensch: *„Dieser über sich hinausdenkende Mensch muss bei allem, was er tut ins Gelingen verliebt sein und nicht ins Scheitern, da seine Vorhaben sonst von an Anfang zum Scheitern verurteilt sind. Dennoch können Vorhaben (wie z. B. Vertragsverhandlungen) trotz positiver Ansätze scheitern.“*<sup>1</sup> Der analytisch denkende Mensch sollte sich dann nach dem „Warum?“ fragen, um daraus zu lernen. Erst diese analytische Betrachtung erhebt ihn zu einem über sich hinausdenkenden Menschen.<sup>2</sup>

Dass Verträge trotz intensiver Verhandlungen nicht zustande kommen, ist in unserer modernen Welt sicherlich nichts Ungewöhnliches. Hierzu können ganz handfeste Dinge führen, so z. B., dass man sich nicht über den Preis oder die Bestandteile eines Kaufgegenstandes einigen kann. Dies kann auf einem Flohmarkt vorkommen, bei dem man Dinge von geringem Wert kauft, aber auch beim Unternehmenskauf in Volumina von mehreren Milliarden Euro. Hierbei immer von einem Scheitern der Vertragsverhandlungen zu sprechen, impliziert eine sehr weite Definition des Begriffs des „Scheiterns“, was sicherlich nicht immer gerechtfertigt ist, da mit einem „Scheitern“ häufig auch ein „Versagen“ in Verbindung gebracht wird. Dabei stellt der Begriff des

---

<sup>1</sup> Gaede, Reinhard: Ernst Bloch, zitiert nach Dr. Reinhard Gaede in CuS 4, 1998.

<sup>2</sup> Bloch, Ernst: Das Prinzip Hoffnung, Band 1–3, Kapitel 1–32, Neuauflage, Frankfurt 2004.

„Versagens“ in unserer heutigen modernen Welt etwas erheblich Negatives dar und etwas, was von der Gesellschaft z. T. als sehr verwerflich betrachtet wird.

Verhandlungen, bei denen die Parteien nicht übereinkommen, weil man sich über bestimmte Ziele nicht einigen kann, als etwas erheblich Negatives oder Verwerfliches zu betrachten, erscheint jedoch unangemessen. Vielleicht ist es eher von Vorteil für die jeweilige Partei, wenn man sich nicht einigt, da z. B. ein Kaufpreis zu hoch ist oder eine Leistung oder ein Kaufgegenstand zu preisgünstig abgegeben wird. Das in der Politik und in der Wirtschaft gleichermaßen anerkannte „Harvard-Konzept“ rät gerade von solchen Verhandlungen ab, *„...da es bei jeder Verhandlung Realitäten gibt, die einfach nicht zu ändern sind“*<sup>3</sup>. In solchen Fällen rät das „Harvard-Konzept“ zu einer Vorgehensweise, die erstens davor schützen soll, *„eine Übereinkunft einzugehen, die besser nicht eingegangen werden sollte und zweitens, noch das Beste aus einer schlechten Ausgangslage zu machen, so dass am Ende eine Übereinkunft erreicht werden kann, die den Interessen des Verhandlungsführers so gut wie noch irgend möglich nützt.“*<sup>4</sup>

Auch erscheint es mehr als müßig, über ein Rechtfertigen im Falle eines solchen „Scheiterns“ zu sprechen, da sicherlich auch derjenige, der eine extreme Forderung stellt, diese auch irgendwie sinnvoll rechtfertigen kann. So ist nach dem preußischen General und Militärtheoretiker v. Clausewitz *„...der Angreifer niemals schuld, hätte Ihm der Verteidiger freiwillig das gegeben was der Angreifer wollte, so hätte der Angreifer niemals angegriffen.“*<sup>5</sup> Auch beim Fall der gescheiterten Fusion zwischen der Deutschen Bank und der Dresdner Bank formulierte der Vorstandssprecher der Deutschen Bank Breuer: *„Das Konzept für die Fusion mit der Dresdner Bank war gut. Leider wurde das hierzu erforderliche Integrationsmanagement von unserem Partner nicht*

---

<sup>3</sup> Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce: Das Harvard Konzept, Limitierte Jubiläumsausgabe, Frankfurt a. M. 2000, S. 143.

<sup>4</sup> Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce: Das Harvard Konzept, Limitierte Jubiläumsausgabe, Frankfurt a. M. 2000, S. 143.

<sup>5</sup> Clausewitz, Carl von: Vom Kriege, hrsgg. v. Werner Halweg, 19. Auflage, Bonn 1991, S. 279, 281.

*akzeptiert.*<sup>6</sup> Was faktisch bedeutete, dass die Dresdner Bank die extreme Forderung nach dem Verkauf ihres Investment-Hauses (dem „Juwel“ der Dresdner Bank) hätte erfüllen müssen, was zum völligen Identitätsverlust der Dresdner Bank geführt hätte. Sicherlich ist bei der Verwendung von Zitaten des preußischen Strategen v. Clausewitz mit größter Vorsicht vorzugehen.<sup>7</sup> Dennoch zeigt dieses Zitat und der praktische Vergleich, dass in solchen Fällen nicht von einem Scheitern von Verhandlungen gesprochen werden kann, da es kaum möglich ist, aus solchen extremen Forderungen einen positiven Erfolg zu erwirtschaften.

Auch kann es durchaus Fälle geben, in denen bewusst ein Scheitern provoziert wurde. So unterstellt der *Tagesspiegel* vom 05.12.2001, „*der SPD-Vorsitzende in Berlin, Strieder, die Verhandlungen zu einer Ampelkoalition nach den Landtagswahlen vom 21. Okt. 2001 habe die Gespräche absichtlich scheitern lassen, um somit die Verhandlungen zur rot-roten Koalition aufnehmen zu können.*“ Dies war nach Meinung des *Tagesspiegels* ein absichtliches Kalkül, um den Wählern in den alten Bundesländern der Republik das Gefühl zu vermitteln, dass eine Koalition mit den in den westlichen Bundesländern anerkannten Parteien nicht möglich ist und letztlich nur eine Koalition mit der PDS übrig bleibt. Des Weiteren könnte unterstellt werden, dass die Absicht von Strieder, die Verhandlungen zu einer Ampelkoalition abubrechen, nur eine Vorwegnahme der Tatsache war, dass diese von Anfang an zum Scheitern verurteilt waren. Dass eine Ampelkoalition die vollen vier Jahre der Regierungszeit überstehen würde, hielten im Dezember 2001 viele Beteiligte für eher unrealistisch.

Die Literatur sieht im Scheitern ihrer Helden meist eine große Tragik und Stoff für umfassende Erzählungen. Ob Helden wie Emma Bovary oder Werther, Oblomow oder Kapitän Ahab, Effi Briest oder Franz Biberkopf: „*Überall hören wir das Requiem des Scheiterns. Das Unglück ist für die Literatur*

---

<sup>6</sup> Handelsblatt Nr. 070 vom 07.04.2000, S. 24.

<sup>7</sup> Hrsgg. v. Oetinger, Bolko von/Ghyczy, Thia von/Bassford, Chistopher: Clausewitz – Strategie denken, dtv-Verlag, 2. Auflage, München 2003, S. 11.

*ergiebig* als das Glück. Der rechtschaffene Kohlhaas beruft sich auf sein Recht – und verfehlt es, indem er es absolut setzt.“<sup>8</sup> Der ruchlose Raskolnikow (in Dostojewskijs Roman „Schuld und Sühne“) setzt sich über die geltenden Regeln hinweg, er beruft sich auf ein höheres Recht – und scheitert, weil er nicht ruchlos genug ist.<sup>9</sup>

Ein „Scheitern“ wird auch als Synonym für das Fehlschlagen eines Vorhabens verwendet.<sup>10</sup> Das kann viele Gründe haben, generell ist ein Fehlschlagen von den Parteien nicht gewollt worden. Dieses „nicht gewollt worden“ eines Scheiterns kann natürlich auf unterschiedlichste Ursachen zurückgeführt werden. Die Ursachen eines Scheiterns von Verhandlungen sind i. d. R. nicht absichtlich herbeigeführt worden, sondern beruhen z. T. auf Ereignissen, die von außen an die Verhandlung herangetragen werden, oder von den beteiligten Personen werden unbewusst Handlungen vorgenommen, die zum Scheitern führen.

Ob ein solches Verhalten juristisch als fahrlässig betrachtet werden kann, ist natürlich stark vom Einzelfall abhängig. Wobei nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch „*Fahrlässig handelt, wer die im Verkehr erforderliche Sorgfalt außer Acht lässt.*“<sup>11</sup> Die Frage, ob die Handlungen der Parteien als fahrlässig bezeichnet werden können oder nicht, mag juristisch relevant sein, für die Analyse des Scheiterns ist sie eher nachrangig. Vielmehr sind die Gründe eines Scheiterns zu betrachten, um solche Ursachen bei zukünftigen Vertragsverhandlungen zu vermeiden.

Blendet man die Ursachen aus, die von außen an Vertragsverhandlungen herangetragen werden, um diese zum Scheitern zu bringen, so betrachtet man lediglich die Ursachen, die von den Parteien erzeugt wurden. Hierzu zählen auch Ursachen wie eine Fehleinschätzung der Situation oder Überheblichkeit

---

<sup>8</sup> Zeit (DIE ZEIT) vom 07.07.2005 Nr.28.

<sup>9</sup> Zeit (DIE ZEIT) vom 07.07.2005 Nr.28.

<sup>10</sup> Brockhaus Enzyklopädie 30 Bände, Band 24, 21. Auflage 2006, S. 410, Begriff „Scheitern“.

<sup>11</sup> § 276 Abs 2 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB).

einer oder beider Parteien, die eine sinnvolle Übereinkunft nicht möglich machen.

Fehleinschätzungen einer Situation sind natürlich auch historisch belegt. So kann die Verwendung der immer wieder gleichen Strategie bei scheinbar vergleichbarer Situation zu fürchterlichen Folgen führen. So war es General George Armstrong Custer durch den Sieg am Washita gewohnt, ein Indianerdorf direkt und frontal anzugreifen. Da diese Strategie erfolgreich war, ging General Custer davon aus, dass sie auch bei anderen Attacken erfolgreich sein würde. So griff er am 25. Juni 1876 am Little Big Horn ein Indianerdorf an und bemerkte erst zu spät, dass er auf eine Überzahl von kräftigen Indianer-Kriegern traf, während er am Washita nur gegen Frauen, alte Männer und Kinder gekämpft hatte. Die Militäraktion am Little Big Horn gilt als eine der größten Fehleinschätzungen und Irrtümer der Militärgeschichte und führte fast zur völligen Vernichtung der Truppen von General Custer und zu seinem Tod.<sup>12</sup>

Aber auch, dass Überheblichkeiten zu historisch belegten Katastrophen führen können, ist bekannt. So war man bei der Fertigstellung des Passagierschiffs Titanic im Jahre 1912 der Meinung, ein Wunderwerk der Technik geschaffen zu haben, das allen Naturgewalten würde trotzen können. Bereits auf ihrer Jungfernfahrt kollidierte die Titanic in der Nacht vom 14. auf den 15. April 1912 gegen 23:40 Uhr mit einem Eisberg und versank zwei Stunden und 40 Minuten nach dem Zusammenstoß im Nordatlantik. Dabei befuhr die Titanic im völligen Vertrauen auf ihre technische Überlegenheit mit Höchstgeschwindigkeit ein Gebiet mit einer großen Anzahl von Eisbergen. Dies war der Führung des Schiffes auch bekannt, dennoch verließ sich man sich in einer gewissen Überheblichkeit mehr auf die technische Überlegenheit des eigenen Schiffes als auf die in der Seefahrt anerkannten

---

<sup>12</sup> Langellier, John Phillip: General Custer. Historie und Film, Kirchberg 2002, S. 221 f.

Vorsichtsmaßnahmen. Dies führte zu einer der größten Katastrophen der Schifffahrt und zum Tod von 1517 Menschen.<sup>13</sup>

Auch die Bibel berichtet von der menschlicher Überheblichkeit, welche letztendlich zum Scheitern führte. Die Erzählung vom Turmbau zu Babel beschließt die sogenannte „*Urgeschichte*“ des Buchs Genesis.<sup>14</sup> Es wird von einem Volk aus dem Osten erzählt, das eine Sprache spricht und sich in der Ebene in einem Land namens Schinar ansiedelt.<sup>15</sup> Dort will es eine Stadt und einen Turm „*mit einer Spitze bis zum Himmel*“ bauen. Gott steigt vom Himmel herab und besieht sich die Sache. Daraufhin befürchtet er, dass dem Volk „*nichts mehr unerreichbar*“ erscheint, was es sich auch vornehmen möge, oder, bildlich umschrieben, dass es Größenwahnsinnig werden könnte. Gott „*verwirrt*“ daher ihre Sprache – Babylonische Sprachverwirrung – und vertreibt sie „*über die ganze Erde*“. Die Weiterarbeit am Turm endet gezwungenermaßen.<sup>16</sup> Dieser in der Genesis geschilderte „*Größenwahn*“ stellt wahrscheinlich die höchste Form der Überheblichkeit dar.

Betrachtet man lediglich eine ***Fehleinschätzung von Situationen*** und eine ***Überheblichkeit/Arroganz*** bei Vertragsverhandlungen, so kann man zu der Frage kommen, ob es hierbei Unterschiede zwischen politischen Vertragsverhandlungen und ökonomischen-juristischen Vertragsverhandlungen gibt. Dabei wird die Frage nach dem Scheitern von Vertragsverhandlungen z. T. in sog. „*lesson-learn-Workshops*“ analysiert. Eine tiefer greifende Analyse bzw. eine akademische oder wissenschaftliche Auseinandersetzung erfolgt dabei i. d. R. nicht, obwohl sie von erheblichem Wert wäre, weil man damit Fehler in der Zukunft vermeiden könnte. Mit einer solchen wissenschaftlichen Erforschung dieses Themas beschäftigt sich die folgende Dissertation.

---

<sup>13</sup> Eaton, John P./Hass, Charles: Titanic – Triumph und Tragödie, München 1997, S. 3.

<sup>14</sup> Die Bibel, Genesis 11, 1–9, Naumann & Göbel, Köln 2005.

<sup>15</sup> Hartmann, Fred: Der Turmbau zu Babel: Mythos oder Wirklichkeit? Turmbausagen im Vergleich mit der Bibel, Einleitung, Hänssler, Holzgerlingen 1999, S. 2.

<sup>16</sup> Der babylonische Turm in der historischen Überlieferung, der Archäologie und der Kunst, Milano 2003 (Der Turmbau zu Babel, 1), S. 3.

## 2. Wissenschaftliche Herangehensweise

Im folgenden Abschnitt 2: „Wissenschaftlichen Herangehensweise“ wird zunächst der wissenschaftliche Forschungsprozess für diese Forschungsarbeit beschrieben (2.1), dann die Verwandtschaft der Wissenschaften erläutert (2.2), ein Forschungsbericht über die derzeit bekannten Verhandlungskonzepte erstellt (2.3), eine gelungene Verhandlung dargestellt (2.4) sowie die Definition des Scheiterns als eine der wesentlichen Fragen dieser Arbeit erläutert (2.5).

### 2.1 Der Forschungsprozess

Zu politischen Fragen kann sich jeder äußern, dies stellt ein Grundprinzip der Demokratie dar. Aber was unterscheidet Äußerungen von Politikern, Journalisten oder von jedermann, der nicht Politikwissenschaft studiert hat, von der Fachdiskussion der Politikwissenschaftler über eben diese Politik. Es sind die Theorien und Methoden, die Politikwissenschaftler verwenden, um Aufschluss über politische Sachverhalte zu gewinnen.<sup>17</sup> Eine wissenschaftliche Arbeit im Bereich der Politikwissenschaft unterscheidet sich daher von der Prosa dadurch, dass sie sich einem zuvor definierten Forschungsprozess unterwirft. Während die Prosa das Ziel der Unterhaltung hat, sieht der wissenschaftliche Forschungsprozess sein Ziel darin, ein präzises Ergebnis zu generieren, welches einen klaren Mehrwert für die Gesellschaft hat.

Die Charakterisierung der wissenschaftlichen Forschung in den Sozialwissenschaften erfolgt nach King, Keohane und Verba mit vier Eigenschaften.<sup>18</sup> Erstens ist es das Ziel der Forschung, „...*beschreibende und erklärende Schlussfolgerungen zu gewinnen auf der Basis empirischer Informationen über die Welt.*“ Gerade auch die qualitative Forschung gibt sich

---

<sup>17</sup> Pappi in Münkler, Politikwissenschaft, Ein Grundkurs, Abschnitt Theorien, Methoden und Forschungsansätze, Hamburg 2003, S. 77 f.

<sup>18</sup> King, Gary/Keohane, Robert O./Verba, Sydney: Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research, 1994, S. 7.

nicht mit der Darstellung von Fakten zufrieden, sondern betreibt „*descriptive inference – using observation from world to learn about other unserved facts.*“<sup>19</sup> Die Forschungsverfahren (Prozesse) müssen zweitens explizit, kodifiziert und öffentlich sein, was die intersubjektive Nachprüfbarkeit ermöglicht.<sup>20</sup> Die Schlussfolgerungen bleiben dabei drittens immer unsicher. Schließlich beruht wissenschaftliche Forschung viertens auf „*a set of rules of inference on which it'st validity depandeds.*“<sup>21</sup>

Ein Prozess wie der wissenschaftliche Forschungsprozess ist durch einen Input und einen Output gekennzeichnet.<sup>22</sup> Der Input ergibt sich aus der Untersuchung der zur Verfügung stehenden Erst- und Zweitquellen, während der Output das Ergebnis des wissenschaftlichen Forschungsprozesses dokumentiert. Gerade bei den in der Politikwissenschaft sehr verbreiteten Fallstudien-Methode spielt die Betrachtung des Input und des Output eine wichtige Rolle:<sup>23</sup> Die Untersuchung eines einzelnen Regierungssystems, eines Entscheidungsvorgangs, einer Partei zu einer bestimmten Fragestellung ist der Inhalt der Forschungsarbeit, wobei man diesen Fall unter seinen natürlichen Umweltbedingungen studiert und ihn als zusammenhängendes Ganzes begreifen muss.<sup>24</sup> Um sich wissenschaftlich mit der Frage auseinanderzusetzen, warum Vertragsverhandlungen im politischen Umfeld und im ökonomisch-juristisch Umfeld scheitern und ob zwischen diesem Scheitern eine Vergleichbarkeit besteht, ist es notwendig, im wissenschaftlichen Forschungsprozess eine Methodik zu haben.

---

<sup>19</sup> King, Gary/Keohane, Robert O./Verba, Sydney: Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research, 1994, S. 8.

<sup>20</sup> Pappi in Münkler, Politikwissenschaft, Ein Grundkurs, Abschnitt Theorien, Methoden und Forschungsansätze, Hamburg 2003, S. 93.

<sup>21</sup> King, Gary/Keohane, Robert O./Verba, Sydney: Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research, 1994, S. 9.

<sup>22</sup> Vgl. Formulierungen zwischen Daten und Modellen in: Balzer, Wolfgang: Die Wissenschaft und ihre Methoden. Grundbegriffe der Wissenschaftstheorie. Ein Lehrbuch, Freiburg 1997, S. 189.

<sup>23</sup> Bates, Robert/Greif, Avender/Levi, Margaret/Rosenthal, Jean-Laurent/Weingast, Bary: Analytic Narratives, Princeton, N. J. 1998, S. 12.

<sup>24</sup> Pappi in Münkler, Politikwissenschaft, Ein Grundkurs, Abschnitt Theorien, Methoden und Forschungsansätze, Hamburg 2003, S. 94.



Vor der konkreten Betrachtung, ob eine Vergleichbarkeit zwischen dem Scheitern von Vertragsverhandlungen im politischen und im ökonomisch-juristischen Umfeld besteht, muss die abstrakte Frage beantwortet werden, ob zwischen den interdisziplinären Wissenschaften eine generelle Vergleichbarkeit möglich ist.<sup>25</sup> Ist dies nicht möglich, wäre jeglicher vergleichende Forschungsansatz im Keime erstickt. Hierzu werden zunächst die Wissenschaften Politik und Ökonomie<sup>26</sup> sowie Politik und Rechtswissenschaften<sup>27</sup> auf Verwandtschaft verglichen und geklärt, ob eine grundsätzliche Vergleichbarkeit möglich ist. Nur auf einer solchen Grundlage kann der eigentliche Forschungsprozess aufgebaut werden.

Die erste Phase des Forschungsprozesses besteht in der exakten Fragestellung. Diese wissenschaftliche Forschungsarbeit befasst sich mit folgenden Fragen:

1. Frage

Kann ein Scheitern aus Arroganz und Überheblichkeit vergleichbare Muster bei politischen wie auch ökonomisch-juristisch Verhandlungen haben?

2. Frage

Kann ein Scheitern aus der falschen Einschätzung der Situation vergleichbare Folgen bei politischen wie auch ökonomischen-juristisch Verhandlungen haben?

Zur Beantwortung der Frage 1 wurden als politisches Fallbeispiel die Verhandlungen zur Ampelkoalition in Berlin 2001 gewählt<sup>28</sup> und dem ökonomisch-juristisch Fallbeispiel der Fusionsverhandlungen zwischen der Deutschen und der Dresdner Bank von 2000 gegenübergestellt.<sup>29</sup> Zur

---

<sup>25</sup> Bellers, Jürgen/Kipke, Rüdiger: Einführung in die Politikwissenschaft, 4. Auflage, München 2006, S. 234.

<sup>26</sup> Siehe Kapitel 2 Wissenschaftliche Herangehensweise, Punkt 2.2.1

<sup>27</sup> Siehe Kapitel 2 Wissenschaftliche Herangehensweise, Punkt 2.2.2

<sup>28</sup> Siehe Kapitel 3 Frage 1: Scheitern aus Arroganz und Überheblichkeit, Punkt 3.1

<sup>29</sup> Siehe Kapitel 3 Frage 1: Scheitern aus Arroganz und Überheblichkeit, Punkt 3.2

Beantwortung der Frage 2 wurde das politische Fallbeispiel der Verhandlung einer UN-Resolution in

der Irakkrise 2002/2003<sup>30</sup> und das ökonomisch-juristisch Fallbeispiel der Verhandlungen eines Outsourcing-Vertrages zwischen der Commerzbank und der IBM<sup>31</sup> von 2003 untersucht.

Der zweite Schritt der vorliegenden Forschungsarbeit ist die Definition der verwendeten Begriffe, da dies ein fester Bestandteil einer wissenschaftlichen Forschungsarbeit ist.<sup>32</sup> Der wichtigste Begriff dieser Forschungsarbeit ist sicherlich die Definition des Begriffs „*Scheitern von Vertragsverhandlungen*“, welche in Punkt 2.2 erfolgt. Im weiteren Verlauf des Forschungsprojektes werden in der entsprechenden Einzelfallbetrachtung die notwendigen Begriffe wie z. B. Koalition, Unternehmenskauf/M & A, UN-Resolution und Outsourcing definiert.

Die Untersuchung und Erforschung von Gegenstandsbereichen sind die zentralen Bestandteile einer wissenschaftlichen Vorgehensweise. Hierbei wird auf primär oder sekundär erhobenes Material zurückgegriffen, insbesondere ist es hierzu erforderlich, die richtige Anzahl von Erst- und Zweitquellen auszuwählen und diese in einem analytisch-positivistischen Kontext darzustellen. Dies erfolgt im Rahmen einer sog. „*reflektierenden Betrachtung*.“<sup>33</sup> In der reflektierenden Betrachtung werden die damaligen Verhandlungen von verschiedenen Seiten untersucht, um sie besser verstehen und bewusst aus ihnen lernen zu können.

---

<sup>30</sup> Siehe Kapitel 4, Frage 2: Scheitern aus der falschen Einschätzung der Situation, Punkt 4.1

<sup>31</sup> Siehe Kapitel 4, Frage 2: Scheitern aus der falschen Einschätzung der Situation, Punkt 4.2

<sup>32</sup> Vgl. Kromrey, H.: Empirische Sozialforschung, Opladen 1980, S. 56 ff.

<sup>33</sup> Quelle Wikipedia: [http://de.wikipedia.org/wiki/Reflexion\\_\(P%C3%A4dagogik\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Reflexion_(P%C3%A4dagogik)) [Zugriff 28. Feb. 2009].

## **2.2 Verwandtschaft der Wissenschaften**

Um sich der Frage zu nähern, welche Vergleichbarkeiten zwischen politischen und ökonomisch-juristischen Vertragsverhandlungen und deren Scheitern bestehen, ist es für die wissenschaftliche Betrachtung wichtig, zunächst die Verwandtschaften der Wissenschaften Politik, Ökonomie und Rechtswissenschaften darzustellen.

Die Politikwissenschaft ist aus der Schnittmenge anderer Wissenschaften entstanden.<sup>34</sup> Hierzu zählen u. a. auch die Ökonomie und die Rechtswissenschaften.<sup>35</sup> Daher sollte es auch im Folgenden möglich sein, die Verwandtschaften dieser Wissenschaften aufzuzeigen.

### **2.2.1 Verwandtschaft von Politikwissenschaften und Ökonomie**

Die Verwandtschaft der Politikwissenschaften und der Ökonomie ergibt sich vor allem durch das gleiche Methodenideal, nämlich möglichst – so der Positivismus – soziale, politische und ökonomische Beziehungen in Zahlen zu fassen, zu quantifizieren, um präzise Aussagen gewinnen zu können.<sup>36</sup> In der Betrachtung sowohl der Politikwissenschaft als auch der Ökonomie stellt sich die Frage nach der Bedeutung von politischen Institutionen für wirtschaftliche Prozesse. Gerade mit diesem Thema beschäftigte sich schon im 18. Jahrhundert die sog. klassische Schule der Nationalökonomie.

Mit dem Werk *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*,<sup>37</sup> von 1776 („Der Wohlstand der Nationen“) kann Adam Smith sicherlich als Begründer der klassischen Schule der Nationalökonomie benannt werden, deren Aussagen bis zum Ende des 19. Jahrhunderts als maßgeblich

---

<sup>34</sup> Bellers/Kipke, Einführung in die Politikwissenschaft, 4. Auflage, S. 221.

<sup>35</sup> Bellers/Kipke, Einführung in die Politikwissenschaft, 4. Auflage, S. 221.

<sup>36</sup> Bellers/Kipke, Einführung in die Politikwissenschaft, 4. Auflage, S. 234.

betrachtet werden können.<sup>37</sup> In dieser Lehre finden sich wichtige Merkmale für das Zusammenwirken von Politik und Ökonomie. Die wichtigste – weil nachhaltigste – Neuerung der klassischen Schule ist zweifelsohne die konsequente Orientierung am liberalen Weltbild. So entstand die klassische Schule nicht zuletzt als Gegenmodell zum Merkantilismus. Dem absolutistischen Staat wurde das eigenverantwortliche, selbstbestimmte Individuum gegenübergestellt, der aktiven Handelspolitik der Freihandel und der staatlichen Lenkung der Wirtschaft die Steuerung über den Wettbewerb.<sup>38</sup>

Eine besondere Bedeutung hat das Verhältnis zwischen Politikwissenschaft und Ökonomie im Marxismus. Hierbei sah Marx in wirtschaftlichen Prozessen nicht die naturwüchsige Angebots-Nachfrage-Beziehung zwischen freien und gleichen Bürgern, vielmehr analysierte er ökonomische Beziehungen als Herrschaft und Ausbeutung seitens des kapitalistischen Unternehmers gegenüber dem proletarischen Arbeiter, dem der Teil des von ihm erarbeiteten Wertes, der über das Lebensniveaumimum hinausgeht, vorenthalten wird. Infolge der dadurch auf Kapitalseite anwachsenden wirtschaftlichen Macht, die verstärkt werde durch zunehmende Konzentrations- und Zentralisationstendenzen (multinationale Unternehmen), ergebe sich eine Dominanz, eine Vorherrschaft des Kapitals auch im politischen System.<sup>39</sup>

Nach 1949 zeigt gerade das System der Sozialen Marktwirtschaft die Verwandtschaft zwischen Politikwissenschaften und Ökonomie für das politische System der Bundesrepublik Deutschland auf. Der Begriff der sozialen Marktwirtschaft wird dabei mit zwei verschiedenen Inhalten verknüpft: zum einen mit der realen Wirtschafts- und Sozialordnung der BRD; zum anderen mit einem Leitbild der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, dem die reale Entwicklung gegenübergestellt werden kann.<sup>40</sup> Hierbei wird dem Staat

---

<sup>37</sup> Siehe hierzu die Würdigung des Werkes XV–LXXIX, Adam Smith „Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen“. Aus dem Englischen übertragen und mit einer umfassenden Würdigung des Gesamtwerkes, hrsgg. v. Horst Claus Recktenwald, 10. Auflage, München 2003.

<sup>38</sup> Siehe hierzu ausführlich die klassischen Staatsaufgaben nach Adam Smith, in: „Markt, Staat und Solidarität nach Adam Smith, Hg. Franz-Xaver Kaufmann, Hans-Günter Krüsselberg, 1984.

<sup>39</sup> Bellers/Kipke, Einführung in die Politikwissenschaft, 4. Auflage, S. 238.

<sup>40</sup> Nohlen, Dieter/Grotz, Florian; Kleines Lexikon der Politik; 4. Auflage, München 2007, S. 512.

zusätzlich zur neoliberalen Konzeption der Wirtschaftsordnung eine Verteilungs- und Stabilisierungsaufgabe übertragen. Die soziale Marktwirtschaft verbindet das Prinzip der freien Märkte mit dem des sozialen Ausgleichs. Das ständige Auspendeln beider Prinzipien sorgt dafür, dass eine offene, dynamische Wirtschaftsordnung den Bürgern und dem Staat zu Wohlstand verhelfen kann.<sup>41</sup>

In der Ökonomie werden aber auch Verträge abgeschlossen, bei denen es um den Kauf ganzer Konzerne geht, deren Auswirkungen schon volkswirtschaftliche Dimensionen und somit auch eine politische Dimension annehmen. Zu nennen ist hierbei z. B. die Fusion der italienischen Geldhäuser Unicredit und Capitalia in Jahre 2007 mit einer Marktkapitalisierung von ungefähr 100 Mrd. Euro zur größten Bank der Euro-Zone.<sup>42</sup>

## **2.2.2 Verwandtschaft von Politik- und Rechtswissenschaft**

Zwischen der Politikwissenschaft und der Rechtswissenschaft besteht seit jeher ein enges Verhältnis. Dabei befasst sich Politik mit dem Stoff und der Technik, aus dem bzw. mit der Politik zum Großteil gemacht wird, d. h. mit dem Recht als dem gesamtgesellschaftlich verbindlichen Regelungen von Daseinslagen insbesondere für den Fall von Streitigkeiten und Normenverletzungen. Die Rechtswissenschaft bzw. Jurisprudenz befasst sich mit der Auslegung, der systematischen und begrifflichen Durchdringung gegenwärtiger und geschichtlicher juristischer Texte und sonstiger rechtlicher Quellen. Dabei ist die Rechtswissenschaft die wissenschaftliche Beschäftigung mit Entstehung, Anwendung, Auslegung und Systematik von Rechtsordnungen, Rechtsquellen und Normen in Praxis und Theorie. Grundlegend für diese Arbeit ist das tiefgehende Verständnis um Rechtsgeschichte, Rechtsphilosophie und

---

<sup>41</sup> Sommer/von Westphalen, Staatsbürgerlexikon, München1999.

<sup>42</sup> Financial Times Deutschland Zugriff 22.05.2007: 11:38 Uhr.  
<http://www.ftd.de/unternehmen/finanzdienstleister/:Gr%F6%DFte%20Bank%20Euro%20Zone%20Italiener%20Ziel/201229.html>.

Rechtssoziologie.<sup>43</sup> Dabei ist die Entwicklung einer eigenständigen Justiz als Teil der Rechtswissenschaft untrennbar mit der Entstehung des neuzeitlichen Verfassungsstaats verbunden.<sup>44</sup> Somit sind die Politikwissenschaften und Rechtswissenschaften sehr eng miteinander verflochten. Dies dokumentieren auch die zahlreichen Lehrstühle an deutschen Universitäten, die sich gleichzeitig mit Rechts- und Staatswissenschaften beschäftigen.<sup>45</sup>

Neben der Ökonomie bedient sich auch die Politik juristischer Werkzeuge, auch wenn es streitig ist, ob diese letztlich auch rechtlich einklagbar sind.<sup>46</sup> So schließen sich politische Parteien, wenn sie die erforderliche Mehrheit für eine Regierungsbildung alleine nicht erreicht haben, zu sog. politischen Koalitionen zusammen. Die Regeln, die innerhalb der politischen Koalition gelten (z. B. sich bei Bundesratsabstimmungen neutral zu verhalten), werden in Verträgen, sog. Koalitionsverträgen, definiert.<sup>47</sup>

Im politischen System in der Bundesrepublik Deutschland agieren sog. Interessenverbände, deren Existenz und Funktionen im Art. 9 GG als Vereinigungsfreiheit und Koalitionsfreiheit normiert sind. Auch diese Interessenverbände verwenden juristische Werkzeuge wie Verträge, um die Ergebnisse ihrer Verhandlungen zu manifestieren. Für die Regelung der Arbeitsbedingungen kennt z. B. das Tarifvertragsgesetz (TVG) die Gewerkschaften und Arbeitgeber als maßgebliche verbindliche Akteure an: Das TVG bestimmt, dass der Tarifvertrag die Rechte und Pflichten der Tarifvertragspartner regelt und Normen enthalten soll, die „...den Inhalt, den Abschluss und die Beendigung von Arbeitsverhältnissen sowie betriebliche und

---

<sup>43</sup> Bellers/Kipke, Einführung in die Politikwissenschaft, 4. Auflage, S. 256.

<sup>44</sup> Nohlen, Dieter/Grotz, Florian: Kleines Lexikon der Politik, 4. Auflage, München 2007, S. 250.

<sup>45</sup> Bellers/Kipke, Einführung in die Politikwissenschaft, 4. Auflage, S. 256.

<sup>46</sup> Roman Herzog rechtfertigt Koalitionen mit dem Bekenntnis des Grundgesetzes zur Rolle der Parteien (Art. 21 GG), wobei den Koalitionsvereinbarungen eine rechtliche Verbindlichkeit abzusprechen sei, da die Einklagbarkeit fehle.

<sup>47</sup> Siehe hierzu auch Jun, Uwe: Koalitionsbildung in den deutschen Bundesländern, Opladen 1994; Sjölin: Coalition Politics and Parliamentary Power, Lund 1993, S. 75.

*betriebsverfassungsrechtliche Fragen ordnen können.*“ (vgl. § 1 Abs. 1 TVG.)<sup>48</sup>

Die Ökonomie beschäftigt sich mit der Zuweisung knapper Mittel zu bestimmten Unternehmen unter der Perspektive, möglichst hohe Gewinne zu erzielen. Um diese Zuweisung abzusichern, bedient sich die Ökonomie des juristischen Werkzeugs der Vertragsgestaltung. Vertragsgestaltung ist dabei die Manifestierung zweier übereinstimmender Willenserklärungen.

Hierbei werden von den wirtschaftlichen Parteien Verträge zur Leistungserbringung gegen eine entsprechende Vergütung vereinbart. Das Deutsche Zivilrecht hat hierzu sogar im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) einzelne Vertragstypen wie z. B.:

- den Kaufvertrag<sup>49</sup>
- den Darlehensvertrag<sup>50</sup>
- die Schenkung<sup>51</sup>
- den Mietvertrag<sup>52</sup>
- den Dienstvertrag,<sup>53</sup> besonders relevant für Arbeitsverträge
- und den Werkvertrag<sup>54</sup>

definiert.

---

<sup>48</sup> Sie ausführlicher Pilz, Frank/Ortwein, Heike: Das politische System in Deutschland, 2. Auflage, München 1997.

<sup>49</sup> Regelt im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) §§ 433 ff.

<sup>50</sup> Regelt im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) §§ 488 ff.

<sup>51</sup> Regelt im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) §§ 516 ff.

<sup>52</sup> Regelt im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) §§ 535 ff.

<sup>53</sup> Regelt im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) §§ 611 ff.

<sup>54</sup> Regelt im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) §§ 635 ff.

## 2.3 Forschungsbericht (Stand der Forschung)

Für den Forschungsprozess dieser Arbeit stellt sich die Frage, ob es auch anerkannte Verhandlungsmodelle gibt, die zur erfolgreichen Verhandlung führen. Natürlich kann dabei ein Modell nur eine vereinfachte, von konkreten Details abstrahierende Abbildung eines bestimmten Aspekts der Wirklichkeit sein.<sup>55</sup> Dies bedeutet für Verhandlungen, dass diese Modelle abstrakte Strukturen und Hilfen darstellen können, niemals jedoch eine exakte Methodik zur erfolgreichen Verhandlung. Im folgenden Forschungsbericht werden drei sehr anerkannte Verhandlungsmodelle betrachtet, welche den heutigen Stand der Forschung widerspiegeln. Daneben wird von einigen weiteren Verhandlungsmethoden berichtet, die sich vereinzelt in der Praxis und der Literatur finden lassen.

### 2.3.1 Harvard-Verhandlungskonzept

Das Harvard-Konzept ist sicherlich der Verhandlungsstandard, der in der Literatur und der Praxis am meisten verbreitet und anerkannt ist. Dabei ist das Harvard-Konzept eine ergebnisorientierte Methode des Verhandeln. Das zu erzielende Ergebnis steht über persönlichen Befindlichkeiten, aber es steht der größtmögliche beiderseitige Nutzen im Vordergrund, da für beide Verhandlungsseiten neben der sachlichen Übereinkunft meist auch die persönliche Beziehung gewahrt bleiben soll.<sup>56</sup>

Das Harvard Konzept wurde in den 1970er und 1980er Jahren an der Harvard-Universität im Rahmen des dort angesiedelten „*Harvard Negotiation Project*“ entwickelt. Hierbei forschten die Wissenschaftler Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton an der Entwicklung verbesserter Verhandlungsmethoden. Die

---

<sup>55</sup> Pappi in Münkler, Politikwissenschaft, Ein Grundkurs, Abschnitt Theorien, Methoden und Forschungsansätze S. 81, Hamburg 2003.

<sup>56</sup> Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Harvard-Konzept> [Zugriff 15. Feb. 2009, 11:07 Uhr].



Methode des „sachgerechten Verhandeln“ wurde als „*Harvard-Konzept*“ bekannt und liegt vielen Ansätzen zur Konfliktlösung wie z. B. der Mediation zugrunde und wurde in ökologischen und bürgerrechtlichen Bewegungen, in politischen Verhandlungen, bei wirtschaftlichen und rechtlichen Problemstellungen und Streitfällen usw. erprobt.<sup>57</sup>

Das Harvard-Konzept unterscheidet bewusst zwischen zwei Kommunikationsebenen, nämlich der des Sachinhaltes (also der zu verhandelnden Übereinkunft an sich) und der Verhandlungsführung (der Meta-Ebene). Über beide Ebenen hinweg werden nun vier wesentliche Verhandlungskriterien herausgegriffen:<sup>58</sup>

- behandeln Sie Menschen und ihre Interessen (die Sachfragen) getrennt voneinander
- konzentrieren Sie sich auf die Interessen der Beteiligten und nicht auf ihre Positionen
- entwickeln Sie Entscheidungsoptionen (Auswahlmöglichkeiten)
- bestehen Sie auf objektiven Beurteilungskriterien (bspw. gesetzliche Regelungen, ethische Normen etc.)

bei deren Einhaltung das Ziel eine Übereinkunft ist, die folgenden Anforderungen genügt:

- die guten Beziehungen der Parteien bleiben erhalten
- beide Seiten mitnehmen, was sie brauchen – oder, wenn sie beide das gleiche brauchen, fair teilen (bspw. nach dem „*Einer-teilt-einer-wählt*“-Prinzip)
- zeiteffizient verhandelt wird (da nicht auf Positionen herumgeritten wird)

Die Harvard-Methode rät von schlechten Übereinkünften ab. Um diese zu vermeiden, wird als Vorbereitung auf Verhandlungen die „*beste Alternative*“ außerhalb einer Einigung in Vergleich zur „*schlechten Übereinkunft*“

---

<sup>57</sup> Rieck, Christian: Spieltheorie – Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Wiesbaden 1992, 7. Auflage 2007, S. 2.

<sup>58</sup> Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, 22. Auflage, Frankfurt, 2004.

herangezogen und mit dieser verglichen. Wichtig ist, dass sachlich verhandelt wird, was erreicht wird, indem:<sup>59</sup>

- faule Tricks in Verhandlungen sofort direkt angesprochen werden, um ihnen den Wind aus den Segeln zu nehmen
- man sich nicht unter Druck setzen lässt, um zu einer Einigung zu gelangen und ggf. die Verhandlungen abbricht – bis das Gegenüber auf eine sachliche Verhandlungsart zurückfindet (hier kann auch die Verhandlungsart selbst zum Gegenstand des Verhandeln werden)
- bei ständigen persönlichen Angriffen eines Verhandlungspartners ein geschicktes Ausweichen und gleichzeitiges Hinweisen auf sachliche Aspekte die Verhandlungen auf diese Ebene zurückführen kann.

Kommen absurde oder schwer annehmbare Forderungen, schlägt die Methode vor, hypothetisch zu akzeptieren, dies laut gesprochen zu evaluieren und die inakzeptablen Konsequenzen zu erläutern, den anderen um Rat zu fragen für die eigenen Unannehmlichkeiten, oder einen unabhängig entscheidenden Dritten (Mediator) hinzuzuziehen. Das Konzept beruht auf dem „Harvard Negotiation Project“ der Harvard-Universität. Es ist ein Teil des „Program on Negotiation“ der Harvard Law School.<sup>60</sup>

### 2.3.2 Delphinstrategie

Als Delphinstrategie wird eine Managementlehre bezeichnet, die in den USA von Dudley Lynch und Paul Kordis entwickelt wurde. Die Delphinstrategie ist eine lizenzierte Methode, deren Markeninhaber und Lizenzgeber die Brain Technologies Corporation of Plano, Texas, ist.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, 22. Auflage, Frankfurt, 2004.

<sup>60</sup> Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, 22. Auflage, Frankfurt, 2004.

<sup>61</sup> <http://www.braintechnologies.com> [Zugriff 14. Feb. 2009, 9:03 Uhr].

Die Lehre<sup>62</sup> orientiert sich an dem Verhalten verschiedener Meerestiere, denen bestimmte Eigenschaften zugeschrieben werden. Diese Eigenschaften werden auf Organisationen projiziert, um deren Verhalten zu kategorisieren. Die Delphinstrategie setzt dabei auf Emotionale Intelligenz, Flexibilität und Kooperation. Sie ähnelt darin der älteren Win-win-Strategie, dem Clienting und der sogenannten „Mäuse-Strategie für Manager“ von Spencer Johnson.<sup>63</sup>

Die Erfinder der Delphinstrategie gehen davon aus, dass Delphine ihre Verhaltensweise schnell und präzise im Team ändern, wenn sie nicht erreichen, was sie anstreben. Diese Fähigkeiten haben die Trainer und Autoren Dudley Lynch und Paul Kordis beobachtet und gemeinsam mit den Verhaltensweisen von Haien und Karpfen sinnbildlich auf Menschen und Organisationen im Umgang mit Veränderung übertragen.<sup>64</sup> Eine wesentliche Aussage ist, dass Veränderungen in konventionell geführten Organisationen gewöhnlich zu spät vorgenommen werden. Das habe zur Folge, dass bei konventionellem Management vermeidbare Ertrags- und Energieverluste auftreten.

Die modellhaften Anleihen am Verhalten von Karpfen, Haien und Delphinen kategorisieren zunächst die Subjekte der Organisation ähnlich dem bekannten Herrmann-Dominanz-Instrument bzw. dem DISG-Modell, um anschließend die optimalen Team-Rollen zu vergeben.

Das Symbolbild des Delphins weist hierbei auf eine Gemeinschaft hin, in der sowohl jedes einzelne Mitglied seine Individualität behält als auch gleichzeitig seine Fähigkeiten als Teil eines Ganzen optimal einsetzt. Dies soll sich auch mit Kunden und Geschäftspartnern oder der Familie als sozialem System erarbeiten lassen.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> <http://www.delphinstrategien.com> [Zugriff 15. Feb. 2009, 19:11 Uhr].

<sup>63</sup> Spencer, Johnson: Die Mäuse-Strategie für Manager, Veränderungen erfolgreich begegnen, Kreuzlingen/München 2000.

<sup>64</sup> Lynch, Dudley/Kordis, Paul: DelphinStrategien. ManagementStrategien in chaotischen Systemen, Langenbiber 1998, S. 12.

<sup>65</sup> Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Delphinstrategie>; [Zugriff 18. Feb. 2009, 10:03 Uhr].

Mitarbeiter, die sich „delphinisch“ verhalten, nutzen nach Ansicht von Lynch und Kordis den qualitativen Vorteil,<sup>66</sup> offen für alles zu sein, was funktioniert (siehe auch NLP-Vorannahmen). Sie versuchen nicht immer wieder mit vermehrter Anstrengung, das Alte zu tun, sondern suchen nach neuen Lösungen und der zweiten oder dritten Möglichkeit.

Dabei gelten folgende Prinzipien, wobei die Formulierungen den Methodenbeschreibungen angelehnt und absichtlich emotionalisierend sind. Mit dem tatsächlichen Verhalten von Delphinen haben sie wenig zu tun, sie sind Metaphern, deren Wortlaut sich zwar der wissenschaftlichen Überprüfung entzieht, die aber als Bestandteil des Produktmarketings der Methode zur besseren Einprägsamkeit der gewünschten Analogien Verwendung finden:<sup>67</sup>

1. **Flexibilität:** Lösungen suchen, sich dabei ständig hinterfragen. Wenn Delphine nicht bekommen, was sie wollen, verändern sie sehr schnell ihre Vorgehensweise.
2. **In Frage stellen:** Dissoziation und das Einnehmen von Meta-Positionen bei der Strategieentwicklung.
3. **Zähigkeit:** Delphine geben nicht leicht auf. Es sei denn, sie erkennen einen Nutzen darin.
4. **Gewinnen:** Delphine haben Freude daran zu gewinnen. Ihr Gehirn ist zu emotionalen Empfindungen fähig. Manager, die dementsprechend handeln, haben nicht das Bedürfnis, dass ein anderer verliert (siehe Win-win).
5. **Kooperation:** Delphine arbeiten gut mit anderen zusammen, aber handeln auch allein auf kompetente Weise. Kooperieren bringt in der Summe mehr als Konkurrenz oder die unabhängige Suche nach privaten Vorteilen.

---

<sup>66</sup> Lynch, Dudley/Kordis, Paul: DelphinStrategien. ManagementStrategien in chaotischen Systemen, Langenbiber 1998, S. 14.

<sup>67</sup> Lynch, Dudley/Kordis, Paul: DelphinStrategien. ManagementStrategien in chaotischen Systemen, Langenbiber 1998, S. 16.

6. **Vision:** Visionen zum eigenen Weg, zum Teamziel oder in der Firma wird erst geschaffen durch die Identifikation mit einem Ziel.
7. **Eleganz:** Delphine lieben präzise, saubere und vor allem einfache – eben elegante – Lösungen. Elegante Verhandlungsführung heißt beispielsweise, dass die Lösung für beide Parteien langfristig zur Zufriedenheit führen und Sinn ergeben muss.

In verschiedenen Bereichen sollen Delphinstrategien nach der Auffassung ihrer Urheber praktisch einsetzbar sein:

- Einleiten und Unterstützen von Veränderungsprozessen in der Organisationsentwicklung
- Schaffen einer gemeinsam gelebten Unternehmenskultur
- Empowerment – Menschen befähigen, mit Begeisterung zu leisten
- Teamentwicklung und Zusammenarbeit zwischen Teams
- Verbessern von Kommunikation und Zusammenarbeit
- Individuelles und Team-Coaching
- Unterstützung von Personalplanung und Personalentwicklung (Assessment- und Developmentcenter)

An der Methode wird kritisiert, dass zur Vermarktung Metaphern aus dem Tierreich – der populäre Delphin als Sympathieträger – herangezogen werden, die keinerlei Basis in der Verhaltensforschung haben. Zudem wird die Form, in der die Management-Methode mit scheinbar authentischem tierischen Verhalten verglichen wird, als irreführend bezeichnet und das Vermarktungsbestreben als gegensätzlich zur philanthropischen Aussage der Methode.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Delphinstrategie>; [Zugriff 19. Feb. 2009, 19:27 Uhr].

### 2.3.3 Win-win

In der Praxis werden häufig Verhandlungsmethoden gesucht, die nach dem betriebswirtschaftlichen Maximalprinzip<sup>69</sup> das Maximale aus Verhandlung herausholen. Hierfür war vor allem in der Automobilbranche der spanische Manager José Ignacio López de Arriortúa (häufig nur als „Lopez“ bezeichnet) sehr bekannt, der im Laufe seiner Karriere bei Opel und Volkswagen den sog. „Lopez-Effekt“ prägte.<sup>70</sup> Dabei ist der Begriff des Lopez-Effekts nach Jahren immer noch bekannt, allerdings in negativer Hinsicht als Synonym für billige und oft mangelhafte Bauteile (z. B. der Luftmassenmesser). Vereinfachte Montageleistungen in der Produktion der Fahrzeuge musste der Kunde später durch umfangreichere Reparaturen teuer bezahlen, wie z. B. beim Volkswagenmodell Golf IV durch die Verlegung des Blinkerrelais in den Warnblinkschalter im Armaturenbrett, wodurch bei einem Defekt des Relais der komplette Warnblinkschalter erneuert werden muss. Letztendlich hat der Lopez-Effekt zwar kurzfristige Einsparpotenziale erwirtschaftet, welche aber für die Unternehmen langfristig sehr teuer wurden.<sup>71</sup>

Eine andere Vorgehensweise als der Lopez-Effekt, welche man schon als Win-loose Strategie bezeichnen kann, sieht die Win-win-Strategie, vor. Eine Win-win-Strategie, auch als Doppelsieg-Strategie bekannt, ist eine Konfliktlösung, bei der beide Beteiligten einen Nutzen erzielen. Ähnliche Interessen der Konfliktbeteiligten sind eine notwendige Voraussetzung für diese Form der Konfliktlösung.<sup>72</sup> Man kann Win-win als einen Extremfall der „Coopetition“<sup>73</sup> auffassen. Die Win-win-Strategie beruht auf den

<sup>69</sup> Daum, Andreas/Pätzold, Jürgen: *BWL für Juristen: Eine praxisnahe Einführung in die betriebswirtschaftlichen Grundlagen*, Wiesbaden 2007, S. 31.

<sup>70</sup> Verdächtige bei Opel, Oracle und Ferrari, *Die Welt* vom 12. Mai 2007.

<sup>71</sup> López hat VW mehr gebracht als geschadet, *Zeit (DIE ZEIT)* vom Januar 1997.

<sup>72</sup> Rieck, Christian: *Spieltheorie – Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler*, Wiesbaden 1992, 7. Auflage 2007, S. 2.

<sup>73</sup> Kooperationswettbewerb bzw. Coopetition bezeichnet die Dualität von Konkurrenz und Kooperation auf Märkten. Coopetition ist ein aus den englischen Begriffen cooperation (Kooperation) und competition (Wettbewerb) zusammengesetztes Kunstwort. Als Urheber des Begriffs wird der Gründer des Netzwerksoftwareherstellers Novell Raymond Noorda genannt; siehe ausführlich Nalebuff, Barry J./Brandenburger, Adam M.: *Coopetition: kooperativ konkurrieren – Mit der Spieltheorie zum Geschäftserfolg*, Rieck, Eschborn 2008, Erstausgabe des englischen Originals: *Co-opetition*, Currency Doubleday, New York 1996.

vergleichbaren Prinzipien wie das Harvard-Konzept, daher ist es nicht verwunderlich, dass die Wurzeln die gleichen sind.<sup>74</sup> Wichtiges Ziel einer Win-win-Strategie ist eine Konfliktlösung ohne Verlierer.<sup>75</sup>

Üblicherweise werden Konflikte in zwei Formen „gelöst“: entweder setzt sich eine Partei mit ihren Vorstellungen durch oder die Beteiligten finden einen Kompromiss. Beide Fälle stellen Lösungen nach dem Gewinner-Verlierer-Modell dar. Im ersten Fall gibt es einen offensichtlichen Verlierer, im Kompromissfall verliert jeder die Hälfte seines als berechtigt empfundenen Anspruches. Demzufolge sind Kompromisse in der weiteren Entwicklung auch wenig verlässlich und führen bei den Beteiligten meistens zu Folgekonflikten, verdeckten Gegenangriffen sowie Einbrüchen in der Motivation. Daneben gibt es noch den Konfliktausgang, bei dem beide Kontrahenten scheitern (Verlierer-Verlierer-Modell), welches nicht selten begrüßt wird, „...damit wenigstens auch der andere nichts davon hat.“ Die Wiederaufnahme des Streites bei der nächsten kritischen Gelegenheit wird innerhalb der Soziologie im Rahmen der Tauschtheorie als „*antagonistischer Tausch*“ behandelt.<sup>76</sup> In der Volkswirtschaftslehre ist diese Entwicklung als „*Minimax-Prinzip*“<sup>77</sup> bekannt und in der Psychologie als „*fauler Kompromiss*“ bzw. Objektwegnahme nach Sigmund Freud.<sup>78</sup>

Die Vertreter der Win-win-Theorie sind dagegen der Ansicht, dass eine gewinnbringende Übereinkunft für beide Seiten nur erzielt werden kann, wenn

1) kein Interessengegensatz vorliegt

und

---

<sup>74</sup> Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, 22. Auflage, Frankfurt 2004.

<sup>75</sup> Rieck, Christian: Spieltheorie – Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Wiesbaden 1992, 7. Auflage 2007, S. 4.

<sup>76</sup> Balla, Bálint: Knappheit als Ursprung sozialen Handelns, Hamburg 2005, S. 23.

<sup>77</sup> Die Minimax-Regel ist eine Entscheidungsregel, um für den schlechtesten aller möglichen Fälle noch das beste aller möglichen Ergebnisse zu erzielen. (Das MINimum wird MAXimiert.); siehe ausführlicher Gäfgen, Gerard: Die wirtschaftliche Entscheidung, Tübingen 1963.

<sup>78</sup> Quelle Wikipedia: [http://de.wikipedia.org/wiki/Win\\_Win](http://de.wikipedia.org/wiki/Win_Win) [Zugriff 29.02.2009 , 11:14 Uhr].

2) es gelingt, die Interessen zu artikulieren.

Beispiel:

Zwei Mädchen möchten jeweils eine Apfelsine haben. Leider ist nur eine vorhanden. In der Kommunikation mit den Kindern stellt sich heraus, dass das eine Mädchen lediglich die Schalen der Apfelsine zum Backen haben möchte, während das andere Mädchen das Fleisch der Apfelsine wegen ihres Vitaminmangels zwingend benötigt.

Auf dem ersten Blick sieht es so aus, dass dieser Konflikt nicht lösbar ist. Beide Kinder möchten die Apfelsine. Auch die Teilung, was die offensichtliche Lösung wäre, würde beiden Kinder nicht den erhofften Nutzen bringen. Erst durch die Kommunikation 2) stellt sich heraus, dass auf den zweiten Blick kein Interessengegensatz 1) besteht. Darüber hinaus können beide Kinder von dieser Lösung zusätzlich profitieren, da weder das Kind, das backen will, das Fruchtfleisch entsorgen muss, noch das Kind, das das Fruchtfleisch essen möchte, die Schalen. Bei der Win-win-Strategie geht es nicht darum, die eigene Position durchzusetzen oder gezwungenermaßen Abstriche zu machen, sondern darum, eine dauerhafte Lösung zu finden, die von allen Beteiligten getragen und akzeptiert wird. Hier wird eine Situation geschaffen, in der jeder die Wahrnehmung und auch das Gefühl hat, durch diese Lösung etwas zu gewinnen und nicht zu verlieren. Soziologisch wird sie auch als „synagonistischer Tausch“ behandelt, in der Anthropologie lässt sich eine Brücke zu biosoziologisch dem Menschen vorgegebenen Dispositionen schlagen und psychologisch wird eine Win-win-Entscheidung als entlastender Schlusspunkt, als Befriedigung erlebt, die aus der Lösung des Entscheidungsproblems resultiert.<sup>79</sup>

Ähnlich wie bei dem Harvard-Konzept,<sup>80</sup> ist ein wesentliches Element der Win-win-Verhandlung die Kommunikation über Interessen und nicht über

---

<sup>79</sup> Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Win-win> [Zugriff 27.02.2009, 11:23 Uhr].

<sup>80</sup> Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, 22. Auflage, Frankfurt 2004.



Positionen oder Standpunkte. Eine Position bzw. ein Standpunkt entsprechend einer Win-win-Verhandlung (übrigens auch im Harvard-Konzept) wäre das Verlangen der Kinder nach der einen Apfelsine gewesen. Ein Interesse dagegen wäre das Habenwollen der Schalen der Apfelsine zum Backen gewesen. Dies bedeutet, dass die Konfliktbeteiligten (hier die Kinder) eine Diskussion auf der Sachebene führen müssen, statt sich in ihren Ängsten und Befürchtungen, den gegenseitigen Kränkungen und Schuldzuweisungen (das eine Kind wird dem anderen Kind vorgezogen) zu verwickeln. Gleichzeitig sollen die Erwartungen, das Vertrauen und die Befürchtungen der Beteiligten gewürdigt werden. Die Konfliktbeteiligten müssen den Konflikt oder das zu lösende Problem gemeinsam angehen und sich nicht gegenseitig bekämpfen oder ihre Vorannahmen und etwaige vertrauensbildende Maßnahmen ausklammern.<sup>81</sup>

Obwohl der Begriff Win-win ursprünglich nicht aus der Spieltheorie stammt, hat Christian Rieck 1992<sup>82</sup> das Prinzip als elementares Spiel formuliert, das die wesentlichen Elemente der Win-win-Situation wiedergibt: Kein originärer Interessengegensatz, aber dennoch die Möglichkeit des Scheiterns einer Kooperation. Riecks Win-win-Spiel lässt sich als Zweipersonenspiel in der Normalform beispielhaft folgendermaßen darstellen (das Spiel ist so zu lesen, dass die beiden Spieler jeweils die Strategie a oder b zur Verfügung haben; die Auszahlungen, die sie durch das Spiel erhalten, hängen von der Kombination ihrer beiden Strategien ab, also z. B. wenn beide ihre Strategie a wählen, dann erhalten beide 2; dies ist der Wert, der in den Matrixfeldern angegeben ist. Der erste Wert ist die Auszahlung an Spieler 1, der zweite an Spieler 2):

---

<sup>81</sup> Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Win-win> [Zugriff 27.02.2009, 11:23 Uhr].

<sup>82</sup> Rieck, Christian: Spieltheorie – Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Wiesbaden 1992, 7. Auflage 2007.

<b>Spieler 1\Spieler 2</b>	<b>a</b>	<b>b</b>
<b>a</b>	(2,2)	(0,0)
<b>b</b>	(0,0)	(1,1)

Abbildung 1: Spieltheorie

Nur die Lösung, in der beide Spieler a spielen und damit jeweils die Auszahlung 2 erhalten, ist Pareto-effizient. Dennoch ist die klassische spieltheoretische Lösung dieses Spiels nicht eindeutig. Zwar ist die Pareto-effiziente Lösung ein Nashgleichgewicht, aber die ineffiziente Auszahlung von (1,1) ist es ebenfalls. Erst die Gleichgewichtsauswahltheorie von John Harsanyi und Reinhard Selten liefert über das Prinzip der Auszahlungsdominanz als eindeutige Lösung dieses Spiels das effiziente Gleichgewicht, in dem beide Spieler die Strategie a spielen.

Zwar werden menschliche Spieler in der Regel auch ohne Absprache zu der effizienten Lösung finden, aber es gibt Situationen, in denen das nicht der Fall ist. Wenn das Spiel zum Beispiel als Populationsspiel gespielt wird, dann kann es passieren, dass sich das ineffiziente Gleichgewicht durch historische Zufälligkeiten schneller verbreitet und durch diesen Vorsprung den „Primär-Vorteil“ des effizienten Gleichgewichts überkompensiert. Durch den auf diese Weise entstandenen Lock-in (Technologieentwicklung) wird heutzutage erklärt, weshalb verbreitete Technologien auch dann nicht vom Markt verdrängt werden, wenn gleichzeitig technisch überlegene Lösungen existieren.

Obwohl also eine Win-win-Situation möglich wäre, kommt sie unter gewissen Bedingungen nicht zustande.<sup>83</sup>

Die Grenzen ein Win-win-Strategie und des Harvard-Konzepts<sup>84</sup> sind immer dann gegeben, wenn zu einem Interessengegensätze vorliegen (beide Kinder wollen die Schale der Apfelsine zum Backen) oder wenn die Machtverhältnisse der beteiligten Parteien unterschiedlich sind (das eine Kind ist wesentlich älter und stärker und ist an einer einvernehmlichen Lösungen gar nicht interessiert, da dies ggf. die eigene Position schwächen würde).

Gegner der Win-win-Strategie werden aufgrund der sozialen Ächtung der als asymmetrische Information bekannten Verzerrung von Kommunikation in weiten Kreisen der gebildeten Gesellschaft allerdings nicht offen gegen das Konzept auftreten. In klassischen Mangel-Szenarien, unter Zeitdruck, im Verkauf, bei der politischen Einflussnahme für die eigenen gesellschaftlichen Kreise oder Wirtschaftszweige wird das Konzept oft hingegen von den dominierenden Parteien sehr bewusst nicht angewendet, um sich ein Revier, Freizeit, Einfluss auf Ressourcen oder schlicht den eigenen Arbeitsplatz zu erhalten.<sup>85</sup>

### **2.3.4 Sonstige Verhandlungsmethoden**

Neben den namhaften Verhandlungsmethoden gibt es eine Reihe von Empfehlungen zu Verhandlungssituationen, ohne dass diese tatsächlich den Stand einer anerkannten Verhandlungsmethode wie z. B. des Harvard-Konzepts erreichen.

---

<sup>83</sup> Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Win-win> [Zugriff 27.02.2009, 11:23 Uhr].

<sup>84</sup> Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, Kapitel 5, 22. Auflage, Frankfurt 2004.

<sup>85</sup> Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Win-win> [Zugriff 27.02.2009, 11:23 Uhr].

Einige Vertreter in der Literatur zur Verhandlungsführung setzen ihren Schwerpunkt oftmals bei der Vorbereitung der Verhandlung.<sup>86</sup> Beispielweise hat Lapp in seinem Phasenmodell<sup>87</sup> insbesondere auf die Wichtigkeit der Informationssammlung hingewiesen.<sup>88</sup> Heussen führt drei strategische Modelle (Basarhandel, ergebnis- und tatsachenorientiertes Verhandeln sowie Machtstrategien) auf.<sup>89</sup> Auch die englischsprachige Literatur konzentriert sich auf die Zeit kurz vor Beginn der Verhandlung.<sup>90 91</sup>

Insgesamt werden aktuell in deutscher Sprache ca. 24 Werke mit Verhandlungstechniken auf dem Markt angeboten. Hervorzuheben sind hierbei die Werke von

- Verhandlungstechniken: Vorbereitung, Strategie und erfolgreicher Abschluss von Astrid Heeper und Michael Schmidt (Broschiert – Januar 2008).
- Effizientes Verhandeln: Konstruktive Verhandlungstechniken in der täglichen Praxis von Peter Knapp und Andreas Novak (Broschiert – Mai 2006)
- Verhandeln mit Strategie: Das große Handbuch der Verhandlungstechniken von Roy J. Lewicki, Alexander Hiam, Karen Wise Olander, und Hans-Peter Meyer (Gebundene Ausgabe – 1998)

Neben den Veröffentlichungen in Buchform steht auch noch eine Reihe von Fachaufsätzen zu diesem Thema zur Verfügung. Vor allem die juristische Literatur hat sich hierbei hervorgetan.

---

<sup>86</sup> Deister, Jochen: Effizient Verhandeln, Die Auswahl der richtigen Verhandlungsstrategie, IT Rechtsberater ITRB 2009, 21. 23.

<sup>87</sup> Lapp, Thomas: Die Sieben Phasen einer Verhandlung, Ausgabe 05/2008, IT Rechtsberater 112.

<sup>88</sup> Lapp, Thomas: Verhandlungsstrategien, Ausgabe 03/2008 IT Rechtsberater, 67.

<sup>89</sup> Heussen in Handbuch, Vertragsverhandlungen und Vertragsmanagement, 3. Aufl., Köln 2007, Rn 389 ff.

<sup>90</sup> Vgl. Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce: Getting to Yes, London 2008.

<sup>91</sup> Cronin-Harris, Negotiation Strategy: Planning is crucial, The CPA Journal 2004, 4.

So z. B.

- Effizient verhandeln von Jochen Deister, Die Auswahl der richtigen Verhandlungsstrategie<sup>92</sup>
- Die Sieben Phasen einer Verhandlung vom Thomas Lapp, Verhandlungsstrategien<sup>93</sup>
- Heussen in Handbuch, Vertragsverhandlungen und Vertragsmanagement<sup>94</sup>

## 2.4 Darstellung einer gelungenen Verhandlung „HERKULES“

Für die Untersuchung von gescheiterten Verhandlungen ist es wichtig, diesen auch eine erfolgreiche Verhandlung gegenüberzustellen. Eine trotz langwieriger und harter Verhandlungen doch noch erfolgreiche Verhandlung ist die der Bundeswehr im Zuge des IT-Projekts „HERKULES.“ Die Bedeutung dieses Projektes ist allein schon wegen des Volumens des Vertrages von 7,2 Mrd Euro nicht zu unterschätzen. Dieser Betrag von 7,2 Mrd Euro stellte zum Zeitpunkt des Abschlusses des Vertrages das größte Vertragsvolumen dar, das der Auftragnehmer Siemens AG (ca. 430 000 Mitarbeiter)<sup>95</sup> in seiner über 150-jährigen Geschichte jemals abgeschlossen hat.<sup>96</sup> Darüber hinaus gilt das Herkules-Projekt als derzeit größtes PPP-Projekt in Europa.<sup>97</sup>

---

<sup>92</sup> Deister, Jochen: Effizient Verhandeln, Die Auswahl der richtigen Verhandlungsstrategie, IT Rechtsberater ITRB 2009, 21. 23.

<sup>93</sup> Lapp, Thomas: Die Sieben Phasen einer Verhandlung, Ausgabe 05/2008 IT Rechtsberater.

<sup>94</sup> Heussen in Handbuch, Vertragsverhandlungen und Vertragsmanagement, 3. Aufl., Köln 2007, Rn 389 ff.

<sup>95</sup> Eigenes Infoblatt der Siemens AG.

<sup>96</sup> „Siemens erhält größten Auftrag aller Zeiten“, Financial Times Deutschland vom 28. Dezember 2006, S. 1.

<sup>97</sup> Der Behördenspiegel September 2006, www.behoerendenspiegel.de [Zugriff 28. Feb. 2009, 15:35 Uhr].

Leider waren die offiziellen Erstquellen wie das Bundesarchiv – Militärarchiv,<sup>98</sup> Firmen, Rechtsanwaltskanzleien<sup>99</sup> nicht bereit, den Zugang zu den Verhandlungsprotokollen zu gewähren, sodass in der Darstellung lediglich auf Zweitquellen verwiesen kann.<sup>100</sup>

Das Projekt Herkules hat das Ziel, die IT-Applikationen (Software) und Hardware der Bundeswehr zu vereinheitlichen. In zehn Jahren soll mit „Herkules“ die gesamte Bundeswehr über ein einheitliches Telefon- und Computersystem verfügen. Jeder soll mit jedem ohne Umstände kommunizieren können. Betrieb und Erneuerung der IT-Infrastruktur der Streitkräfte werden in öffentlich-rechtlicher Partnerschaft realisiert. An der dazu geplanten Gesellschaft werden Siemens und IBM mit 50,1 Prozent beteiligt sein. Der Bund wird 49,9 Prozent halten. Die IT-Gesellschaft mit der Bezeichnung „BWI Informationstechnik GmbH“ wird unter anderem 140.000 PCs, die zentralen Systeme in den Rechenzentren und die Netzwerkinfrastruktur der Bundeswehr betreiben. Das Projekt wird auf rund sieben Milliarden Euro veranschlagt und ist auf zehn Jahre angelegt.<sup>101</sup>

Seit Beginn der Planungen für dieses Projekt, noch unter Rudolf Scharping, wuchsen die Kosten bei gleichzeitig schrumpfender Bundeswehrgröße. Alle Bundeswehrstandorte sollen bis 2015 mit neuer Informations- und Telekommunikationstechnik ausgestattet werden. Im Laufe von zehn Jahren sollen insgesamt 300.000 Telefone und 140.000 Computerarbeitsplätze auf einer gemeinsamen Systembasis eingerichtet werden. Die Ausschreibung für das Projekt sah vor, alle Bundeswehrstandorte für die Summe von 6,65 Milliarden Euro mit neuer Informations- und Telekommunikationstechnik auszustatten und die Infrastruktur zu betreiben. Dazu sollen das Bundesverteidigungsministerium und das privatwirtschaftliche Konsortium

---

<sup>98</sup> Siehe Anlage 6.11, Schreiben des Bundesarchivs – Militärarchiv in Freiburg vom 19.12.2008.

<sup>99</sup> Siehe Anlage 6.10, E-Mail von Herrn Frank Obermann (Rechtsanwaltskanzlei Beiten Burkhard) vom 5.12.2008, der die Bundeswehr in diesem Projekt rechtlich vertreten hat.

<sup>100</sup> Zur Bedeutung von Zweitquellen siehe Abschnitt 2.1 Der Forschungsprozess.

<sup>101</sup> Spiegel-online vom 13.12.2006: „Milliardenauftrag für Siemens und IBM“ [Zugriff 28. Feb. 2009, 15:55 Uhr].

eine eigene Gemeinschaftsfirma gründen, an der das Konsortium mit 50,1 und das Ministerium mit 49,9 Prozent beteiligt sein sollen.<sup>102</sup>

Bereits im April 2002 hatte der damalige Verteidigungsminister Rudolf Scharping auf einer Kommandeurstagung in Hannover in Bezug auf das Herkules-Projekt „die Einführung der standardisierten Unternehmenssoftware SAP/R3“ bei der Bundeswehr angekündigt und meinte damit das eigentliche HERKULES-Projekt. „Nach Art und Umfang ein einzigartiges Vorhaben in der IT-Branche“, so Scharping damals. Das dürfte nicht übertrieben gewesen sein, denn immerhin arbeiten gut 450.000 Bundeswehr-Mitarbeiter an über 600 Standorten bislang mit mehreren Hundert Insel- und Extralösungen im Soft- und Hardwarebereich.<sup>103</sup>

Da das Konsortium Isic 21 (bestehend aus den Firmen CSC, Mobilcom und EADS) die ausgeschriebenen Leistungen nicht zur Kostenobergrenze von 665 Millionen Euro/Jahr erbringen konnte, hatte das Verteidigungsministerium (BMVg) im Juli 2004 die seit 2002 andauernden Verhandlungen mit dem Firmenkonsortium um das IT-Projekt Herkules ergebnislos abgebrochen. In der Folge wurden Verhandlungen mit der Bietergemeinschaft TIS aufgenommen. Dieses Konsortium bestand anfangs aus T-Systems (einer der drei Hauptgesellschaften der Deutschen Telekom AG), IBM, und Siemens Business Services (SBS). Die Idee zu dem Konsortium aus Telekom, Siemens und IBM wurde von den Herren Norbert Herrmann und Peter Vorgel entwickelt. Beide waren während der Verhandlungen und bis zum Abschluss in verantwortlicher Position tätig. Die Telekom zog ihre Beteiligung jedoch mit der Begründung zurück, dass bei einem so großen Projekt ein Konsortialführer vorhanden sein müsse, und verwies zudem auf ihre Erfahrungen aus dem Mautdebakel.

Nachdem das vom verbliebenen Konsortium SI (SBS und IBM) am 23. März 2005 abgegebene Angebot durch das Bundesamt für Informationsmanagement

---

<sup>102</sup> Quelle Wikipedia: [http://de.wikipedia.org/wiki/Herkules\\_\(IT-Projekt\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Herkules_(IT-Projekt)) [Zugriff 29. Feb. 2009, 11:23 Uhr].

<sup>103</sup> Neuber, Harald: „Schwacher Herkules oder entfesselter Mars“. In: Telepolis Politik Heise online vom 12.07.2004 [Zugriff 29. Feb. 2009, 14:40 Uhr].

und Informationstechnik der Bundeswehr als verhandlungsfähig eingestuft worden war, begannen die Vertragsverhandlungen am 24. Mai 2005. Diese sollten bis zum Herbst 2005 zu Paraphierung eines Vertrags führen, der dann dem Bundestag zur Genehmigung vorgelegt werden konnte.<sup>104</sup>

Die Plankosten betragen im September 2006 7,2 Mrd. Euro und stellen damit das endgültige Vertragsvolumen dar. Die Bezahlung soll gleichmäßig auf die zehn Jahre Projektdauer verteilt werden. Am 13. Dezember 2006 wurde das Projekt Herkules auch vom Haushaltsausschuss des Bundestags gebilligt und am 28. Dezember 2006 gaben SBS und IBM bekannt, dass ihr Konsortium „BWI Informationstechnik“ offiziell den Zuschlag für das Projekt erhalten hat.<sup>105</sup> An der „BWI Informationstechnik“ sind SBS (ab 15. Januar 2007: „Siemens IT Solutions und Services“, SIS) und IBM als gleichberechtigte Partner mit insgesamt 50,1 % beteiligt, dabei hält Siemens 50,05 % und IBM 0,05 % der Anteile. Die restlichen Anteile (49,9 %) werden von der Bundesrepublik Deutschland gehalten. Nach Angaben der Zeitung FTD erhalten Siemens 60 % und IBM 40 % des Auftragswertes.<sup>106</sup>

Die Verhandlungen zu HERKULES galten als verhältnismäßig schwierig und waren zwischenzeitlich von Korruptionsvorwürfen<sup>107</sup> belastet. Dennoch machte sich die Ausdauer und Zielorientiertheit der Verhandlungsführer bezahlt, was letztendlich zu einem erfolgreichen Abschluss führte.

## 2.5 Definition des Scheiterns von Vertragsverhandlungen

Verhandlungen im politischen oder einem ökonomisch-juristischen Umfeld werden i. d. R. in einem schriftlichen Vertrag vereinbart. In diesem Vertrag

---

<sup>104</sup> Quelle Wikipedia: [http://de.wikipedia.org/wiki/Herkules\\_\(IT-Projekt\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Herkules_(IT-Projekt)) [Zugriff 29. Feb. 2009, 11:23 Uhr].

<sup>105</sup> Spiegel-online vom 13.12.2006: „Milliardenauftrag für Siemens und IBM“ [Zugriff 28. Feb. 2009, 15:55 Uhr].

<sup>106</sup> „Siemens erhält größten Auftrag aller Zeiten“, Financial Times Deutschland vom 28. Dezember 2006, S. 1.

<sup>107</sup> Welt-online vom 8. 04.2002: „Korruption im Verteidigungsministerium“ [Zugriff 24. Feb. 2009, 14:44 Uhr].



(z. B. Kaufvertrag)<sup>108</sup> sind die Rechte und Pflichten der jeweiligen beteiligten Firmen und Personen geregelt. Hierbei bedienen sich beide Wissenschaften des juristischen Werkzeuges eines Vertrages oder eines größeren Vertragswerkes, das aus unterschiedlichen Verträgen bestehen kann.

Ein Vergleich zwischen Politikwissenschaften und Ökonomie-Rechtswissenschaften erscheint dann möglich zu sein, wenn bestimmte Verhaltensweisen zu vergleichbaren Auswirkungen führen.<sup>109</sup> Eine vergleichbare Auswirkung kann sicherlich angenommen werden, wenn Verhaltensweisen zum Scheitern der Verhandlung führen, da ein „Scheitern“ nicht einmal zu dem primären Ziel führt, das sich die Parteien zu Beginn der Verhandlungen gewünscht haben, den Vertragsabschluss. I. d. R. führt ein Scheitern von Vertragsverhandlungen sogar dazu, dass das vor Beginn der Verhandlungen gesteckte Ziel einer Übereinkunft unerreichbar wird, da die Parteien weitere „tatsächliche“ Verhandlungen für Zeitverschwendung und überflüssig halten. Darüber hinaus kann das Scheitern der Verhandlungen auch mit erheblichen Folgen verbunden sein.<sup>110</sup> I. d. R. führt das Scheitern der Verhandlungen dazu, dass von den jeweiligen Politikern oder Managern eine völlig andere Richtung eingeschlagen wird. Dabei hat ein Scheitern von Verhandlungen zum Abschluss eines Vertrages in einem politischen Umfeld oder einem ökonomisch-juristischen Umfeld im Ergebnis die gleiche Folge:

### **Die Parteien haben sich nicht geeinigt!**

Streng juristisch gesprochen liegen die Voraussetzungen für einen Vertragsschluss, nämlich zwei übereinstimmende Willenserklärungen, nicht vor. Ein Vertrag ist nämlich eine Willenseinigung. Es handelt sich genauer um ein Rechtsgeschäft, das aus inhaltlich übereinstimmender, mit Bezug

---

<sup>108</sup> Der Kaufvertrag ist rechtlich kodifiziert und befindet sich im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) unter § 433 ff. BGB.

<sup>109</sup> Zur Verwandtschaft der Disziplinen siehe Bellers/Kipke, Einführung in die Politikwissenschaft, 4. Auflage, S. 234.

<sup>110</sup> Würde das Scheitern der Verhandlungen schuldhaft (d. h. vorsätzlich oder fahrlässig) von einer Verhandlungsseite herbeigeführt, so kann dies zu Schadensersatzforderungen aus Verletzung vorvertraglicher Pflichtverletzung (vormals c.i.c.) gem. §§ 280, 311, 311a, 241 BGB führen. Vgl. Keller, Moritz: Schuldverhältnis und Rechtskreiseröffnung, Berlin 2007, S. 14.

aufeinander abgegebener Willenserklärung von mindestens zwei Personen besteht.<sup>111</sup>

Dies kann in einem politischen Prozess wie der Verhandlung eines „Koalitionsvertrages“ bedeuten, dass die Parteien keine weiteren Verhandlungen mehr führen oder bei der Fusion (engl. „*Merger*“) zweier deutscher Großbanken die Fusionsgespräche für beendet erklärt werden und kein Unternehmenskaufvertrag (sog. SPA = „*Share Purchase Agreement*“)<sup>112</sup> abgeschlossen wird.

Da die Folgen eines Scheiterns so deutlich vergleichbar sind, stellt sich die Frage, ob die Ursachen, die zu einem solchen Scheitern führen, auch so vergleichbar sind. Betrachtet man hierbei lediglich Ursachen wie eine „*Überheblichkeit bei Vertragsverhandlungen*“ und eine „*Fehleinschätzung der Situation*“, stellt sich einfach die Frage, ob solche Verhaltensmuster, wenn sie in Verhandlungen im politischen wie ökonomisch-juristischen Umfeld vorkommen, zum Scheitern der Verhandlungen führen.

## 2.6 Bedeutung der Quellen

Die Bedeutung der Quellen ist für den Forschungsprozess ist sehr wichtig. Grundsätzlich kann zwischen Erstquellen und Sekundärquellen differenziert werden. Bei den Erstquellen für diese Forschungsarbeit handelt es sich um Äußerungen von direkt beteiligten Personen, diese können auch in der Form eines Interviews in einer Tageszeitung oder eines Magazins erfolgt sein. Bei den Sekundärquellen für diese Forschungsarbeit handelt es sich um i. d. R. um Bücher oder Zeitschriften, die zu dem jeweiligen betrachteten

---

<sup>111</sup> Brox, Hans: Allgemeiner Teil des Bürgerlichen Gesetzbuchs, 16., verbesserte Auflage, München 1992, Rn. 77.

<sup>112</sup> „Das Share Purchase Agreement (SPA) ist der in der internationalen M & A-Praxis übliche Vertragstyp für den Unternehmenskauf.“, zit. n. Kästle, Florian/Oberbracht, Dirk: Unternehmenskaufvertrag Share Purchase Agreement, München 2005, S. 1 ff.

Untersuchungsobjekt Stellung genommen haben. Für die Qualität der Aussagen bürgt die jeweilige Zeitung oder Zeitschrift mit ihrem Namen.

### **2.6.1 Zugang zu Quellen**

Die Darstellung aller vorhandenen Quellen erscheint dabei nicht notwendig, da nur bestimmte Quellen über eine Aussagekraft für die Fragestellungen verfügen. Daher geschieht die Darstellung der Quellen nur im Focus der jeweiligen Fragestellung (siehe Frage 1. und Frage 2.).

Leider sind die Forschungsmöglichkeiten im Bereich eines „*Scheiterns von Vertragsverhandlungen*“ sehr begrenzt, da i. d. R. kaum aussagekräftiges Primärmaterial zu finden ist. Die Bereitschaft von Personen in Wirtschaft und Politik, offen über das Scheitern von Vertragsverhandlungen zu sprechen, strebt gegen Null. So war IBM nicht einmal bereit, sich generell zu dem Thema zu äußern. In einem Schreiben<sup>113</sup> vom 19. Dezember 2007 teilte Peter Gerdemann, Director of Communication, mit: *„Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir aufgrund der Vielzahl solcher Anfragen Ihrem Anliegen nicht entsprechen.“* Darüber hinaus wurde direkt auf die Benutzung von Zweitquellen verwiesen: *„Beziehen Sie sich bitte in Ihrer Arbeit auf öffentlich zugängliche Quellen, die das angesprochene Thema dokumentieren.“* Somit können als Primärquellen lediglich Pressemitteilungen entsprechender Stellen in Wirtschaft und Politik dienen, oder ggf. Quellen aus dem Bundesarchiv. Aber selbst diese schienen angesichts des Themas meist nur sehr wenig aussagekräftig zu sein: So teilte z. B. die Landespartei der CDU in Berlin durch ihren Pressereferenten Philipp Wachholz<sup>114</sup> per E-Mail am 1. Okt. 2007 mit: *„Bezüglich Ihrer Anfrage zu gescheiterten Koalitionsverhandlungen muss ich Ihnen leider mitteilen, dass wir keine derartigen Archive im Haus führen, mit denen wir Ihnen weiterhelfen könnten.“* Grundsätzlich aussagekräftiger sind die

---

<sup>113</sup> Gerdeman, Peter Director of Communication IBM Deutschland; Schreiben vom 19. Dezember 2007.

<sup>114</sup> Wachholz, Philipp: E-Mail am 1. Okt. 2007 „Ihre Anfrage.“

Sekundärquellen. Hier lässt sich in der Presse fundiertes Material finden, dessen Informationsgehalt nicht zu unterschätzen ist. Insbesondere geben viele dieser Sekundärquellen häufig Information wieder, die direkt von Primärquellen stammen. Die Primärquellen sind hierbei bereit, als anonyme Quelle Informationen weiterzugeben, die sie i. d. R. unter Offenlegung ihrer Identität nicht weitergeben würden. Hinzu kommt, dass die Presse durch das Presserecht gemäß Art. 5 GG besonders geschützt ist. Bei den Sekundärquellen wird in der folgenden Arbeit nur auf renommierte und verlässliche Quellen zurückgegriffen, die durch eine langjährige kontinuierliche Arbeit den Grad ihrer Verlässlichkeit unter Beweis gestellt haben. Insbesondere stützen sich viele Artikel auf Quellen wie Pressemitteilungen oder Interviews,<sup>115</sup> welche sicherlich wiederum als direkte Erstquellen betrachtet werden können.

Die tiefere Betrachtung der Quellen erfolgt in der jeweiligen Betrachtung des Einzelfalls und deren Vergleichbarkeit zwischen den Disziplinen Politik und Ökonomie/Rechtswissenschaften. Die Hypothese der Einzelfallbetrachtung<sup>116</sup> soll Analogien zwischen ausgewählten politischen Prozessen und ökonomisch-juristischen Verhandlungen herstellen. Hierbei werden Vorgehens-/Handlungsweisen und das Ergebnis des ausgewählten politischen Prozesses<sup>117</sup> mit den in der Fragestellung vorgestellten ökonomisch-juristischen Verhandlungen verglichen und die entsprechenden Parallelen aufgezeigt. So werden beim „Scheitern aus Arroganz und Überheblichkeit“ anhand der Indikatoren „Glaube an Erfolg“ (3.3.1), „Inhaltliche Punkte“ (3.3.2) und dem eigentlichen Scheitern aus „Arroganz und Überheblichkeit“ (3.3.3) die Vergleichbarkeit des Scheiterns der Verhandlungen untermauert. Analoges gilt für das „Scheitern aus der falschen Einschätzung der Situation.“ Hier wird versucht, anhand der Indikatoren „Fehlende Aufklärung“ (4.3.1), „Ignorieren von Information“ (4.3.2) und „Krampfhaftes Festhalten an Zielen“ (4.3.3) die Vergleichbarkeit zwischen

---

<sup>115</sup> z. B. das Interview von Herrn Walter von der Dresdner Bank und Herrn Breuer von der Deutschen Bank in Ausgabe 11/2000 vom 13. März 2000 (ab S. 108) des Spiegels.

<sup>116</sup> Bellers/Kipke, Einführung in die Politikwissenschaft, 4. Auflage, S. 66 f.

<sup>117</sup> v. Alemann, Heine: Der Forschungsprozess, 3. Auflage 1999, S. 16.

den Politikwissenschaften und Ökonomie/Rechtswissenschaften bei dem Scheitern von Vertragsverhandlungen zu untermauern. Dabei werden besonders aussagekräftige Quellen aus den jeweiligen Disziplinen gegenübergestellt, um eine Vergleichbarkeit und somit eine positive oder ggf. negative Beantwortung der beiden Forschungsfragen zu ermöglichen.

### **2.6.2 Zeitungen und Zeitschriften**

Folgende Zeitungen und Zeitschriften wurden für die Forschungsarbeit als Zweitquellen genutzt, ggf. auch als Erstquelle, wenn sie Interviews der an dem Forschungsobjekt beteiligten Personen enthalten.

Die **B.Z.** erscheint in Berlin täglich (Mo.–So.) mit einer Auflage von 208.447 Exemplaren<sup>118</sup> und soll somit ca. 0,48 Mio. Leser erreichen.<sup>119</sup> Die am 1. Oktober 1877 (damals noch unter dem Namen *Berliner Zeitung*) erstmalig erschiene *B.Z.* ist damit in Berlin die Lokalzeitung mit der größten Auflage, deren Konkurrenz eher in der überregionalen Bild-Zeitung gesehen werden kann. Die *B.Z.* ist nicht zu verwechseln mit der seit 1945 erscheinenden *Berliner Zeitung* – in der DDR umgangssprachlich auch als *BZ* abgekürzt – und der ebenfalls in der DDR erschienenen Boulevardzeitung *BZ am Abend*, jetzt *Berliner Kurier*. Die *B.Z.* erscheint im Ullstein Verlag, einer 100%igen Tochter der Axel Springer AG und ist somit eher einer konservativen Richtung zuzuordnen.

Die *Berliner Zeitung* wurde 1945 in Berlin gegründet und ist eine dort verhaftete regionale Tageszeitung (Sitz: Schubartstraße 44, D – 13509 Berlin). Nach eigenen Angaben verkauft die *Berliner Zeitung* täglich (Mo.–Sa.) 184.709 Exemplare und erreicht damit 471.000 Leser.<sup>120</sup> Sie ist damit die

---

<sup>118</sup> Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern: IVW Q2/2006.

<sup>119</sup> Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse: MA 2005 II.

<sup>120</sup> <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/informationen/markt-und-mediaservice/rangfolge/index.php> [Zugriff 7. April 2008 9:21 Uhr].

größte Abonnementzeitung der Region Berlin-Brandenburg und wird vor allem in den östlichen Bezirken der Bundeshauptstadt gelesen. Chefredakteur ist seit Ende Mai 2006 Josef Depenbrock.<sup>121</sup> Die *Berliner Zeitung* erschien von 1945 bis zur Wiedervereinigung der Stadt in Ost-Berlin. Vorher hatte es bereits seit 1877 eine Berliner Zeitung gegeben, aus der die noch heute erscheinende Boulevardzeitung *B.Z.* aus dem Ullstein-Verlag hervorging, die bis zur Wiedervereinigung in West-Berlin erschien und nicht mit der *Berliner Zeitung* zu verwechseln ist. Die erste Ausgabe der *Berliner Zeitung* erschien am 21. Mai 1945 mit der Schlagzeile „Berlin lebt auf!“ zum Preis von 10 Pfennig.<sup>122</sup> Produziert wurde die Zeitung vom russischen Oberst Alexander Kirsanow als Chefredakteur sowie einigen Offizieren und Widerstandskämpfern. 1953 wurde die *Berliner Zeitung* dem ZK der SED unterstellt. Die Tageszeitung der DDR-Hauptstadt, mit einer Auflage von über 345.000 Exemplaren täglich, firmierte nicht als Organ der Berliner SED-Bezirksleitung wie die 14 anderen Bezirkszeitungen der DDR, sondern der Berliner Verlag trat als Herausgeber auf; die Berichterstattung war teilweise etwas offener und kritischer. Dennoch war die *Berliner Zeitung* in dieser Zeit dem SED-Pressemonopol zuzurechnen. Schon vor der Wiedervereinigung 1990 gingen der Berliner Verlag und damit die *Berliner Zeitung* sowie die *BZ am Abend* von der PDS an ein Joint Venture von Maxwell Communications und Gruner + Jahr. 1992 übernahm der Verlag Gruner + Jahr die *Berliner Zeitung* und versuchte mit einem enormen finanziellen Aufwand, die größte Zeitung Ostberlins in eine „Hauptstadtzeitung“ umzuwandeln. Erich Böhme, prominenter Herausgeber von 1990 bis 1994, formulierte den Anspruch, die *Berliner Zeitung* zur „deutschen *Washington Post*“ zu machen. Dieser gilt in der Zeitungsbranche als bisher nicht erfüllt. Nachdem Gruner + Jahr sich entschlossen hatte, aus dem Tageszeitungsgeschäft auszusteigen, übernahm die Verlagsgruppe Holtzbrinck im Juni 2002 den Berliner Verlag. Diese Übernahme wurde jedoch 2004 vom Bundeskartellamt untersagt, denn Holtzbrinck hatte bereits 1992 die Berliner Tageszeitung *Der Tagesspiegel*

---

<sup>121</sup> Siehe Impressum der Berliner Zeitung vom 7. April 2008.

<sup>122</sup> Quelle Wikipedia: Berliner Zeitung [http://de.wikipedia.org/wiki/Berliner\\_Zeitung](http://de.wikipedia.org/wiki/Berliner_Zeitung) [Zugriff 3. März 2009, 12:12 Uhr].

gekauft und hätte somit in Berlin auf dem Sektor der Abonnentenzeitungen eine marktbeherrschende Stellung erhalten. Die Verlagsgruppe Holtzbrinck verkaufte daher im Herbst 2005 den Berliner Verlag für geschätzte 150 bis 180 Millionen Euro an die BV Deutsche Zeitungsholding.<sup>123</sup> Die Übernahmepläne waren nach deren Bekanntgabe innerhalb des Verlages auf starke Kritik gestoßen, weil befürchtet wurde, dass zu hohe Renditeerwartungen des britischen Medienmanagers David Montgomery die journalistische Qualität der Zeitung beeinträchtigen könnten. Mit dem Verkauf des Berliner Verlages gelangte erstmals ein deutsches Zeitungshaus in den Besitz eines ausländischen Finanzinvestors.<sup>124</sup>

*CIO – IT-Strategie für Manager* ist eine monatlich erscheinende Computerzeitschrift, die sich hauptsächlich mit wirtschaftlichen und strategischen Aspekten des Informationstechnik-Einsatzes in Unternehmen beschäftigt.<sup>125</sup> Die Erstausgabe des IT-Wirtschaftsmagazins erschien im Oktober 2001. *CIO* zielt auf Führungskräfte aller Branchen, die über den strategischen IT-Einsatz in ihren Unternehmen entscheiden. Anhand von Best Practices zeigt das Magazin, wie IT in Unternehmen implementiert werden kann. Darüber hinaus vermittelt *CIO* die wichtigsten Technologietrends und Managementmethoden. Chefredakteur des Magazins ist Horst Ellermann. *CIO* erscheint derzeit rund um den Globus in zwölf Ländern: Australien, China, Deutschland, Frankreich, Indien, Japan, Kanada, Südkorea, Neuseeland, Polen, Schweden und den USA. Das *CIO*-Magazin wird primär als Controlled Qualified Circulation vertrieben und erreicht eine Druckauflage von 32.000 Exemplaren sowie eine verbreitete Auflage von 30.754 Exemplaren. Ergänzt und erweitert wird das IT-Wirtschaftsmagazin durch das zweimal jährlich erscheinende Sonderheft *CIO spezial*. Das Sonderheft vertieft Managementwissen für Unternehmens-Entscheider, die standardisierte RoI- und TCO-Berechnungen in ihren Firmen anstellen. Ferner wird ein

---

<sup>123</sup> Quelle Wikipedia: Berliner Zeitung [http://de.wikipedia.org/wiki/Berliner\\_Zeitung](http://de.wikipedia.org/wiki/Berliner_Zeitung) [Zugriff 3. März 2009, 12:12 Uhr].

<sup>124</sup> Quelle Wikipedia: [http://de.wikipedia.org/wiki/Berliner\\_Zeitung](http://de.wikipedia.org/wiki/Berliner_Zeitung) [Zugriff 7. April 2008 9:59 Uhr].

<sup>125</sup> Quelle Wikipedia: [http://de.wikipedia.org/wiki/CIO\\_%28Magazin%29](http://de.wikipedia.org/wiki/CIO_%28Magazin%29) [Zugriff 9. April 2008 11:45 Uhr].

systematischer und vergleichender Überblick über die IT in den größten Unternehmen Deutschlands gegeben. Im Internet bietet CIO weiterführende Informationen und spezielle Angebote über das Hauptheft hinaus. Zudem veranstaltet *CIO* zielgruppenspezifische Kongresse und Fachveranstaltungen, etwa die Hamburger IT-Strategietage oder die Executive Lounge. *CIO* erscheint im International Data Group (IDG) Business Verlag München, der zur IDG Communications Verlag AG gehört. IDG ist ein weltweites Unternehmen für IT-Medien, IT-Ressourcen, Konferenzen und Ausstellungen: Mit über 300 Publikationen in 85 Ländern erreicht IDG monatlich mehr als 120 Millionen Leser. Zudem betreibt IDG über 400 Internet-Sites in 80 Ländern und eine Reihe von Web-only-Titeln.

Trotz ihres Namens ist die *Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.)* eine überregional erscheinende deutsche Abonnement-Tageszeitung und findet neben der *Bild-Zeitung* die häufigste Verbreitung außerhalb von Deutschland.<sup>126</sup> Die täglich verkaufte Auflage Montag–Samstag beträgt 365.484 Exemplare.<sup>127</sup> Anders als bei anderen Tageszeitungen werden der Stil und die Form der Herausgabe nicht von einem Chefredakteur, sondern von den fünf Herausgebern kollegial bestimmt. Die politische Ausrichtung der *F.A.Z.* ist eher als liberal-konservativ zu bezeichnen.<sup>128</sup> Seit Januar 2001 ist die *F.A.Z.* mit einem eigenständigen redaktionellen Nachrichten-Portal im Internet vertreten. 2006 hat *FAZ.NET* erstmals an der Erhebung der Arbeitsgemeinschaft Online-Forschung (AGOF) teilgenommen und verzeichnet die größte Reichweite deutscher Qualitätszeitungen bei Internetnutzern: 1,32 Millionen/Monat. 65 % sind männlich, die Hälfte hat Abitur. Im Jahr 2008 verzeichnete *FAZ.NET* laut den Ergebnissen der Studie „AGOF Internet Facts 2008-II“ 1,7 Mio. Besucher pro Monat. Seit dem 17.

---

<sup>126</sup> Alles über die Zeitung. Frankfurter Allgemeine, Zeitung für Deutschland. 24. Auflage, Frankfurt am Main 1998.

<sup>127</sup> Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern: IVW Q4/2006.

<sup>128</sup> Brockhaus Enzyklopädie 30 Bände, Band 9, 21. Auflage 2006, S. 570, Begriff „Frankfurter Allgemeine Zeitung“.



November 2007 erscheint die Internetseite der *F.A.Z.* in einem neuen Seitenlayout.<sup>129</sup>

Das *Handelsblatt* ist eine deutsche Tageszeitung (Mo.–Fr.), deren Schwerpunkt auf Wirtschaftsnachrichten liegt. Das *Handelsblatt* wird in der Verlagsgruppe Handelsblatt (Düsseldorf) publiziert, die zur Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck gehört. Er werden 143.978 Exemplare verkauft,<sup>130</sup> was einen erheblichen Einfluss auf das Wirtschaftsleben in Deutschland hat. Die erste Ausgabe erschien am 16. Mai 1946. Seit 1999 kooperiert das *Handelsblatt* mit dem amerikanischen Verlag Dow Jones, der unter anderem die Wirtschaftszeitungen *The Wall Street Journal* und *The Wall Street Journal Europe* verlegt. Seitdem können die deutschen Journalisten neben ihrem eigenen weltweiten Korrespondenten-Netzwerk auch sämtliche Nachrichten nutzen und veröffentlichen, die im Verlag Dow Jones produziert werden. Heute ist das *Handelsblatt* eine der größten und wichtigsten Wirtschaftszeitungen in Deutschland, nach Anzahl der Zitate die führende. Der Verlag organisiert außerdem Seminare zu wirtschaftlich relevanten Themen. Im 1. Quartal 2006 wurden laut IVW durchschnittlich pro Tag 143.986 Exemplare verkauft, darunter 87.808 an Abonnenten.<sup>131</sup>

Die *Computerwoche* ist eine Wochenzeitung für IT-Manager. Sie ist seit mehr als 30 Jahren am Markt und wird hauptsächlich im Abonnement vertrieben. Die Zeitung gehört zum weltgrößten IT-Fachverlag International Data Group (IDG), dessen deutsche Niederlassung ihren Sitz in München hat. Die *Computerwoche* will technische Trends und die wirtschaftliche Situation von Herstellern so darstellen, dass IT-Verantwortliche vor allem in mittleren und großen Unternehmen damit eine Handhabe für ihre Investitionsplanung erhalten. Dazu kommen Anwenderberichte, Personalien und Branchengerüchte. Hier und da wird das Blatt deswegen auch als „Bild-Zeitung der Branche“ titulierte. Zum Wettbewerb gehören auf dem deutschen

---

<sup>129</sup> „Die Redaktion stellt sich vor“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt am Main 2004.

<sup>130</sup> Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern: IVW Q4/2007.

<sup>131</sup> Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Handelsblatt> [Zugriff 8. April 2008, 12: 13 Uhr].

Markt die *Computerzeitung*, die *Information Week* sowie Wirtschaftstitel und Tageszeitungen mit IT-Berichterstattung (*Financial Times Deutschland* etc.).<sup>132</sup>

Das *manager magazin* wurde 1971 gegründet und ist eine monatlich erscheinende Wirtschaftszeitschrift der Spiegel-Gruppe mit dem Schwerpunkt Unternehmensberichterstattung. Es werden monatlich 131.744 Exemplare verkauft und insgesamt 137.661 Exemplare verbreitet.<sup>133</sup> Damit erreicht das *manager magazin* eine Reichweite von 0,609 Mio. Lesern.<sup>134</sup> Es erscheint in der *manager magazin* Verlagsgesellschaft mbH, an der der Spiegel Verlag und seit 1986 auch der Verlag Gruner + Jahr beteiligt sind. Bis 1973 war auch McGraw-Hill an dem Magazin beteiligt. Gruner + Jahr gibt auch die konkurrierende Zeitschrift *Capital* heraus, die allerdings 14-täglich erscheint und einen anderen Fokus hat. In der *manager magazin* Verlagsgesellschaft mbH erscheint außerdem die monatliche Zeitschrift *Harvard Businessmanager*. Insgesamt kann die Zeitung als wirtschaftsliberal betrachtet werden

**Der Tagesspiegel** ist eine im Holzbrinck Verlag erscheinende Tageszeitung. *Der Tagesspiegel* erscheint von Montag bis Sonntag, seine verkaufte Auflage beträgt im Wochenschnitt 150.000 Exemplare.<sup>135</sup> Die Zeitung ist somit nach der *Berliner Zeitung* und der *Berliner Morgenpost* die drittgrößte Abonnementszeitung in Berlin. Die erste Ausgabe der von Erik Reger, Walther Karsch und Edwin Redslob gegründeten Tageszeitung erschien nach dem Zweiten Weltkrieg am 27. September 1945 unter der Lizenz der amerikanischen Militärregierung. Das Blatt war zunächst in Berlin und Brandenburg verbreitet, bis 1948 die Blockade den Vertrieb auf West-Berlin beschränkte. *Der Tagesspiegel* war – wie die Wochenzeitung *Die Zeit* – ursprünglich im Besitz einer Stiftung, wurde aber schließlich von der Verlagsgruppe Holtzbrinck übernommen. Seit 1946 steht unter einer Weltkugel

---

<sup>132</sup> Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Computerwoche> [Zugriff 8. April 2008, 22:14 Uhr].

<sup>133</sup> Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern: IVW Q3/2007.

<sup>134</sup> Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse: MA 2007.

<sup>135</sup> Berlin Online [Zugriff 7. April 2008, 10:10Uhr].

im Kopf der Zeitung das lateinische Motto: *rerum cognoscere causas*. Dies kann mit „Die Ursachen der Dinge erkennen“ oder freier mit „Den Dingen auf den Grund gehen“ übersetzt werden. Der ehemalige Herausgeber des *Tagesspiegels*, Giovanni di Lorenzo, beschrieb seine Auffassung des Blattes mit den Worten: „Zwischen Sein und Schein kann sich eine Qualitätszeitung nur für das Sein entscheiden.“<sup>136</sup> Der *Tagesspiegel* wird tendenziell als eher linksliberal und marktliberal verortet. Er ist seit mehreren Jahren die meistzitierte Hauptstadtzeitung.<sup>137</sup>

Die *tageszeitung*, umgangssprachlich eher bekannt als „*die taz*“, erschien erstmalig 1978 in West-Berlin (BRD) als linkes, selbstverwaltetes Zeitungsprojekt. Sie ist mit einer Auflage von 55.414 Exemplaren,<sup>138</sup> davon fast 50.000 im Abonnement, die siebtgrößte überregionale Tageszeitung in Deutschland.<sup>139</sup> Laut dem Impressum vom 9. April 2008 ist Bascha Mika Chefredakteurin der *taz* und Herausgeberin ist die *taz*-Verlagsgenossenschaft e. G. Die *taz* ist bundesweit erhältlich und erscheint täglich von Montag bis Sonnabend. Das Selbstverständnis der *taz* ist in § 2 des Redaktionsstatuts festgehalten:

*„Die taz engagiert sich für eine kritische Öffentlichkeit. Sie tritt ein für die Verteidigung und Entwicklung der Menschenrechte und artikuliert insbesondere die Stimmen, die gegenüber den politisch Mächtigen kein Gehör finden. Die taz wendet sich gegen jede Form von Diskriminierung. Für die Redaktion ist Freiheit die Freiheit der Andersdenkenden, entscheidet sich Demokratie an den demokratischen Rechten jedes einzelnen Menschen. Die Zeitung ist der wahrheitsgetreuen Berichterstattung verpflichtet ... Die Redaktion weist jede Einflussnahme, jeden Druck seitens einzelner Personen, politischer Parteien, ökonomisch, religiös oder ideologisch orientierter*

---

<sup>136</sup> Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Tagesspiegel> [Zugriff 8. April 15:45 Uhr].

<sup>137</sup> Der Tagesspiegel. Zeitung für Berlin und Deutschland. Verlag Der Tagesspiegel.

<sup>138</sup> Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern: IVW Q3/2007.

<sup>139</sup> Brockhaus Enzyklopädie 30 Bände, Band 26, 21. Auflage 2006, S. 820, Begriff „*taz*“.

*Gruppen zurück ... In der Überzeugung, dass aus deutscher und auch aus europäischer Sicht allein die Welt nicht adäquat beschrieben werden kann, haben Inlands- und Auslandsthemen den gleichen Rang.“*

Seit 4. November 1980 erscheint die *taz* mit einem Berliner Regionalteil. Dieser ist heute auch Bestandteil der in den ostdeutschen Bundesländern vertriebenen Ausgaben und berichtete daher auch ausführlich zu den Verhandlungen zur Ampelkoalition im Jahre 2001 in Berlin. Die *taz*, die traditionell links steht (siehe auch Politisches Spektrum), kritisierte häufig die rot-grüne Regierung (1998–2005), positionierte sich jedoch vor der Bundestagswahl 2005 deutlich gegen eine mögliche CDU-geführte Regierung. Unter anderem entwarf sie Protest-Buttons gegen eine mögliche Bundeskanzlerin Angela Merkel, gegen die geplante „Kopfpauschale“ und gegen ein kritikloses Verhältnis zur Politik des US-Präsidenten George W. Bush. Allgemein gilt sie als den Grünen nahe stehend, kritisiert diese aber auch häufig. Beobachter bezeichnen dieses Verhältnis zwischen *taz* und den Grünen oft als „Hassliebe.“<sup>140</sup> Nach Auseinandersetzungen in der *taz*-Genossenschaft um die geplante Schließung der Lokalredaktion Bremen, die Entlassung eines Mitarbeiters, die als Zensur empfundenen Eingriffe der Geschäftsführung in die genossenschaftsinterne Kommunikation sowie ein Kooperationsprojekt der Zeitung mit der EnBW-Tochter NaturEnergie AG richteten kritische Genossenschaftsmitglieder eine selbstverwaltete Mailingliste zur offenen Diskussion solcher und anderer Fragen ein.<sup>141</sup>

**Die Welt** ist eine deutsche überregionale Tageszeitung aus dem Hause der Axel Springer AG. Sie erschien erstmals am 2. April 1946 und wurde 1953 von Axel Springer übernommen. Das Blatt wird dem bürgerlich-konservativen Spektrum zugerechnet. Wirtschaftspolitisch ist sie deutlich marktliberal eingestellt. *Die Welt* beinhaltet tägliche Regionalausgaben in Berlin und Hamburg, 1997 bis 2002 auch in Bremen und 2002 kurzzeitig in Bayern. Die Zentralredaktion von

---

<sup>140</sup> Quelle Wikipedia: [http://de.wikipedia.org/wiki/Die\\_tageszeitung](http://de.wikipedia.org/wiki/Die_tageszeitung) [Zugriff 9. April 10:46 Uhr].

<sup>141</sup> Bauer, Matthias: „Zensur bei der taz“. In: *Grünes Blatt* 02/2007.

*Welt* und *Welt am Sonntag* befindet sich in Berlin. *Die Welt* erscheint von Montag bis Samstag und hat eine Auflage von 278.141 Exemplaren und ca. 0,688 Mio. Leser.<sup>142</sup>

Die *WirtschaftsWoche* (*WiWo*) ist ein deutsches Wirtschaftsmagazin.<sup>143</sup> Sie erscheint in der Verlagsgruppe Handelsblatt wöchentlich mit einer Auflage von rund 186.000 Exemplaren im Quartal (IV/2006).<sup>144</sup> Am 6. März 2006 wurde der Erscheinungstag von Donnerstag auf Montag verlegt. Abonnenten erhalten die Zeitschrift bereits am Samstag. Derzeitiger Chefredakteur ist Roland Tichy (Stand 2007). Die *WirtschaftsWoche* ist Pflichtblatt der Wertpapierbörse in Frankfurt und Düsseldorf. Die *WirtschaftsWoche* hat keine direkten Wettbewerber in Deutschland. Die Magazine *Impulse* und *Capital* von Gruner + Jahr erscheinen nur einmal im Monat bzw. alle 14 Tage. Die ebenfalls von Gruner + Jahr herausgegebene *Börse Online* und *Focus Money* aus dem Burda-Verlag sind klassische Anlegermagazine. International hat das in Großbritannien veröffentlichte Magazin *The Economist* eine ähnliche thematische Ausrichtung, hat aber im Gegensatz zur *WirtschaftsWoche* eine globale und keine landesspezifische Grundperspektive.

*Die Zeit* (Eigenschreibweise *DIE ZEIT*) ist eine überregionale deutsche Wochenzeitung, die erstmals am 21. Februar 1946 erschien. Seit 1996 gehört sie zur Verlagsgruppe Holtzbrinck. Sie erscheint jeden Donnerstag, an Feiertagen wird der Erscheinungstag in der Regel vorgezogen. Sitz der *Zeit* ist seit ihrer Gründung Hamburg. Zielgruppe sind traditionell vor allem Akademiker bzw. Bildungsbürger. Ihre politische Haltung gilt als liberal. Bei kontroversen Themen werden zur unabhängigen Meinungsbildung des Lesers zuweilen auch unterschiedliche Positionen gegenübergestellt. Die erste Ausgabe der Zeitung erschien am 21. Februar 1946 in einer Auflage von 25.000 Exemplaren als Blatt der sogenannten Lizenzpresse. Laut Media-

---

<sup>142</sup> Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern IVW Q1/2008 Mo–Fr, inkl. Welt kompakt.

<sup>143</sup> Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaftswoche> [Zugriff 14. April 14:47 Uhr].

Analyse 2005 erreicht sie heute rund 1,43 Millionen Leserinnen und Leser; die verkaufte Auflage betrug im dritten Quartal 2006 laut IVW 479.498 Exemplare. Die ersten Herausgeber der *Zeit* waren Gerd Bucerius, Lovis H. Lorenz, Richard Tüngel und Ewald Schmidt di Simoni. Sie hatten bereits während der letzten Phase des Zweiten Weltkriegs geplant, eine bürgerliche Zeitung herauszugeben. Das Logo der Wochenzeitschrift *Die Zeit* gestaltete der Wiener Jugendstilkünstler Carl Otto Czeschka. Erster Chefredakteur wurde Ernst Samhaber. Am 1. März 1946 stieß Marion Gräfin Dönhoff zur Redaktion. In wechselnden Positionen – von 1972 an bis zu ihrem Tod 2002 als Herausgeberin – prägte sie die Zeitung. In den ersten Jahren erwirtschaftete die *Zeit* Defizite und musste aus den Einnahmen von Bucerius' Illustrierter *Stern* subventioniert werden. 1955 kam es zu einer Redaktionskrise der *Zeit*. Tüngel, der inzwischen Chefredakteur geworden war, hatte einen Text des NS-Staatsrechtlers Carl Schmitt veröffentlicht. Aus Protest dagegen verließ Marion Gräfin Dönhoff nach zehn Jahren die Redaktion. Kurz darauf versuchte Tüngel, den CvD Josef Müller-Marein zu entlassen, nachdem der in einem Artikel den amerikanischen Politiker Joseph McCarthy für dessen Kommunistenverfolgung scharf kritisiert hatte. Nach diesen Vorkommnissen wurde Tüngel entlassen, was gleichzeitig eine Entscheidung über die politische Linie der Zeitung darstellte. Als Autoren gewann die *Zeit* bedeutende Persönlichkeiten, unter anderem schrieb Walter Jens Artikel unter dem Pseudonym Nomos; zu nennen ist außerdem Ben Witter. Seit dem 1. Juli 1996 gehört *Die Zeit* zur Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck. Der Geschäftsführer des Verlags ist Rainer Esser.<sup>145</sup>

### 2.6.3 Quellen zur Landtagswahl in Berlin 2001

Die Quellen für die gescheiterten Verhandlungen zu einer Ampelkoalition in Berlin 2001 ergeben sich zunächst aus den dabei anwesenden

---

<sup>145</sup> Brockhaus Enzyklopädie 30 Bände, Band 30, 21. Auflage 2006, S. 496, Begriff „*Die Zeit*“.

Spitzenvertretern. Leider waren keiner dieser Zeitzeugen bereit, sich zu den Ursachen des Scheiterns der Koalitionsverhandlungen zu äußern.

Weitere Erstquellen ergeben sich aus den jeweiligen Pressemitteilungen der beteiligten Parteien.

- Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD)
- Freie Demokratische Partei (FDP)
- Bündnis90/Die Grünen (Bü90/Grüne)

Über die Erstquellen hinaus sind natürlich die unterschiedlichen Presseorgane eine verlässliche Quelle. Hierbei kommt es auf die Vielfalt der unterschiedlichen politischen Richtungen an. Es macht wenig Sinn, nur eine Zeitung auszuwählen, die sich traditionell einer bestimmten Parteilinie verschrieben hat.

Neben den Erst- bzw. Primärquellen stehen auch eine Reihe von Sekundärquellen in Form von Tageszeitungen zur Verfügung. Die Bedeutung der verschiedenen Zeitschriften, die regional für den Berliner Zeitungsmarkt erscheinen, lässt sich aus folgenden Grafiken entnehmen:

### Auflagen werktags

Rangfolge der verkauften Auflagen der Berliner Abonnement-Zeitungen werktags (IVW 3. Quartal 2006):

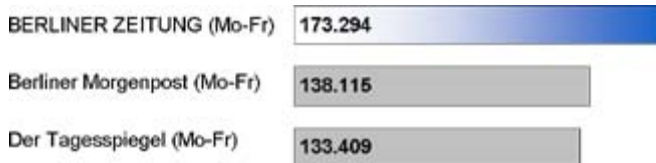


Abbildung 2: Rangfolge der in Berlin verkauften Zeitungen (Mo.–Fr.)<sup>146</sup>

### Auflagen am Wochenende

Rangfolge der verkauften Auflagen der Berliner Abonnement-Zeitungen an Wochenenden (IVW 3. Quartal 2006):



Abbildung 3: Rangfolge der in Berlin verkauften Zeitungen (Sa.–So.)<sup>147</sup>

<sup>146</sup> Berliner Zeitung: Rangfolge der in Berlin verkauften Zeitungen (Mo.–Fr.), <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/informationen/markt-und-mediaservice/rangfolge/index.php> [Zugriff 7. April 2008, 10:10 Uhr].

<sup>147</sup> Berliner Zeitung: Rangfolge der in Berlin verkauften Zeitungen (Sa.–So.), <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/informationen/markt-und-mediaservice/rangfolge/index.php> [Zugriff 7. April 2008, 10:10 Uhr].



### 3. Frage 1: Scheitern aus Arroganz und Überheblichkeit

Dass ein Scheitern aus *Arroganz und Überheblichkeit* vergleichbare Muster aufzeigen kann, sollen die Beispiele aus dem politischen Umfeld sowie dem ökonomisch-juristischen Umfeld belegen. Dabei kann *Arroganz und Überheblichkeit* auch mit „Hochmut“<sup>148</sup> oder einem gewissen Grad an „Selbstüberschätzung“<sup>149</sup> beschrieben werden. Fraglich ist, ob dieser Hochmut und diese Selbstüberschätzung bei Politikern wie auch Managern zu finden sind und ob diese Verhaltensmuster vergleichbar sind. Hierzu dient die Betrachtung von Einzelfällen aus dem politischen wie auch ökonomisch-juristischen Umfeld, welche im Forschungsprozess betrachtet werden. Dabei stellt sich die Frage, ob die Akteure ihre eigene Position überschätzt haben und somit durch einen gewissen Grad an Arroganz und Überheblichkeit die Verhandlungen unbewusst scheitern ließen.

#### 3.1 Einzelfallbetrachtung: Politik

Als Fallbetrachtung für ein politisches Scheitern aus *Arroganz und Überheblichkeit* i. S. d. Frage 1 wird im Folgenden eine Koalitionsbildung<sup>150</sup> betrachtet. Die Ergebnisse von Koalitionsverhandlungen<sup>151</sup> werden in sog. „Koalitionsverträgen“ manifestiert.<sup>152</sup> Durch den Abschluss eines Koalitionsvertrages zwischen zwei oder mehreren Parteien wird die mittel- bis langfristige Zusammenarbeit einer Koalitionsregierung während der nächsten Wahlperiode geregelt. Im Koalitionsvertrag werden i. d. R. bereits die Gesetzesvorhaben der an der Koalition beteiligten Parteien angesprochen oder

---

<sup>148</sup> Duden, Aktueller Stand der Deutschen Rechtschreibung, 24. Auflage, Mannheim 2006, Begriff „Arroganz“

<sup>149</sup> Duden, Aktueller Stand der Deutschen Rechtschreibung, 24. Auflage, Mannheim 2006, Begriff „Überheblichkeit“

<sup>150</sup> Nohlen, Dieter/Grotz, Florian: Kleines Lexikon der Politik, 4. Auflage, München 2007, Begriff: „Koalitionen/Koalitionsbildung.“

<sup>151</sup> Siehe zur internationalen Bedeutung von Koalitionsverhandlungen: Budge, Ian./Keman, Hans: Parties and Democracy: Coalitions and Government Functioning in Twenty States, 1990.

<sup>152</sup> Heinrich, G.: Kleine Koalitionspartner in Landesregierungen, Wiesbaden 2002, S. 15.

das Verhalten bei Abstimmungen einer Landesregierung im Bundesrat. Im Folgenden werden die Koalitionsverhandlungen zu einer „Ampelkoalition“ und deren Scheitern nach der Landtagswahl vom 21. Okt. 2001 in Berlin betrachtet.<sup>153</sup> Ziel der Verhandlungen war der Abschluss eines Koalitionsvertrages, um somit eine Landesregierung in Berlin zu bilden.<sup>154</sup>

### 3.1.1 Definition einer Ampelkoalition

Mit Ampelkoalition bezeichnet man die Zusammenarbeit der politischen Parteien SPD, FDP und Bündnis90/Die Grünen zur Bildung einer Regierungseinheit.<sup>155</sup> Eine Ampelkoalition gab es von 1990 bis 1994 in Brandenburg und von 1991 bis 1995 in Bremen. Auf kommunaler Ebene regierte von Januar 2006 bis September 2006 in Bonn eine Ampelkoalition. Mit Stand Dez. 2007 regiert in der kreisfreien Stadt Darmstadt eine Ampelkoalition. Sie löste im Juli 2006 ein rot-grünes Bündnis ab, das dort seit 1997 in kommunaler Regierungsverantwortung war. Die Verhandlungen zwischen der SPD, FDP und Bündnis90/Die Grünen zur Bildung einer Ampelkoalition nach der Berliner Landtagswahl vom 21. Okt. 2001 scheiterten.<sup>156</sup>

### 3.1.2 Historie

Der Landtagswahl am 21. Oktober 2001 in Berlin und den anschließenden Verhandlungen über eine sog. „Ampelkoalition“ ging der Bruch der seit 1991

---

<sup>153</sup> Quelle Wikipedia: Wahlen in Berlin, [http://de.wikipedia.org/wiki/Wahlen\\_in\\_Berlin](http://de.wikipedia.org/wiki/Wahlen_in_Berlin) [Zugriff 22. März 2008, 14:51 Uhr].

<sup>154</sup> Spiegel Online vom 17. Sept. 2001: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,druck-157776,00.html> [Zugriff 26. März 2008, 9:05 Uhr].

<sup>155</sup> Nohlen, Dieter/Grotz, Florian: Kleines Lexikon der Politik, 4. Auflage, München 2007, Begriff: „Koalitionen/Koalitionsbildung.“

<sup>156</sup> Quelle Wikipedia: Begriff Ampelkoalition [Zugriff 16. Sept. 2008, 16:17 Uhr].

regierenden Großen Koalition unter dem Regierenden Bürgermeister Eberhard Diepgen (CDU) voraus. Im Zusammenhang mit der Bankenaffäre, in welche der langjährige CDU-Fraktionsvorsitzende Landowsky verwickelt war, waren dem Land Berlin Haushaltsprobleme in Milliardenhöhe entstanden.<sup>157</sup> An der Frage, wie die extrem schlechte Haushaltslage zu lösen sei, zerbrach die Koalition, wobei es bei Teilen der SPD Erleichterung darüber gab, die ungeliebte Koalition beenden zu können.<sup>158</sup>

Mit einem entsprechenden Antrag wählten die SPD und die Grünen mit der Unterstützung der PDS am 16. Juni 2001 den Regierenden Bürgermeister Eberhard Diepgen und die CDU-Senatoren Christoph Stölzl, Wolfgang Branoner, Peter Kurth und Eckart Werthebach ab und wählten Klaus Wowereit zum neuen Regierenden Bürgermeister in einer rot-grünen Minderheitsregierung unter PDS-Tolerierung. Der Senat Wowereit trat mit dem erklärten Ziel an, Neuwahlen herbeiführen zu wollen. Das Abgeordnetenhaus löste sich daraufhin Anfang September selbst auf.<sup>159</sup>

Die 15. Wahlperiode (2001) zur Landtagswahl in Berlin fand am 21. Oktober 2001 statt und war die fünfte vorgezogene Wahl in Berlin seit 1945. Im Anschluss an die Landtagswahl mit ihren Ergebnissen (siehe 3.1.2.3) standen zunächst Verhandlungen zu einer sog. Ampelkoalition an. Der *Tagesspiegel* hat in seiner Ausgabe vom 4.12.2001 die Zwischenschritte (sog. Milestones) der Verhandlungen zur Ampelkoalition unter dem Titel „*Das Scheitern der Ampel: Das Ende kam in der 9. Runde*“ dargestellt.<sup>160</sup>

21. Okt. In Berlin wird nach dem Bruch der Großen Koalition aus SPD und CDU ein neues Abgeordnetenhaus gewählt. Die SPD erreicht als stärkste Partei 29,7 Prozent. Die CDU kommt auf

---

<sup>157</sup> Zum Verfahren gegen Herrn Landowsky siehe den *Tagesspiegel* vom 25.02.2007 S. 1.

<sup>158</sup> *Spiegel Online* vom 17. Sept. 2001: <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,druck-157776,00.html> [Zugriff 26. März 2008, 9:05 Uhr].

<sup>159</sup> Quelle Wikipedia: Wahlen in Berlin, [http://de.wikipedia.org/wiki/Wahlen\\_in\\_Berlin](http://de.wikipedia.org/wiki/Wahlen_in_Berlin) [Zugriff 22. März 2008, 14:51 Uhr].

<sup>160</sup> *Tagesspiegel* vom 04.12.2001 Teil 2 „Chronologie der Verhandlungen zur Ampelkoalition.“

23,8 Prozent, die PDS auf 22,6 Prozent, die FDP auf 9,9 Prozent und die Grünen auf 9,1 Prozent.

23. Okt. Die SPD führt erste getrennte Sondierungsgespräche mit den Grünen, der FDP und der PDS.
29. Okt. Der SPD-Landesvorstand beschließt, mit FDP und Grünen über eine Ampelkoalition zu verhandeln. Bundeskanzler Gerhard Schröder (SPD) hatte eine deutliche Vorliebe dafür erkennen lassen.
8. Nov. Die Koalitionsverhandlungen beginnen. Neun Facharbeitsgruppen werden eingesetzt.
11. Nov. In der 2. Runde geht es um Personaleinsparungen. Weitere Sparmaßnahmen werden in der 3. Runde beraten.
26. Nov. In der 4. Runde können sich die Partner nicht über die Höhe der Personaleinsparungen einigen.
27. Nov. Scheinbar erster Durchbruch in der 5. Runde: SPD, FDP und Grüne einigen sich auf Einsparungen bei den Personalkosten in Höhe von zwei Milliarden Mark.
28. Nov. Die Verhandlungspartner einigen sich in der 6. Runde über Einsparungen bei Schule und Sport. Offen bleiben Streitthemen in der Bildung und eine mögliche Olympiabewerbung Berlins für 2012.
30. Nov. In der 7. Runde gibt es weitere Fortschritte in den Bereichen Arbeit, Soziales, Wissenschaft und Kultur. Umstritten bleiben Einsparungen im Kulturbereich und der Hochschulmedizin.

1. Dez. Die Verhandlungen stehen zum ersten Mal kurz vor dem Scheitern: Sie werden in der 7. Runde überraschend unterbrochen, nachdem die Grünen sechs Punkte wie den Verzicht auf den Weiterbau der Kanzler-U-Bahn und die Olympiabewerbung für nicht mehr verhandelbar erklären.
2. Dez. Die Grünen lenken ein, es wird weiter verhandelt.
3. Dez. In der 8. Runde gibt es zunächst Fortschritte bei Wirtschaft und Verwaltungsreform, aber immer noch über 60 Dissenspunkte.
4. Dez. Die Koalitionsverhandlungen scheitern: Die FDP lehnt eine Erhöhung der Grundsteuer sowie die Einführung einer Getränkesteuer ab und verlässt die Verhandlungen. Alle Parteien erklären die Gespräche daraufhin für vorerst beendet.

### **3.1.3 Ergebnisse der Landtagswahl 2001 in Berlin**

Bei der Landtagswahl vom 21. Oktober 2001 in Berlin<sup>161</sup> waren 2.417.574 Menschen wahlberechtigt. An der Wahl haben sich 1.645.673 Wähler beteiligt, was einer Quote von 68,1 % entspricht. Die SPD wurde erstmals seit 1975 wieder stärkste Fraktion: 29,7 % (+7,3 Prozentpunkte). Die CDU erlitt herbe Verluste in Höhe von 17,0 Prozentpunkten (23,8 %) und landete im Ergebnis nur knapp vor der PDS, die mit Gregor Gysi an der Spitze auf 22,6 % (+4,9 Prozentpunkte) kam. Die FDP kehrte mit 9,9 % (+7,7 Prozentpunkte) nach sechs Jahren wieder ins Abgeordnetenhaus zurück und landete noch knapp vor den Grünen (9,1 %, -0,8 Prozentpunkte). Die Ergebnisse im Überblick (Abb. 1):

---

<sup>161</sup> Quelle: <http://www.wahlrecht.de/ergebnisse/berlin.htm> [Zugriff 25. März 2008, 17:13 Uhr].

<b>Wahl vom 21. Oktober 2001</b>			
Wahlberechtigte	<b>2.417.574</b>		
Wahlbeteiligung	1.645.673	68,1 %	
SPD	481.772	29,7 %	44 Mandate
CDU	385.692	23,8 %	35 Mandate
PDS	366.292	22,6 %	33 Mandate
FDP	160.953	9,8 %	15 Mandate
Bü90/Grüne	148.066	9,1 %	14 Mandate
Graue	22.093	1,4 %	0 Mandate
REP	21.836	0,9 %	0 Mandate
NPD	15.110	0,9 %	0 Mandate
STATT Partei	13.396	0,8 %	0 Mandate
Zusammen		100 %	141 Mandate

Abbildung 4: Wahlergebnisse Berlinwahl 21 Okt. 2001<sup>162</sup>

<sup>162</sup> Quelle: <http://www.wahlrecht.de/ergebnisse/berlin.htm> [Zugriff 25. März 2008, 17:13 Uhr].

Es ergab sich folgende Sitzverteilung im Berliner Abgeordnetenhaus: SPD (44 Mandate), CDU (35 Mandate), PDS (33 Mandate), FDP: (15 Mandate), Bünd90/Grüne (14 Mandate), alle anderen angetretenen Parteien erhielten keine Mandate. Insgesamt waren 141 Mandate zu erreichen und für eine regierungsfähige Mehrheit waren mind. 71 Mandate notwendig.

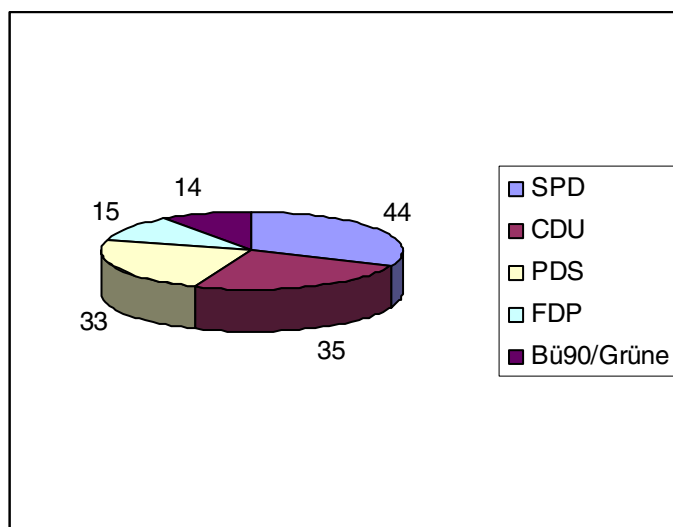


Abbildung 5: Sitzverteilung nach der Berlinwahl vom 21. Okt. 2001<sup>163</sup>

Eine Konstellation aus Rot-Grün kam zusammen nur auf 58 Mandate und konnte somit keine regierungsfähige Mehrheit erreichen. Die nächstmögliche Konstellation, eine sog. Ampelkoalition aus SPD, FDP und Bünd90/Grüne, konnte zusammen zwar auf eine regierungsfähige Mehrheit von 73 Mandaten kommen, aber angesichts der Tatsache, dass für eine regierungsfähige Mehrheit mindestens 71 Mandate notwendig waren, hätte eine Ampelkoalition lediglich 2 Mandate über der regierungsfähigen Mehrheit gelegen. Aufgrund der äußerst unterschiedlichen Meinungen der drei beteiligten Parteien musste das Regieren und die Umsetzung von Gesetzesvorhaben mit einer solchen knappen Mehrheit als sehr schwierig angesehen werden. Eine stabile Mehrheit ergab sich aus einer rot-roten Koalition aus SPD und PDS, die zusammen auf

<sup>163</sup> Quelle: <http://www.wahlrecht.de/ergebnisse/berlin.htm> [Zugriff 25. März 2008, 17:13 Uhr].

77 Mandate kam und somit 6 Mandate mehr hatte als für eine regierungsfähige Mehrheit notwendig war.

### 3.1.4 Reflektierende Betrachtung

Anhand von unterschiedlichen Quellen werden im Rahmen der wissenschaftlichen Forschungsarbeit die Verhandlungen zur Ampelkoalition im Berlin im Jahre 2001 reflektierend betrachtet.<sup>164</sup> Dies erfolgt unter der Prämisse, die damaligen Verhandlungen von allen Seiten zu untersuchen, um sie besser verstehen zu können und bewusst aus ihnen zu lernen.

#### 3.1.4.1 Beginn der Verhandlungen ab dem 23. Oktober 2001

Bereits bei Beginn der Verhandlungen stellten sich die Gespräche zwischen den Parteien zur Bildung einer Ampelkoalition als sehr schwierig heraus. Dennoch war vor allem die SPD zunächst positiv gestimmt. So berichtet die *taz*: „Nach den Wahlen in Berlin will SPD-Bürgermeister Klaus Wowereit erst mit Grünen und FDP, dann mit Gregor Gysis PDS Sondierungsgespräche führen. Bundes-SPD bevorzugt Ampelkoalition.“<sup>165</sup> Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.)* berichtet dagegen schon sehr früh davon, dass die verschiedenen Ziele der Partei einer möglichen Ampelkoalition sehr weit auseinander liegen, so zitiert die *F.A.Z.* die Fraktionsvorsitzende Klotz, die schon früh Kritik an der FDP übt: „... Wir wollen eine ökologische und soziale Reformpolitik, was heißt, daß es mit der FDP einen erheblichen Klärungsbedarf gibt“. Die Ampel sei eine ‚ernsthafte Option‘, deren

---

<sup>164</sup> So meint z. B. die Reflexion in der Pädagogik das Nachdenken über eine vergangene pädagogische Situation aus Sicht der Lehrkraft, die damit noch einmal von allen Seiten beleuchtet und untersucht wird, um sie besser zu verstehen und bewusst aus ihr zu lernen; siehe hierzu Benner, Dietrich: *Allgemeine Pädagogik*, Juventa-Verlag, Weinheim 2005.

<sup>165</sup> *taz* vom 23.10.2001, S. 1: „SPD auf Brautschau – Nach den Wahlen in Berlin will SPD-Bürgermeister Klaus Wowereit erst mit Grünen und FDP, dann mit Gregor Gysis PDS Sondierungsgespräche führen. Bundes-SPD bevorzugt Ampelkoalition.“



*Schwierigkeiten man aber nicht verhehle. Kritik an der FDP, die nach Ansicht der Grünen die Stabilität eines Ampelbündnisses gefährden könnte, ist in den vergangenen Tagen immer wieder laut geworden.*<sup>166</sup> Die F.A.Z. berichtet weiter über Unstimmigkeiten der verhandelnden Parteien: *„Dennoch haben Grüne und FDP in vielen Sachfragen gegensätzliche Vorstellungen: Die Grünen wollen noch bis zum Jahr 2012 neue Schulden machen; die FDP glaubt, schon im Jahr 2006 auf neue Kredite zur Deckung von Haushaltslöchern verzichten zu können. Umstritten ist in beiden Parteien der Umfang von Privatisierungen. Die Liberalen möchten, daß das Land Berlin alle Wohnungsbaugesellschaften verkauft, die Grünen halten nur den Verkauf von einigen Wohnungsbaugesellschaften für sinnvoll. Sehr unterschiedlich sind auch die verkehrspolitischen Pläne beider Parteien: Die FDP will den Großflughafen Schönefeld ähnlich wie den Frankfurter Flughafen ausbauen, die Grünen halten das für nicht realistisch. Nach dem Willen der Liberalen soll der Stadtautobahnring geschlossen werden. Die Grünen setzen dagegen auf den Ausbau des Straßenbahnnetzes. Sie wollen zum Beispiel die Straßenbahnlinie vom Alexanderplatz zum Kulturforum (in der Leipziger Straße) unbedingt bauen.“*<sup>167</sup>

Insgesamt wertet die taz<sup>168</sup> am 23. Okt. 2001 die Chancen für eine Ampelkoalition anders als die Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) eher positiv: *„Trotz des überraschenden PDS-Wahlerfolgs deuten zunächst alle Zeichen auf eine rot-gelb-grüne Ampelregierung. Die SPD werde zuerst mit ihrem Koalitionspartner, den Grünen, sprechen, dann mit der FDP und dann mit der PDS, sagte der Regierende Bürgermeister Klaus Wowereit (SPD) gestern.“* Dennoch zitiert die taz Herrn Wowereit, der darauf hinweist: *„...dass in Ostberlin fast jeder Zweite die PDS gewählt habe. Die Frage der Stabilität sei jedoch nicht nur eine Frage der Zahl: ‚Eine große Mehrheit kann auch instabil sein, wie wir bei der großen Koalition gesehen haben.‘ Eine*

---

<sup>166</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 24.10.2001, Nr. 247, S. BS 1: „Ampel ohne Strom – Halbherzige Sondierungen.“

<sup>167</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 24.10.2001, Nr. 247, S. BS 1: „Ampel ohne Strom – Halbherzige Sondierungen.“

<sup>168</sup> taz vom 23.10.2001, S. 21: „Wowereit macht an der Ampel Halt.“

*Ampelregierung würde im neuen Abgeordnetenhaus nur über eine Mehrheit von zwei Mandaten verfügen. Ein rot-rotes Bündnis könnte sich hingegen auf eine Mehrheit von 6 Mandaten stützen. Die SPD hat die Grünen und die FDP bereits für heute zu ersten Gesprächen eingeladen.“*

Laut taz<sup>169</sup> bekommt Herr Wowereit auch Rückendeckung von der Bundesregierung für die Verhandlungen zu einer Ampelkoalition: *„Bundeskanzler Gerhard Schröder (SPD) sprach sich gestern ebenfalls für die Bildung einer Ampelkoalition aus. Der ‚erste Blick‘ bei der Bildung einer Koalition sollte sich auf eine solche Lösung richten. Schröder verwies darüber hinaus auf Umfragen, nach denen drei Viertel der SPD-Wähler eine Ampelkoalition befürworteten. Eine rot-rote Regierung scheint damit vorerst zweite Wahl, wird aber nicht definitiv ausgeschlossen. Die SPD-Strategen befürchten trotz großer programmatischer Übereinstimmung mit der PDS auf Landesebene offenbar, bundespolitisch wegen der ablehnenden Haltung der PDS zum Krieg gegen das Taliban-Regime unter Druck zu geraten.“*

Die Berliner Zeitung spricht zur gleichen Zeit auch die bundespolitische Bedeutung der Wahl an: *„Diese Niederlage verstärkt mit Blick auf die Bundestagswahl noch den Gesamteindruck einer Opposition, die dem Kanzler wenig entgegenzusetzen hat. Vor allem hat sie keine entschlossene Führung. Davon zeugt, dass es der Unions-Spitze nicht gelang, Wolfgang Schäuble zu nominieren. Davon zeugt, dass sie nicht viel früher schon in der Berliner CDU eine Modernisierung und Verjüngung durchsetzte. Denn dass die Macht der Union in dieser ‚linken‘ Stadt nur noch auf dem Papier stand, war lange erkennbar.“*<sup>170</sup>

In der reflektierenden Rückschau lässt sich dabei festhalten, dass die Verhandlungen von den sehr weit auseinander liegenden Interessen geprägt waren, vor allem zwischen den Grünen und der FDP. Daneben standen die Verhandlungen zur Ampelkoalition unter bundespolitischer Beobachtung der

<sup>169</sup> taz vom 23.10.2001, S. 21: „Wowereit macht an der Ampel Halt.“

<sup>170</sup> Berliner Zeitung vom 23.10.2001, Politik S. 4, Wahl in Berlin: „Berliner Zwickmühlen.“

entsprechenden Bundesparteien, die in diesen Verhandlungen über die Landesregierung in Berlin eine entsprechende Ausgangslage für die nächste Bundestagswahl sahen. Neben den Gesprächen über eine Ampelkoalition kam aber bereits zu Beginn der Gespräche eine andere Alternative ins Gespräch, nämlich die einer rot-roten Koalition.

### 3.1.4.2 Verlauf der Gespräche ab dem 24. Oktober 2001

Bereits am 24.10.2001, also einen Tag nach dem Beginn der Verhandlungen, kamen weitere Stimmen auf, die einen positiven Ausgang der Verhandlungen bezweifelten. So titelt die *taz*<sup>171</sup> „Ampel ohne Strom“ und berichtet weiter: *„Bei den Grünen gibt es bislang keine Mehrheit für eine Ampelkoalition mit der FDP und den Sozialdemokraten. Bei ihrer ersten Sitzung konnte sich die neue Fraktion gestern Nachmittag nicht auf eine Position einigen. ‚Alles ist offen, und wir sind offen‘, sagte anschließend die grüne Kulturstaatssekretärin Alice Ströver. Niemand habe sich definitiv für eine Ampel oder eine rot-rot-grüne Koalition ausgesprochen. Am Abend wollten die Grünen auf einer Landesdelegiertenkonferenz über ihre mögliche Beteiligung an einer Koalition mit SPD und PDS entscheiden, für die sie rechnerisch nicht benötigt würden.“* Aber auch die *F.A.Z.* sieht die Verhandlungen der drei Parteien sehr kritisch:<sup>172</sup> *„Eine Ampelkoalition ist wie eine Ampel, an der die drei Farblampen gleichzeitig leuchten sollen. Bei der Verkehrsregelung läge die Absurdität dieser Lösung auf der Hand, in der Berliner Politik soll sie der Königsweg sein. Es wäre ein Wunder, wenn dies auf fünf Jahre gut ginge – und wenn, dann wird eine der Farben dabei matt geworden sein. Es ist ein Trugschluss, eine neue Koalition könne sich ausschließlich zum Sparen zusammenfinden. Politiker wollen vor allem ‚gestalten‘ – und das gibt es auf Dauer nicht, ohne reichlich Geld auszugeben. Die SPD will, um eine einzige Milliarde zu sparen,*

---

<sup>171</sup> *taz* vom 24.10.2001, S. 9 (Inland): „Ampel ohne Strom – Nach ersten Gesprächen schließen Grüne, SPD und PDS eine gemeinsame Koalition nicht mehr aus. Rexrodt: Knackpunkte mit der SPD nicht gelöst.“

<sup>172</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 09.11.2001, Nr. 261, S. 14: „Zeitgeschehen – Drei wollen leuchten.“

*betriebsbedingte Kündigungen im öffentlichen Dienst nicht ausschließen; die Grünen wollen gerade das ausschließen, und die FDP will gar so viele Leute entlassen, daß drei Milliarden Mark gespart werden können. Ähnlich leicht vereinbar sind die Wünsche zur künftigen Nettoneuverschuldung und zum Verkehrsausbau.“ In diesem Artikel<sup>173</sup> geht die F.A.Z. auch auf das Verhalten des Verhandlungsführers der FDP ein: „Wenn Rexrodt behauptet, alle Unterschiede seien aus FDP-Sicht überbrückbar, dann erwartet er mehr ein Nachgeben der SPD und der Grünen, als daß er schon jetzt selbst klein beigäbe. **Vielleicht überschätzt er seine Stellung in einer Ampelkoalition.** Nur auf der Verkehrsampel steht Gelb in der Mitte, in Berlin (Stadt wie Bund) aber stehen Rot und Grün eng zusammen.“*

Dabei fährt Herr Rexrodt einen gefährlichen Kurs, mehren sich die Stimmen in der Öffentlichkeit, die anstelle einer Ampel für eine Koalition mit der PDS sind. So ist im Berliner Lokalteil der *taz* vom 29.10.2001 zu lesen,<sup>174</sup> dass die lokalen Vertreter der SPD eher für ein Bündnis mit der PDS plädieren: *„Eine Entscheidung für die eine oder andere Option hat im SPD-Landesvorstand bisher niemand getroffen. Gleichwohl mehren sich die Stimmen in der SPD, die ein Bündnis mit der PDS einer Ampelkoalition mit FDP und Grünen vorziehen. So wird den Postkommunisten in der Frage der Haushaltskonsolidierung eine ‚sehr große Nähe zur Sozialdemokratie‘ attestiert. Allerdings müsse die PDS verbindliche Zusagen für die geplante Reduzierung der Nettoneuverschuldung bis 2009 treffen. Im Hinblick auf die Stabilität einer Regierung wird in SPD-Kreisen ebenfalls ein rot-roter Senat bevorzugt. Ein Bündnis mit der PDS würde über eine Mehrheit von vier, eine Ampelkoalition lediglich über eine Mehrheit von zwei Stimmen verfügen. Als weiterer Unsicherheitsfaktor wird zudem die Bereitschaft der Grünen angesehen, sich dauerhaft mit der FDP zu einigen. Die Grünen wüssten nicht, was sie wollen, hieß es aus der SPD. Der Regierende Bürgermeister Klaus Wowereit bekräftigte erneut seine Forderung*

<sup>173</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 09.11.2001, Nr. 261, S. 14: „Zeitgeschehen – Drei wollen leuchten.“

<sup>174</sup> *taz* vom 29.10.2001, S. 21 (Berlin Lokal): „Ampel vor dem Ausfall – Vor Beginn der neuen Sondierungsrunde stehen in der SPD die Signale auf Rot-Rot. Als letzte Hürde gilt das Abstimmungsverhalten Berlins im Bundesrat. Die PDS beharrt auf ihrem Mitspracherecht.“

*nach einem ‚stabilen Senat, der fünf Jahre hält.‘“ Auch die Jusos in Berlin seien eher für eine Koalition mit der PDS, so die taz:<sup>175</sup> „Die Jusos riefen in einer Resolution am Wochenende zu ‚sofortigen Koalitionsgesprächen mit der PDS‘ auf. Nach dem Mut zum Bruch der großen Koalition dürfe die SPD jetzt ‚nicht auf halbem Wege stehen bleiben.‘“ Laut der Aussage der taz sind aber „...im Ostteil der Stadt die Sozialdemokraten dagegen noch gespalten. Während die Kreisverbände Lichtenberg und Marzahn-Hellersdorf ein rot-rotes Bündnis befürworten, spricht sich der Kreisverband Treptow-Köpenick für die Ampel aus. Der stellvertretende Landesvorsitzende Sven Vollrath, der sich bisher reserviert gegenüber einem Zusammengehen mit der PDS zeigte, betonte allerdings, er sehe in der Ost-SPD ‚nicht mehr so viele Vorbehalte gegen die PDS wie vor der Wahl.‘“*

Einen Tag vor dem Scheitern der Verhandlungen berichtet die *Berliner Zeitung* von dem Fortsetzen der Verhandlungen, nachdem die Verhandlung zuvor unterbrochen worden waren: *„Nach einer schweren Verhandlungskrise haben SPD, Grüne und FDP in Berlin ihre Koalitionsgespräche am Sonntagnachmittag doch fortgesetzt. Die Beratungen waren am Sonnabend überraschend in eine Sackgasse geraten, weil die Grünen sechs Punkte als nicht mehr verhandelbar erklärt hatten. Die SPD und FDP lehnten diese Bedingungen ab. Die Gespräche über die Bildung einer Ampelkoalition wurden daraufhin unterbrochen.“*<sup>176</sup> Im weiteren Verlauf des Artikels berichtet die *Berliner Zeitung* die weiteren Umstände der Koalitionsgespräche. *„Am Sonntag lenkten die Grünen dann nach einer internen Krisenberatung ein. Die umstrittenen sechs Themen sollen nun zum Abschluss der Verhandlungen besprochen werden, wenn die drei Parteispitzen die große Zahl inhaltlicher Streitpunkte klären wollen. Streit gibt es um folgende Punkte: Die Grünen lehnen die FDP-Forderungen nach mehr Gymnasialklassen ab der Klasse 5 ab. Außerdem fordern sie die Schließung des Flughafens Tempelhof und eine*

---

<sup>175</sup> taz vom 29.10.2001, S. 21 (Berlin Lokal): „Ampel vor dem Ausfall – Vor Beginn der neuen Sondierungsrunde stehen in der SPD die Signale auf Rot-Rot. Als letzte Hürde gilt das Abstimmungsverhalten Berlins im Bundesrat. Die PDS beharrt auf ihrem Mitspracherecht.“

<sup>176</sup> Berliner Zeitung vom 03.12.2001, Politik S. 1: „Ampelparteien setzen Gespräche nach Krise fort – Grüne lösten heftigen Streit mit SPD und FDP aus.“

*andere Verkehrskonzeption in der Innenstadt. Abgelehnt wird auch eine erneute Olympiabewerbung und der Bau einer weiteren Stadtautobahn. Darüber hinaus fordern die Grünen, dass auf den Bau der U-Bahnlinie 5 endgültig verzichtet werden müsse. Dieses Verkehrsprojekt hatte die FDP wieder auf die Verhandlungsliste gesetzt und damit erbitterten Streit ausgelöst.“<sup>177</sup>*

In der Reflektion der Gespräche vor dem Scheitern am 4. Dezember 2001 mehrten sich die Warnsignale, dass eine Ampel nicht zustande kommen könnte und einige Vertreter der SPD lieber mit der PDS eine rot-rote Koalition bilden würden. Gleichzeitig fuhren Spitzenpolitiker wie Herr Rexrodt von der FDP einen harten Kurs innerhalb der Koalitionsverhandlungen, was zusätzlich die Gespräche sehr belastete.

### **3.1.4.3 Scheitern der Gespräche ab dem 4. Dezember 2001**

Die unterschiedlichen Ansichten und eine falsche Vorgehensweise geprägt durch Arroganz und Überheblichkeit scheinen der Grund für das Scheitern der Verhandlung zur Bildung einer Ampelkoalition gewesen zu sein. Die *Berliner Zeitung (BZ)*<sup>178</sup> schreibt hierzu sehr anschaulich und direkt (wie es ihre Art ist) und spricht dabei das Reizthema der Verhandlungen an, die Getränkesteuer: *„Berlin – SPD und Grüne wollen die Getränkesteuer einführen – auf alkoholische Getränke in den Gaststätten. Sollen wir jetzt auch noch saufen gegen die Schuldenkrise?“* Hierzu äußert sich der Landeschef der SPD in Berlin in dem Artikel<sup>179</sup> eher positiv: *„SPD-Landeschef Peter Strieder: ‚Ein paar Pfennige mehr fürs Feierabend-Bier halten wir für vertretbar.‘“* Gegen eine Getränkesteuer ist die FDP, die auch an der Verhandlung zu einer

---

<sup>177</sup> Berliner Zeitung vom 03.12.2001, Politik S. 1: „Ampelparteien setzen Gespräche nach Krise fort – Grüne lösten heftigen Streit mit SPD und FDP aus.“

<sup>178</sup> Berliner Zeitung (BZ) vom 04.12.2001, Ausgabe Nr. 283, S. 11: „‚Ampel‘ verhandelt über Getränkesteuer Prost! Saufen gegen Schulden.“

<sup>179</sup> Berliner Zeitung (BZ) vom 04.12.2001, Ausgabe Nr. 283, S. 11 „‚Ampel‘ verhandelt über Getränkesteuer Prost! Saufen gegen Schulden.“

Ampelkoalition beteiligt ist: „Nur die FDP hält eisern dagegen. Steuererhöhungen seien ein ‚verkehrtes Signal‘ in der schwierigen wirtschaftlichen Situation, sagt Landeschef Günter Rexrodt.“ Dabei ist laut der BZ die „Getränkesteuer [...] einer von 56 Dissenspunkten, die die künftige Ampel-Koalition letzte Nacht aus dem Weg räumen wollte.“

Aber auch andere Stimmen berichten von dem Scheitern der Verhandlungen, so auch der *Tagesspiegel*, wenn auch nicht ganz so emotional wie die BZ:<sup>180</sup> „Berliner Koalitionspoker. Schon seit dem Wochenende ging es in den Verhandlungen zur Ampelkoalition um Sein oder Nichtsein. Am Dienstag, 20 Minuten nach Mitternacht, stand FDP-Chef Günter Rexrodt vom Verhandlungstisch im Roten Rathaus auf und verabschiedete sich. ‚Zum ersten Mal hat er allen die Hand gegeben‘, erzählt die Grünen-Fraktionsvorsitzende Sibyll Klotz später, ‚es war ein nervöser Händedruck.‘ Der FDP-Unterhändler murmelte noch: ‚Sie haben ja meine Telefonnummer, Herr Wowereit.‘ Der Regierende Bürgermeister wird sie nicht brauchen. ‚Es ist Schluss. Ende, aus, vorbei‘, sagte Klotz gestern Vormittag, noch bevor die Führungsgremien der Grünen tagten.“ Damit war allen Beteiligten klar, dass die Verhandlungen zur Ampelkoalition beendet waren und der Weg frei für eine rot-rote Koalition war.

Bei der Frage, warum die Verhandlungen zur Ampelkoalition gescheitert sind, kommen auch Stimmen auf, dass es den Spitzen der Berliner SPD wie Klaus Wowereit gar nicht so gepasst hätte, eine wackelige Ampelkoalition einzugehen, statt sich auf eine sichere („satte“) Mehrheit mit der PDS zu stützen. So schreibt die *Berliner Zeitung*,<sup>181</sup> „...dass Klaus Wowereit die wochenlangen Koalitionsverhandlungen mit der FDP und den Grünen von Anfang an mit der gar nicht unwillkommenen Aussicht geführt hat, sie könnten eines Tages platzen. Mag sein, dass er vor allem Zeit brauchte; Zeit, um zwischen dem Wunsch des Kanzlers nach der Ampel und einer Entscheidung

<sup>180</sup> Tagesspiegel vom 5.12.2001: „Das Scheitern der Ampel: Der Koch, der Kellner und das Magengrimmen.“

<sup>181</sup> Berliner Zeitung vom 5.12.2001, S. 4: „Perfekt geplatzt.“

*für die PDS eine Anstandsfrist zu setzen, die Gerhard Schröders Autorität nicht schwächt. Zeit brauchte er, bis die militärische Interventionspolitik der Bundesregierung in Afghanistan sich so weit stabilisierte, dass auch eine Berliner Koalition mit der PDS das Erscheinungsbild außenpolitischer Entschlossenheit nicht ernsthaft irritiert. So lehnte Wowerit sich zurück, ließ Grüne und FDP ihre Differenzen pflegen und wartete, bis es knallt.“ Natürlich geht diese Ansicht sehr weit und unterstellt Klaus Wowerit sogar eine konkrete Absicht, die Verhandlungen zur Ampelkoalition scheitern lassen zu wollen. Es mag dahingestellt sein, ob dies die Absicht von Klaus Wowerit war. Auf jeden Fall vertritt die Berliner Zeitung die Ansicht, dass es „...weder schön noch sonderlich geschickt [war], aber aufatmen kann die Stadt dennoch. Ihr bleibt eine Koalition erspart, die auf kleinstem gemeinsamem Nenner ein profilloses Kommunalmanagement betrieben hätte.“<sup>182</sup>*

Die Zeit<sup>183</sup> weist zu Recht daraufhin, dass auch die SPD nicht ganz unbeschadet aus den Verhandlungen zur Ampelkoalition in die Verhandlungen mit der PDS geht: *„Auch die SPD geht geschwächt in die Verhandlungen über eine rot-rote Koalition. Die PDS hatte in den letzten Wochen eine Angestellteneinheitsfront organisiert, mit Zustimmung von ver.di bis zur GdP. Zwar fordert die PDS jetzt neue Verhandlungen, aber sie wird professionell genug sein, zu wissen, dass die SPD nicht mehr hinter den Sparkonsens zurückkann. So wird Berlin viele Runde Tische für ‚sozialverträgliches Sparen‘ veranstalten – aber der rot-rote Etatismus wird triumphieren. Der notleidende Wirtschaftsstandort Berlin wird weiter Not leiden. Und noch einen Verlierer wird es geben: Schröder. Die Begeisterung der Bundesregierung für einen Berlin-Pakt und für neue Transferleistung wird kaum wachsen.“*

Das offizielle Thema des Scheiterns der Verhandlungen zur Ampel sehen andere Stimmen in der Erhöhung der Steuern. Dieses Thema war gerade für die FDP ein Reizthema, da es ein absolutes „no go“ (engl. Nein) darstellte. So

---

<sup>182</sup> Berliner Zeitung vom 5.12.2001, S. 4: „Perfekt geplatzt.“

<sup>183</sup> Zeit (DIE ZEIT) Ausgabe 50/2001 vom 13.12.2001: „Taktisches Scheitern – Berlin: Grüne und liberale Profilneurosen verhindern die Ampel. Die PDS triumphiert erneut.“



berichtet die *F.A.Z.*<sup>184</sup> über die Gründe, warum die Verhandlungen gescheitert sind: *„Den Anlaß für den Abbruch der Gespräche bot der Vorschlag von SPD und Grünen, bestimmte Steuern zu erhöhen. Die FDP fühlte sich getäuscht, weil davon zuvor nie die Rede gewesen sei. Strieder sagte dagegen, die Steuererhöhungen seien von der Arbeitsgruppe Finanzen vor Wochen schon besprochen worden. Der Verhandlungsführer der FDP, Rexrodt, sprach von einer ‚abgestimmten Strategie‘. Die Grünen hätten mit der Forderung nach Steuererhöhungen ganz bewußt eine Hürde aufgestellt, über die die FDP nicht gehen könne. Seinem Eindruck nach habe Wowereit bis zum Samstag die Absicht gehabt, tatsächlich einen Senat mit SPD, FDP und Grünen zu bilden. Die FDP habe ‚ehrlich und konzessionsbereit‘ verhandelt und zahlreiche Zugeständnisse gemacht, beispielsweise einer Kürzung der Wirtschaftsförderung zugestimmt. Als man in der Nacht auseinandergegangen sei, habe er sich nach einem Fortsetzungstermin erkundigt. Die SPD habe gesagt, es werde erst weiterverhandelt, wenn die FDP den Steuererhöhungen zustimme.“*

Mit dem Thema Steuererhöhung fühlte sich ganz bewusst auch der Verhandlungsführer der FDP Günther Rexrodt in Bedrängnis, da eine Steuererhöhung nicht zu den Wahlversprechen der FDP<sup>185</sup> passte. Laut *F.A.Z.* berichtete Herr Rexrodt: *„...in den Gesprächen mit SPD und Grünen seien auch weitere Steuern erwogen worden, etwa eine ‚Nahverkehrsabgabe‘, welche die Autofahrer treffen würde, sowie eine ‚Landesvermögensabgabe‘ für Vermögende. Mit der FDP, so der frühere Bundeswirtschaftsminister, seien Steuererhöhungen nicht durchsetzbar. Der SPD-Vorsitzende Strieder wurde mit der Bemerkung zitiert, Rexrodt könne dann bei ihm anrufen, wenn es soweit sei.“*

Auch andere Stimmen berichten von den harten Verhandlungen, die sich immer wieder an den gleichen Reizthemen wie Steuererhöhung rieben. So

---

<sup>184</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 05.12.2001, Nr. 283, S. 1: „Die Berliner SPD verhandelt mit der PDS – Die Postkommunisten stehen für ein rot-rotes Bündnis bereit/Gespräche über Ampelkoalition gescheitert.“

<sup>185</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 05.12.2001, Nr. 283, S. 1: „Die Berliner SPD verhandelt mit der PDS – Die Postkommunisten stehen für ein rot-rotes Bündnis bereit/Gespräche über Ampelkoalition gescheitert.“

führt der *Tagesspiegel*<sup>186</sup> unter der Überschrift „*Geschnetzeltes im Roten Rathaus*“ aus: „*Am Montag um 18 Uhr hatten sich die Spitzen von SPD, FDP und Grünen zum letzten Versuch getroffen, den Riesenberg der Streitpunkte abzutragen; der schwierigste Punkt: die Finanzpolitik. Das Drama begann bei Spätzle und Geschnetzeltem im Louise-Schroeder-Saal des Roten Rathauses. Gegen 20 Uhr soll es für zwei Stunden laut geworden sein. Die Pressesprecher der drei Parteien, die vor der Tür Wache schoben, hörten immerfort erregte Stimmen, besonders die von Rexrodt. Man einigte sich noch auf Sparmaßnahmen, etwa beim Kleidergeld für Sozialhilfeempfänger, was der SPD schwer fiel. Am Ende stand auf der Liste der Streitpunkte unter ‚öffentliche Sachausgaben‘ kaum noch etwas.*“ Neben den Sparmaßnahmen war ein weiterer wichtiger Punkt der Koalitionsverhandlungen eine potenzielle Erhöhung von Steuern, um den Haushalt der Bundeshauptstadt zu sanieren. Der *Tagesspiegel*<sup>187</sup> berichtet dazu: „*Aber dann kommt die Sache mit den Steuern. Die Sozialdemokraten wollen die Grundsteuer erhöhen, eine Getränkesteuer einführen. Dann fordert Finanzsenatorin Christiane Krajewski (SPD) noch eine Nahverkehrsteuer. Da guckt Rexrodt wohl schon ungeduldig auf die Uhr, jedenfalls wird er sich später genau erinnern, dass es 22 Uhr 44 ist. Die FDP lehnt hohnlachend ab. Die Grünen wollen eine Motorbootsteuer. Gegen Mitternacht empfiehlt Klaus Wowereit der FDP eine Auszeit, da alle genervt sind von fast vier Stunden Gerede über die Steuerfrage. Nach einer Viertelstunde kehren die Liberalen mit dem Angebot zurück: Erhöhung der Konzessionsabgabe der Wasserbetriebe, Kürzung der Wirtschaftsförderung. Sozialdemokraten und Grüne finden den Vorschlag sozial unausgewogen und finanziell unzureichend. ‚Kommt von Ihnen noch was?‘, fragt Strieder nach. ‚Nein, es kommt nichts mehr‘, antwortet Rexrodt – und wünschte Gute Nacht. Im Vorfeld hat er sich mit seinem Parteivorsitzenden Guido Westerwelle telefonisch auf das Credo verständigt: um keinen Preis Steuererhöhungen! Die Bundespartei habe aber keinen Druck ausgeübt, stellt Martin Matz klar, der Vize-Fraktionschef im Abgeordnetenhaus und Mitglied des FDP-*

---

<sup>186</sup> Tagesspiegel vom 5.12.2001: „Das Scheitern der Ampel: Der Koch, der Kellner und das Magengrimmen.“

<sup>187</sup> Tagesspiegel vom 5.12.2001: „Das Scheitern der Ampel: Der Koch, der Kellner und das Magengrimmen.“

*Bundespräsidiums. ‚Rexrodt und ich sind erwachsen genug, um zu entscheiden, was der FDP schadet.‘ Die Liberalen als Steuererhöhungs-Partei – ‚das wäre für uns Gift.‘ Strieder habe die Gespräche absichtlich scheitern lassen.“*

Aber auch die SPD ist nicht erfreut über das Scheitern der Verhandlungen, so der *Tagesspiegel*:<sup>188</sup> *„Die SPD wiederum grollt düster, dass die FDP alles, aber auch alles abgelehnt habe, was von den Grünen kam. ‚Weil sie ihre bürgerliche Klientel bedienen will, die sich ein Glas Sekt und ein Auto leisten kann.‘ Immerhin erinnert sich ein älterer SPD-Mann selbstkritisch daran, dass die Getränkesteuer schon zu Zeiten der Finanzsenatorin Annette Fugmann-Heesing auf dem Verhandlungstisch mit der CDU lag und wieder eingesammelt wurde. ‚Wir sagten damals: Dann stoßen sie in den Kneipen mit Molle und Korn auf unseren Niedergang an, und so gut geht es ja auch dem Gaststättengewerbe nicht.‘ Aber das sind schon Nachhutgefechte. Der Wurm war in den Koalitionsverhandlungen von Anfang an drin.“*

#### **3.1.4.4 Nach den Verhandlungen, Dezember 2001**

Nach den gescheiterten Verhandlungen zur Ampelkoalition wendet sich die SPD der PDS zu, und sie schließen sehr schnell einen belastbaren Koalitionsvertrag ab. So sieht der Redakteur der *Berliner Zeitung* Harald Jähner etwas Positives im Scheitern der Verhandlungen zur Ampelkoalition,<sup>189</sup> da er nicht glaubt, dass die in der Ampelkoalition vertretenen Parteien in der Lage gewesen wären, die Herausforderungen der nächsten Landesregierung in Berlin erfolgreich zu meistern. In diesem Zusammenhang bezeichnet er eine potenzielle Ampelkoalition als *„...Zweckgemeinschaft von Haushältern, die kaum in der Lage gewesen wäre, die Stadt mit ihren 80 Milliarden Mark Schulden aus der Misere zu führen. Nicht, weil die Ampel-Koalitionäre nicht rechnen könnten, sondern weil sie nicht im Stande sind, den Berlinern die*

<sup>188</sup> Tagesspiegel vom 5.12.2001: „Das Scheitern der Ampel: Der Koch, der Kellner und das Magengrimmen.“

<sup>189</sup> Berliner Zeitung vom 5.12.2001, S. 4: „Perfekt geplatzt.“

*notwendigen Opfer zu vermitteln. Das geringe Vertrauen, das der Ampelkoalition von der Bevölkerung entgegengebracht wird, wäre alsbald ganz von selbst zerschossen, spätestens dann, wenn im Laufe des kommenden Bundestagswahlkampfes Grüne und FDP ihren programmatischen Differenzen freien Lauf lassen.“*

Die *Berliner Zeitung*<sup>190</sup> geht mit ihrem Zweckoptimismus so weit, dass sie sehr offen vertritt, dass, „[A]uch wer der PDS mit Skepsis gegenübersteht, wird einräumen müssen, dass mit ihrer Regierungsbeteiligung die Chance besteht, die Wählermehrheit des Berliner Ostens in den notwendigen Gesundungsprozess der Stadt mit einzubinden.“ Hierbei sieht die *Berliner Zeitung*<sup>191</sup> die PDS als einen festen Bestandteil der gegenwärtigen Politik, in der auch die Berliner Bevölkerung ankommen muss: „*Es ist ja nicht die PDS allein, die im Nachwende-Deutschland ankommen muss, wie es immer so schön heißt, sondern es ist ein Großteil der Berliner Bevölkerung, der in der Realität ankommen muss. Der Widerspruch zwischen dem Bedürfnis nach sozialer Absicherung und den Risiken der Freiheit ist in Berlin jahrzehntelang auf die lange Bank geschoben worden, ins wohlversorgte Wolkenkuckucksheim der Vorzeigemetropole Ost wie West. Die Stadt kann es sich nicht leisten, die drittstärkste Kraft der Stadt, die die Modernität und Überlebensfähigkeit des sozialen Engagements beweisen will, weiter in der Schmollecke zu lassen. Diese seltsame Partei vereint historisch abgehalfterte Kader, Punks, Bohemiens, Kathedersozialisten, Spießbürger und einen Großteil der bürgerlichen Elite des ehemaligen Ostens – eine Menge kritischen Potenzials, das wie im Reservat verharrt.*“

Nach der Schilderung des Scheiterns der Verhandlungen geht der *Tagesspiegel*<sup>192</sup> auf die Gründe des Scheiterns ein. „*Gestern, am Tag danach: gegenseitige Schuldzuweisungen, Legendenbildungen und Beteuerungen, dass alle eigentlich die Ampelkoalition wollten. Mit dem Kopf wollten sie wohl*

---

<sup>190</sup> Berliner Zeitung vom 5.12.2001, S. 4: „Perfekt geplatzt.“

<sup>191</sup> Berliner Zeitung vom 5.12.2001, S. 4: „Perfekt geplatzt.“

<sup>192</sup> Tagesspiegel vom 5.12.2001: „Das Scheitern der Ampel: Der Koch, der Kellner und das Magengrimmen.“

wirklich, aber mit dem Herzen eher nicht, denn Grüne und FDP zogen an unterschiedlichen Enden des Stricks. Die SPD half mal der FDP, mal den Grünen, konnte es aber den Liberalen nicht recht machen. ‚Die wollten uns vorführen, die wollten uns klein kriegen, die SPD wollte zeigen, wer der Koch ist und wer die Kellner sind‘, regt Rexrodt sich auf. Strieder habe den Ton schon am Wochenende verschärft, pflichtet Martin Matz bei, ‚er hat ständig versucht, Rexrodt auf die Palme zu bringen.‘“ Der Tagesspiegel<sup>193</sup> führt in einem weiteren Artikel an, dass von Anfang an die Verhandlungen zur Ampelkoalition unter keinem guten Stern standen: ‚Gleich nach der Abgeordnetenhauswahl am 21. Oktober brandmarkten die Grünen den potenziellen Regierungspartner FDP als Autofahrer- und Besserverdiener-Partei. Die Liberalen schimpften zurück: ‚Die ideologischen Grünen machen uns madig.‘ Und die SPD-Linken machten kein Hehl daraus, dass ihnen Rot-Rot als Regierungsmodell für Berlin lieber wäre.‘“ Dennoch ließen sich alle Parteien einer potenziellen Ampelkoalition auf Verhandlungen ein: ‚Der Aufnahme von Gesprächen stimmten trotzdem alle brav zu.‘“ Nach dem Tagesspiegel<sup>194</sup> erzielte die FDP zunächst schnelle Erfolge, da sie wahrscheinlich glaubte, dass die SPD sich nicht auf eine rot-rote Koalition in der Bundeshauptstadt einlassen wolle und dies auch nicht vom damaligen Bundeskanzler Gerhard Schröder (SPD) gewollt war: ‚Noch vor einer Woche setzte sich Rexrodt mit seiner Maximalforderung durch, beim öffentlichen Personal zwei Milliarden Mark zu sparen. Die Grünen stimmten zu. ‚Wer hätte gedacht, dass die so einknicken‘, frohlockte man im FDP-Führungskreis. Ermutigt durch den schnellen Erfolg, legte die FDP mit Vorschlägen zum Ausbau der Stadtautobahn nach, holte alte Lieblings-Verkehrsprojekte aus der Schublade. Die SPD war irritiert, die Grünen schäumten.‘“

Die Frankfurter Allgemeine Zeitung<sup>195</sup> übt an den Verhandlungspartnern harte Kritik. Hierbei zitiert die F.A.Z. in der Unterzeile die Leipziger Volkszeitung

---

<sup>193</sup> Tagesspiegel vom 5.12.2001: ‚Irgendwie erleichtert.‘

<sup>194</sup> Tagesspiegel vom 5.12.2001: ‚Das Scheitern der Ampel: Der Koch, der Kellner und das Magengrimmen.‘

<sup>195</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 06.12.2001, Nr. 284, S. 2: ‚Provinzspieler – Zum Scheitern des Versuchs, in Berlin eine Ampel-Koalition zu bilden, meint die ‚Leipziger Volkszeitung.‘“

mit folgendem Kömmentar: *„Zum Scheitern des Versuchs, in Berlin eine Ampel-Koalition zu bilden, meint die ‚Leipziger Volkszeitung‘ Dabei geht die F.A.Z. mit den an der Verhandlung beteiligten Personen hart ins Gericht: „Das Krampfgebilde der Ampel ist nicht an ein paar Pfennig Getränkesteuer gescheitert. Provinzspieler haben die Berliner Bühne wieder einmal genutzt, um im Selbstversuch das eigene Unvermögen zu erproben ... Jetzt bleibt nur noch ein rot-rotes Zwangsbündnis. Eine Chance hätte dieses Bündnis allemal verdient. Berlin ist so pleite, dass auch ein Gysi nicht mehr viel kaputt machen kann. Natürlich würde auch ein Sturm der Entrüstung losbrechen. Aber angesichts der Pleitiers von CDU und SPD, neben den Wichtigtuern von FDP und Grünen werden sich selbst eingefleischte Gegner schwertun, ausgerechnet die Gysi-PDS als Totengräber der Stadt zu verschreien. Eigentlich geschähe es der Hauptstadt sogar ganz recht, müsste sie, müssten wir alle ein wenig mit der PDS auskommen.“*

Auch der *Tagesspiegel*<sup>196</sup> geht in seiner Ausgabe von 5.12.2001 auf die Rolle der PDS ein, dabei zitiert er Gregor Gysi mit einer Aussage hinsichtlich eines möglichen Scheiterns der Verhandlungen zur Ampelkoalition: *„Im Nachhinein scheint Gregor Gysis Bemerkung hellsichtig. Es war letzten Donnerstag, als sich das neue Berliner Abgeordnetenhaus konstituierte, und der PDS-Spitzenkandidat sagte: ‚Warten Sie mal ab. Wenn ich Senator werde, bleibe ich ganz lange hier.‘“* Gysi weist schon im nächsten Satz darauf hin, dass dies *„...am Donnerstag noch absurd klang; die Signale in Berlin standen auf Rot-Gelb-Grün. Eine halbe Woche später ist das Ampel-Modell gescheitert, geborsten an unvereinbaren Gegensätzen. Die dritte Regierung der Hauptstadt innerhalb eines Jahres – nach der Großen Koalition und dem rot-grünen Minderheitssenat – wird eine rot-rote Regierung mit der PDS und Gysi werden. ‚Und ohne die Selbsterfahrungsgruppe der Grünen‘, wie einer von der SPD sagt.“*

---

<sup>196</sup> Tagesspiegel vom 5.12.2001: *„Das Scheitern der Ampel: Der Koch, der Kellner und das Magengrimmen.“*

Klaus Hartung führt in der *Zeit*<sup>197</sup> aus, dass sich die FDP der Ampelkoalition verweigert hätte: *„Die FDP hatte sich dem Griff in die Mottenkiste der Steuerpolitik verweigert. Die SPD wollte die Grund- und Getränkesteuer erhöhen; die Grünen beharrten zudem auf einer Motorbootsteuer, die allenfalls eine Million Euro einbringen würde. Insgesamt ging die letzte Schlacht um 150 Millionen Euro – angesichts einer Deckungslücke von 10 Milliarden Mark! Die Steuerschraube war eben auch nur ein Symbolthema, ein Zeichen dafür, dass alle bluten sollen, wenn schon der öffentliche Dienst blutet.“* Herr Hartung stellt in der *Zeit*<sup>198</sup> hier zu Recht die Frage der Relation. Auf der einen Seite ein Streit bei den Koalitionsverhandlungen um 150 Mio. Mark, während das eigentliche Problem 10 Mrd. Mark umfasst. Unterschwellig stellt sich dabei die Frage, ob die „Schlacht um 150 Mio. Mark“ in der Steuerpolitik tatsächlich der Grund des Scheiterns ist oder ob darin nur ein vorgeschobener Grund zu sehen ist. So führt der *ZEIT* Artikel<sup>199</sup> weiter aus: *„Für die FDP war das der ideologische Alarmfall, und sie unterwarf sich dem Diktat der Bundespartei. Aber die Liberalen und ihr allzu viel beschäftigter Verhandlungsführer Günter Rexrodt ignorierten ganz einfach, dass der Wahlerfolg der FDP in Berlin weniger ein Votum für die Partei war, sondern für eine Sperrminorität gegen die Regierungsbeteiligung der PDS.“*

### 3.1.4.5 Schuldzuweisungen

Sicherlich nicht unerwartet erfolgten im Anschluss an die gescheiterten Verhandlungen entsprechende Schuldzuweisungen. Nach dem *Tagesspiegel*<sup>200</sup> erzielte die FDP zunächst schnelle Erfolge, da sie wahrscheinlich glaubte, dass die SPD sich nicht auf eine rot-rote Koalition in der Bundeshauptstadt

---

<sup>197</sup> Zeit (DIE ZEIT) Ausgabe 50/2001 vom 13.12.2001: „Taktisches Scheitern – Berlin: Grüne und liberale Profilneurosen verhindern die Ampel. Die PDS triumphiert erneut.“

<sup>198</sup> Zeit (DIE ZEIT) Ausgabe 50/2001 vom 13.12.2001: „Taktisches Scheitern – Berlin: Grüne und liberale Profilneurosen verhindern die Ampel. Die PDS triumphiert erneut.“

<sup>199</sup> Zeit (DIE ZEIT) Ausgabe 50/2001 vom 13.12.2001: „Taktisches Scheitern – Berlin: Grüne und liberale Profilneurosen verhindern die Ampel. Die PDS triumphiert erneut.“

<sup>200</sup> Berliner Zeitung vom 5.12.2001, S. 4, „Perfekt geplatzt.“

einlassen wolle und dies auch nicht vom damaligen Bundeskanzler Gerhard Schröder (SPD) gewollt war: *„Noch vor einer Woche setzte sich Rexrodt mit seiner Maximalforderung durch, beim öffentlichen Personal zwei Milliarden Mark zu sparen. Die Grünen stimmten zu. ‚Wer hätte gedacht, dass die so einknicken‘, frohlockte man im FDP-Führungskreis. Ermutigt durch den schnellen Erfolg, legte die FDP mit Vorschlägen zum Ausbau der Stadtautobahn nach, holte alte Lieblings-Verkehrsprojekte aus der Schublade. Die SPD war irritiert, die Grünen schäumten.“* Hierbei zitiert der *Tagesspiegel*<sup>201</sup> die Abgeordnete Sibyll Klotz: *„Ziemlich old-fashioned, diese Truppe‘, urteilt Sibyll Klotz. Ständig habe Rexrodt den ‚dicken Max‘ markiert. Immer wieder habe er das Netz der Kompromisse, die in den Fach-Arbeitsgruppen mühsam ausgehandelt wurden, zerrissen. Trotzdem sei die SPD mit dem FDP-Mann nicht besonders freundlich umgesprungen. ‚Den scharfen Ton kennen wir von Strieder und Wowereit doch auch‘, sagen einige Grünen-Politiker.“* Nach dem Scheitern der Verhandlungen zur Ampelkoalition zitiert der *Tagesspiegel*<sup>202</sup> die beteiligten Parteien so: *„Die Koalitionsverhandlungen sind also gescheitert, aber in den Grundfesten erschüttert ist dadurch keine der drei Parteien. SPD-Landeschef Strieder wirke ‚irgendwie erleichtert‘, sagen Menschen, die ihn gut kennen. Die Grünen gehen fast klaglos in die Opposition, und in der FDP-Landesspitze hört man als Fazit: ‚Schade eigentlich‘. Jetzt müssen die Sozialdemokraten mit der PDS handelseinig werden. Besonders billig wird dieser Koalitionspartner nicht zu haben sein. PDS-Fachleute tüfteln schon seit Tagen an einem neuen Konzept für eine Haushaltssanierung mit sozialem Antlitz.“*

In der Rede des Landesvorsitzenden der Berliner FDP Dr. Günter Rexrodt anlässlich des Landesparteitages<sup>203</sup> am 22. Februar 2002 geht Herr Rexrodt u. a. auch auf das Thema der gescheiterten Verhandlungen zur Ampelkoalition Ende 2001 ein und weist die Schuld des Scheiterns Herr Strieder (SPD) und

---

<sup>201</sup> Berliner Zeitung vom 5.12.2001, S. 4: „Perfekt geplatzt.“

<sup>202</sup> Berliner Zeitung vom 5.12.2001, S. 4: „Perfekt geplatzt.“

<sup>203</sup> Rexrodt, Günter: Rede des Landesvorsitzenden der Berliner FDP Dr. Günter Rexrodt anlässlich des Landesparteitages am 22. Februar 2002.



den Funktionären der SPD zu: *„Wir sind angetreten, um Rot-Rot zu verhindern. Wir haben die Ampel offen und konzessionsbereit verhandelt. Nicht, weil wir sie als Idealkonstellation verstehen. Nein, aus Verantwortung für unsere Stadt.“* Dabei spricht der Vorsitzende der Berliner FDP in seiner Rede<sup>204</sup> davon, dass die Verhandlungen zur Ampelkoalition lediglich eine Alibiveranstaltung gewesen seien und davon, dass die SPD aus bundespolitischen Gründen erst einmal eine Ampelkoalition hätte verhandeln müssen, um sich nach deren Scheitern der PDS und damit einer rot-roten Koalition zuwenden zu können: *„Es ist vor verschiedenen Gremien der Partei und vor der Öffentlichkeit oft und ungeschminkt berichtet worden, wer diese Ampel nur als Alibiveranstaltung verstanden hat. Wer uns klein machen und vorführen wollte: Herr Strieder und seine Funktionäre in der SPD.“* Natürlich sieht Herr Rexrodt die Schuld am Scheitern nicht bei sich und der FDP, diese ist laut seiner Rede<sup>205</sup> lediglich ihren Versprechen und Prinzipien treu geblieben, was ihr letztendlich die harte Oppositionsbank beschert habe: *„Liebe Freunde, wir haben unter Beweis gestellt, dass wir unseren liberalen Vorstellungen und Prinzipien treu sind. Wir haben gezeigt, dass wir zum Nulltarif nicht zu haben sind. Wir sind nicht die Partei, die immer und überall dabei sein will, um der reinen Macht willen. Wir machen liberale Politik. Nicht mehr und nicht weniger. Und nun machen wir liberale Oppositionspolitik im Abgeordnetenhaus von Berlin. Wir machen sie gut und sie wird gestaltet von Parteifreunden, die ihre Rolle gefunden haben und sie auch so finden wollten.“*

Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung*<sup>206</sup> berichtet in ihrem Artikel vom 05.12.2001 davon, dass die Verhandlungspartner sich gegenseitig die Schuld am Scheitern der Verhandlung geben: *„Immer sind die anderen schuld.“* Die *F.A.Z.* berichtet dabei zunächst von den Verhandlungen zur Ampelkoalition vom 4. Dezember. Hierbei kommen die verschiedenen Spitzenvertreter der

---

<sup>204</sup> Rexrodt, Günter: Rede des Landesvorsitzenden der Berliner FDP Dr. Günter Rexrodt anlässlich des Landesparteitages am 22. Februar 2002.

<sup>205</sup> Rexrodt, Günter: Rede des Landesvorsitzenden der Berliner FDP Dr. Günter Rexrodt anlässlich des Landesparteitages am 22. Februar 2002.

<sup>206</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 05.12.2001, Nr. 283, S. 3: „Immer sind die anderen schuld – Woran die Berliner Ampel scheiterte.“

beteiligten Parteien zu Wort: *„Am Dienstag redeten die Vertreter der drei Berliner Parteien, die eigentlich am vergangenen Samstag ihre Verhandlungen über die Bildung einer Koalition beenden wollten, wie Kindergartenkinder: Wir können nichts dafür, die anderen sind schuld. Die Verhandlungen sind an der FDP gescheitert‘, sagte die Fraktionsvorsitzende der Grünen, Sibyll Klotz. ‚Die FDP hat den Verhandlungstisch verlassen‘, sagten der Regierende Bürgermeister Wowereit (SPD) und der SPD-Landesvorsitzende Strieder. Der Landes- und Fraktionsvorsitzende der FDP, Rexrodt, sagte, den Grünen und der SPD sei es in der Nacht zum Dienstag ‚weniger um Geld als vielmehr um die Machtfrage‘ gegangen. Schuld am Abbruch der Koalitionsverhandlungen seien die anderen.“* Die F.A.Z.<sup>207</sup> berichtet an anderer Stelle, dass die FDP nicht bereit gewesen sei, über Punkte wie eine Steuererhöhung zu verhandeln: *„In der Nacht zum Samstag waren es die Grünen gewesen, die die Verhandlungen zum Stillstand gebracht hatten, indem sie erklärten, insgesamt sechs Punkte seien für sie ‚nicht verhandelbar‘. Die FDP fand es sinnlos, mit Leuten über angeblich nicht Verhandelbares zu verhandeln. Für die FDP sei alles verhandlungsfähig. Die Grünen lenkten am Sonntag ein. Ihre sechs Punkte sollten ‚auf die Dissensliste‘ gesetzt werden, über die am Ende gesprochen werden sollte. Am Nachmittag trat die große Runde wieder zusammen. Es ging um Wirtschaftspolitik – bis in die Nacht. Die Stimmung in den Nachtsitzungen scheint schlecht gewesen zu sein, gegen Morgen wurde sie schlechter. Die SPD schlug vor, hundert Millionen Euro durch die beiden Steuern zusätzlich einzunehmen; die Grünen steuerten die Idee einer Steuer auf Motorboote bei. Das Präsidium der FDP stärkte den Berlinern am Montag den Rücken: Steuererhöhungen mit der FDP – das sei auch in Berlin und für Berlin nicht mit der FDP zu haben. ‚Gift für Berlin‘ sei das, sagte die Generalsekretärin Pieper am Dienstag; Rexrodt habe sich dafür ‚nicht hergegeben‘. Rexrodt allerdings hatte noch am Dienstag morgen gar nicht vom Scheitern der Verhandlungen gesprochen, sondern davon, daß sie ‚zunächst*

---

<sup>207</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 05.12.2001, Nr. 283, S. 3: *„Immer sind die anderen schuld – Woran die Berliner Ampel scheiterte.“*

*beendet‘ seien. Am Mittag gab auch er sie verloren.“ Die F.A.Z.<sup>208</sup> geht aber auch auf die Grünen ein und stellt fest, dass diese über ihre zukünftige Oppositionsrolle gar nicht so traurig seien: „Die Grünen, sagte der SPD-Vorsitzende Strieder, hätten sich in den Gesprächen als Träger ‚tradierten, fundamentalistischen‘ Gedankenguts gezeigt. Auch andere Teilnehmer berichteten von ideologischer Verhärtung und von Positionen aus den frühen achtziger Jahren bei den Grünen und von fachlicher Ahnungslosigkeit bei fast allen FDP-Politikern außer Rexrodt. Nachdem am Dienstag die Ampelverhandlungen für beendet erklärt worden waren, machten die Grünen einen fast erleichterten Eindruck: ‚Wir werden jetzt in die Opposition gehen‘, sagte ihre Spitzenkandidatin Klotz mit fester Stimme. Die Landesvorsitzende Michalik fand Zeit zu bemerken, zumindest hätten sich die künftigen Oppositionsparteien FDP und Grüne ‚kennengelernt.“*

Nach Eischätzung der F.A.Z.<sup>209</sup> verstand sich die SPD als Vermittler zwischen den Grünen und der FDP. Hier schaffte es die SPD, die anderen Parteien mit ihren zum Teil fundamentalistischen Ansichten zu vereinen: „Wowereit stand oft ‚fassunglos‘ daneben. Wie es sich nach Ansicht der Sozialdemokraten zugetragen hat, erläuterten Wowereit, Strieder und der Fraktionsvorsitzende Müller: Die SPD habe alles versucht, die kleinen Parteien zu disziplinieren. Die Grünen seien aber leider nicht so ‚realpolitisch-ökologisch‘ und die FDP nicht so ‚sozialliberal‘, wie sie sich der SPD in den Sondierungsgesprächen dargestellt hätten; die SPD als Partei ‚der Mehrheit und der Mitte‘ habe sie daher nicht in ein ‚neues Politikverständnis für Berlin‘ einzubinden vermocht. Wowereit sprach davon, bei den Gesprächen oft ‚fassunglos danebengestanden‘ zu haben; Strieder kritisierte die ‚sehr kleinteilige‘ Art der anderen, über ‚Einzelfragen‘ zu diskutieren, über Straßen zu streiten, für die kein Geld da sei. ‚Stunde um Stunde‘, sagte er, habe man ‚gerungen, argumentiert, Unterbrechungen angeboten, um andere Vorschläge gebeten‘ –

---

<sup>208</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 05.12.2001, Nr. 283, S. 3: „Immer sind die anderen schuld – Woran die Berliner Ampel scheiterte.“

<sup>209</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 05.12.2001, Nr. 283, S. 3: „Immer sind die anderen schuld – Woran die Berliner Ampel scheiterte.“

*vergebens. Die FDP habe von den anderen Vorschläge verlangt und sei schließlich gegangen.“*

Herr Hartung stellt sich in der *Zeit*<sup>210</sup> ebenfalls die Frage nach dem „Warum des Scheiterns“ und gibt dabei unabhängig von den Schuldzuweisungen die Antworten: *„Ist die Ampel aber nur an der Politikunfähigkeit oder auch am fehlenden politischen Willen gescheitert? Beides hält sich die Waage. Die Grünen bekannten sich am Dienstag mit tiefem Aufatmen zum Gang in die Opposition. Die grüne Basis wollte das schon vor den Verhandlungen, zeigte eine extreme Immunreaktion gegen die neoliberale ‚Partei der sozialen Kälte‘. Die SPD-Führung mit Klaus Wowereit und Peter Strieder wiederum befürwortete nach der Wahl die rot-rote Koalition. Noch während seiner Chinareise musste Gerhard Schröder intervenieren und die Berliner Genossen durch ein Interview in Le Monde zur Ordnung rufen. Schon damals wurde vermutet, dass die Berliner den geplanten Weg zur PDS durch ein inszeniertes Scheitern der Ampel erschleichen würden. Beredt stellten sich Wowereit und Strieder jetzt als selbstlose, aber gescheiterte Dompteure liberaler und grüner Profilneurosen dar. Die kleinen Parteien machten es ihnen leicht und häuften allein 56 Dissenspunkte auf, darunter Uralthemen wie Stadtringausbau und Westtangente oder Lappalien wie Internet-Cafés für Frauen. Tatsächlich waren SPD, Grüne und FDP sogar bereit, heilige Kühe zu schlachten. Um zwei Milliarden Mark Staatsgelder einzusparen, wollten sie als Ultima Ratio das Instrument der betriebsbedingten Kündigungen in der öffentlichen Verwaltung einsetzen. Alle Parteien sind nun beschädigt, nur die PDS ist gestärkt. Hinzu kommt jetzt der öffentliche Nachweis, dass die politische Szene des alten Westberlins nicht politikfähig ist und es zur PDS keine Alternative mehr gibt.“*

---

<sup>210</sup> Zeit (DIE ZEIT) Ausgabe 50/2001 vom 13.12.2001: „Taktisches Scheitern – Berlin: Grüne und liberale Profilneurosen verhindern die Ampel. Die PDS triumphiert erneut.“

### 3.2 Einzelfallbetrachtung: Ökonomisch-juristisch

Für die Einzelfallbetrachtung eines ökonomischen-juristischen Beispiels bieten sich natürlich besonders große Vorgänge an, da solche Vorgänge einen gewissen Eindruck in der Öffentlichkeit hinterlassen haben und somit die Anzahl der wissenschaftlich verwertbaren Quellen erhöhen. Solche größeren Vorgänge (in der Wirtschaftsfachsprache häufig als „Transaktion“ bezeichnet) finden sich im ökonomisch-juristischen Umfeld z. B. bei Unternehmenskäufen und Unternehmenszusammenschlüssen. Dabei kann das Volumen solcher Transaktionen wie im Falle der Barclay Bank, die am 23. April 2007 bekannt gab, dass sie plane, die niederländische ABN AMRO für etwa 67 Mrd. Euro einvernehmlich zu übernehmen,<sup>211</sup> sehr hoch sein. Vergleicht man eine solche Summe mit den Einnahmen der deutschen Bundesregierung im Jahre 2006 i.H. v. 261,6 Mrd. Euro, so stellt ein solches Transaktionsvolumen ca.  $\frac{1}{4}$  der Jahreseinnahmen der größten Volkswirtschaft in der EU dar. Somit können solche großen Unternehmenskäufe schon nicht mehr als makroökonomisch betrachtet werden, sondern sie sind schon volkswirtschaftlich bedeutsam.<sup>212</sup>

Unternehmenskäufe werden in der heutigen Wirtschaftsfachsprache als sog. Merger & Acquisitions bezeichnet.<sup>213</sup> Wobei sich der Ausdruck in der Praxis selten ausgesprochen findet, sondern meist nur in seiner Abkürzung: M & A. Von M & A-Transaktionen lebt eine Vielzahl von unterschiedlichen Berufsgruppen wie Investment-Banker, Anwälte, Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, usw. Somit kann der Bereich M & A schon als eigene „Branche“ bezeichnet werden.<sup>214</sup>

---

<sup>211</sup> Barkley übernimmt ABN ANRO, Pressemitteilung des BMF, [www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de) [Zugriff 21. Aug. 2007; 23:41 Uhr].

<sup>212</sup> Picot, Gerhard: Unternehmenskauf und Restrukturierung – Handbuch zum Wirtschaftsrecht, Einleitung, 3. Auflage, C.H. Beck Verlag, München 2004.

<sup>213</sup> Ek, Ralf/v. Hoyenberg, Philipp: Unternehmenskauf und -verkauf, Einleitung, Beck-Rechtsberater im dtv, München 2006.

<sup>214</sup> Picot, Gerhard: Unternehmenskauf und Restrukturierung – Handbuch zum Wirtschaftsrecht, Einleitung, 3. Auflage, C.H. Beck Verlag, München 2004.

### 3.2.1 Definition Unternehmenskauf/M & A

Der Begriff des Merger & Acquisitions lässt sich wohl am ehesten mit den Begriffen Unternehmenszusammenschlüsse/Fusionen („Merger“) und Unternehmenserwerbungen („Acquisitions“) übersetzen.<sup>215</sup> In allen erfolgreichen Fällen des M & A-Geschäftes liegen immer Erwerbungen bzw. Firmenkäufe vor, ob diese anschließend Bestandteil einer Fusion sind, ist eher zweitrangig für den eigentlichen Kaufvorgang. Eine Ausnahme besteht ggf. bei der Untersuchung des Unternehmens vor dem Kauf, der sog. Due Diligence. In der Due Diligence kann bereits geprüft werden, ob und wie ein sog. Zielunternehmen nach dem Erwerb fusioniert werden kann.<sup>216</sup>

Eine erfolgreiche M & A-Transaktion setzt immer einen Wechsel in den Eigentumsverhältnissen des Unternehmens voraus. Hierbei kann grundsätzlich zwischen einem Wechsel einzelner Gegenstände („Assets“) oder an den Gesellschaftsanteilen („Shares“) unterschieden werden. Juristisch gesehen müssen zwei übereinstimmende Verträge vorliegen, deren Gegenstand eine Übertragung, im Falle eines Unternehmenskauf den Verkauf eines Unternehmens, zum Gegenstand hat. Die im Kaufrecht<sup>217</sup> manifestierten Regeln besagen dabei folgendes: *„[D]urch den Kaufvertrag wird der Verkäufer einer Sache verpflichtet, dem Käufer die Sache zu übergeben und das Eigentum an der Sache zu verschaffen.“* Weiter sagt das Gesetz:<sup>218</sup> *Der Verkäufer hat dem Käufer die Sache frei von Sach- und Rechtsmängel zu verschaffen und der Käufer verpflichtet sich der Käufer, dem Verkäufer den vereinbarten Kaufpreis zu zahlen und die gekaufte Sache abzunehmen.*<sup>219</sup>

Eine M & A-Transaktion liegt aber nicht in den Fällen vor, in denen

---

<sup>215</sup> Ek, Ralf/v. Hoyenberg, Philipp: Unternehmenskauf und -verkauf, Einleitung, Beck-Rechtsberater im dtv, München 2006.

<sup>216</sup> Eine Darstellung der Grundbegriffe findet sich bei von Hölters, Wolfgang: Handbuch des Unternehmens- und Beteiligungskaufs, 5. Auflage, Köln 2005, S. 1 ff.

<sup>217</sup> Geregelt im Bürgerlichen Gesetzbuch, § 433 Abs. 1.

<sup>218</sup> Geregelt im Bürgerlichen Gesetzbuch, § 433 Abs. 1 Satz 2.

<sup>219</sup> Geregelt im Bürgerlichen Gesetzbuch, § 433 Abs. 2.

Kooperationen zwischen nicht verbundenen Unternehmen (z. B. Vertriebskooperationen) geschlossen werden, da sich hierbei keine Veränderungen an den Eigentumsverhältnissen ergeben. Eine M & A-Transaktion liegt auch dann nicht vor, wenn sich zwei Unternehmen an einem Gemeinschaftsunternehmen (sog. „Joint Venture“)<sup>220</sup> beteiligen.

### **3.2.1.1 Motive für M & A**

Die Motive für einen Unternehmenskauf können häufig offene Fragen bei der Unternehmensnachfolge sein. Ein Firmengründer hat mit viel Fleiß nach dem Krieg sein Unternehmen aufgebaut und die Kinder sind nicht in der Lage oder willens, dieses Unternehmen weiterzuführen. Aus diesem Grund wollen die Erben das Unternehmen verkaufen und den Erlös unter sich aufteilen.

Ein anderer Grund kann der Kapitalbedarf eines Unternehmens sein. Insbesondere für eine große Anzahl mittelständischer Unternehmen, die im Zuge von Expansions- und Globalisierungsstrategien Investitionsbedarf haben, der weder aus dem laufendem Cashflow noch aus Mitteln der derzeitigen Gesellschafter gedeckt werden kann. Typisch für den deutschen Mittelstand war es jahrzehntlang, den entsprechenden Mittelbedarf mit Fremdmitteln (d. h. zumeist mit Krediten der Hausbanken) zu decken. Aus Gesellschaftersicht hatte dies den Vorteil, dass die Eigentümerstruktur, d. h. der beherrschende Einfluss der Eigentümerfamilie, unangetastet bleiben konnte. Auch ließ das hohe deutsche Steuerniveau den Abzug der Finanzierungszinsen im internationalen Vergleich überdurchschnittlich attraktiv erscheinen. Im Ergebnis führte dies jedoch zugleich zu einer im internationalen Vergleich ungewöhnlich niedrigen Eigenquote deutscher Mittelstandsunternehmen.<sup>221</sup>

---

<sup>220</sup> Siehe hierzu ausführlich: Schulte, Knut/Schwindet, Karl-Heinz (Autor): Joint Ventures: Nationale und internationale Gemeinschaftsunternehmen, München 2009.

<sup>221</sup> Picot, Gerhard: Unternehmenskauf und Restrukturierung – Handbuch zum Wirtschaftsrecht, Einleitung, 3. Auflage, C.H. Beck Verlag, München 2004.

Eine ganze Reihe von Faktoren machen die Aufnahme von Eigenkapital von dritter Seite (und damit M & A-Transaktionen im weitesten Sinne) oft attraktiver als weitere Bankfinanzleistungen:<sup>222</sup>

Die ohnehin schon niedrigen Eigenkapitalquoten wurden in den letzten Jahren in vielen Unternehmen durch Verluste noch weiter reduziert. Hausbanken drängen daher – ungeachtet aller sonstigen geschäftspolitischen Überlegungen – häufig eher auf eine Reduktion als auf eine Ausweitung des Kreditrahmens. Hinzu kommt eine generelle Zurückhaltung von Banken bei der Kreditvergabe an mittelständische Unternehmen, die zum einem auf „Basel II“<sup>223</sup> und zum anderen auf allgemeinen Unsicherheiten gründet. Die Reduktion der Körperschaftsteuersätze durch verschiedene Steuerformen seit 2000/2001 hat die Attraktivität des Zinsabzuges reduziert; gleichzeitig wurden die Rahmenbedingungen für Kapitalinvestitionen durch die Änderung bei der Dividenden- und Veräußerungsbesteuerung z. T. verbessert. Der Kreditzurückhaltung von Banken steht ein wachsendes Angebot an Eigenmitteln durch „Private Equity“ (Private Investoren) und anderen Beteiligungsfonds gegenüber. Alternativ zu Eigenkapitalbeteiligungen besteht allerdings auch ein wachsender Markt für sog. Private Debt Placements, also ungesicherte Langfristkredite, die von Banken sowie von institutionellen Investoren (z. B. US-Versicherungsgesellschaften) angeboten werden.<sup>224</sup>

Ein Kapitalbedarf kann sich auch aus dem Ausscheiden von Altgesellschaftern ergeben, was aber nicht immer zwingend der Fall sein muss. Transaktionen zur Kapitalerhöhung im Rahmen von Börsengängen (engl. *Initial Public Offering* oder kurz IPO) oder durch Aufnahme von Finanzinvestoren in eine nicht börsennotierte Gesellschaft führen nur zu einer prozentualen, nicht aber zu einer wertmäßigen Verwässerung der Altgesellschafter. Überlegungen zur

---

<sup>222</sup> Ek, Ralf/v. Hoyenberg, Philipp: Unternehmenskauf und -verkauf, Einleitung, Beck-Rechtsberater im dtv, München 2006.

<sup>223</sup> Siehe zum Thema Basel II: Behr, Patrick/Fischer, Jörg: Basel II und Controlling: Ein praxisorientiertes Konzept zur Basel II-konformen Unternehmenssteuerung, Wiesbaden 2005.

<sup>224</sup> Picot, Gerhard: Unternehmenskauf und Restrukturierung - Handbuch zum Wirtschaftsrecht, Einleitung, 3. Auflage, C.H. Beck Verlag, München 2004.



Erhaltung des Familieneinflusses trotz prozentualer Verwässerung spielen bei derartigen Transaktionen eine bedeutsame Rolle. Ein Kapitalbedarf kann auch durch einen Börsengang (IPO) gestillt werden. Grundsätzlich ist ein IPO nicht mit einer Kapitalerhöhung verbunden.<sup>225</sup>

### 3.2.1.2 Wirtschaftliche Bedeutung von M & A

Das weltweite Transaktionsvolumen für M & A hat laut der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG für das erste Halbjahr 2006 rund 1.963 Mrd. US-Dollar betragen und somit den Wert des ersten Halbjahrs 2005 um mehr als 37 % übertroffen (siehe Grafik).<sup>226</sup> In Europa konnte das Volumen der angekündigten Transaktionen mit einer Höhe von 788 Mrd. US-Dollar im ersten Halbjahr 2006 den Vorjahreswert im selben Zeitraum um ganze 74 % überboten werden.<sup>227</sup> Dies sind sicherlich deutliche Zahlen die für die Bedeutung und die Entwicklung des M & A-Marktes.

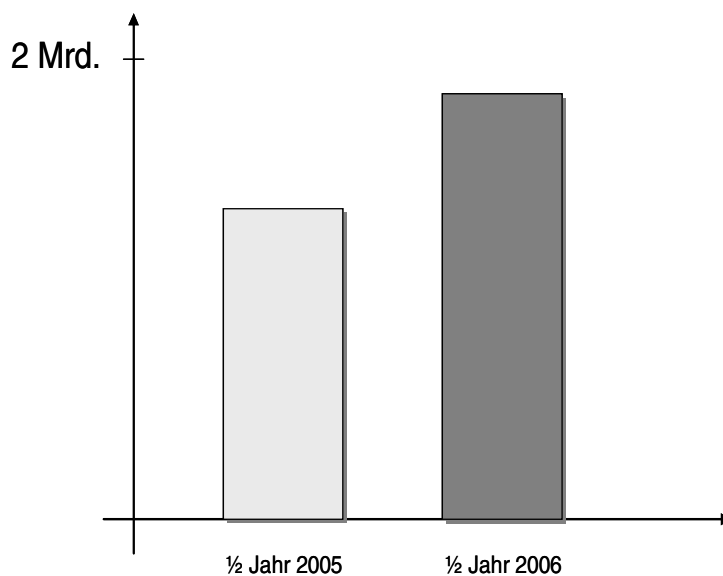


Abbildung 6: M & A-Markt 2005–2006 (Quelle: KPMG)

<sup>225</sup> von Hölter, Wolfgang: Handbuch des Unternehmens- und Beteiligungskaufs, Einleitung, 5. Auflage, Köln 2005.

<sup>226</sup> Vgl. KPMG, [http://www.kpmg.de/about/press\\_office/14466.htm](http://www.kpmg.de/about/press_office/14466.htm).

<sup>227</sup> Tandler/Adlmanninger, Unternehmensfusionen, M & A Review 2007, 161.

Das stetige Wachsen des M & A-Marktes belegt auch eine Studie des US-Beratungsunternehmens Dealogic. Danach steigen die statistisch erfassten M & A-Transaktionen in den ersten elf Monaten des Jahres 2005 im Vergleich zum gleichen Vorjahreszeitraum sowohl in den USA als auch in Europa um je rund 35 %. Dies ist umso erstaunlicher, als das weltweite M & A-Transaktionsvolumen schon in 2004 um annähernd 50 % über dem Volumen des Jahres 2003 gelegen hatte. Das weltweite Transaktionsvolumen im Jahr 2005 übertrifft den Stand von 2001, bleibt aber noch immer hinter dem Rekordjahr 1999 zurück.<sup>228</sup>

Der deutsche Markt weist für das Jahr 2004 eine nur geringfügige Steigerung aus. Nach der Meinung der Beratungsgesellschaft M & A International GmbH war 2004 ein geringfügiger Anstieg sowohl bei der Zahl als auch beim Volumen der Transaktionen im Vergleich zu 2003 zu beobachten, wobei jedoch nicht einmal das bereits bescheidene Niveau des Jahres 2002 erreicht wurde.

Anzahl der Unternehmensübernahmen mit deutscher Beteiligung 1994–2004											
	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04
Ausländische Käufer deutscher Unternehmen	293	406	448	647	663	552	492	613	480	362	455
Nationale Übernahmen	730	889	1010	933	1000	897	887	1066	916	618	622
Deutsche Käufer ausländischer Unternehmen	226	282	315	320	383	396	593	494	275	194	228
Transaktionsvolumen in Mrd. Euro (geschätzt)	25	30	34	76	201	195	468	160	88	75	87

Abbildung 7: Anzahl der Unternehmensübernahmen  
(Quelle: M & A International GmbH, Kronberg)

<sup>228</sup> Voss: M & A Review 2006, 1.

Die Auswertung der Zahlen des Bundeskartellamts ergab für 2004 sogar einen Rückgang der Transaktionszahl um 8 % gegenüber 2003 sowie einen geringfügigen Rückgang des Transaktionsvolumens.<sup>229</sup> In 2005 hat Deutschland dann allerdings, wenn auch geschwächt und mit Verspätung, Anschluss an die positive Entwicklung anderer Märkte gefunden. In den ersten elf Monaten des Jahres 2005 erhöhte sich die Transaktionsanzahl um ca. 17 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum.<sup>230</sup> Bei den Transaktionsvolumina ergab sich – z. T. allerdings durch die Ausnahmetransaktion HVB/UniCredito – eine noch deutlichere Steigerung. So war das Transaktionsvolumen der Top 10 Transaktionen in 2005 mehr als doppelt so hoch wie das Top 10 Transaktionsvolumen in 2004. Nachdem in den Vorjahren Private-Equity-Gesellschaften im deutschen M & A-Markt zunehmend als treibende Kraft hervorgetreten sind – die Private-Equity-Gesellschaften standen in 2004 bei 12 der 20 größten Transaktionen auf der Käuferseite bei einer Volumensteigerung von 31 % – war der Markt in 2005/2006 von einer Rückkehr der strategischen Erwerber („Rückkehr des Corporates“)<sup>231</sup> geprägt. Unter den zehn größten Transaktionen im Zeitraum Januar bis November 2005 findet sich z. B. nur ein Private-Equity-Buy-out.<sup>232</sup>

### 3.2.1.3 Varianten eines M & A

Bei den Varianten eines M & A kann grundsätzlich zwischen einem **strategischen Unternehmenskauf** oder der **Übernahme durch einen Finanzinvestor** unterschieden werden.

Ein **strategischer Unternehmenskauf** liegt i. d. R. dann vor, wenn ein Käufer-Konzern ein Zielunternehmen erwirbt, weil dieses in die strategische Gesamtausrichtung des Käufer-Konzerns passt.

---

<sup>229</sup> Voss: M & A Review 2005, 5.

<sup>230</sup> Voss: M & A Review 2006, 01.

<sup>231</sup> Brühl/Dzedeck: M & A Review 2006, 27.

<sup>232</sup> Voss: M & A Review 2006, 3.

In den 80er-Jahren bis in die frühen 90er-Jahre hinein ist es üblich gewesen, ein Produktportfolio breit auszurichten. Die Vorstellung der damaligen Unternehmensstrategie war es, Ausfälle in einem Geschäftsbereich durch einen anderen expandierenden Geschäftsbereich auszugleichen. Eine solche Vorgehensweise wird als „Diversifizierung“ bezeichnet. Hierbei wird eine Risikostreuung durch die Erweiterung der eigenen Aktivitäten auf eine Vielzahl von Märkten erreicht, d. h. die Erzielung größerer Unabhängigkeit von den spezifischen Risiken eines Einzelmarktes. Die Diversifizierung hat die M & A-Aktivitäten in Deutschland und weltweit bis in die beginnenden 70er-Jahre geprägt. Eine Diversifizierungsstrategie<sup>233</sup> lässt sich deutlich am Beispiel der Firmenstrategie der Daimler Benz AG (heute Daimler AG) feststellen.<sup>234</sup> Der damalige CEO von Daimler Benz, Edzard Reuter, hatte die Vision, aus dem Automobilhersteller Daimler Benz einen „Technologiekonzern“ zu schaffen. Durch Zukäufe von AEG, Dornier etc. und der Gründung des debis Systemhauses und der DASA stellte Edzard Reuter das Produktportfolio von Daimler Benz sehr breit auf. So konnte der Daimler-Benz-Konzern bis zu Beginn der 90er-Jahre von der Waschmaschine über Autos bis zum modernen Großraumflugzeug (fast) alles produzieren. Aber auch andere Unternehmen folgten einer Diversifizierungsstrategie und es entstanden solche Mischkonzerne wie AEG, Linde etc. Hierbei ging es nicht um das Umschichten von Aktivitäten, sondern darum, freie Cash-Mittel, die im ursprünglichen Hauptgeschäftszweig erzielt wurden, nicht an die Aktionäre auszuschütten, sondern von der Unternehmensführung zur Absicherung der Existenz des Unternehmens durch Zukauf von Aktivitäten anderer Bereiche zu verwenden. Eine Diversifizierungsstrategie war also verbunden mit einer Wachstumsstrategie und entspricht dem klassischen gesellschaftlichen Unternehmensverständnis, das Existenz und Fortbestand eines Unternehmens als Wert an sich, losgelöst von den Wertinteressen der Anteilseigner, betrachtet. Aus diesem Blickwinkel gesehen, erscheint eine

---

<sup>233</sup> Unter der Differenzierungsstrategie (engl. differentiation) versteht man die Strategie eines Unternehmens, sich im Auge des Verbrauchers vor anderen Konkurrenten auszuzeichnen; vgl. Mintzberg, Henry/Quinn, B. J./Ghoshal, S.: The Strategy process, Prentice-Hall, Hemel Hempstead, 1995.

<sup>234</sup> Daimler-Benz AG (Herausgeber): Illustrierte Chronik der Daimler-Benz AG und ihrer Vorgängerfirmen 1883–1998, Stuttgart 1999.

Diversifizierungsstrategie als gesellschaftlich förderungswürdig.

In der Wissenschaft wurde man in den späten 70er-Jahren gegenüber der Diversifizierungsstrategie skeptisch. Hierbei gewann die durch Vertreter der „Chicago School“<sup>235</sup> geprägte Denkrichtung in den Wirtschaftswissenschaften die Oberhand.<sup>236</sup> Unter dem Aspekt des Shareholder-Value-Gedankens, der vom Management eine Unternehmensführung im ausschließlichen oder jedenfalls überwiegenden Interesse der Wertsteigerung für die Aktionäre fordert, waren Diversifizierungsstrategien fragwürdig geworden, da sie nicht das Interesse der Anleger (Aktionäre) berücksichtigten. Durch einige Studien wurde belegt, dass eine Diversifizierung effizienter auf der Ebene des einzelnen Investors durch Streuung seines persönlichen Portfolios erfolgen konnte. Stabilität des Unternehmens als solches wurde nicht mehr als Selbstzweck betrachtet und es wurde nachgewiesen, dass übermäßige Diversifizierung von den Kapitalmärkten mit Kursabschlägen bestraft wurde.<sup>237</sup> Die Folge dieser Kritik war eine Verschlankung und eine Konzentration auf Kernaktivitäten einzelner Konzerne. Seit Anfang/Mitte der 90er-Jahre hat sich der Trend einer Diversifizierungsstrategie umgekehrt. Die Unternehmensstrategien gehen nicht mehr davon aus, dass ihr Produktportfolio besonders breit ausgerichtet sein sollte. Man beschränkt sich immer mehr darauf, was ein Unternehmen wirklich gut kann, die sogenannten Kernkompetenzen.<sup>238</sup> Zu dieser Strategie zählt es auch, Bereiche, die nicht zum Kerngeschäft gehören, abzustoßen und sich im Bereich der Kernkompetenzen durch strategische Zukäufe zu verstärken.<sup>239</sup> So lässt sich zum Beispiel der

---

<sup>235</sup> In der Wirtschaftswissenschaft bezeichnet Chicagoer Schule ein im 20. Jahrhundert an der Universität Chicago entstandenes ökonomisches Programm: vgl. Noppeney, Claus: Zwischen Chicago-Schule und Ordoliberalismus, Paul Haupt, Bern/Stuttgart 1998.

<sup>236</sup> Valdes Juan, Gabriel: Pinochet's Economists: The Chicago School of Economics in Chile (Historical Perspectives on Modern Economics), Cambridge University Press, 2008.

<sup>237</sup> Wellner, Kai-Uwe: Shareholder Value und seine Weiterentwicklung zum Market Adapted Shareholder Value Approach. Entwicklungslinien, Probleme und Lösungsansätze einer Shareholder Value orientierten Unternehmensführung, Marburg 2001.

<sup>238</sup> Die Kernkompetenz bezeichnet eine Fähigkeit bzw. Tätigkeit, die ein Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz besser ausführen kann und dadurch einen Wettbewerbsvorteil erlangt hat. Sie wird durch die vier Merkmale Kundennutzen, Imitationsschutz, Differenzierung und Diversifikation determiniert. Vgl. Homp, Christian/Krüger, Wilfried: Kernkompetenz-Management, Wiesbaden 1997.

<sup>239</sup> Mintzberg, Henry: Research on Strategy-Making", Proceedings of the 32nd Annual Meeting of the Academy of Management, Minneapolis 1972.

Kauf der norisbank AG durch die Deutsche Bank im 4. Quartal 2006 als eine strategische Erwerbung einordnen. Hierbei wurden von der Deutschen Bank die Filialen der ehemaligen norisbank AG (Nürnberg) erworben und unter den Namen norisbank GmbH (Frankfurt) weitergeführt, während die Muttergesellschaft unter den Namen Teambank AG das Geschäft mit Konsumentenkrediten weiterführte. Nach dem Kauf war die Deutsche Bank auch in den unteren Einkommensgruppen (auf den die norisbank Filialen spezialisiert sind) präsent und konnte über die Marke norisbank hier ihre Finanzdienstleistungsprodukte anbieten.<sup>240</sup>

Bei der anderen möglichen Variante werden **Transaktionen durch Finanzinvestoren** zum Zweck der Finanzanlage in nicht börsennotierte Unternehmen getätigt. Finanzinvestoren sind in der Regel Fonds, die von eigenständigen Private-Equity-Häusern, Banken oder Versicherungen verwaltet werden. Privates Beteiligungskapital (englisch: *private equity*)<sup>241</sup> ist der allgemeine Begriff für das von privaten und institutionellen Anlegern beschaffte Beteiligungskapital an, in der Regel nicht börslich (öffentlich) gehandelte, Unternehmen. Neben der Einzahlung des Stamm- oder Grundkapitals durch die Firmengründer existieren vielfältige Finanzierungsformen und -gründe. Die von den Fonds getätigten Investitionen erfolgen nur zu einem geringen Teil mit Eigen- und zum überwiegenden Teil mit Fremdkapital. Durch den Einsatz von Fremdkapital (i. d. R. Investment-Häuser wie Morgan Stanley, J.P. Morgan, UBS, Goldman Sachs usw.) wird eine Hebelwirkung erzielt, die die Rendite des eingesetzten Eigenkapitals wesentlich erhöht. Große Bekanntheit hat in den 1980er-Jahren, sowie in jüngerer Zeit, die Finanzierung von Unternehmensübernahmen durch

---

<sup>240</sup> „Deutsche Bank schluckt Norisbank“, Spiegel Online vom 04.08.2006 [Zugriff 1.03.2009; 20:00 Uhr].

<sup>241</sup> Private Equity (deutsch Außerbörsliches Beteiligungskapital) ist eine Form des Beteiligungskapitals, bei der die vom Kapitalgeber eingegangene Beteiligung nicht an geregelten Märkten (Börsen) handelbar ist. Die Kapitalgeber können private oder institutionelle Anleger sein; häufig sind es auf diese Beteiligungsform spezialisierte Kapitalbeteiligungsgesellschaften; Gröne, Thorsten: *Private Equity in Germany – Evaluation of the Value Creation Potential for German Mid-Cap Companies*, Frankfurt 2005.

Leveraged Buy-outs (LBOs)<sup>242</sup> und Management-Buy-outs (MBOs) erlangt. Hier werden etablierte Unternehmen ganz oder teilweise durch Private-Equity-Unternehmen (LBO) oder das existierende Management (MBO)<sup>243</sup> übernommen. Der Kauf wird in der Regel zu einem großen Teil durch Fremdkapital finanziert, das durch das Vermögen der übernommenen Gesellschaft gesichert wird. Geschieht dies mit einer börsennotierten Firma, spricht man auch von going private. Begründet werden diese Transaktionen auf Käuferseite mit dem ineffizienten Einsatz des Kapitals, also einer relativ geringen Eigenkapitalrendite.<sup>244</sup> Durch die Substitution von Eigenkapital mit Fremdkapital wird das Management der Gesellschaft unter Druck gesetzt, einen höheren Netto-Cash-Flow<sup>245</sup> zu erwirtschaften, mit dem die gestiegenen Zins- und Tilgungslasten bedient werden können. Die Gründe für den Verkauf von Firmenanteilen in Form eines LBO oder MBO liegen

- in dem Ziel der Konzentration auf die Kernkompetenz (z. B. der Abspaltung von Teilen der Siemens AG in die Wincor Nixdorf Holding AG und Verkauf an Kohlberg Kravis Roberts & Co.),
- in der Lösung von Nachfolgeproblemen bei mittelständischen Unternehmen oder
- in den erschwerten Bedingungen bei der Aufnahme von Fremdkapital (Stichwort Basel II).

---

<sup>242</sup> Der Begriff fremdfinanzierte Übernahme oder englisch Leveraged Buy-out (LBO) bezeichnet die Akquisition eines Unternehmens unter Einbezug eines großen Anteils an Fremdkapital zur Begleichung des Kaufpreises. Typischerweise erfolgt die ausschließliche oder überwiegende Besicherung der Akquisitionsfinanzierung durch die Zielgesellschaft und deren Vermögensgegenstände.  
Quelle Wikipedia: [http://de.wikipedia.org/wiki/Leveraged\\_Buy-out](http://de.wikipedia.org/wiki/Leveraged_Buy-out) [Zugriff 1.03.2009; 20:31 Uhr].

<sup>243</sup> Der Begriff Management-Buy-out (MBO) bezeichnet einen Eigentümerwechsel eines Unternehmens, bei dem das Management die Mehrheit des Kapitals von den bisherigen Eigentümern erwirbt. Sofern die Belegschaft das Unternehmen übernimmt, wird dies als Employee Buy-out bezeichnet.  
Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Management-Buy-out> [Zugriff 1.03.2009; 20:51 Uhr].

<sup>244</sup> Die Eigenkapitalrentabilität (EKR) oder Eigenkapitalrendite (engl: Return on Equity bzw. ROE) ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl und Steuerungsgröße. Sie dokumentiert, wie hoch sich das vom Kapitalgeber investierte Kapital innerhalb einer Rechnungsperiode verzinst hat. Vgl. Picot, Gerhard: Unternehmenskauf und Restrukturierung – Handbuch zum Wirtschaftsrecht, 3.Auflage, C.H. Beck Verlag, München 2004.

<sup>245</sup> Der Cashflow (engl. für Geldfluss, Kassenzufluss) ist eine wirtschaftliche Messgröße, die den aus der Umsatztätigkeit und sonstigen laufenden Tätigkeiten erzielten Nettozufluss liquider Mittel während einer Periode darstellt. Die Messgröße ermöglicht eine Beurteilung der finanziellen Gesundheit eines Unternehmens – inwiefern ein Unternehmen im Rahmen des Umsatzprozesses die erforderlichen Mittel für die Substanzerhaltung des in der Bilanz abgebildeten Vermögens und für Erweiterungsinvestitionen selbst erwirtschaften kann. Vgl. Coenenberg, Adolf G.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 2005

Daneben gibt es noch den Management-Buy-in,<sup>246</sup> das heißt ein Unternehmen wird durch ein externes Management übernommen.

Das ideale Zielunternehmen (Target) einer Buy-out-Transaktion weist hohe, stabile Cash-Flows auf, hat einen etablierten Markennamen, hohe Markteintrittsbarrieren und benötigt wenig Kapital für Neuinvestitionen bzw. Forschung und Entwicklung. Während im Mittelstand privates Beteiligungskapital zumeist für den langfristigen Vermögensaufbau verwendet wird, werden im Zuge von LBOs übernommene Unternehmen, nach weitgehender Entschuldung, häufig komplett oder teilweise veräußert. Dies geschieht entweder über einen Börsengang oder das Unternehmen wird an ein anderes, häufig in der gleichen Branche tätiges Unternehmen (sog. „*trade sale*“) veräußert.

Ein bekanntes Beispiel für ein Carve out,<sup>247</sup> das nach der Ausgründung durch einen Finanzinvestor weitergeführt wurde, ist Wincor Nixdorf. Im Jahre 1998 wurde der Bereich der IT-Lösungen für Retail-Banken und Handelsunternehmen von Siemens Nixdorf in die NewCo (=New Company/Neue Gesellschaft) Siemens Nixdorf Retail and Banking Systems GmbH ausgegründet. Nach der Ausgründung wurde das Unternehmen am 1. Oktober 1999 durch das Investment-Haus Goldman Sachs als Wincor Nixdorf übernommen und am 19. Mai 2004 an die Frankfurter Wertpapierbörse gebracht.<sup>248</sup>

---

<sup>246</sup> Von Management-Buy-in (MBI) spricht man, wenn ein Unternehmen durch externes Management übernommen oder die Übernahme mit Hilfe eines Investors durch ein fremdes Management forciert wird. Dies kommt vor allem dann zustande, wenn ein externes Management der Überzeugung ist, dass das Unternehmen schlecht geführt ist und durch bessere Führung effizienter sein könnte. Außerdem ist es eine Möglichkeit, ein Unternehmen im Rahmen einer Nachfolgelösung zu übernehmen. Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Management-Buy-in> [Zugriff 1.03.2009; 21:54 Uhr].

<sup>247</sup> Unter einem Equity Carve Out (englisch, deutsch etwa: „Herausschnitzen von Eigenkapital“), teilweise auch Spin out, versteht man eine Form der Desinvestition, bei der ein Konzern Anteile einer Tochtergesellschaft im Zuge einer Neuemission (Initial Public Offering) über die Börse veräußert. Vgl. Söbbing, Thomas: Handbuch IT Outsourcing, 3. Auflage, Heidelberg 2005, S. 47.

<sup>248</sup> Erfolgreiche Folgeplatzierung: „KKR und Goldman Sachs geben restliche Aktien ab“, Pressemitteilung der Firma Wincor Nixdorf International vom 27.01.05.



Private-Equity-Gesellschaften, die in den letzten Jahren (2003–2006) auf dem deutschen Markt in Erscheinung getreten sind, sind z. B.

Blackstone

- Erwerb von Celanese für ca. 3,1 Mrd. Euro
- Erwerb von Duales System für ca. 260 Mio. Euro
- Erwerb von SULO gemeinsam mit Apax
- Erwerb von WCM Immobilien für 1,39 Mrd. Euro

US- Investorengruppe KKR

- Erwerb von MTU Aro Engines GmbH für ca. 1,45 Mrd. Euro
- Erwerb von ATU Autoteile Unger AG für ca. 1,45 Mrd. Euro
- Erwerb von Dynamit Nobel für ca. 2,25 Mrd Euro

Bain Capital

- Erwerb von Brenntag/Interfer für ca. 1,4 Mrd. Euro

Cinven

- Erwerb von Amadeus Germany GmbH (mit BC Partners)
- Erwerb von Permira (vormals Schröders; Beteiligung an Premiere und debitel)
- Erwerb von Apax (Erwerb der Telekom-Kabelfernsehnetze m. a. Investoren)
- Verkauf von Tank & Rast gemeinsam mit Allianz Capital Partners u. a. an den UK-Private-Equity-Fonds Terra Firma)

US-Fondsgesellschaft Carlyle

- Mehrheitserwerb und „Going Private“ des Automobilzulieferers Edscha AG

EQT Fonds (Schweden)

- Erwerb von Sirona Dental
- Erwerb von MTU

3i pcl. (UK)

- Erwerb von betapharm für ca. 300 Mio. Euro

Barclays Private Equity

- Verkauf von Minimax (Feuerlöscher) für ca. 350 Mio. Euro

In den letzten zehn Jahren haben sich zahlreiche in- und ausländische Banken und Versicherungen aus den klassischen Industriebeteiligungen zurückgezogen und haben dafür eigne Private-Equity-Einheiten aufgebaut oder Beteiligungsfonds (z. T. auch unter der Erwerbung von Fremdgeldern) gegründet. Im Versicherungsbereich ist hier z. B. die Allianz Capital Partners GmbH, eine 100%ige Tochtergesellschaft der Allianz AG zu erwähnen, die durch einen M & A-Deal im Bereich der Pflegebranche bekannt geworden ist.<sup>249</sup> Ausländische Versicherungsgesellschaften mit deutschen Private-Equity- und Mezzanine Aktivitäten sind z. B. die Provinzial Versicherungsgruppe. Im sog. „Mid-Market-Segment“ sind z. B. Barclays und die Société Générale (SGCE, gemeinsam mit Goldman Sachs Fonds) mit Private-Equity-Fonds bzw. Beratungseinheiten in Deutschland aktiv, während sich in den letzten zwei Jahren verschiedene Banken, wie z. B. die schweizerische UBS, aus dem deutschen Private-Equity-Geschäft zurückgezogen haben.

---

<sup>249</sup> Die Allianz Capital Partners in München kaufte die britische Pflegeheimkette Four Seasons Healthcare für 1,15 Milliarden Euro. Four Seasons verfügt über 14.600 Plätze in ca. 300 Pflegeheimen und gilt als größter privater Anbieter im britischen Markt. Rechnet man das durch, macht das 78.776 Euro pro Pflegebett. Allianz Capital Partners überlegt, an die Börse zu gehen. Frage: Wo bleibt eigentlich der Mehrwert der wohlfahrtsverbandlich betriebenen Pflegeheime? F.A.Z. vom 6. Juli 2004.

### 3.2.1.4 Vorgehensweisen eines M & A

Wie bereits in „3.2.1.3 Motive für ein M & A“ erläutert, werden bei vielen Unternehmenskäufen Unternehmensteile zunächst in eine neue Gesellschaft (New Company = NewCo) ausgegründet (sog. Spin off oder carve out), um diese NewCo später entweder an einen Finanzinvestor oder an einen strategischen Interessenten zu verkaufen. Dieser Vorgang wird als „Carve out“ bezeichnet und findet im Markt der Mergers & Acquisitions eine häufige Verbreitung. In der Regel werden Unternehmensteile ausgegründet, weil sie nicht mehr zum Kerngeschäft der Muttergesellschaft passen. Hierbei plant die Muttergesellschaft, durch Ausgründung nicht mehr in einen bestimmten Bereich zu investieren (Divestment) und diesen Bereich zu verkaufen.<sup>250</sup>

Der Carve out eines M & A-Deals lässt sich wie in Abbildung 7 dargestellt in 5 Phasen unterteilen. Zunächst der Urzustand, in dem der zukünftige Carve out ein fester Bestandteil (z. B. Abteilung oder Bereich) des Mutterunternehmens ist (Phase 1).

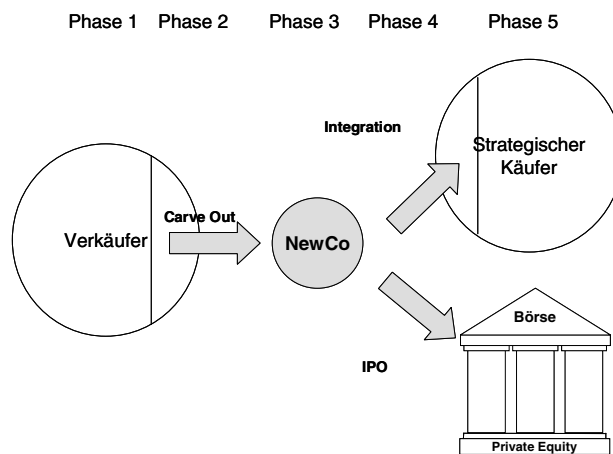


Abbildung 8: M & A-Prozess

<sup>250</sup> Kästle/Oberbracht: Unternehmenskauf SPA, 2005, S. 13.

In der nächsten Phase wird der entsprechende Unternehmensteil in eine eigene Gesellschaft (NewCO)<sup>251</sup> ausgegründet, z. B. im Rahmen einer Spaltung nach dem Umwandlungsrecht, dies ist der sogenannte spin off (Phase 2). Hier ist es in der Regel notwendig, unterschiedliche Teile des Unternehmens (Vertrieb, Einkauf, Produktion, HR usw.) zunächst zusammenzufassen, bevor sie in die NewCo eingebracht werden können.

Zunächst existiert die NewCo als eigene Gesellschaft (Phase 3) des Mutterunternehmens. Hierbei müssen sich die ehemaligen Abteilungen oder Teile von Abteilungen (wie z. B. HR) in der NewCo wiederfinden; gegebenenfalls werden dabei die ausgegründeten Bereiche noch konsolidiert und standardisiert (z. B. durch Zusammenführung unterschiedlicher Prozesse und Services).

Nach der Ausgründung wird die NewCo (Target/Zielunternehmen) im Rahmen des Unternehmenskaufs (Transaktionen) erworben. Hierbei werden entweder die Unternehmensanteile (Share Deal) vom Käufer auf Basis eines Share Purchase Agreement (SPA)<sup>252</sup> erworben (Phase 4) oder der Kauf einzelner Vermögenswerte (Assets) erfolgt aus steuerlichen Gründen durch ein Asset Purchase Agreement (APA).<sup>253</sup>

Als Phase 5 des strategischen Unternehmenskaufs bezeichnet man die Integration in den Konzern des Käufers. Bei der Übernahme durch einen Finanzinvestor erfolgt nach dem Erwerb des Zielunternehmens gegebenenfalls ein Börsengang und der erstmalige Handel mit Anteilen (Aktien) des Zielunternehmens, das sogenannte Initial Public Offering (IPO).<sup>254</sup>

---

<sup>251</sup> v. Hölters, Wolfgang: Handbuch des Unternehmens- und Beteiligungskaufs, Einleitung, 5. Auflage, Köln 2005.

<sup>252</sup> Kästle/Oberbracht: Unternehmenskauf SPA, 2005, S. 11.

<sup>253</sup> Kästle/Oberbracht Unternehmenskauf SPA, 2005, S. 12.

<sup>254</sup> Picot, Gerhard: Unternehmenskauf und Restrukturierung – Handbuch zum Wirtschaftsrecht, Einleitung 3.Auflage, C.H. Beck Verlag, München 2004

### 3.2.2 Historie

Der chronologische Ablauf der Fusionsverhandlungen von Deutscher und Dresdner Bank und deren wichtigste Etappen wurden von *Spiegel Online* (Veröffentlichung 26. Juli 2000, 15:03 Uhr)<sup>255</sup> zusammengefasst und wie folgt dargestellt:

#### **Anfang Feb. 2000:**

Die Chefs von Deutscher und Dresdner Bank führen erste Geheimgespräche über einen Zusammenschluss. Mit von der Partie ist die Allianz. Bereits im Herbst 1999 waren Verhandlungen über die Zusammenlegung des Filialgeschäftes ergebnislos abgebrochen worden.

**7. März:** In einer Mitteilung an die Börse bestätigen beide Institute Gespräche mit dem Ziel einer „engen Zusammenarbeit“. Diese seien „weit fortgeschritten“. Die Gewerkschaften protestieren.

**9. März:** Deutsche-Bank-Chef Rolf Breuer und sein Dresdner-Bank-Kollege Bernhard Walter präsentieren die Details. Es sollte ein partnerschaftlicher Zusammenschluss unter Gleichberechtigten werden. Ein Verkauf der Dresdner-Investmenttochter Dresdner Kleinwort Benson wurde ausgeschlossen. Rund 16.300 Arbeitsplätze sollen entfallen.

**14. März:** Die Aufsichtsräte beider Institute stimmen dem geplanten Zusammenschluss zu.

**16. März:** Breuer deutet in London erstmals an, dass Dresdner Kleinwort Benson möglicherweise doch verkauft werden könnte.

---

<sup>255</sup> Spiegel Online vom 26.07.2000: „Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns“ [Zugriff 1.03.2009; 22:54 Uhr].

- 17. März:** Deutsche-Bank-Vorstand Michael Dobson tritt zurück. Dobson wollte sich das Vermögensmanagement nicht mit seinem Dresdner-Kollegen Leonhard Fischer teilen.
- 4. April:** Der Streit in der Führungsetage um Dresdner Kleinwort Benson spitzt sich zu. Einige Manager des Londoner Investment-Hauses haben bereits gekündigt und bei Konkurrenten angeheuert.
- 5. April:** Der Fusionsprozess wird abgebrochen. Die Dresdner Bank beschließt den Rückzug. Die Aktienkurse beider Geldhäuser legen gegen den Börsentrend kräftig zu. Die Allianz ist der große Verlierer: Ihre Aktien verlieren binnen Minuten 14 Prozent an Wert.
- 6. April:** Die beiden Banken machen sich gegenseitig für das Scheitern verantwortlich. Dresdner-Bank-Chef Bernhard Walter tritt zurück. Nachfolger wird Bernd Fahrholz. Breuer lehnt einen Rücktritt ab.
- 15. April:** Die Commerzbank weist Gerüchte über eine Fusion mit der HypoVereinsbank zurück.
- Ende April:** Die Beteiligungsgesellschaft CoBRa teilt mit, sie verfüge über 9,9 Prozent der Commerzbank-Aktien. In den nächsten Wochen stockt die Gruppe ihre Beteiligung weiter auf. Fusionsspekulationen um die Commerzbank erhalten dadurch neuen Auftrieb. Auch eine Zerschlagung gilt als nicht ausgeschlossen.
- 19. Mai:** Die geplatze Fusion mit der Deutschen Bank belastet die Dresdner im ersten Quartal mit 440 Millionen Euro.

- Mitte Juni:** Gerüchte über eine Vollfusion mit der Dresdner Bank kursieren bei der Commerzbank. Die CoBRa um den früheren Dresdner-Vorstand Hansgeorg Hofmann, die mittlerweile ein 17-Prozent-Paket an der Commerzbank hält, gilt als Gegner des Zusammenschlusses.
- 19. Juni:** Commerzbank und Dresdner bestätigen Gespräche über eine Zusammenarbeit. Nach Einschätzung der Gewerkschaft HBV würde eine Fusion 20.000 Arbeitsplätze kosten.
- 9. Juli:** Nach einem Spitzentreffen zwischen den Bankchefs informiert Commerzbank-Chef Kohlhaussen den Aufsichtsrat. Noch ist keine Entscheidung gefallen. Nach Informationen aus Bankenkreisen will die Commerzbank auf einen Zusammenschluss unter Gleichen bestehen. Bis Ende Juli soll eine Entscheidung fallen.
- 17. Juli:** Das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen untersagt CoBRa, das Stimmrecht für ihren 17-Prozent-Anteil bei der Commerzbank auszuüben. Ein wichtiges Hindernis auf dem Weg zur Fusion scheint aus dem Weg geräumt.
- 20. Juli:** Die CoBRa bekräftigt, dass sie den Zusammenschluss weiterhin verhindern will.
- 26. Juli:** Die Fusionsverhandlungen zwischen den beiden Banken sind geplatzt. Entscheidend seien vor allem die unterschiedlichen Vorstellungen über den Wert beider Kreditinstitute gewesen, heißt es.

Im *Handelsblatt* wird in einer Grafik<sup>256</sup> dargestellt, wie sich der Verlauf der Aktien der beteiligten Häuser entwickelte. Bei der Bekanntgabe einer Fusion

---

<sup>256</sup> Handelsblatt vom 06.04.2000: „Verlauf der Aktien von Deutscher Bank und Dresdner Bank“, S. 1.

zwischen zwei Häusern (hier am 7. März 2000) ist es normalerweise üblich, dass zumindest der Kurs des Zielunternehmens steigt,<sup>257</sup> aber bei dieser Fusion war genau das Gegenteil der Fall. Die Aktien von Deutscher und Dresdner Bank stiegen erst wieder, als das Scheitern der Fusion (ab 5. April 2000) bekannt gegeben wurde.

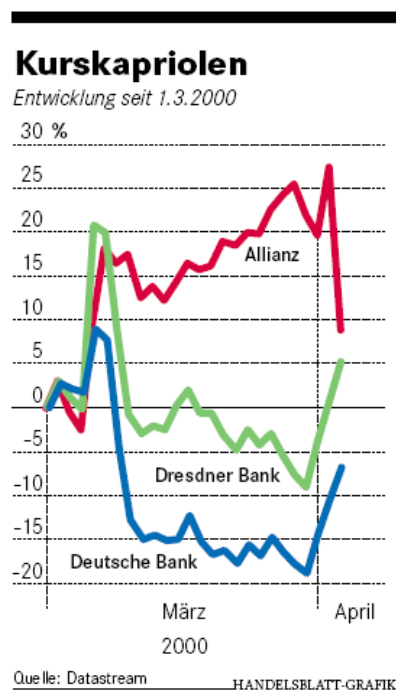


Abbildung 9: Aktienentwicklung

Eine objektive Sicht der Fusionsverhandlungen zwischen Deutscher Bank und Dresdner Bank versucht das *Handelsblatt*<sup>258</sup> durch eine Umfrage darzustellen. Hierbei titelt das *Handelsblatt* „Top-Manager beurteilten geplante Bankenfusion von Beginn an skeptisch.“ Wie der Titel vermuten lässt, wird

<sup>257</sup> Wellner, Kai-Uwe: Shareholder Value und seine Weiterentwicklung zum Market Adapted Shareholder Value Approach. Entwicklungslinien, Probleme und Lösungsansätze einer Shareholder Value orientierten Unternehmensführung, Marburg 2001, S. 37.

<sup>258</sup> Handelsblatt Ausgabe 075 vom 14.04.2000, S. 7: „Top-Manager beurteilten geplante Bankenfusion von Beginn an skeptisch.“



hier auf die Meinung verschiedener Bankmanager angespielt: „Für die Mehrheit der deutschen Spitzenmanager war die Fusion von Deutscher Bank und Dresdner Bank von vornherein zum Scheitern verurteilt. So müssen wohl die Antworten der Top-Entscheider im Handelsblatt Business-Monitor interpretiert werden. Denn schon bevor am 5. April bekannt wurde, dass der geplante Mega-Deal platzen würde, hatten die Manager ihre Meinung kundgetan: Nur 43 % hielten den Zusammenschluss für notwendig, 55 % waren gegenteiliger Meinung (Grafik).“

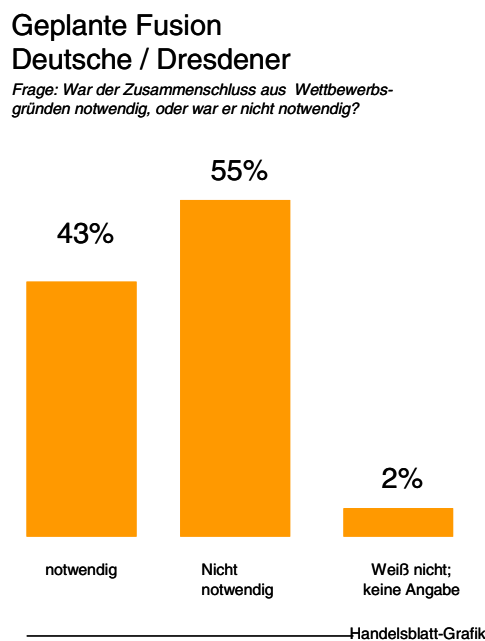


Abbildung 10: Notwendigkeit des Mergers<sup>259</sup>

Auffällig dabei: In den Großunternehmen stieß die anvisierte Fusion überwiegend auf Zustimmung; dort hielten sie 65 % der Befragten für notwendig. Weit skeptischer beurteilten die Verantwortlichen in den kleinen und mittleren Unternehmen die geplante Elefantenhochzeit: Dort glaubten nur 42 % bzw. 38 %, dass der Zusammenschluss zu einem europäischen

<sup>259</sup> Handelsblatt Ausgabe 075 vom 14.04.2000, S. 7: „Top-Manager beurteilten geplante Bankenfusion von Beginn an skeptisch.“

„Champion“ sinnvoll sei. Nicht wenige Mittelständler dürften befürchtet haben, dass ihnen mit der Fusion ein Partner verloren gehe, hatten sich doch die Verantwortlichen in Deutscher und Dresdner Bank als weltweit agierende „Big Player“ positionieren wollen, die sich nicht mit kleinen Fischen abgeben. Diese Vermutung wird bestätigt durch die Antworten auf die Frage, ob die Geschäftskunden von der Fusion Vor- oder Nachteile zu erwarten hätten. Auch hier fielen die Urteile je nach Unternehmensgröße sehr unterschiedlich aus: Während 62 % der Befragten in Großunternehmen Vorteile für die Geschäftskunden erwarteten, waren es in kleinen und mittleren Unternehmen nur 40 % bzw. 43 %. Besonders ausgeprägt war die Skepsis im Baugewerbe und im übrigen verarbeitenden Gewerbe, wo jeweils eine deutliche Mehrheit mit Nachteilen für die Geschäftskunden rechnete. Weitgehend einig waren sich die Manager dagegen darin, dass die Hauptleidtragenden des Zusammenschlusses die Privatkunden gewesen wären: 82 % vertraten die Auffassung, dass die Fusion die Privatkunden benachteiligt hätte, lediglich 9 % waren gegenteiliger Meinung. Die Aktionäre der beiden Institute hätten sich dagegen nach Meinung von 66 % der befragten Top-Entscheider über die Mega-Fusion freuen können. Nur 24 % erwarteten Einbußen für den Shareholder Value.<sup>260</sup>

### 3.2.3 Reflektierende Betrachtung

Als Fallbeispiel einer gescheiterten M & A-Transaktion dient der Versuch eines strategischen Erwerbes der Dresdner Bank durch die Deutsche Bank in Jahre 2000. Unter dem Druck der weltweiten Bankfusionen verlor die Deutsche Bank immer mehr an Marktanteilen im weltweiten Kreditgeschäft. So war sie im Jahre 2000 nur noch auf Platz 14 der weltweit größten Bankinstitute und galt lange Zeit selbst als Kandidat für eine feindliche

---

<sup>260</sup> Handelsblatt Ausgabe 075 vom 14.04.2000, S. 7: „Top-Manager beurteilten geplante Bankenfusion von Beginn an skeptisch.“

Übernahme. Unter diesem Druck plante die Deutsche Bank durch eine sog. Megafusion einen Befreiungsschlag.

Der *Spiegel*<sup>261</sup> berichtete davon, dass „...das größte Kreditinstitut aller Zeiten entstehen sollte.“ Dabei sollte ein in 130 Ländern der Welt tätiges Finanzinstitut entstehen, das 800 Mrd. Euro an privatem Vermögen verwaltet und Platz 1 der internationalen Rangliste einnimmt. Leider scheiterte dieser Fusionsversuch.

Das *Handelsblatt*<sup>262</sup> veröffentlichte zum Vergleich der beiden Bankhäuser folgende Aufstellung:

<b>BEIDE BANKEN IM VERGLEICH</b>		
in Mrd. €	Deutsche Bank 1999	Dresdner Bank 1999
Gewinn vor Steuern	4,1	2,1
Gewinn nach Steuern	2,6	1,1
Provisionsüberschuss	8,1	3,4
Handelsergebnis	4,8	1,3
Zinsüberschuss (geschätzt)	6,0	3,9
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	0,77	1,12
Bilanzsumme	840	410*
Mitarbeiter	75 306	48 948
Niederlassungen/Geschäftsstellen	2 310	1 506

Quelle: Angaben der Banken; \* per 30.9.

Abbildung 11: Beide Banken im Vergleich (Quelle: Angaben der Banken)

### 3.2.3.1 Beginn der Gespräche Anfang Februar 2000

Die Vorstände von Deutscher und Dresdner Bank führen erste Geheimgespräche über einen Zusammenschluss. Begleitet werden diese Gespräche von der Allianz. Bereits im Herbst 1999 waren Verhandlungen über

<sup>261</sup> Der Spiegel Ausgabe 15/2000 vom 10. April 2000: „Das blau-grüne Desaster – Eine Strategie, die nichts taugt, eine Ankündigung, der nichts folgt: Selten haben sich Bankmanager so blamiert wie Deutsche Bank Chef Rolf Breuer und sein Kollege Bernhard Walter von der Dresdner Bank mit der geplatzten Fusion ihrer Geldhäuser.“

<sup>262</sup> Handelsblatt Ausgabe 048 vom 08.03.2000, S. 2.

die Zusammenlegung des Filialgeschäftes ergebnislos abgebrochen worden.<sup>263</sup> Der Öffentlichkeit und vor allem der Presse wird von diesen Gesprächen nichts bekannt.

### 3.2.3.2 Verlauf der Gespräche ab dem 7. März 2000

In einer Mitteilung an die Börse bestätigen beide Institute Gespräche mit dem Ziel einer „engen Zusammenarbeit“. Diese seien „weit fortgeschritten“. Die Gewerkschaften protestieren.<sup>264</sup> In der Pressemitteilung der Banken<sup>265</sup> heißt es dazu: *„Die Deutsche Bank und die Dresdner Bank wollen noch in diesem Jahr im Rahmen eines „Merger of Equals“ zu einem gemeinsamen Institut fusionieren. Dies gaben die beiden Vorstandssprecher, Bernhard Walter, Dresdner Bank, und Rolf-E. Breuer, Deutsche Bank, heute in einer Pressekonferenz in Frankfurt bekannt. Durch den Zusammenschluss entsteht die führende Bank Europas mit einer Marktkapitalisierung von mehr als 80 Milliarden Euro. Breuer und Walter werden als Sprecher des Vorstandes das neue Institut gemeinsam führen.“*

Weiter führen die Banken in der gemeinsamen Presseerklärung<sup>266</sup> zu den Details des Zusammenschlusses aus: *„Der Zusammenschluss soll durch eine Verschmelzung der beiden Banken auf eine neue Gesellschaft vollzogen werden. Die bisherigen Aktionäre werden im Tausch für ihre Aktien Anteile an dem neuen Institut erhalten. Die Unternehmenswertrelation zwischen der Deutschen und der Dresdner Bank, die als Grundlage für das festzusetzende Umtauschverhältnis dienen wird, soll im Bereich zwischen 64 % (Deutsche Bank) zu 36 % (Dresdner Bank) und 60 % zu 40 % liegen. Das neue Institut*

<sup>263</sup> Spiegel Online vom 26.07.2000: „Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns“ [Zugriff 1.03.2009; 22:54 Uhr].

<sup>264</sup> Spiegel Online vom 26.07.2000: „Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns“ [Zugriff 1.03.2009; 22:54 Uhr].

<sup>265</sup> Deutsche Bank/Dresdner Bank: Gemeinsame Pressemitteilung der Deutschen Bank und Dresdner Bank am 9.03. 2000, 11 Uhr, zur geplanten Fusion unter der Überschrift: „Deutsche Bank und Dresdner Bank fusionieren zur führenden Bank Europas mit herausragender globaler Plattform.“

<sup>266</sup> Deutsche Bank/Dresdner Bank: Gemeinsame Pressemitteilung der Deutschen Bank und Dresdner Bank am 9.03. 2000, 11 Uhr, zur geplanten Fusion unter der Überschrift: „Deutsche Bank und Dresdner Bank fusionieren zur führenden Bank Europas mit herausragender globaler Plattform.“

wird unter Deutsche Bank AG firmieren. Es wird die grüne Farbe der Dresdner Bank AG tragen. Deutsche Bank AG und Dresdner Bank AG werden sich über ein neues Logo verständigen, im Inland wird der Zusatz „Die Beraterbank“ weitergeführt. Ferner soll der Untertitel Deutsche Dresdner Group zum Einsatz kommen.“

Interessant ist hierbei, dass gleich im ersten Satz der Pressemitteilung auf eine Fusion auf der Basis eines „Merger of Equals“ hingewiesen wird, was im späteren Verlauf der Fusion eine erhebliche Bedeutung gewinnt.

Einen Tag später, am 8. März 2000 schließen die Deutsche Bank und die Dresdner Bank eine Grundsatzvereinbarung. Die Grundsatzvereinbarung stellt ein sog. Memorandum of Understanding (MoU)<sup>267</sup> dar, die eine Art Vorvertrag zum Fusionsvertrag (Share Purchase Agreement, SPA)<sup>268</sup> zwischen der Deutschen Bank und der Dresdner Bank sein sollte. Auch in dieser vorvertraglichen Vereinbarung ist die Rede von einem „Merger of Equals,“ wobei nicht definiert ist, was tatsächlich damit gemeint ist. Auszüge aus dieser „Grundsatzvereinbarung“ wurden vom *manager magazin*<sup>269</sup> veröffentlicht. Hierbei wird in der Präambel vereinbart: „Der Vorstand der Deutschen Bank ... und der Vorstand der Dresdner Bank ... sind übereingekommen, die beiden Banken nach dem Leitbild einer Verschmelzung unter gleichen Partnern („Merger of Equals“) zusammenzuführen.“ In § 15 der Vereinbarung „Durchführung der Zusammenführung“ wird auf Folgendes hingewiesen: „I. Die Parteien werden sich nach besten Kräften bemühen, die Zusammenführung nach den Bestimmungen dieser Grundsatzvereinbarung durchzuführen und dabei in allen Angelegenheiten vertrauensvoll zusammenzuwirken. Sie werden

---

<sup>267</sup> Der Begriff des Memorandum of Understanding kommt aus dem US-amerikanischen Rechtskreis. Darunter wird gemeinhin ein Dokument verstanden, das von den Verhandlungspartnern eines noch abzuschließenden Vertrages unterzeichnet wird und die Eckpunkte des späteren Vertrages festlegt. In der Regel handelt es sich um eine bloße Absichtserklärung, d. h. das Memorandum of Understanding hat keine rechtliche Bindungswirkung. Im deutschen Rechtskreis wird der Begriff Punktation häufig synonym gebraucht. In Fachkreisen wird das Memorandum of Understanding häufig mit ‚MoU‘ abgekürzt. Eine andere Form der Absichtserklärung ist der Letter of Intent. MoUs sind besonders häufig im Rahmen der Verhandlung von Unternehmenskaufverträgen. Vgl. Lutter, Marcus: Der Letter of Intent 3. Auflage 1998, S. 12.

<sup>268</sup> Kästle/Oberbracht, Unternehmenskauf SPA, 2005, S. 11.

<sup>269</sup> *manager magazin* 5/00 vom Mai 2000, S. 13: „Auszüge aus der Grundsatzvereinbarung der Deutschen Bank und der Dresdner Bank zur geplanten Fusion.“

... die Zusammenführung koordinieren und abstimmen sowie sich gegenseitig unterstützen.“ Die veröffentlichten Auszüge der Grundsatzvereinbarung (insbesondere die Präambel) lassen den Schluss zu, dass mit der Vereinbarung eine Fusion unter Gleichen („*Merger of Equals*“) geplant gewesen ist.

Auch der *Spiegel* berichtet in seiner Online-Ausgabe<sup>270</sup> von der geplanten Fusion zwischen Deutscher und Dresdner Bank: „*Frankfurt am Main – Der Zusammenschluss soll nach einem Bericht des ‚manager magazins‘ bereits unter Dach und Fach sein. Noch in dieser Woche sollen die Aufsichtsgremien der Fusion zustimmen. Entsprechende Vorverträge seien bereits unterschrieben. Vorgesehen sei, dass der Deutsche-Bank-Chef Rolf Breuer und sein Kollege Bernhard Walter von der Dresdner Bank für eine Übergangszeit eine Doppelspitze bilden. Beide Geldhäuser strebten eine partnerschaftliche Lösung an. Der neue Finanzriese solle den Namen Deutsche Bank tragen, die Dresdner Bank solle ihr Logo und die Hausfarbe Grün beisteuern. Mit der Fusion entstünde die größte Bank der Welt mit einer Bilanzsumme von rund 2,5 Billionen Mark.* Die Gespräche zwischen den beiden Bankhäusern, so weiter *Spiegel Online*,<sup>271</sup> befänden sich in einem fortgeschrittenen Stadium, der Ausgang sei aber noch offen, sagte ein Sprecher der Deutschen Bank am Morgen. Eine weitergehende Stellungnahme zu dem Bericht des *manager magazins* habe die Deutsche Bank nicht abgeben wollen. Auch eine Sprecherin der Dresdner Bank habe bestätigt, dass gegenwärtig Gespräche mit der Deutschen Bank mit dem Ziel einer engen Zusammenarbeit geführt würden.

In seiner Online-Ausgabe berichtet das *manager magazin* am 07.03.2000:<sup>272</sup> „*Deutsche Bank und Dresdner Bank fusionieren – Die größte Bank der Welt entsteht / Bilanzsumme rund 2,5 Billionen Mark.*“ Mit dem Hinweis auf die nächste Printausgabe des *manager magazins* schreibt die Online-Ausgabe: „*Die Nummer eins und die Nummer zwei am Finanzplatz, Frankfurt*

---

<sup>270</sup> Spiegel Online vom 07. 03.2000, 14:26 Uhr: „Deutsche Bank und Dresdner Bank wollen fusionieren – Bestätigt.“

<sup>271</sup> Spiegel Online vom 07. 03.2000, 14:26 Uhr: „Deutsche Bank und Dresdner Bank wollen fusionieren – Bestätigt.“

<sup>272</sup> *manager magazin* Online vom 07.03.2000: „Deutsche Bank und Dresdner Bank fusionieren – Die größte Bank der Welt entsteht/Bilanzsumme rund 2,5 Billionen Mark.“

*fusionieren. Darauf haben sich die Vorstände von Deutscher Bank und Dresdner Bank sowie die Großaktionäre Allianz und Münchener Rück verständigt, meldet das manager magazin in seiner kommenden Ausgabe. Damit entsteht die größte Bank der Welt (addierte Bilanzsumme rund 2,5 Billionen Mark). Noch in dieser Woche sollen die Aufsichtsgremien dem Mega-Deal zustimmen. Entsprechende Vorverträge sind bereits unterschrieben.“* Grundsätzlich auch kann laut *manager magazin online*<sup>273</sup> bei einer Fusion von einer Gleichberechtigung gesprochen werden. Dies wird im weiteren Verlauf der Mitteilung noch deutlicher: „[D]ie Ehe zwischen den einstigen Rivalen im Wege der Verschmelzung auf eine neue Gesellschaft [ist]vollzogen. Beide Geldhäuser streben eine **partnerschaftliche Lösung an, eine Fusion unter Gleichen**. Der neue Finanzriese trägt den Namen Deutsche Bank. Die Dresdner Bank soll ihr Logo und die Hausfarbe grün beisteuern. Vorgesehen ist weiterhin, dass Deutsche-Bank-Chef Rolf-E. Breuer und sein Kollege Bernhard Walter von der Dresdner Bank für eine Übergangszeit eine Doppelspitze bilden.“ Auch in dieser Online-Meldung des *manager magazin* wird mitgeteilt, dass beide Häuser zunächst eine partnerschaftlichen Lösung mit einer Fusion unter Gleichen anstreben, auch wenn nach der Fusion das neue Bankinstitut Deutsche Bank heißen soll.

In seiner zweiten Online-Ausgabe vom 7.03.2000 schreibt der *Spiegel*<sup>274</sup> zum Thema Fusion Deutsche/Dresdner Bank: „Die Börse hat mit einem Kursfeuerwerk auf die geplante Fusion der Deutschen Bank und der Dresdner Bank reagiert. Bereits am Mittwoch sollen beide Aufsichtsräte tagen, bevor am Donnerstag weitere Einzelheiten der Elefantenhochzeit bekannt gegeben werden.“ In der Online-Mitteilung<sup>275</sup> wird auch auf einzelne Details der geplanten Fusion eingegangen. Insbesondere auch darauf, dass ein entsprechender Vorvertrag geschlossen worden ist: „Frankfurt am Main –

---

<sup>273</sup> manager magazin Online vom 07.03.2000: „Deutsche Bank und Dresdner Bank fusionieren – Die größte Bank der Welt entsteht/Bilanzsumme rund 2,5 Billionen Mark.“

<sup>274</sup> Spiegel Online vom 07.03.2000, 15:55 Uhr: „Deutsche Bank und Dresdner Bank wollen verschmelzen - Fusionsplan.“

<sup>275</sup> Spiegel Online vom 07.03.2000, 15:55 Uhr: „Deutsche Bank und Dresdner Bank wollen verschmelzen – Fusionsplan.“

Beide Institute bestätigten am Dienstag jedoch vorerst nur Verhandlungen über eine enge Zusammenarbeit. ‚Diese Gespräche befinden sich in einem fortgeschrittenen Stadium‘, hieß es in einer gemeinsamen Erklärung. Das ‚manager magazin‘ berichtet in seiner neuesten Ausgabe, dass ein Vorvertrag über eine Fusion schon unterschrieben sei. Demnach werden die einstigen Rivalen zu einer neuen Gesellschaft mit dem Namen Deutsche Bank zusammengeführt. Deutsche-Bank-Chef Rolf Breuer und sein Kollege Bernhard Walter von der Dresdner Bank bildeten für eine Übergangszeit eine Doppelspitze. Von der Dresdner Bank blieben lediglich das sechseckige Logo und die Farbe Grün im Firmenzeichen übrig. **Dennoch handele es sich um eine partnerschaftliche ‚Fusion unter Gleichen‘.** Auch in der zweiten Online-Mitteilung des *Spiegels* zum Thema Fusion zwischen Deutscher Bank und Dresdner Bank lässt sich grundsätzlich kein Hinweis auf ein arrogantes oder überhebliches Verhalten einer der beiden Parteien finden. Dennoch fällt ein Begriff, der für den weiteren Verlauf der Fusionsverhandlungen von erheblicher Bedeutung ist: ‚Fusion unter Gleichen‘, die eine partnerschaftliche Vorgehensweise beschreiben soll. Im Verlauf der Ereignisse sollte sich zeigen, wie einer der Partner diesen Begriff der ‚Fusion unter Gleichen‘ verstand und mit welchem Verhalten er diesen Begriff strapazierte.

Das *Handelsblatt*<sup>276</sup> geht schon sehr früh auf den Begriff der ‚Fusion unter Gleichen‘ bzw. ‚Merger of Equals‘ ein und stellt diesen in Frage. In diesem Zusammenhang kommt das *Handelsblatt* zu der Meinung, dass die Fusion keine unter Gleichen sei, sondern: ‚Der klar überlegene Partner ist die Deutsche Bank, so dass der vermeintliche Merger of Equals de facto eher eine Übernahme der Dresdner ist. Die Deutsche hätte allein überleben können, ihre Frankfurter Nachbarin langfristig wohl nicht. Das sah offenbar auch Dresdner-Chef Walter ein, der dem Vernehmen nach den Stein ins Rollen gebracht hat – rechtzeitig genug, um den Konsolidierungsprozess noch mitgestalten zu können.‘ Wichtig ist hierbei, dass das *Handelsblatt*<sup>277</sup> zu der

---

<sup>276</sup> Handelsblatt Ausgabe 048 vom 08.03.2000, S. 2.

<sup>277</sup> Handelsblatt Ausgabe 048 vom 08.03.2000, S. 2.



Einschätzung kommt, dass hier eine große Chance durch eine falsche Vorgehensweise vertan worden ist: *„Charme hat die sich abzeichnende Lösung aber nicht nur, weil sie friedlich herbeigeführt werden soll und so niemand sein Gesicht verlieren würde. Sondern vor allem deshalb, weil die graue Eminenz des deutschen Finanzsektors, der Versicherungsriese Allianz, mit im Boot ist. Sie hat ihre Trümpfe geschickt ausgespielt. Denn wer mit der Dresdner ins Geschäft kommen wollte, musste den Preis der Allianz akzeptieren, die das Institut wohl lieber mit der Hypo-Vereinsbank verhandelt hätte.“*

In der Online-Ausgabe vom 8. März berichtet der *Spiegel*<sup>278</sup> von einem Widerstand des Aufsichtsrats gegen die geplante Fusion. Im weiteren Verlauf der Online-Mitteilung des *Spiegels* wird auf einige Details eingegangen, die aber keine Hinweise auf das spätere Scheitern der Fusion geben: *„Frankfurt am Main – Aufsichtsratschef Hilmar Kopper und AR-Mitglied Ulrich Cartellieri seien gegen den Zusammenschluss, berichtet das ‚Handelsblatt‘. Andere Kontrolleure seien von der Ankündigung überrascht worden. Die Deutsche Bank kommentierte diesen Bericht nicht.“*

### **3.2.3.3 Verlauf der Gespräche ab dem 9. März 2000**

Deutsche-Bank-Chef Rolf Breuer und sein Dresdner-Bank-Kollege Bernhard Walter präsentieren die Details. Es solle ein partnerschaftlicher Zusammenschluss unter Gleichberechtigten werden. Ein Verkauf der Dresdner-Investmenttochter Dresdner Kleinwort Benson sei ausgeschlossen. Rund 16.300 Arbeitsplätze sollen entfallen.<sup>279</sup>

---

<sup>278</sup> Spiegel Online vom 08.03.2000, 11:20 Uhr: „Widerstand im Aufsichtsrat – Bankenfusion – Rolf Breuer muss viel Überzeugungsarbeit leisten. Wenn der Deutsche-Bank-Chef am Nachmittag im Aufsichtsrat (AR) seinen Fusionsplan mit der Dresdner Bank vorstellt, ist Widerstand programmiert: von der Arbeitnehmerseite, die einen drastischen Stellenabbau fürchtet und von zwei ehemaligen Top-Managern der Bank.“

<sup>279</sup> Spiegel Online vom 26.07.2000: „Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns“ [Zugriff 1.03.2009; 22:54 Uhr].

Zu ihren Fusionsplänen gaben die beiden Bankmanager bei TV Phönix ein Interview.<sup>280</sup> Die Anmoderation weist auf arbeitsrechtlichen Folgen der Fusion hin: *„Deutsche und Dresdner Bank werden ab 1. Juli unter einer Flagge fahren. Als größter Geldkonzern weltweit. Mit der grünen hoffnungstragenden Farbe der Dresdner und dem alten Namen der Deutschen Bank. Gewinner im Hintergrund der Elefantenhochzeit der Versicherungsriese Allianz, Aktionär beider Bankhäuser. Doch die Fusion bringt statt Hoffnung Angst für mehr als jeden zehnten Mitarbeiter des Mega-Bankhauses. 16.000 Menschen werden ihren Job verlieren. Und auch die Börse scheint dem Vorhaben nicht besonders gewogen. Die Kurse beider Unternehmen gingen nach der Pressekonferenz heute Mittag erst einmal kurzfristig in den Keller. Minus 10 Prozent. Unberührt davon mit nüchternen Zahlen und Gewinnsspekulationen in der Tasche ging die künftige Doppelspitze Rolf E. Breuer und Bernhard Walter um 11.00 Uhr vor die Medien. Passend zum Thema mit Megaaufgebot.“*

In weiteren Verlauf des Interviews<sup>281</sup> stellt Dieter Balkhausen als Moderator einige Fragen zur Fusion. Eine Frage von Herrn Balkhausen beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Kulturen beider Häuser:

**„Balkhausen:** *Dies ist natürlich von dem Kulturschock, 130 Jahre Deutsche Bank, 128 Jahre Dresdner Bank demnächst, die beiden Mitarbeiterstäbe müssen ja noch verzahnt werden. Aber gleichwohl nochmal Herr Breuer, an Sie die Frage, ist denn schöner und größer und ewiges Leben, wenn ich mal als Kunde denke sage ich, ja die wollen so konzentrieren, dass sie weiter nur hohe Gewinne auf meine Kosten machen wollen.*

**Breuer:** *Das könnte der Kunde auch von seinem Warenhaus behaupten und von seinem Zahnarzt und seinem Rechtsanwalt. Und es*

---

<sup>280</sup> Breuer, Rolf/Walter, Bernhard: Interview der Herren Breuer und Walter im Phoenix TV vom 09.03.2000 (22:15 Uhr) auf Phönix.

<sup>281</sup> Breuer, Rolf/Walter, Bernhard: Interview der Herren Breuer und Walter im Phoenix TV vom 09.03.2000 (22:15 Uhr) auf Phönix.

*summiert sich. Und vielleicht hat er sogar recht. Ich beziehe mich darauf, da ist die alte Volksweisheit: Guter Rat ist teuer.*

**Balkhausen:** *Ihnen ist aber bewusst, dass Sie diesen Kulturumbruch zwischen zwei großen Häusern, dass es schwer wird.*

**Breuer:** *Kulturumbruch, ich meine das dramatisiert das. Wir reden von zwei Bankinstituten mit einer langen Historie aber doch ... historischen und kulturellen Umfelds. Wir reden nicht über culture clashes zwischen Engländern und Deutschen und Amerikanern und Deutschen, obwohl es auch die kaum gegeben hat.*

**Balkhausen:** *Also Kulturschock.*

**Breuer:** *Kulturschock würde ich auch nicht sagen. Aber was wir hier vor uns haben, ist natürlich – da haben Sie recht – ein Umdenkprozess, dass wir mit dem alten Bild von deutschen Banken in der Zukunft nicht mehr zurechtkommen. Dieser ist ein freier, ein liberalisierter Markt geworden. Die Ausländer interessieren sich dafür. Das heißt, alte Wege sind nicht mehr gangbar. Wir müssen zu neuen finden und die Mitarbeiter sehen das sicherlich genauso. Und als Partner werden wir diesen Weg bewältigen können.“*

Der Ausschnitt aus dem Interview<sup>282</sup> zeigt, dass sich die beiden Herren Breuer und Walter eigentlich wenig Gedanken zum Kulturunterschied in ihren Bankhäusern gemacht haben. Vielleicht lag hierin schon der Schlüssel zum Scheitern.

---

<sup>282</sup> Breuer, Rolf/Walter, Bernhard: Interview der Herren Breuer und Walter im Phoenix TV vom 09.03.2000 (22:15 Uhr) auf Phönix.

In der Ausgabe<sup>283</sup> 11/2000 gaben der damalige Vorstandssprecher der Deutschen Bank Rolf Breuer und der damalige Vorstandsvorsitzende der Dresdner Bank Bernhard Walter dem *Spiegel*, neben ihrem Interview bei Phoenix TV, ein Interview zur geplanten Fusion. Der *Spiegel* stellt zunächst die wichtige Frage zur Zukunft von 16 000 Arbeitsplätzen innerhalb der beiden Banken. Im weiteren Verlauf des Interviews stellt der *Spiegel* auch die provokante Frage:

**„SPIEGEL:** *Sie sprechen immer von einem Zusammengehen unter Gleichen. Warum, Herr Breuer, sagen Sie nicht einfach: Wir kaufen die Dresdner Bank?*

**Breuer:** *Das war nicht unsere Absicht, und das hätte auch nicht funktioniert. Ein unfreundliches Angebot käme im Finanzsektor nicht in Frage.*

**SPIEGEL:** *Aber auch eine freundliche Übernahme ist noch keine Fusion unter Gleichen.*

**Breuer:** *Fusionen unter Gleichen bedeuten nicht unbedingt ein mathematisch feststellbares Fifty-fifty-Verhältnis. Marktkapitalisierung, Bilanzsumme und alle anderen rechenhaften Faktoren sind ja nicht gleich bei diesem Deal. Das ist aber auch nicht gemeint. Gemeint ist, dass dies eine Fusion der Partnerschaft ist – mit dem Ziel, ein europäisches Powerhouse zu schaffen.*

**SPIEGEL:** *Sie sind der Partner, und Herr Walter ist der Juniorpartner?*

**Breuer:** *Es gibt weder Junior noch Senior. Wir sind die Partner.“*

---

<sup>283</sup> Der Spiegel Ausgabe 11/2000 vom 3. März 2000 (ab S. 108): „Deutsche-Bank-Sprecher Rolf Breuer und Dresdner-Bank-Chef Bernhard Walter über die Fusion ihrer Geldhäuser und die Rolle der Allianz-Versicherung.“

In diesem Interview<sup>284</sup> wird aber deutlich, dass beide Seiten „noch“ von einem sog. „*Merger of equal*“, also einer Fusion unter Gleichen ausgehen. Doch bereits bei den knallharten Zahlen des Umtauschverhältnisses der Aktien wird das Thema Fusion unter Gleichen doch nicht ganz so gleich gesehen. So berichtet der *Spiegel* in seiner Online-Ausgabe<sup>285</sup> zum Thema Fusion Deutsche/Dresdner Bank am 09. März, dass das Umtauschverhältnis der Aktien an: 60 % Deutsche Bank zu 40 % Dresdner Bank sein werde. Dies Verhältnis stellt aber grundsätzlich den Begriff der „Fusion unter gleichen Partnern“ in Frage: *„Frankfurt am Main – Geplant ist eine Fusion unter Gleichen, wie die Banken am Donnerstag in Frankfurt am Main mitteilten. ‚Der Zusammenschluss erfolgt rechtlich im Wege einer Verschmelzung von Deutsche Bank AG und Dresdner Bank AG auf eine neue Gesellschaft‘, teilten die Banken mit. Das in einem Verschmelzungsvertrag festzusetzende Umtauschverhältnis solle im Bereich zwischen 64 Prozent (Deutsche Bank AG) zu 36 Prozent (Dresdner Bank AG) und 60 Prozent (Deutsche Bank AG) zu 40 Prozent (Dresdner Bank AG) liegen.“*

Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung*<sup>286</sup> berichtet am 10.03.2000 auch vom Zusammenschluss unter Gleichen. So sollen auch beide Bankmanager Breuer/Walter in der neuen Bank Aufgaben im Vorstand übernehmen: *„Als Zusammenschluss unter Gleichen beschreiben die Vorstandssprecher von Deutscher Bank und Dresdner Bank, Rolf-E. Breuer und Bernhard Walter, die geplante Fusion. Doch schon die Besetzung der Führungsspitze des neuen Hauses zeigt, dass dies nicht der Realität entspricht: Es handelt sich um einen Zusammenschluss von Senior- und Juniorpartner. 14 Mitglieder wird der neue Vorstand haben, mit acht Herren ist die Deutsche Bank vertreten.“* Zu Beginn der Verhandlung ließen beide Seiten noch verlauten, dass kein Unterschied zwischen der Qualität eines Mitarbeiters der Deutschen und der Dresdner Bank

---

<sup>284</sup> Der Spiegel Ausgabe 11/2000 vom 3. März 2000 (ab S. 108): „Deutsche-Bank-Sprecher Rolf Breuer und Dresdner-Bank-Chef Bernhard Walter über die Fusion ihrer Geldhäuser und die Rolle der Allianz-Versicherung.“

<sup>285</sup> Spiegel Online vom 09.03.2000, 8:25 Uhr: „Verschmelzung am 1. Juli – Deutsche/Dresdner Bank.“

<sup>286</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 10.03.2000, Nr. 59, S. 16: „DIE NEUE DEUTSCHE BANK ENTSTEHT.“

gemacht wird. So berichtet die *F.A.Z.*<sup>287</sup> weiter: „Nicht nur für die Besetzung der Gremien, sondern auch für den gesamten, jetzt anlaufenden Integrationsprozess der beiden Banken und die damit einhergehende Neubesetzung, haben Breuer und Walter die Devise ausgegeben, dass Qualität vor Proporz steht: ‚Blending of the best‘ ist das Motto, offenbar auch für den Ausleseprozess jener rund 16 000 Mitarbeiter, die im neuen Konzern nicht mehr gebraucht werden.“ Im weiteren Verlauf der Verhandlungen weicht die Deutsche Bank insbesondere durch die Äußerung von Herr Ackermann vom Dienstag dem 14.03.2000 von dieser Meinung erheblich ab.<sup>288</sup>

### 3.2.3.4 Verlauf der Gespräche ab dem 14. März 2000

Am 14. März 2000 stimmen die Aufsichtsräte beider Institute dem geplanten Zusammenschluss zu.<sup>289</sup> Dies bestätigt der *Spiegel* auch in seiner Online-Ausgabe<sup>290</sup> vom 14.03.2000, während die Mitarbeiter protestieren: „Die Aufsichtsräte von Deutsche Bank und Dresdner Bank haben der Fusion beider Unternehmen zugestimmt. Begleitet wurden die Sitzungen von Protesten der Mitarbeiter.“

Das *manager magazin* berichtet in seiner Ausgabe<sup>291</sup> vom 14. März 2000 erstmalig von der geplanten Fusion zwischen der Deutschen Bank und der Dresdner Bank. In der Unterzeile erklärt das Magazin: „Die Aufsichtsräte der Deutschen Bank und der Dresdner Bank haben der Verschmelzung beider

---

<sup>287</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 10.03.2000, Nr. 59, S. 16: „DIE NEUE DEUTSCHE BANK ENTSTEHT.“

<sup>288</sup> Der Spiegel Ausgabe 15/2000 vom 10. April 2000: „Das blau-grüne Desaster – Eine Strategie, die nichts taugt, eine Ankündigung, der nichts folgt: Selten haben sich Bankmanager so blamiert wie Deutsche Bank Chef Rolf Breuer und sein Kollege Bernhard Walter von der Dresdner Bank mit der geplatzten Fusion ihrer Geldhäuser.“

<sup>289</sup> Spiegel Online vom 26.07.2000: „Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns“ [Zugriff 1.03.2009; 22:54 Uhr].

<sup>290</sup> Spiegel Online vom 14.03.2000, 12:29 Uhr: „Aufsichtsräte die Fusion billigen – Die Aufsichtsräte von Deutsche Bank und Dresdner Bank haben der Fusion beider Unternehmen zugestimmt. Begleitet wurden die Sitzungen von Protesten der Mitarbeiter.“

<sup>291</sup> manager magazin Online vom 14.03.2000: „Die Aufsichtsräte der Deutschen Bank und der Dresdner Bank haben der Verschmelzung beider Finanzinstitute zugestimmt. Nach dem Jawort der Vorstände und Aufsichtsräte von Deutscher und Dresdner Bank zum Zusammenschluss muss der neue Geldriese weitere Hürden bis zur Verschmelzung nehmen.“

*Finanzinstitute zugestimmt. Nach dem Jawort der Vorstände und Aufsichtsräte von Deutscher und Dresdner Bank zum Zusammenschluss muss der neue Geldriese weitere Hürden bis zur Verschmelzung nehmen.“ Im weiteren Verlauf des Artikels wird lediglich auf die weitere Vorgehensweise der Fusion und über die Demonstration von betroffenen Mitarbeitern berichtet.*

Am 15.03.2000 berichtet das *Handelsblatt*<sup>292</sup> erstmalig auf S. 14: *„Das Ende der Loyalität.“* Durch die Unterzeile wird klar, worauf der Artikel mit seiner Überschrift hinauswill: *„Die Aufsichtsräte haben Ja gesagt, viele Top-Manager der Dresdner lehnen die Fusion mit der Deutschen Bank ab. Zahlreiche Spitzenleute werden kündigen.“* In diesem Beitrag des *Handelsblatts*<sup>293</sup> wird die sog. „Fusion unter Gleichen“ in Frage gestellt. Hierbei werden entsprechende Stellen zitiert, so: *„Es handelt sich um eine Fusion unter Gleichen.‘ Gebetsmühlenartig hatten die künftigen Vorstandssprecher der neuen Deutschen Bank, Rolf-E. Breuer und Bernhard Walter, am Donnerstag letzter Woche auf der Präsentation der Fusionspläne diese Losung wiederholt. Im Ohr des Dresdner Bankers klingt dieser Satz wie Hohn. Längst bestimmt Wut die Stimmungslage in den Büros der zweiten und dritten Führungsebene.“* An dieser Stelle<sup>294</sup> wird eine Stimmungsbeschreibung der zweiten und dritten Führungsebene gegeben, die im Folgenden noch untermauert wird: *„Walter hat durch seine Unfähigkeit der letzten zwei Jahre die Dresdner Bank erst in diese Lage gebracht. Jetzt hat er uns an die Deutsche verkauft.‘ Ärger spiegelt sich im Gesicht des Klägers. Gemeint ist die Führungsschwäche Walters, dessen scheinbare Untätigkeit. Weder in den USA noch in Europa habe sich die Bank wie von ihm angekündigt verstärken können.“*

---

<sup>292</sup> Handelsblatt Ausgabe 053 vom 15.03.2000 S. 14: *„Das Ende der Loyalität – Die Aufsichtsräte haben Ja gesagt, viele Top-Manager der Dresdner lehnen die Fusion mit der Deutschen Bank ab. Zahlreiche Spitzenleute werden kündigen.“*

<sup>293</sup> Handelsblatt Ausgabe 053 vom 15.03.2000 S. 14: *„Das Ende der Loyalität - Die Aufsichtsräte haben Ja gesagt, viele Top-Manager der Dresdner lehnen die Fusion mit der Deutschen Bank ab. Zahlreiche Spitzenleute werden kündigen.“*

<sup>294</sup> Handelsblatt Ausgabe 053 vom 15.03.2000 S. 14: *„Das Ende der Loyalität - Die Aufsichtsräte haben Ja gesagt, viele Top-Manager der Dresdner lehnen die Fusion mit der Deutschen Bank ab. Zahlreiche Spitzenleute werden kündigen.“*

### 3.2.3.5 Verlauf der Gespräche ab dem 16. März 2000

In London deutet Breuer<sup>295</sup> am 16. März 2000 erstmals an, dass Dresdner Kleinwort Benson möglicherweise doch verkauft werden könnte.<sup>296</sup> Das Thema Dresdner Kleinwort Benson wird später offiziell als der Grund für das Scheitern der Fusionsverhandlungen genannt werden. Dies wird auch noch einmal in der späteren Bilanzkonferenz vom 6. April<sup>297</sup> entsprechend von Herrn Breuer erläutert: *„Warum sind dann die Fusionsgespräche wider Erwarten gescheitert? Wir haben uns über die Integration des Investmentbanking-Bereichs der Dresdner Bank letztlich nicht einigen können. Wir hätten einem Verkauf des Investmentbank-Bereichs der Dresdner Bank den Vorzug gegeben im Interesse der Aktionäre sowohl der Dresdner Bank wie auch der künftigen neuen Deutschen Bank.“*

Am 17. März 2000 tritt Deutsche-Bank-Vorstand Michael Dobson zurück. Dobson wollte sich das Vermögensmanagement nicht mit seinem Dresdner-Kollegen Leonhard Fischer teilen.<sup>298</sup>

Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung*<sup>299</sup> berichtet davon, dass die Fusionsgespräche der beiden Banken für die Aktionäre enttäuscht verliefen:<sup>300</sup> *„Die Fusion zwischen der Deutschen Bank und der Dresdner Bank ist für die Aktionäre bisher eine herbe Enttäuschung gewesen ist und die Aktie der Deutschen Bank von ihrem Höchststand von über 90 Euro bei Aufkommen der Fusionsgerüchte wieder mehr als 20 Prozent abgegeben. Den Aktionären der Dresdner Bank bereitet ihre Aktie mit einem Kursverlust von rund 58 Euro auf derzeit rund 45 Euro seit Bekanntgabe der Fusion ebenfalls heftige*

---

<sup>295</sup> Anders als die Äußerung zu Beginn der Verhandlung das Dresdner Kleinwort Benson nach der Fusion nicht verkauft werden sollte. Vgl. Spiegel Online vom 26.07.2000: „Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns“ [Zugriff 1.03.2009; 22:54 Uhr].

<sup>296</sup> Spiegel Online vom 26.07.2000: „Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns“ [Zugriff 1.03.2009; 22:54 Uhr].

<sup>297</sup> Deutsche Bank Bilanz-Presskonferenz am 6. April 2000 zum Thema gescheiterte Fusion zwischen Deutscher und Dresdner Bank.

<sup>298</sup> Spiegel Online vom 26.07.2000: „Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns“ [Zugriff 1.03.2009; 22:54 Uhr].

<sup>299</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 28.03.2000, Nr. 74, S. 32: „Aktien im Blick: Deutsche Bank und Dresdner Bank – Dem Fusionsrausch folgt das Katerfrühstück.“

<sup>300</sup> Handelsblatt Ausgabe 069 vom 06.04.2000, S. 1.: „Verlauf der Aktien von Deutscher Bank und Dresdner Bank.“



*Kopfschmerzen.* “ Dabei geht die *F.A.Z.*<sup>301</sup> in dem Artikel auch den Gründen für die schlechte Kursentwicklung nach: „Die Gründe für die überwiegend negative Einschätzung sind vielfältig. Unter Branchenkennern setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass die Transaktion mehr strategische Fragen offen lässt, als sie beantwortet. Wenn es das erklärte Ziel der Deutschen Bank sei, im weltweiten Fusions- und Akquisitionsgeschäft (M & A) in der Führungsriege mitzuspielen, dann sei die Dresdner Bank nach Bankers Trust die zweite Großakquisition, die das strategische Problem der Deutschen Bank nicht löse, ist vielerorts zu hören. Die nächste Akquisition im Investmentbanking in den Vereinigten Staaten scheint nur eine Frage der Zeit zu sein.“ Der Artikel<sup>302</sup> geht aber auch auf die Vorgehensweise der Deutschen Bank ein: „Auf Unverständnis am Markt stößt auch die Vorgehensweise bei Dresdner Kleinwort Benson (DKB). Rolf Breuer hatte noch auf der gemeinsamen Pressekonferenz Gerüchte über einen Verkauf der Investmentbank-Abteilung der Dresdner Bank zurückgewiesen und DKB als ‚Juwel‘ bezeichnet. Zwar schließen Marktbeobachter einen vollständigen Verkauf aus: Jeder Wettbewerber der Deutschen Bank, insbesondere wenn er aus den Vereinigten Staaten käme, würde sich bei einem solchen Angebot die Hände reiben. Teile des als professionell geführt und ertragreich geltenden ‚Juwels‘, wie die Bereiche Global Markets und Global Equities, gelten jedoch wegen der großen Überschneidungen mit der Deutschen Bank in Branchenkreisen als Verkaufskandidaten. ‚Das kommt letztlich nicht überraschend, überraschend war vielmehr die ursprüngliche Äußerung von Breuer‘, sagt etwa Dieter Hein, Bankanalyst beim Credit Lyonnais.“ Durch den angedeuteten Verkauf von Dresdner Kleinwort Benson, dem Investmenthaus der Dresdner Bank, durch die Deutsche Bank kann sicherlich nicht mehr die Rede von einer Fusion unter Gleichen sein. Vielmehr zeigt dies deutlich den Weg auf, den die Deutsche Bank allein beschreiten möchte. Auch

---

<sup>301</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 28.03.2000, Nr. 74, S. 32: „Aktien im Blick: Deutsche Bank und Dresdner Bank – Dem Fusionsrausch folgt das Katerfrühstück.“

<sup>302</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 28.03.2000, Nr. 74, S. 32: „Aktien im Blick: Deutsche Bank und Dresdner Bank – Dem Fusionsrausch folgt das Katerfrühstück.“

die Sichtweise Dritter, die in den *F.A.Z.*<sup>303</sup> benannt wird, zeigt auf, dass die Deutsche Bank bestrebt ist, die Dresdner Bank zu übernehmen, um sie in einzelne Teile zu zerlegen: *„Letztlich stellt sich die Frage, was von der Dresdner Bank noch übrig bleibt. Da wird eine Bank demontiert und somit ein ehemaliger Wettbewerber aus dem Markt genommen‘, sagt ein Branchenkenner.*

Bereits einen Tag später sind die Fusionsverhandlungen wieder ein Thema in der *F.A.Z.*<sup>304</sup> In dem Artikel geht die *F.A.Z.* auf Gerüchte bzgl. des Verkaufs von Dresdner Kleinwort Benson ein: *„Die Gerüchte über einen Verkauf von Teilen der Dresdner Kleinwort Benson (DKB), des Investmentbankbereichs der Dresdner Bank, reißen nicht ab. In Bankenkreisen wird spekuliert, dass bereits Ende dieser oder nächster Woche der Verkauf von Teilbereichen bekannt gegeben werden soll. Die Deutsche Bank hält am 6. April, die Dresdner Bank am 7. April ihre Bilanzpressekonferenz ab. Aus anderen Quellen ist zu hören, dass man noch nicht zu einem abschließenden Urteil über die Zukunft von Dresdner Kleinwort Benson gekommen sei und noch alle Optionen prüfe. Vor Ostern sei deshalb nicht mit einer Entscheidung zu rechnen. Die Dresdner Bank selbst gab zu diesen Spekulationen auf Anfrage keine Stellungnahme ab.“* Bedeutsam ist hier, dass sich die Dresdner Bank nicht zu diesen Gerüchten äußert und auf Aussagen der Deutschen Bank gar nicht eingegangen wird. Im 3. Absatz stellt die *F.A.Z.*<sup>305</sup> heraus, wie wichtig der Verkauf von Dresdner Kleinwort Benson für das Verständnis einer Fusion unter Gleichen ist: *„Das weitere Schicksal von DKB gilt in Branchenkreisen als wichtiger Indikator dafür, ob die Fusion wirklich eine Fusion unter Gleichen oder doch eine Akquisition sei. Denn daran werde sich zeigen, wie kraftvoll der Dresdner-*

---

<sup>303</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 28.03.2000, Nr. 74, S. 32: „Aktien im Blick: Deutsche Bank und Dresdner Bank – Dem Fusionsrausch folgt das Katerfrühstück.“

<sup>304</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 29.03.2000, Nr. 75, S. 21: „Gerüchte über einen Verkauf von Dresdner Kleinwort Benson reißen nicht ab – Entscheidung bereits Ende nächster Woche?/Zuständigkeiten auf Vorstandsebene sollen weitgehend geregelt sein.“

<sup>305</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 29.03.2000, Nr. 75, S. 21: „Gerüchte über einen Verkauf von Dresdner Kleinwort Benson reißen nicht ab – Entscheidung bereits Ende nächster Woche?/Zuständigkeiten auf Vorstandsebene sollen weitgehend geregelt sein.“

*Bank-Vorstand gegenüber der geringen Integrationsbereitschaft der entsprechenden Abteilung der Deutschen Bank auftreten werde.“*

Das *Handelsblatt*<sup>306</sup> geht am 23.03.2000 auf die Stimmung in den Banken ein. Im zweiten Absatz beschreibt der Artikel die Befindlichkeiten einzelner Bankangestellter: *„Neben den Querelen in den Führungsetagen droht dem neuen Geldhaus ein personeller Aderlass. So hegen führende Mitarbeiter aus dem Bereich Corporate Finance der Dresdner Bank nach Handelsblatt-Informationen Abwanderungsgedanken. Diese Abteilung zähle zu den Stützen des Instituts. Weil die Deutsche Bank in diesem Sektor zwar einen Umsatz in ähnlicher Höhe erziele, im Vergleich mit der Dresdner aber über deutlich mehr Mitarbeiter verfüge, befürchteten sie eine Dominanz ihrer künftigen Kollegen.“* Dies zeigt, welches Selbstwertgefühl die Dresdner-Bank-Angestellten gegenüber ihren Kollegen von der Deutschen Bank haben. Ursächlich hierfür scheint das Verhalten einiger Deutsche-Bank-Manager zu sein, was der Artikel im Folgenden auch zeigt: *„Zudem soll nach Informationen des Handelsblatts die zuvor geplante Vollintegration der Dresdner Kleinwort Benson (DKB) in den neuen Bankkonzern am Widerstand von Josef Ackermann gescheitert sein, der künftig in der neuen Deutschen Bank für das Investment Banking zuständig ist. Bedrängt wurde Ackermann vom Londoner Chef von Deutsche Bank Global Markets, Ed Mitchell. **Große Teile von DKB sollen nun nach dem Willen von Ackermann verkauft werden, weil sie nicht in die neue Bank passten.** Der zweite starke Mann nach Breuer soll gewarnt haben, dass ansonsten eigene Mitarbeiter das Weite suchten. Aufgrund des Streits soll Breuer eine für Ende vergangener Woche angesetzte Ansprache an alle Mitarbeiter des Investment Banking kurzfristig abgesagt haben. Die Dresdner merkt bereits eine Zurückhaltung von Unternehmen bei geplanten Börsengängen im 2. Halbjahr infolge der geplanten Fusion.“*

---

<sup>306</sup> Handelsblatt Ausgabe 059 vom 23.03.2000, S. 23: „Neuer Großbank droht Mitarbeiterflucht.“

Am 29. März sendet der Vorstand der Dresdner Bank in Person von Herrn Walter und Herrn Dr. Müller ein Schreiben<sup>307</sup> an den Vorstand der Deutschen Bank. Interessant ist, dass dieses Schreiben nicht an den Vorstandssprecher Herrn Breuer gerichtet ist, sondern direkt an den gesamten Vorstand der Deutschen Bank. Hier führt der Vorstand der Dresdner Bank an: *„[D]ie Entwicklung der von unseren beiden Häusern angestrebten Fusion erfüllt uns in den letzten Tagen mit hoher Sorge. Unsere Grundsatzvereinbarung<sup>308</sup> über die Verschmelzung regelt in ausgewogener Weise die Interessen beider Häuser, und zwar partnerschaftlich. In den vergangenen Tagen mehren sich jedoch die Anzeichen aus Ihrem Haus dafür, dass der partnerschaftliche Geist, ohne den die Fusion nicht erfolgreich sein kann, nicht gelebt wird.“* Gleich zu Beginn dieses Schreibens<sup>309</sup> werden die Zweifel des Vorstands der Dresdner Bank an einer Fusion „unter Gleichen“ laut. Der Brief spricht eine eindeutige Sprache: *„Besonders kritisch ist die Entwicklung im Rahmen der Integration der Investment Banking Aktivitäten unserer beiden Häuser. In der Pressekonferenz am 9. März hat Herr Dr. Breuer ausdrücklich erklärt, dass ein Verkauf unserer Investment Banking Division Dresdner Kleinwort Benson nicht zur Debatte stehe.“*<sup>310</sup> Eine Woche später ist im Rahmen einer Veranstaltung in London indessen gegenüber der Presse erklärt worden, für die Zukunft von Dresdner Kleinwort Benson stehen alle Optionen offen.<sup>311</sup> Diese Änderung hat sowohl zu einer großen Unruhe bei unseren führenden Mitarbeitern geführt als auch in der Öffentlichkeit die Reputation unserer Investment Banking Division erheblich geschädigt. Sie haben, erstmals am 14. März, den Verkauf unserer Investment Banking-Sparte vorgeschlagen und ihn in der letzten Sitzung des Integrationsausschusses eingefordert.“ Die einseitigen Äußerungen der Vertreter der Deutschen Bank über die Zukunft einzelner Bereiche der Dresdner Bank, insbesondere deren Verkauf ohne

<sup>307</sup> Walter, Bernhard/Müller, Dr.: Schreiben des Dresdner Bank Vorstand vom 29. März 2000 an den Vorstand der Deutschen Bank.

<sup>308</sup> manager magazin 5/00 vom Mai 2000, S. 13: „Auszüge aus der Grundsatzvereinbarung der Deutschen Bank und der Dresdner Bank zur geplanten Fusion.“

<sup>309</sup> Walter, Bernhard/Müller, Dr.: Schreiben des Dresdner Bank Vorstand vom 29. März 2000 an den Vorstand der Deutschen Bank.

<sup>310</sup> Spiegel Online vom 26.07.2000: „Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns“ [Zugriff 1.03.2009; 22:54 Uhr].

<sup>311</sup> Spiegel Online vom 26.07.2000: „Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns“ [Zugriff 1.03.2009; 22:54 Uhr].

Absprache mit der Dresdner Bank wurden sicherlich als arrogant und anmaßend empfunden, was zwischen den Zeilen zu lesen ist. Im weiteren Verlauf des Schreibens<sup>312</sup> werden von der Dresdner Bank Zweifel an der Integrationsfähigkeit der Dresdner Bank laut. Dabei bezieht sich die Integrationsfähigkeit mehr auf die Werthaltigkeit der einzelnen Abteilungen der Dresdner Bank. *„Wir sind weiterhin der Auffassung, dass alle Business Lines im Investment Banking nicht nur integrationsfähig sind, ... sondern auch integriert gehören, um unserem gemeinsamen ... Anspruch, eine europäische Spitzenposition im Investment Banking zu erreichen, gerecht zu werden und die errechneten Synergien zu heben. Dies setzt allerdings grundsätzlichen Integrationswillen voraus“* Deutlicher Unmut wird vom Dresdner-Bank-Vorstand durch das Schreiben<sup>313</sup> über Herrn Ackermann deutlich: *„Am Rande der Sitzung des Integrationsausschusses am vergangenen Dienstag hat Herr Dr. Ackermann gegenüber Kollegen sinngemäß erklärt, es müsse im Ergebnis zu einer ‚Übernahme‘ unserer Bank durch Ihr Haus kommen. Sie werden Verständnis dafür haben, dass uns diese Äußerung hochgradig irritiert. Es liegt auf der Hand, dass diese Sicht mit der Grundsatzvereinbarung<sup>314</sup> völlig unvereinbar ist.“* An dieser Stelle wird deutlich erkennbar, dass die Äußerung einer „Übernahmeabsicht“ statt einer Fusion unter Gleichen den Vorstand der Dresdner Bank verstimmt hat. Eine solche, nicht abgesprochene, Äußerung kann aus der Sicht der Dresdner Bank nur als arrogant und überheblich gewertet werden. Auch wenn der Vorstand der Dresdner Bank deutlich zwischen Herrn Ackermann, als Vorstandsmitglied zuständig für das Investment Banking, und Herrn Breuer als Vorstandssprecher unterscheidet. *„Wir haben zur Kenntnis genommen, dass Herr Dr. Breuer im Anschluss an die Vorstandssitzung Ihres Hauses am 28. März erklärt hat, dass die Aussage von Herrn Dr. Ackermann nicht seiner und der Auffassung der übrigen Vorstandsmitgliedern der Deutschen Bank entspricht.“* Das, was der Vorstand

---

<sup>312</sup> Walter, Bernhard/Müller, Dr.: Schreiben des Dresdner Bank Vorstand vom 29. März 2000 an den Vorstand der Deutschen Bank.

<sup>313</sup> Walter, Bernhard/Müller, Dr.: Schreiben des Dresdner Bank Vorstand vom 29. März 2000 an den Vorstand der Deutschen Bank.

<sup>314</sup> manager magazin 5/00 vom Mai 2000, S. 13: „Auszüge aus der Grundsatzvereinbarung der Deutschen Bank und der Dresdner Bank zur geplanten Fusion.“

der Dresdner Bank durch das Verhalten einzelner Deutsche-Bank-Manager wie z. B. Herrn Ackermann wahrnimmt, erscheint nicht mehr das zu sein, was in der Vereinbarung vom 8. März 2000 geregelt wurde. Aus diesem Grund fordert er in seinem Brief: *„Gleichwohl werden Sie Verständnis für unsere Bitte haben, uns im Hinblick auf die bevorstehenden Pressekonferenzen<sup>315</sup> bis zum 05.04.2000 schriftlich zu bestätigen, dass die Grundsatzvereinbarung<sup>316</sup> ... weiterhin auch für Sie verbindlich ist und Sie die in diesem Brief zum Ausdruck gebrachten Auffassungen teilen. Wir würden es bedauern, wenn der von unseren beiden Häusern gewollte und in der Welt eng verfolgte Schritt zur partnerschaftlichen Verschmelzung unserer beiden Häuser scheitern würde.“*

Während das Schreiben der Dresdner Bank auch die Gefühlslage zwischen den Banken thematisiert, beschäftigt sich das *manager magazin*<sup>317</sup> in seiner Ausgabe 4/00 mit der Bedeutung des Fusion. Hierbei geht das *manager magazin* auf das Datum von 13. März 2000 zurück: *„[A]m Montag, dem 13. März, noch bevor die Aufsichtsräte die Fusion von Deutscher und Dresdner Bank absegneten, trafen sich die Vorstände beider Häuser. In der Beletage der Dresdner-Zentrale verabschiedeten sie die Integrationsteams. Der neu Co-Sprecher Bernhard Walter (58) betonte die epochale Bedeutung der Megahochzeit, sein Kollege Rolf-E. Breuer (62) appellierte an das neue Wir-Gefühl.“* Das WIR-Gefühl sollte ein Ausdruck einer partnerschaftlichen Fusion zwischen Deutscher und Dresdner Bank sein, was sich jedoch im weiteren Verlauf der Fusionsgespräche wandelte. Doch am 13. März, berichtet das *manager magazin*<sup>318</sup> weiter, war weiterhin die Rede von einer Fusion zwischen gleichen Partnern: *„Dann gingen die Topmanager nach nebenan zum ‚Meal of*

---

<sup>315</sup> Deutsche Bank Pressemitteilung vom 5. April 2000: „Deutsche Bank AG: Fusionsgespräche mit der Dresdner Bank-Gruppe abgebrochen; Ergebnisanstieg im 1. Quartal 2000 um über 50 %.“

<sup>316</sup> *manager magazin* 5/00 vom Mai 2000, S. 13: „Auszüge aus der Grundsatzvereinbarung der Deutschen Bank und der Dresdner Bank zur geplanten Fusion.“

<sup>317</sup> *manager magazin* 4/00 vom April 2000, S. 20: „Blaues Wunder – Deutsche Bank/Dresdner Bank: Für Rolf-E. Breuer und Bernhard Walter ist die Fusion ein Glücksfall. Was geschah wirklich, wer sind die Gewinner und Verlierer?“

<sup>318</sup> *manager magazin* 4/00 vom April 2000, S. 20: „Blaues Wunder – Deutsche Bank/Dresdner Bank: Für Rolf-E. Breuer und Bernhard Walter ist die Fusion ein Glücksfall. Was geschah wirklich, wer sind die Gewinner und Verlierer?“

*Equals'. Für jeden gab's das Gleiche: Geschnetzelt mit Schupfnudeln und Pilzen – eine Reverenz an die schwäbische Heimat von Gastgeber Walter.“*

### **3.2.3.6 Verlauf der Gespräche ab dem 4. April 2000**

Am 4. April 2000 spitzt sich der Streit in der Führungsetage um Dresdner Kleinwort Benson zu. Einige Manager des Londoner Investment-Hauses haben bereits gekündigt und bei Konkurrenten angeheuert.<sup>319</sup>

### **3.2.3.7 Verlauf der Gespräche am dem 5. April 2000**

Am 5. April 2000 wird der Fusionsprozess abgebrochen. Die Dresdner Bank beschließt den Rückzug. Die Aktienkurse beider Geldhäuser legen gegen den Börsentrend kräftig zu. Die Allianz ist der große Verlierer: Ihre Aktien verlieren binnen Minuten 14 Prozent an Wert.<sup>320</sup> Die Deutsche Bank teilt am 5. April 2000<sup>321</sup> unter der Überschrift *„Deutsche Bank AG: Fusionsgespräche mit der Dresdner Bank-Gruppe abgebrochen; Ergebnisanstieg im 1. Quartal 2000 um über 50 %“* folgendes mit: *„Der Vorstand der Dresdner Bank AG hat heute den Vorstand der Deutschen Bank AG über die Entscheidung informiert, die Fusionsgespräche mit sofortiger Wirkung abzubrechen. In den angelaufenen Integrationsplanungsgesprächen beider Häuser haben sich Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich der Integration des Investment Banking-Geschäfts ergeben. Die Dresdner Bank AG hat sich nicht in der Lage gesehen, einen Verkauf ihres Investment Banking-Geschäfts in Erwägung zu ziehen. Auch auf den Vorschlag einer Teilintegration wollte man nicht eingehen. Letztlich konnte keine für beide Seiten akzeptable Vorgehensweise*

<sup>319</sup> Spiegel Online vom 26.07.2000: „Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns“ [Zugriff 1.03.2009; 22:54 Uhr].

<sup>320</sup> Spiegel Online vom 26.07.2000: „Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns“ [Zugriff 1.03.2009; 22: Uhr].

<sup>321</sup> Deutsche Bank Pressemitteilung vom 5. April 2000: „Deutsche Bank AG: Fusionsgespräche mit der Dresdner Bank-Gruppe abgebrochen; Ergebnisanstieg im 1. Quartal 2000 um über 50 %.“

gefunden werden. Ein Integrationsmanagement, wie es sich bei Bankers Trust bewährt hat, konnte deshalb nicht umgesetzt werden. Somit konnte auch die Realisierung der mit der Transaktion verbundenen Wertschaffung für die Deutsche Bank-Aktionäre nicht sichergestellt werden. Durch das Abbrechen des Fusionsprozesses ist auch die Grundsatzvereinbarung mit der Allianz über den Verkauf von DWS, 49 % an der Deutschen Bank 24, sowie die Übertragung der unternehmerischen Führung am Deutschen Herold hinfällig geworden.“ In dieser Pressemitteilung<sup>322</sup> ist auf die genaue Wortwahl zu achten. Hier wird von „Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich der Integration des Investment Banking-Geschäfts“ gesprochen. Meinungsverschiedenheiten werden umgangssprachlich auch als „Streit“ bezeichnet. Ein Streit ist ein sehr emotionaler Faktor, was insgesamt einiges über die Emotionalität der Fusionsverhandlungen aussagt.

Mit der Überschrift „Fusionsprozess abgebrochen“ teilt die Dresdner Bank<sup>323</sup> am 5. April 2000 der Presse folgendes mit: „Der Vorstand der Dresdner Bank hat einstimmig beschlossen, den geplanten Fusionsprozess mit der Deutschen Bank mit sofortiger Wirkung abzuberechnen.“ Im nächsten Absatz teilt die Dresdner Bank ihre Gründe mit: „Die Absprache zwischen der Deutschen Bank und der Dresdner Bank sah vor, beide Institute nach dem Leitbild einer Fusion unter gleichen Partnern zusammenzuführen und den Integrationsprozess ausgewogen zu gestalten. Die Zusammenführung der Geschäftsaktivitäten im Bereich des Investment Bankings war dabei wesentliche Geschäftsgrundlage, um dem strategischen Anspruch, eine führende Investment Bank zu schaffen, gerecht zu werden.“ Hierbei weist die Dresdner Bank die Schuld für das Scheitern der Verhandlungen eindeutig der Deutschen Bank zu, wie der nächste Satz beweist: „Stattdessen hat die Deutsche Bank nach Ankündigung der Fusion gefordert, Dresdner Kleinwort Benson ganz oder in Teilen zu verkaufen. Sie war auch nicht bereit, konstruktive Vorschläge aufzunehmen, um den Integrationsprozess im

<sup>322</sup> Deutsche Bank Pressemitteilung vom 5. April 2000: „Deutsche Bank AG: Fusionsgespräche mit der Dresdner Bank-Gruppe abgebrochen; Ergebnisanstieg im 1. Quartal 2000 um über 50 %.“

<sup>323</sup> Dresdner Bank Pressemitteilung vom 5. April 2000: „Fusionsprozess abgebrochen.“



*Investment Banking nach objektiven und rationalen Kriterien zu gestalten. Sie hat eine ausgewogene Integration von Dresdner Kleinwort Benson nach Wortlaut und Geist der getroffenen Absprachen abgelehnt.*“ Im Unterton schwingt mit, dass die Deutsche Bank nicht zu Kompromissen bereit gewesen sei, was man sicherlich als starre Haltung bezeichnen kann. Im nächsten Satz der Pressemitteilung<sup>324</sup> werden die Schuldvorwürfe gegenüber der Deutschen Bank noch deutlicher formuliert: *„Die Deutsche Bank hat durch ihr Verhalten der geplanten Fusion die Vertrauensbasis entzogen. Ein Zusammenschluss zu Lasten der Dresdner Bank kann nicht im Interesse ihrer Aktionäre, Kunden und Mitarbeiter liegen.*“ Einer solchen Aussage muss auch eine gewisse Emotionalität zugrunde liegen, die sicherlich durch eine entsprechende Emotionalität der anderen Seite geprägt sein wird.

Auch die Presse greift das Scheitern der Verhandlungen auf. So berichtet das *manager magazin*<sup>325</sup> von der geplatzten Fusion: *„Frankfurt – Die Ad-hoc-Meldung war kurz und knapp, aber offiziell: ‚Der Vorstand der Dresdner Bank AG hat einstimmig beschlossen, den geplanten Fusionsprozess mit der Deutschen Bank AG mit sofortiger Wirkung abubrechen. Weitere Erläuterungen sind vorgesehen.‘ Ein Sprecher der Deutschen Bank bestätigte das Ende der Fusionsgespräche.*“ Weiter schreibt das *manager magazin*<sup>326</sup> *„Dresdner Bank: Vertrauensbasis entzogen“* und gibt die Pressemitteilung der Dresdner Bank wie folgt wieder: ***„In einer Erklärung warf die Dresdner der Deutschen Bank unterdessen vor, durch ihr Verhalten das Scheitern der Fusion beider Institute ausgelöst zu haben. Es sei eine Fusion unter gleichen Partnern abgesprochen gewesen. Entgegen der Absprache habe die Deutsche Bank nach der Ankündigung der Fusion gefordert, die Investmentbanking-Sparte Dresdner Kleinwort Benson ganz oder in Teilen zu verkaufen. ‚Die Deutsche Bank hat durch ihr Verhalten der geplanten Fusion die***

---

<sup>324</sup> Dresdner Bank Pressemitteilung vom 5. April 2000: „Fusionsprozess abgebrochen.“

<sup>325</sup> *manager magazin* Online vom 05.04.2000 Nr. 1: „Fusion geplatzt – Dresdner stoppt Verhandlungen. – Der geplante Zusammenschluss ist geplatzt. Der Dresdner-Vorstand beschloss einstimmig, die Gespräche abubrechen und erhob schwere Vorwürfe gegen die Deutsche Bank. Deren Chef Rolf Breuer kontert. Die Allianz bedauert.“

<sup>326</sup> *manager magazin* Online vom 05.04.2000 Nr. 1: „Fusion geplatzt – Dresdner stoppt Verhandlungen. – Der geplante Zusammenschluss ist geplatzt. Der Dresdner-Vorstand beschloss einstimmig, die Gespräche abubrechen und erhob schwere Vorwürfe gegen die Deutsche Bank. Deren Chef Rolf Breuer kontert. Die Allianz bedauert.“

*Vertrauensbasis entzogen‘, erklärte die Bank. Ein Zusammenschluss zu Lasten der Dresdner könne nicht im Interesse ihrer Aktionäre, Kunden und Mitarbeiter liegen.“* Zwar bezieht sich das *manager magazin* auf die gleiche Pressemitteilung wie z. B. auch der *Spiegel*,<sup>327</sup> dennoch kommt auch hier wieder ans Tageslicht, dass die (arroganten und überheblichen) Forderungen der Deutschen Bank aus der Sicht der Dresdner Bank zum Scheitern geführt haben. Nach einer weiteren Unterzeile<sup>328</sup> mit dem Wortlaut *„Deutsche Bank: Konzept in Frage gestellt,“* geht das *manager magazin* auf die Sichtweise der Deutschen Bank ein: *„Vorstandssprecher Rolf-E. Breuer erklärte, eine gleichberechtigte Partnerschaft sei nie geplant gewesen. Schon unter numerischen Aspekten sei das nicht in Frage gekommen.“* Diese Aussage steht natürlich im deutlichen Widerspruch zu dem Interview von Herrn Breuer vom 13.03.2000 im *Spiegel*, wo Herr Breuer unzweideutig von einer Fusion unter Gleichen sprach, in der es keinen Junior- oder Seniorpartner gebe. Dies bestätigt auch das *manager magazin*<sup>329</sup> im weiteren Wortlaut: *„Dagegen hatten beide Banken zuvor öffentlich mehrfach betont, dass die Fusion als ‚merger of equals‘ vonstatten gehen sollte. Die Deutsche Bank habe einen vollständigen Verkauf des Dresdner Bank-Investmenthauses Dresdner Kleinwort Benson bevorzugt, um den Wert des Investmenthauses in Gänze zu erhalten.“* In seiner zweiten Online-Ausgabe<sup>330</sup> vom 05. April 2000 titelt das *manager magazin*: *„Wie eine Fusion in den Sand gesetzt wird.“* In der Unterzeile heißt es weiter: *„Knapp einen Monat hielt das Eheversprechen zwischen den beiden Großbanken. Zurück bleiben: ein beschädigtes Image für beide Institute, frustrierte Anleger und verärgerte Kunden.“*

---

<sup>327</sup> Spiegel Online vom 06.04.2000, um 8:38 Uhr: *„Die Dresdner Bank hatte gestern überraschend die Fusion abgesagt, weil die Deutsche Bank die Dresdner-Investmentsparte Kleinwort Benson nach dem Zusammenschluss verkaufen wollte.“*

<sup>328</sup> *manager magazin* Online vom 05.04.2000 Nr. 1: *„Fusion geplatzt – Dresdner stoppt Verhandlungen. – Der geplante Zusammenschluss ist geplatzt. Der Dresdner-Vorstand beschloss einstimmig, die Gespräche abzubrechen und erhob schwere Vorwürfe gegen die Deutsche Bank. Deren Chef Rolf Breuer kontert. Die Allianz bedauert.“*

<sup>329</sup> *manager magazin* Online vom 05.04.2000 Nr. 1: *„Fusion geplatzt – Dresdner stoppt Verhandlungen. – Der geplante Zusammenschluss ist geplatzt. Der Dresdner-Vorstand beschloss einstimmig, die Gespräche abzubrechen und erhob schwere Vorwürfe gegen die Deutsche Bank. Deren Chef Rolf Breuer kontert. Die Allianz bedauert.“*

<sup>330</sup> *manager magazin* Online vom 05.04.2000 Nr. 2: *„Wie eine Fusion in den Sand gesetzt wird – Knapp einen Monat hielt das Eheversprechen zwischen den beiden Großbanken. Zurück bleiben: ein beschädigtes Image für beide Institute, frustrierte Anleger und verärgerte Kunden.“*

### 3.2.3.8 Verlauf der Gespräche ab dem 6. April 2000

Ab dem 6. April machen sich die beiden Banken gegenseitig für das Scheitern verantwortlich. Dresdner-Bank-Chef Bernhard Walter tritt zurück. Nachfolger wird Bernd Fahrholz. Breuer lehnt einen Rücktritt ab.<sup>331</sup>

Kurz vor der Bilanz-Pressekonferenz am 6. April 2000 teilt die Deutsche Bank<sup>332</sup> überraschend in einer Pressemitteilung zum Thema gescheiterte Fusion folgendes mit: *„Zu dem Abbruch der Fusionsgespräche mit der Dresdner Bank erklärte Herr Breuer, dass sich in den angelaufenen Integrationsplanungsgesprächen beider Häuser Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich der Integration des Investment-Banking-Geschäfts ergeben hätten: ‚Die Dresdner Bank AG hat sich nicht in der Lage gesehen, einen Verkauf ihres Investment Banking-Geschäfts in Erwägung zu ziehen. Auch auf den Vorschlag einer Teilintegration wollte man nicht eingehen.‘ Letztlich hätte keine für beide Seiten akzeptable Vorgehensweise gefunden werden können. Ein Integrationsmanagement, wie es sich bei Bankers Trust bewährt habe, konnte deshalb nicht umgesetzt werden. ‚Somit konnte auch die Realisierung der mit der Transaktion verbundenen Wertschaffung für die Deutsche Bank-Aktionäre nicht sichergestellt werden‘, betonte der Vorstandssprecher.“* Mit dieser Presserklärung geht die Deutsche Bank auf den offiziellen Grund des Scheiterns der Verhandlungen, die Integration des Investment-Banking-Geschäfts, ein und schiebt den Schwarzen Peter der Dresdner Bank zu. Hinsichtlich der inoffiziellen Gründe, die zum Scheitern geführt haben, sagt die Presserklärung<sup>333</sup> nichts aus.

In seiner Online-Ausgabe vom 06. April 2000<sup>334</sup> schreibt der *Spiegel* zum Thema Fusion Deutsche/Dresdner Bank: *„Frankfurt am Main – Die Dresdner*

---

<sup>331</sup> Spiegel Online vom 26.07.2000: „Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns“ [Zugriff 1.03.2009; 22:54 Uhr].

<sup>332</sup> Deutsche Bank Bilanz-Pressekonferenz am 6. April 2000 zum Thema gescheiterte Fusion zwischen Deutscher und Dresdner Bank.

<sup>333</sup> Deutsche Bank Bilanz-Pressekonferenz am 6. April 2000 zum Thema gescheiterte Fusion zwischen Deutscher und Dresdner Bank.

<sup>334</sup> Spiegel Online vom 06. April 2000, 08:38 Uhr: „Das Desaster –Deutsche/Dresdner Bank-Fusion – Scheidung noch vor der Hochzeit: Die Meldung der geplatzten Megafusion zwischen Deutscher und Dresdner Bank schlug

Bank hatte gestern überraschend die Fusion abgesagt, weil die Deutsche Bank die Dresdner Investmentsparte Kleinwort Benson nach dem Zusammenschluss verkaufen wollte. Mit Spannung wird am Bankenplatz Frankfurt erwartet, wie der Deutsche-Bank-Chef Rolf Breuer nun die Zukunft seines Unternehmens skizzieren wird. Breuer hatte die Deutsche Bank mit der Übernahme der Dresdner Bank auch in der ertragsreichen Sparte Investmentbanking in die Weltspitze führen wollen. Das Scheitern der Fusionspläne war an der Börse durchaus positiv aufgenommen worden. Die Aktien sowohl der Deutschen Bank als auch der Dresdner Bank hatten gestern deutlich über vier Prozent zugelegt, obwohl der Gesamtmarkt im Minus war. Allerdings äußerten Analysten die Sorge, die Banken hätten mit dem Scheitern ihrer Fusionspläne schweren Imageschaden genommen. Die Mitarbeiter in den Filialen und im Investmentbereich sowie die Kunden seien verunsichert worden, ohne dass ein greifbares Ergebnis herausgekommen sei. Zudem sei es kein gutes Zeugnis für professionellen Fusionsberater, wenn ihre eigene Fusion so spektakulär platze. Nach Darstellung der Dresdner Bank wurde die Verabredung einer ‚**Fusion unter gleichen Partnern**‘ von der Deutschen Bank missachtet. Damit sei dem Projekt die Vertrauensbasis entzogen worden. Breuer sagte dagegen, es sei **nie eine gleichberechtigte Fusion geplant gewesen. Das sei ein Missverständnis.**“ Im letzten Absatz der Online-Mitteilung des *Spiegels*<sup>335</sup> wird der subjektive Grund des Scheiterns beschrieben: Die Dresdner Bank ging von einer Fusion unter gleichen Partnern aus, während die Deutsche Bank dies (im Nachgang) für ein Missverständnis hält.

Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung*<sup>336</sup> schreibt einen Tag nach der Verkündigung des Scheiterns der Fusionsverhandlung: „Die Fusion zwischen

---

ein wie eine Bombe. Von allen Seiten hagelte es heftig Kritik – Analysten befürchten einen schweren Imageschaden der Banken. Unter dem Eindruck des Scheiterns der Fusion legt die Deutsche Bank ihre Bilanz für das Jahr 1999 vor.“

<sup>335</sup> Spiegel Online vom 06. April 2000, 08:38 Uhr: „Das Desaster –Deutsche/Dresdner Bank-Fusion – Scheidung noch vor der Hochzeit: Die Meldung der geplatzten Megafusion zwischen Deutscher und Dresdner Bank schlug ein wie eine Bombe. Von allen Seiten hagelte es heftig Kritik – Analysten befürchten einen schweren Imageschaden der Banken. Unter dem Eindruck des Scheiterns der Fusion legt die Deutsche Bank ihre Bilanz für das Jahr 1999 vor.“

<sup>336</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 06.04.2000, Nr. 82, S. 1: „Fusion von Deutscher und Dresdner Bank gescheitert – Streit um den Verkauf der Investmentbank/Breuer: Zusammenschluss unter Gleichen nie geplant.“

der Deutschen und der Dresdner Bank ist gescheitert. Der Vorstand der Dresdner Bank habe einstimmig beschlossen, den geplanten Fusionsprozess mit der Deutschen Bank mit sofortiger Wirkung abubrechen, teilte die Dresdner Bank am Mittwochnachmittag mit.“ Bereits im zweiten Satz des Artikels<sup>337</sup> wird Herr Walter, der Vorstandsvorsitzende der Dresdner Bank, zitiert, der in der offiziellen Begründung das Scheitern der Verhandlungen auch am Verhalten der Deutschen Bank festmacht: „Die Deutsche Bank habe durch ihr Verhalten der geplanten Fusion die Vertrauensbasis entzogen. Ein Zusammenschluss zu Lasten der Dresdner Bank könne nicht im Interesse ihrer Aktionäre, Kunden und Mitarbeiter liegen.“ Wobei mit „Verhalten“ sicherlich das Auftreten der Deutschen Bank bezüglich Dresdner Kleinwort Benson gemeint ist. Hierbei stellt Herr Walter auf den Alleingang der Deutschen Bank in der Presse ab. Dabei betont der Artikel,<sup>338</sup> dass Walter über einen Verkauf von Dresdner Kleinwort Benson mit sich hätte reden lassen: „Über einen Verkauf von Dresdner Kleinwort Benson hätte man vorher reden müssen, hieß es aus Vorstandskreisen der Dresdner Bank. Nur wenn man einen solchen Schritt diskret vorbereitet hätte, wäre es möglich gewesen, für Dresdner Kleinwort Benson einen attraktiven Preis zu erzielen. Geplant gewesen sei ursprünglich ein Zusammenschluss gleichberechtigter Partner, wobei die Dresdner Bank sich der Größenordnungen und des letztlich geringeren Gewichts der eigenen Bank bewusst gewesen sei. Doch die Deutsche Bank habe die Dresdner Bank einfach übernehmen wollen, ohne aber den Aktionären eine attraktive Übernahmeprämie zu bieten, die in solchen Fällen häufig 30 bis 40 Prozent über dem jeweils aktuellen Börsenkurs liege. Deshalb sei im Interesse der Aktionäre wie auch der Mitarbeiter und der Kunden der Dresdner Bank die Absage an die Fusion die einzig richtige Antwort.“ Laut Aussage dieses Artikels in der F.A.Z. liegen die Gründe des Scheiterns der Fusion in dem Alleingang der Deutschen Bank. Die Deutsche Bank wollte einseitig das Investment-Haus Dresdner Kleinwort Benson, das einer Perle der

---

<sup>337</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 06.04.2000, Nr. 82, S. 1: „Fusion von Deutscher und Dresdner Bank gescheitert – Streit um den Verkauf der Investmentbank/Breuer: Zusammenschluss unter Gleichen nie geplant.“

<sup>338</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 06.04.2000, Nr. 82, S. 1: „Fusion von Deutscher und Dresdner Bank gescheitert – Streit um den Verkauf der Investmentbank/Breuer: Zusammenschluss unter Gleichen nie geplant.“

Dresdner Bank darstellt, verkaufen, ohne darüber mit der Dresdner Bank zu sprechen. Sicherlich stellt dies kein angemessenes Verhalten für eine Fusion unter Gleichen dar, sondern konnte von den Vertretern der Dresdner Bank nur als arrogant und überheblich gewertet werden. Wie bereits in den Aussagen im *Spiegel*, im *manager magazin*,<sup>339</sup> in der *F.A.Z.*<sup>340</sup> und in der gemeinsamen Presseerklärung<sup>341</sup> war zunächst eine „*Fusion unter Gleichen geplant*.“ Doch im weiten Verlauf des Artikels<sup>342</sup> weicht Herr Breuer von dieser Sicht ab und behauptet, dass eine solche Fusion unter Gleichen nie geplant gewesen sei: „*Rolf Breuer, der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, bestätigte, dass die Gespräche vor allem an der Behandlung von Dresdner Kleinwort Benson gescheitert seien. Er habe sich für einen Verkauf der Investmentbank eingesetzt. Eine gleichberechtigte Fusion sei nie geplant gewesen.*“ Eine solche Aussage auch nach dem Scheitern der Verhandlungen muss wie eine Ohrfeige für die Vertreter der Dresdner Bank gewesen sein.

Zur Schuldfrage äußert sich die *F.A.Z.*<sup>343</sup> auf S. 17. Im Folgenden spricht die *F.A.Z.* auch hier davon, dass die Dresdner Bank der Deutschen Bank die Schuld für das Scheitern der Verhandlungen gibt: „*Die Dresdner Bank AG, Frankfurt, hat die geplante Fusion mit der Deutschen Bank abgebrochen und der Deutschen Bank vorgeworfen, durch ihr Verhalten dem Zusammenschluss die Vertrauensbasis entzogen zu haben. Die Absprache zwischen den beiden Banken habe vorgesehen, die Institute nach dem Leitbild einer Fusion unter gleichen Partnern zusammenzuführen und den Integrationsprozess ausgewogen zu gestalten, erklärte die Dresdner Bank in einer Mitteilung; dies sei nun nicht mehr der Fall.*“ Die Aussage, dass die Deutsche Bank durch ihr

---

<sup>339</sup> manager magazin Online vom 07.03.2000 „Deutsche Bank und Dresdner Bank fusionieren – Die größte Bank der Welt entsteht/Bilanzsumme rund 2,5 Billionen Mark.“

<sup>340</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 10.03.2000, Nr. 59, S. 16: „DIE NEUE DEUTSCHE BANK ENTSTEHT.“

<sup>341</sup> Deutsche Bank/Dresdner Bank: Gemeinsame Pressemitteilung der Deutschen Bank und Dresdner Bank am 9.03.2000, 11 Uhr, zur geplanten Fusion unter der Überschrift: „Deutsche Bank und Dresdner Bank fusionieren zur führenden Bank Europas mit herausragender globaler Plattform.“

<sup>342</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 06.04.2000, Nr. 82, S. 1: „Fusion von Deutscher und Dresdner Bank gescheitert – Streit um den Verkauf der Investmentbank/Breuer: Zusammenschluss unter Gleichen nie geplant.“

<sup>343</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 06.04.2000, Nr. 82, S. 17: „Dresdner gibt Deutscher Bank die Schuld – Vorstände: Vertrauensbasis entzogen/Fusion unter Gleichen nicht mehr gewährleistet.“

Verhalten dem Zusammenschluss die Vertrauensbasis entzogen habe, lässt wiederum darauf schließen, dass das einseitige Vorgehen der Deutschen Bank in der Frage des Verkaufs von Dresdner Kleinwort Benson zum Scheitern geführt hat. Im weiteren Verlauf des Artikels<sup>344</sup> spricht die *F.A.Z.* auch den offenen Brief des Dresdner-Bank-Vorstands<sup>345</sup> an seine Kollegen von der Deutschen Bank an: *„Im Mittelpunkt habe dabei die Zusammenführung der Aktivitäten im Investmentbanking gestanden mit dem Ziel, eine führende Investmentbank zu schaffen. Die Deutsche Bank habe nach der Fusionsankündigung allerdings gefordert, das Investmenthaus der Dresdner Bank, Dresdner Kleinwort Benson (DKB), ganz oder in Teilen zu verkaufen. Der Vorstand der Dresdner Bank hatte deswegen einen Brief an die Deutsche Bank mit Fristsetzung geschrieben, der bisher noch nicht beantwortet wurde. Eine ‚ausgewogene Integration‘ von Dresdner Kleinwort Benson nach ‚Wortlaut und Geist der getroffenen Absprachen‘ habe die Deutsche Bank abgelehnt.“* Nicht nur in der Wirtschaftswelt, sondern auch im privaten Leben ist es üblich, dass Briefe mit einem Gegenbrief beantwortet werden; auch dies hat die Deutsche Bank versäumt und auf der anderen Seite dadurch den Eindruck einer gewissen Arroganz und Überheblichkeit unterstützt. So zog die Dresdner Bank den Schluss: *„Ein Zusammenschluss zu Lasten der Dresdner Bank könne aber nicht im Interesse von Aktionären, Kunden und Mitarbeitern der Bank sein, hieß es.“*

Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.)*<sup>346</sup> bringt ein Interview mit Herrn Breuer: *“Fragen an Rolf-E. Breuer, den Vorstandssprecher der Deutschen Bank.“* Gleich zu Beginn des Interviews wird Herr Breuer nach den Fehlern gefragt, die letztendlich zum Scheitern der Fusion geführt haben.

---

<sup>344</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 06.04.2000, Nr. 82, S. 17: „Dresdner gibt Deutscher Bank die Schuld – Vorstände: Vertrauensbasis entzogen/Fusion unter Gleichen nicht mehr gewährleistet.“

<sup>345</sup> Walter, Bernhard/Müller, Dr.: Schreiben des Dresdner Bank Vorstand vom 29. März 2000 an den Vorstand der Deutschen Bank.

<sup>346</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 06.04.2000, Nr. 82, S. 20: „Verkauf von Dresdner Kleinwort Benson hätte Wert geschaffen – Fragen an Rolf-E. Breuer, den Vorstandssprecher der Deutschen Bank.“

**„F.A.Z.:** *Die Dresdner Bank hat die Fusion mit der Deutschen Bank abgesagt. Haben Sie Fehler gemacht, die Sie sich zuschreiben müssen?“*

Die Antwort des Deutsche-Bank-Managers Rolf Breuer (RB) gibt dabei leider keine Hinweise, warum die Fusion letztendlich gescheitert ist. Wobei dies natürlich eine gute Erstquelle darstellen würde.

**„RB:** *Das glaube ich nicht, und ich würde auch der Dresdner Bank keine Fehler vorwerfen. Im Laufe der mit bestem Willen geführten Verhandlungen ist nur deutlich geworden, dass wir bezüglich der Integration des Investmentbankings auf einen unauflösbaren Dissens gestoßen sind, über die Art und Weise, wie das zu bewerkstelligen wäre im Interesse der Kunden, der Mitarbeiter und der Aktionäre beider Institute. Wenn das der Fall ist, muss man auch den Mut haben, abzubrechen und zu sagen: Wir haben es versucht, und es ist nicht gegangen.“*

Auf der gleichen *F.A.Z.*-Seite<sup>347</sup> gibt auch Herr Dr. Walter von der Dresdner Bank ein Interview. Hier titelt die *F.A.Z.*: „*JÄHES ENDE VON BREUERS POWERHOUSE.*“ Hierbei natürlich in direkter Anspielung auf die Rolle von Herrn Breuer von der Deutschen Bank. In der Unterzeile heißt es weiter: *“Die Besten können nicht immer nur auf einer Seite sein: Fragen an Bernhard Walter, den Vorstandssprecher der Dresdner Bank.“* Im Rahmen des Interviews<sup>348</sup> stellt die *F.A.Z.* die Frage, ob Herr Walter von Herrn Breuer von der Deutschen Bank enttäuscht ist. Die Frage wird von Herrn Walter sachlich beantwortet, indem er lediglich seine Enttäuschung über die geplatzte Fusion äußert. In der Antwort zur zweiten Frage lässt Herr Walter aber bereits anklingen, dass es Gründe für das Scheitern außerhalb der eigentlichen Fusionsfragen gab.

---

<sup>347</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 06.04.2000, Nr. 82, S. 20: „Verkauf von Dresdner Kleinwort Benson hätte Wert geschaffen – Fragen an Rolf-E. Breuer, den Vorstandssprecher der Deutschen Bank.“

<sup>348</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 06.04.2000, Nr. 82, S. 20: „Verkauf von Dresdner Kleinwort Benson hätte Wert geschaffen – Fragen an Rolf-E. Breuer, den Vorstandssprecher der Deutschen Bank.“



**F.A.Z.:** *Müssen Sie sich im Nachhinein selbstkritisch eigene Fehler in der Verhandlungsführung zuschreiben?*

**Walter:** *Definitiv nein. Diese Frage haben sich meine Kollegen und ich intensiv gestellt, und wir kamen zu dem Ergebnis, dass das Ziel richtig angelegt war und dass die Vereinbarung, die wir getroffen haben, wirklich stichhaltig ist. Aber wenn wir außerhalb der Vereinbarung agieren, dann kann das Ziel nicht erreicht werden. Wir haben die Vereinbarung eingehalten.“*

Hier lässt Herr Walter anklingen, dass sich die Deutsche Bank nicht an die Vorvereinbarung<sup>349</sup> vom 08.03.2000 gehalten hat, im Gegensatz zur Dresdner Bank. Zwischen den Zeilen lässt sich dabei entnehmen, dass das Herrn Walter von der Deutschen Bank zum Vorwurf gemacht wird.

In seiner Ausgabe vom 7.04.2000 geht das *Handelsblatt*<sup>350</sup> auf den Rücktritt von Herrn Walter von der Dresdner Bank ein. Dabei wird auf eine sehr interessante Passage in der Erklärung von Herrn Walter hingewiesen: *„Vorstandssprecher der Dresdner Bank, Bernhard Walter, zieht die Konsequenzen aus der gescheiterten Fusion zwischen Deutscher und Dresdner Bank. Auf der gestrigen Aufsichtsratssitzung stellte Walter seinen Posten zum 30. April zur Verfügung. Walter erklärte, er trage **„nicht die Verantwortung dafür, dass diese Fusion nicht zu Stande gekommen ist‘. Er übernehme lediglich die ‚politische Verantwortung‘ im eigenen Hause.“*** Hier differenziert Herr Walter eindeutig zwischen der gescheiterten Fusion und einer politischen Verantwortung im eigenen Haus. Dadurch dass Herr Walter nicht die Verantwortung für das Scheitern der Fusion übernimmt, weist er diese im Umkehrschluss Herrn Breuer zu.

<sup>349</sup> manager magazin 5/00 vom Mai 2000, S. 13: „Auszüge aus der Grundsatzvereinbarung der Deutschen Bank und der Dresdner Bank zur geplanten Fusion.“

<sup>350</sup> Handelsblatt Ausgabe 070 vom 07.04.2000, S. 1: „Dresdner-Chef Walter tritt ab.“

In einem weiteren Artikel des *Handelsblatts*<sup>351</sup> zur gescheiterten Fusion spiegelt sich im zweiten Absatz des Beitrags die Sichtweise von Herr Breuer wider: *„Offiziell zu Grabe trägt er das Bestreben, durch die Fusion zweier führender deutscher Banken und die Partnerschaft mit einem mächtigen Versicherer das Privatkundengeschäft in Deutschland kosteneffizient zu machen und im Investmentbanking den führenden US-Häusern näher zu kommen. Die Schuldfrage klärt Breuer gleich zu Beginn: ‚Das Konzept für die Fusion mit der Dresdner Bank war gut. Leider wurde das hierzu erforderliche Integrationsmanagement von unserem Partner nicht akzeptiert.‘“* Auch diese Sichtweise, dass der Partner das erforderliche Integrationsmanagement nicht akzeptiert, erscheint unter dem Aspekt, dass eine Fusion unter Gleichen geplant war, arrogant. Insbesondere mit der Aussage im nächsten Satz:<sup>352</sup> *„Selbstverständlich gehe es ihm nicht darum, einen Sündenbock zu finden. Er wolle damit lediglich die Ursachen für das Scheitern beim Namen nennen.“* Das wirkt schon fast hämisch. Im nächsten Absatz<sup>353</sup> wird die offizielle Ursache des Scheiterns der Verhandlungen angeführt: *„Breuer bringt es auf den Punkt: ‚Dresdner Kleinwort Benson war der Deal-Breaker für beide Seiten.‘“* Wobei Herr Ackermann hierzu noch einige Details liefert: *„Vorstandsmitglied Josef Ackermann erzählt später: Erst habe sich Dresdner-Chef Bernhard Walter gegen einen Verkauf von Kleinwort Benson gestemmt. Dann habe sich der Vorstandssprecher der grünen Beraterbank auch nicht mit dem Modell einer Teil-Eingliederung seiner Investment-Banking-Einheit in die neue Deutsche Bank anfreunden können, berichtet Ackermann – Walter schmiss schließlich am Mittwoch die Brocken hin. Eine Teilintegration hätte nach Lesart der Deutschbanker bedeutet, dass nur 10 % der Dresdner-Investmentbanker übernommen worden wären. ‚Warum hätten wir unsere globale, starke Investmentbank schwächen sollen?‘, sagte Ackermann, der zu*

<sup>351</sup> Handelsblatt Ausgabe 070 vom 07.04.2000, S. 24: „Ein Zusammengehen mit der Dresdner Bank gehört der Vergangenheit an. Die Deutsche Bank präsentiert sich solo schlagkräftig und zukunftsorientiert, als hätte sie nie fusionieren wollen.“

<sup>352</sup> Handelsblatt Ausgabe 070 vom 07.04.2000, S. 24: „Ein Zusammengehen mit der Dresdner Bank gehört der Vergangenheit an. Die Deutsche Bank präsentiert sich solo schlagkräftig und zukunftsorientiert, als hätte sie nie fusionieren wollen.“

<sup>353</sup> Handelsblatt Ausgabe 070 vom 07.04.2000, S. 24: „Ein Zusammengehen mit der Dresdner Bank gehört der Vergangenheit an. Die Deutsche Bank präsentiert sich solo schlagkräftig und zukunftsorientiert, als hätte sie nie fusionieren wollen.“

*Breuers Anspannung einen fröhlich-unbeschwerten Kontrapunkt setzte. Er präsentierte sich wie jemand, der mitten im Desaster Kontur gewonnen hat.“*

*Herr Walter kommt dagegen in der Online-Ausgabe des Spiegels<sup>354</sup> vom 07. April 2000 zu Wort. Gleich im ersten Absatz geht der Spiegel auf die Gründe des Scheiterns aus der Sicht von Bernhard Walter ein: „Frankfurt am Main – Einen Tag nachdem Walter seinen Rücktritt zum Ende des Monats angekündigt hat, begründete er den Abbruch der Fusionsgespräche damit, dass die Verhandlungen **nicht mehr partnerschaftlich gewesen seien**. Die Gespräche **seien eindeutig am Verhalten des größeren Partners gescheitert**. Die Deutsche Bank sei nicht bereit gewesen, den Zusammenschluss auf der **verabredeten Basis ‚einer Fusion unter gleichen Partnern‘ zu gestalten, sagte Walter während der Bilanzpressekonferenz.**“ Die Aussage von Herrn Walter in der Bilanzkonferenz vom 07. April 2000 lässt vor dem Hintergrund der Ereignisse vor dem 07. April 2000 die Vermutung zu, dass das von Herrn Walter als nicht partnerschaftlich gewertete Verhalten der Deutschen Bank ein arrogantes und überhebliches Verhalten meint. Dies wird durch die Aussage von Herrn Walter unterstützt, dass das Scheitern eindeutig am „Verhalten“ des größeren Partners (Deutsche Bank) gelegen habe. Insbesondere da man bereits am 8. März einen Vorvertrag<sup>355</sup> geschlossen hatte („verabredete Basis“), der besagte, dass Fusionsaktionen nur von beiden Banken gemeinsamen beschlossen werden dürften. Eine solche Vereinbarung kann sicherlich als „partnerschaftlich“ bezeichnet werden, was aber subjektiv durch Äußerungen einzelner Vertreter der Deutschen Bank nicht so gesehen wurde. In weiteren Verlauf der Online-Mitteilung<sup>356</sup> weist der Vorstandssprecher der Dresdner Bank auf eher objektive Gründe hin, die zum Abbruch der Fusionsgespräche geführt hätten: „Die Deutsche Bank habe diese Grundsätze insbesondere bei dem Integrationsprozess des Investmentbanking nicht einhalten wollen. Sie habe vielmehr den Verkauf des Londoner Investmenthauses der Dresdner Bank*

---

<sup>354</sup> Spiegel Online vom 07.04.2000, 12:03 Uhr: „Walter gibt Deutscher Bank die Schuld – Fusionsdesaster.“

<sup>355</sup> manager magazin 5/00 vom Mai 2000, S. 13: „Auszüge aus der Grundsatzvereinbarung der Deutschen Bank und der Dresdner Bank zur geplanten Fusion.“

<sup>356</sup> Spiegel Online vom 07.04.2000, 12:03 Uhr: „Walter gibt Deutscher Bank die Schuld – Fusionsdesaster.“

ganz oder in Teilen verlangt. Aus diesem Grund habe der Vorstand der Dresdner Bank am Mittwoch einstimmig beschlossen, den begonnenen Fusionsprozess mit sofortiger Wirkung zu beenden.“ Bereits unmittelbar nach der Entscheidung des Dresdner-Vorstandes habe er den Aufsichtsratsvorsitzenden gebeten, ihn von seinem Amt zu entbinden, sagte Walter und trat damit Gerüchten um seinen Rücktritt entgegen. Es war spekuliert worden, dass der Großaktionär Allianz Walter den Rücktritt nahegelegt habe. „Bei dieser Gelegenheit möchte ich allen Unterstellungen, dass ich nicht aus freien Stücken gehandelt hätte, in aller Deutlichkeit widersprechen“, so Walter in Frankfurt.

Einen Artikel vom 10.04.2000 überschreibt das *Handelsblatt*:<sup>357</sup> „Breuer: Wir suchen keinen neuen Fusionspartner.“ Inhaltlich geht der Artikel auf die interessanten Aussagen von Herrn Ackermann, dem damaligen Chef des Investmentbereichs der Deutschen Bank, und dem Vorstandssprecher der Deutschen Bank Rolf Breuer ein: „Sprach Breuer zunächst noch davon, das „Juwel“ Kleinwort Benson in jedem Fall behalten zu wollen, diktierte Ackermann seinem Chef schon wenige Tage nach der Ankündigung der Fusion offenbar das Gegenteil ins Aufgabenbuch: Kleinwort Benson wird verkauft, um die eigenen Investmentbanker in London zu halten. Nach außen hin wollen Breuer und Ackermann von ihren Meinungsverschiedenheiten nichts wissen. Der Schweizer, der Jahre zuvor bei Credit Suisse ebenfalls in einen Konflikt mit seinem Chef Rainer Gut geraten war, betonte noch am Freitag: „Herr Breuer und ich waren beim Thema Kleinwort Benson immer einer Meinung.““

Sollte diese Aussage tatsächlich wahr sein, müsste Herr Breuer gegenüber der Dresdner Bank nicht ehrlich gewesen sein, so auch das *Handelsblatt*:<sup>358</sup> „Doch wenn dies tatsächlich so gewesen sein sollte, warum hat Investmentexperte Ackermann seinen Chef nicht schon vor der Unterschrift des Fusionsvertrages auf offensichtliche Schwierigkeiten hingewiesen und ihm einen Verkauf

---

<sup>357</sup> Handelsblatt Ausgabe 071 vom 10.04.2000 S. 14: „Breuer: Wir suchen keinen neuen Fusionspartner.“

<sup>358</sup> Handelsblatt Ausgabe 071 vom 10.04.2000 S. 14: „Breuer: Wir suchen keinen neuen Fusionspartner.“

*Kleinwort Bensons empfohlen. Stattdessen ließ Ackermann Breuer auf der Fusionspressekonferenz in den höchsten Tönen von Kleinwort Benson schwärmen. Aussagen, die Breuer inzwischen ganz besonders nachteilig ausgelegt werden. Denn nach außen wurde so der Eindruck vermittelt, Ackermann habe Breuer später ausgebremst, vielleicht sogar verraten, zumindest aber seinen Willen aufgezwängt. Offenbar wusste Breuer tatsächlich zu spät von der Kehrtwende im eigenen Haus. ‚Dies zeigt, dass er die Zügel nicht mehr fest in der Hand hält‘, sagt ein Frankfurter Banker und erinnert mit einem Augenzwinkern daran, dass es Kopper war, der Ackermann vor Jahren in den Vorstand der Deutschen Bank holte.“*

Der *Focus* äußert sich über die Fusionsversuche von Deutscher und Dresdner Bank nur in einem Artikel,<sup>359</sup> was ein wenig verwundert, wenn man sieht, in wie vielen Artikeln sich der *Spiegel* zu diesem Thema geäußert hat. Zum Beginn des Beitrags bedient sich der *Focus* einiger Schlagworte u. a. wie „Fusionsdesaster“ und „erschüttert die Finanzwelt“, was aufzeigt, in welche Richtung dieser Artikel geht: *„Das Frankfurter Fusionsdesaster erschüttert die Finanzwelt. Banken und Versicherungen kämpfen nun um den internationalen Ruf der Milliardenbranche. Es sollte ein Bund fürs Leben sein. Erst Anfang März hatten Deutsche und Dresdner Bank den Pakt zum größten Kreditinstitut der Welt geschlossen – mit dem Segen des mächtigen Versicherungsgiganten Allianz.“* Im weiteren Verlauf des Artikels<sup>360</sup> geht der *Focus* auch auf die Hauptakteure Rolf Breuer von der Deutschen Bank und Bernhard Walter von der Dresdner Bank ein: *„Die Geld-Ehe hielt nur bis Mittwoch vergangener Woche. Nach knapp einem Monat war die Beziehung zwischen Rolf Breuer (Deutsche Bank) und Bernhard Walter (Dresdner) zu Ende, bevor sie überhaupt richtig hatte beginnen können.“* Des Weiteren wird deutlich,<sup>361</sup> dass es nach Ansicht des *Focus* eher eine Überraschung war, dass die Fusion gescheitert ist: *„Zur Überraschung aller Beteiligten: Noch am Dienstagnachmittag hatten in vielen deutschen Städten die Fusionsexperten*

---

<sup>359</sup> Focus Ausgabe 15 vom 10.04.2000, S. 20–24: „SCHEIDUNG vor der HOCHZEIT.“

<sup>360</sup> Focus Ausgabe 15 vom 10.04.2000, S. 20–24: „SCHEIDUNG vor der HOCHZEIT.“

<sup>361</sup> Focus Ausgabe 15 vom 10.04.2000, S. 20–24: „SCHEIDUNG vor der HOCHZEIT.“

der örtlichen Bankfilialen friedlich zusammengesessen; Mittwoch früh war die ahnungslose Führungscrew der Allianz zu Terminen in aller Welt aufgebrochen; und selbst am Donnerstagmorgen schwärmte der Geschäftsbericht der Deutschen Bank noch von dem "optimal" zusammenpassenden europäischen Champion mit globaler Reichweite" – korrigiert nur durch einen hässlichen Beipackzettel, dass diese Ausführungen nun wegen der gestoppten Fusionsgespräche ‚gegenstandslos‘ seien.“ Darüber hinaus beschreibt der *Focus*<sup>362</sup> als Folge der gescheiterten Fusion, dass „...die neue vereinte deutsche Superbank [...] über Nacht in zwei krisengeschüttelte ‚Geldruinen‘ (‚Bild‘) zerfallen [war]. Ein Beben, das die deutsche Finanzwelt erschütterte wie nichts zuvor: Dresdner-Bank-Chef Bernhard Walter trat noch am Donnerstag vergangener Woche zurück, der Sessel seines Kollegen Rolf Breuer wackelte gewaltig. Nicht zu vergessen: drei mächtige Finanzkonzerne, die nun ratlos vor den Trümmern ihrer Strategie stehen. Schließlich war neben den beiden Frankfurter Banken auch die Münchner Allianz ein Teil des Fusionspakts – sie wollte die ungeliebten Filialen der Kreditinstitute übernehmen.“ In einem weiteren Absatz<sup>363</sup> wird erläutert, woran die Fusion offiziell gescheitert ist: „Was war passiert? Deutsche und Dresdner Bank hatten sich schlicht über einen kleinen, aber höchst lukrativen Teil des künftigen Konzerns zerstritten: das sogenannte ‚InvestmentBanking‘ – ein hoch professionell betriebenes internationales Bankgeschäft. Hier beraten heiß umworbene Fachleute andere Unternehmen bei Fusionen, planen deren strategische Ausrichtung und bringen sie auf Wunsch auch an die Börse. Nicht ohne meine Tochter. In den vergangenen Jahren hatte sich indes jedes der beiden Frankfurter Geldhäuser eine eigene Investment-Bank zugelegt: Die Deutsche Bank schluckte Morgan Grenfell und Bankers Trust, die Dresdner übernahm Kleinwort Benson. In ihrem Fusionsplan vom März hatten die Bosse vereinbart, diese Töchter in den gemeinsamen Konzern zu integrieren.“ Sicherlich war dies der offizielle Streitpunkt, an dem die Fusion gescheitert ist. Dennoch zeigt der Umgang mit der Frage, was aus dem Investment-Haus

---

<sup>362</sup> Focus Ausgabe 15 vom 10.04.2000, S. 20–24: „SCHEIDUNG vor der HOCHZEIT.“

<sup>363</sup> Focus Ausgabe 15 vom 10.04.2000, S. 20–24: „SCHEIDUNG vor der HOCHZEIT.“

Kleinwort Benson werden sollte, wie sich das Top-Management unterhalb von Herrn Breuer und Herrn Walter zu einer Fusion zwischen der Deutschen und der Dresdner Bank stellte. Gerade die Manager im Investment-Bereich der Deutschen Bank fürchteten um ihre Macht, wenn durch die Übernahme von Kleinwort Benson im eigenen Hause eine Konkurrenz im Investment-Bereich entstehen würde: *„Gegen dieses Vorhaben [Übernahme von Kleinwort Benson, Th.S.] liefen die stolzen Investment-Banker der Deutschen Bank Sturm. Sie fühlten sich ihren Kollegen von Kleinwort Benson haushoch überlegen, hatten bereits eine schmerzhaft Verschmelzung hinter sich und wollten nicht schon wieder eine neue Firma verdauen.“* Dieser verletzte Stolz der Investment-Banker der Deutschen Bank spiegelt sich dann auch in einer gewissen Arroganz bezüglich der Wertschätzung der Kollegen von der Dresdner Bank wider. So berichtet der *Focus*, wie sich Herr Ackermann, als der Verantwortliche für den Bereich Investment Banking, bei der Deutschen Bank zur möglichen Übernahme von Kleinwort Benson stellte:<sup>364</sup> *„Insbesondere Vorstandsmitglied Josef Ackermann und sein Londoner Statthalter Edson Mitchell griffen Breuer frontal an. Sie drohten mit Rücktritt. Die Deutsche Bank könne kaum auf sie verzichten, schließlich erwirtschaftete ihre Sparte etwa die Hälfte des Konzerngewinns.“* Eine solche massive Drohung des späteren CEO der Deutschen Bank führte dazu, dass Herr Breuer als damaliger Vorstandssprecher seine Fusionspläne im Bereich Investment Banking überdenken musste. So berichtet der *Focus* weiter: *„Rolf Breuer, der sich gern als Deutschlands Banker Nummer eins umschmeicheln lässt, knickte vor seinen eigenen Angestellten ein: Plötzlich wollte er nur noch maximal zehn Prozent von Dresdner Kleinwort Benson akzeptieren, der Rest sollte abgestoßen werden.“* Die Äußerung von Herrn Ackermann, dass man auf den wichtigsten Aktivposten der Dresdner Bank (Kleinwort Benson) verzichten könnte<sup>365</sup> und dass daraufhin Herr Breuer einseitig und ohne Absprache mit der Dresdner Bank die Ansicht vertrat, bei der „neuen“ Deutschen Bank sei nur für 10 % von Kleinwort Benson Platz, muss auf die Manager der Dresdner Bank sicherlich

---

<sup>364</sup> Focus Ausgabe 15 vom 10.04.2000, S. 20–24: „SCHEIDUNG vor der HOCHZEIT.“

<sup>365</sup> Focus Ausgabe 15 vom 10.04.2000, S. 20–24: „SCHEIDUNG vor der HOCHZEIT.“

als große Überheblichkeit und Arroganz gewirkt haben. So berichtet auch der *Focus*, dass „...[d]ie Gegenseite [die Dresdner Bank] schäumte. ‚Breuer hat sein Wort gebrochen‘, schimpften Manager der Dresdner Bank. Außer sich vor Wut, zog der Vorstand am Mittwoch die Reißleine und stoppte die Großfusion.“ Der *Focus*<sup>366</sup> vertritt im Folgenden die Meinung, dass dies zu einer „*Eskalation der Emotionen*“ geführt hat, was man eher kühl rechnenden Bankern so erst einmal nicht unterstellt. Nach der Aussage des *Focus*<sup>367</sup> waren nach dem Rückzug der Dresdner Bank aus dem Fusionsvorhaben auch „...*die führenden Köpfe der Deutschen Bank sauer*.“ Im Verlauf des Artikels wird ein nicht genannter Aufsichtsrat der Deutschen Bank wie folgt zitiert: „*Das war eine selbstmörderische Aktion der Dresdner Bank. Die Jungs wollten einfach nicht wahrhaben, dass sie Gegenstand einer nett verpackten Firmenübernahme waren*.“ Natürlich steht diese Aussage in völligem Gegensatz zur vorvertraglichen Vereinbarung<sup>368</sup> vom 8. März 2000, da in dieser Vereinbarung geregelt ist, dass „...*beide Banken nach dem Leitbild einer Verschmelzung unter gleichen Partnern („Merger of Equals“) zusammenzuführen [sind]*.“ Dennoch spiegelt die Aussage des Aufsichtsrats wohl die tatsächliche Ansicht vieler Manager der Deutschen Bank wider. „*So lästerten die Banker, lägen die Kollegen von der Dresdner in vielen Bereichen um fünf bis zehn Jahre hinter den Standards der Deutschen Bank zurück*.“ Weitere Äußerungen der sonst so zurückhaltenden Banker werden vom *Focus* wie folgt geschildert: „*So beschimpfte sich vergangene Woche die Crème de la crème der deutschen Finanzwirtschaft in aller Öffentlichkeit wechselseitig als ‚unfähig‘, ‚wortbrüchig‘ und ‚unprofessionell*.“ Auch international führte dies laut *Focus*<sup>369</sup> zu einigen Reaktionen: „*Die ausländische Konkurrenz staunte. Kaum zu glauben – die Häuptlinge des hochgelobten ‚Finanzplatzes Deutschland‘ demontierten sich selbst: Die angeblichen Investment-Bank-Profis von Deutscher und Dresdner Bank schafften es nicht, ihre eigene Fusion zu*

---

<sup>366</sup> Focus Ausgabe 15 vom 10.04.2000, S. 20–24: „SCHEIDUNG vor der HOCHZEIT.“

<sup>367</sup> Focus Ausgabe 15 vom 10.04.2000, S. 20–24: „SCHEIDUNG vor der HOCHZEIT.“

<sup>368</sup> manager magazin 5/00 vom Mai 2000, S. 13: „Auszüge aus der Grundsatzvereinbarung der Deutschen Bank und der Dresdner Bank zur geplanten Fusion.“

<sup>369</sup> Focus Ausgabe 15 vom 10.04.2000, S. 20–24: „SCHEIDUNG vor der HOCHZEIT.“



bewältigen. Wie wollten sie in Zukunft glaubwürdig internationale Konzerne beraten? Spitzer Kommentar der Londoner ‚Financial Times‘: ‚Wenn man sich bemüht, wie eine amerikanische Firma zu handeln, obwohl die Kultur im Wesentlichen deutsch geblieben ist, holt man sich eine blutige Nase.‘“ Im weiteren Verlauf des Artikels<sup>370</sup> wird Josef Ackermann, der spätere CEO der Deutschen Bank als derjenige dargestellt, der letztlich die Fusion zum Scheitern brachte: ‚JOSEF ACKERMANN, Vorstand Deutsche Bank Ackermann gilt bei der Deutschen als der eigentliche Drahtzieher. Denn der Schweizer erwirtschaftet mit dem Investmentgeschäft mehr als die Hälfte des Ertrags. Sein Einsatz für den Verkauf der Dresdner-Tochter Kleinwort Benson brachte die Fusion zum Scheitern.‘“

### 3.2.3.9 Verlauf der Gespräche ab dem 15. April 2000

Am 15. April 2000 weist die die Commerzbank Gerüchte über eine Fusion mit der HypoVereinsbank zurück.<sup>371</sup> Ende April 2000 teilt die Beteiligungsgesellschaft CoBRa mit, sie verfüge über 9,9 Prozent der Commerzbank-Aktien. In den nächsten Wochen stockt die Gruppe ihre Beteiligung weiter auf. Fusionsspekulationen um die Commerzbank erhalten dadurch neuen Auftrieb. Auch eine Zerschlagung gilt als nicht ausgeschlossen.<sup>372</sup>

In der Ausgabe 05/00 (Mai 2000) gibt Herr Breuer dem *manager magazin*<sup>373</sup> unter dem Titel ‚Gebrannte Kinder‘ ein Interview. In diesem Interview sind zwei Aussagen für das Scheitern der Fusion unter dem Gesichtspunkt einer gewissen Überheblichkeit relevant. In der ersten Aussage fragt das *manager*

---

<sup>370</sup> Focus Ausgabe 15 vom 10.04.2000, S. 20–24: ‚SCHEIDUNG vor der HOCHZEIT.‘

<sup>371</sup> Spiegel Online vom 26.07.2000: ‚Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns‘ [Zugriff 1.03.2009; 22:54 Uhr].

<sup>372</sup> Spiegel Online vom 26.07.2000: ‚Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns‘ [Zugriff 1.03.2009; 22:54 Uhr].

<sup>373</sup> *manager magazin* 5/00 vom Mai 2000: ‚Gebrannte Kinder – Deutsche Bank: Nach der geplatzen Verlobung mit der Dresdner Bank sind der Branchenprimus und sein Sprecher unter Druck geraten. Wie konnte es zur Blamage kommen? Was lehrt uns der Fall? Rolf-E. Breuer über Gründe und Konsequenzen.‘

magazin Herrn Breuer: „Ihr Kollege Ackermann hat ungeniert von einer Übernahme im Investmentbanking gesprochen. So jedenfalls steht es in dem Mahnschreiben.“<sup>374</sup> Auch wenn Herr Breuer auf die Frage des *manager magazin* beschwichtigend antwortet („Breuer: Über diesen Brief habe ich mit Herrn Walter nach Absprache mit meinen Kollegen gesprochen. Der Ausdruck Übernahme war missverständlich. Gemeint war eine Teilintegration im Investment-Banking und nicht ein Takeover im technischen Sinne. Das hat auch Herr Ackermann in einer gemeinsamen Sitzung unseren Kollegen von der Dresdner Bank gegenüber richtiggestellt.“), ist durch die Verwendung des Wortes „Übernahme“ durch Herrn Ackermann anstelle des Wortes Fusion viel Porzellan zerstört worden. Dies hat u. a. dazu geführt, dass sich der Vorstand der Dresdner Bank veranlasst sah, das oben zitierte Mahnschreiben an den Vorstand der Deutschen Bank zu senden, in dem sich der Vorstand der Dresdner Bank bitterlich über die Entwicklung der partnerschaftlichen Fusion beschwert. In der zweiten relevanten Aussage des Interviews<sup>375</sup> konfrontiert das *manager magazin* Herrn Breuer mit folgender Aussage: „Die Dresdner Bank beklagt die unerträgliche Arroganz vieler Manager aus Ihrem Haus“ (der Deutschen Bank, Th.S.). Herr Breuer antwortet zwar darauf mit: „Das ist auch so eine Falschmeldung ohne Quelle.“ Dennoch weist das *manager magazin*<sup>376</sup> zu Recht darauf hin, dass dies keine Falschmeldung ohne Quelle ist: „Die Quelle ist Walter. Er hat öffentlich gesagt, bei einer Fusion könnten die Besten nicht nur auf einer Seite sitzen.“ Auch an dieser Stelle wird der Deutschen Bank bei ihrem Vorgehen eine Arroganz unterstellt, die letztendlich mit zum Scheitern der Fusionsverhandlungen geführt hat.

---

<sup>374</sup> Walter, Bernhard/Müller, Dr.: Schreiben des Dresdner Bank Vorstand vom 29. März 2000 an den Vorstand der Deutschen Bank.

<sup>375</sup> *manager magazin* 5/00 vom Mai 2000: „Gebrannte Kinder – Deutsche Bank: Nach der geplatzten Verlobung mit der Dresdner Bank sind der Branchenprimus und sein Sprecher unter Druck geraten. Wie konnte es zur Blamage kommen? Was lehrt uns der Fall? Rolf-E. Breuer über Gründe und Konsequenzen.“

<sup>376</sup> *manager magazin* 5/00 vom Mai 2000: „Gebrannte Kinder – Deutsche Bank: Nach der geplatzten Verlobung mit der Dresdner Bank sind der Branchenprimus und sein Sprecher unter Druck geraten. Wie konnte es zur Blamage kommen? Was lehrt uns der Fall? Rolf-E. Breuer über Gründe und Konsequenzen.“

### 3.2.3.11 Verlauf der Gespräche ab dem 19. Mai 2000

Die geplatze Fusion mit der Deutschen Bank belastet die Dresdner im ersten Quartal mit 440 Millionen Euro.<sup>377</sup> Mitte Juni 2000 beginnen bei der Commerzbank Gerüchte über eine Vollfusion mit der Dresdner Bank zu kursieren. Die CoBRa um den früheren Dresdner-Vorstand Hansgeorg Hofmann, die mittlerweile ein 17-Prozent-Paket an der Commerzbank hält, gilt als Gegner des Zusammenschlusses.<sup>378</sup>

Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung*<sup>379</sup> berichtet im Juni 2000 von der Hausversammlung (HV) der Deutschen Bank: „Rolf Breuer, der Vorstandssprecher der Deutschen Bank, hat in Bezug auf die geplatze Fusion mit der Dresdner Bank Selbstkritik geübt, gleichzeitig aber auch der Führung der Dresdner Bank einige kräftige Seitenhiebe verpasst. Für ihr Geschäft mit Privatkunden sei die Deutsche Bank weiterhin für Gespräche offen, sagte Breuer anlässlich der Hauptversammlung der Deutschen Bank und fügte an, das Verhältnis zur Allianz AG sei ungetrübt. Er deutete an, dass die Deutsche Bank nach einem neuen Abkommen mit der Allianz sucht. Durch den Abbruch der Fusion sei eine Chance verspielt worden, bei der Konsolidierung der Banken in Europa eine führende Rolle zu übernehmen. Nach Breuers Worten ist die Fusion daran gescheitert, dass die Dresdner Bank nicht bereit gewesen sei, den Verkauf ihrer Einheit Dresdner Kleinwort Benson (DKB) auch nur in Erwägung zu ziehen. Breuer ging allerdings nicht darauf ein, dass er selbst einen Verkauf von DKB zunächst ausgeschlossen hatte.“ Herr Breuer verliert kein Wort darüber, dass man sich gegebenenfalls in der Presse nicht ganz fair zum Wert der Dresdner Bank und ihrer Mitarbeiter geäußert hat oder dass einzelne Vertreter der Deutschen Bank gegenüber den Vertretern der Dresdner Bank überheblich aufgetreten sind. Im weiteren Verlauf des Artikels<sup>380</sup> sieht

---

<sup>377</sup> Spiegel Online vom 26.07.2000: „Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns“ [Zugriff 1.03.2009; 22:54 Uhr].

<sup>378</sup> Spiegel Online vom 26.07.2000: „Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns“ [Zugriff 1.03.2009; 22:54 Uhr].

<sup>379</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 10.06.2000, Nr. 134, S. 1: Breuer: „Selbstkritik wegen geplatzter Fusion Deutsche Bank weiterhin zu Gesprächen über das Privatkundengeschäft bereit.“

<sup>380</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 10.06.2000, Nr. 134, S. 1: Breuer: „Selbstkritik wegen geplatzter Fusion Deutsche Bank weiterhin zu Gesprächen über das Privatkundengeschäft bereit.“

Herr Breuer weiterhin keine Fehler bei der Deutschen Bank, sondern lediglich, dass man einige Sachverhalte unterschätzt hat: *„Im Rückblick sei klar, dass die Verantwortlichen – zu denen Breuer selbst gehört – drei Faktoren unterschätzt hätten, sagte Breuer: Erstens die Bereitschaft, unter teilweiser Aufgabe der eigenen Identität etwas Neues zu schaffen. Zweitens das Verständnis für die ‚Transaktion zu dritt‘, bei der die übliche Prämie eher an die Allianz als an den Fusionspartner zu zahlen war, drittens die Notwendigkeit einer eindeutigen Rollenverteilung. Aktionäre stellten zu der geplatzten Fusion die Frage, ob die Deutsche Bank von London aus oder von Frankfurt aus geführt werde. Das ‚Fiasko‘ habe dem Ansehen der Deutschen Bank geschadet.“*

Auf Seite 20 in der gleichen Ausgabe der *F.A.Z.* (Bereich Wirtschaft und Wetter)<sup>381</sup> spricht die *F.A.Z.* darüber, in welcher Weise das Verhalten der Deutschen Bank zu werten ist. So schreibt die *F.A.Z.*: *„Wie ein düpierter Sonnenkönig hat Rolf Breuer der Dresdner Bank als dem Partner bei der gescheiterten Fusion sein Zepter kräftig aufs Haupt geschlagen. Man habe die Bereitschaft aller Beteiligten falsch eingeschätzt, unter teilweiser Aufgabe der eigenen Identität eine neue, erfolgreichere Bank zu schaffen, sagte Breuer auf der Hauptversammlung der Deutschen Bank am Freitag.“* Der Vergleich mit „einem Sonnenkönig“ zielt wohl auf eine Parallele zwischen dem Verhalten Ludwigs IX und der Deutschen Bank und seines Vorstandssprechers Rolf Breuer ab. Ist doch den meisten Lesern bekannt, dass sich der Sonnenkönig Ludwig XIV arrogant und überheblich selbst als absoluter Herrscher sah, der den Leitsatz des Absolutismus, „L'État, c'est moi!“ (Der Staat bin ich) prägte und sich somit keiner weltlichen Verantwortung stellen musste.<sup>382</sup> Es war wohl die Intention der *F.A.Z.*, mit dem Vergleich mit einem absolutistischen Herrscher, der als arrogant und überheblich galt, dies auch Herrn Breuer zu unterstellen. Vor allem, wenn Herr Breuer der Dresdner Bank auch einen

---

<sup>381</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 10.06.2000, Nr. 134, S. 20 (Bereich Wirtschaft und Wetter): „Am Hof des Sonnenkönigs.“

<sup>382</sup> Ludwig XIV. (frz. Louis XIV, Louis le Grand; \* 5. September 1638 in Saint-Germain-en-Laye; † 1. September 1715 in Versailles) war seit 1643 König von Frankreich und Navarra, genannt „der Sonnenkönig“ (frz. le Roi Soleil). Vgl. Bernier, Olivier: Ludwig XIV. Die Biographie. Düsseldorf 2003.

Schlag von oben herab erteilt hat, wie es im weiteren Verlauf des Artikels<sup>383</sup> dargestellt wird: *„Auch habe das Verständnis für eine Transaktion zu dritt gefehlt, bei der die übliche Prämie – sprich die Übernahmeprämie – eher an die Allianz als an den Fusionspartner zu zahlen war. Ebenso habe die nötige eindeutige Rollenverteilung gefehlt – dies trotz der offiziell verkündeten Zusammenarbeit unter dem Etikett einer ‚Fusion unter Gleichen.‘“* Als eine Fusion unter Gleichen kann sicherlich keine Übernahme gewertet werden, bei der sich ein Partner mit einem anderen zusammenschließen will, um diesen nach der Fusion zu zerteilen. Hierzu der F.A.Z.-Artikel:<sup>384</sup> *„Im Klartext: Die Deutsche Bank hätte die Dresdner Bank gerne in Übereinstimmung mit der Allianz über- und dann auseinander genommen. Die fällige Übernahmeprämie wollte der Vorstandssprecher im Wesentlichen nur der Allianz zahlen. Da haben Breuer und seine Entourage ihre Rechnung ohne die übrigen Aktionäre der Dresdner Bank erstellt. Diese hätten ihm sicher einen kräftigen Strich durch die Rechnung gemacht – notfalls auf dem Rechtsweg. Der Chef der Deutschen Bank kann froh sein, dass die als Fusion getarnte Übernahme so früh scheiterte. So einfach geht es mit der Schuldzuweisung nicht. Der Schlag aufs Haupt der Dresdner Bank war alles andere als königlich.“*

### 3.2.3.12 Verlauf der Gespräche nach dem 19. Juni 2000

Am 19. Juni 2000 bestätigen die Commerzbank und die Dresdner Bank Gespräche über eine Zusammenarbeit. Nach Einschätzung der Gewerkschaft HBV würde eine Fusion 20.000 Arbeitsplätze kosten. Nach einem Spitzentreffen am 9. Juli 2000 zwischen den Bankchefs informiert Commerzbank-Chef Kohlhaussen den Aufsichtsrat. Noch ist keine Entscheidung gefallen. Nach Informationen aus Bankenkreisen will die Commerzbank auf einen Zusammenschluss unter Gleichen bestehen. Bis Ende

---

<sup>383</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 10.06.2000, Nr. 134, S. 20 (Bereich Wirtschaft und Wetter): „Am Hof des Sonnenkönigs.“

<sup>384</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 10.06.2000, Nr. 134, S. 20 (Bereich Wirtschaft und Wetter): „Am Hof des Sonnenkönigs.“

Juli soll eine Entscheidung fallen. Das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen untersagt CoBRa am 17. Juli 2000, das Stimmrecht für ihren 17-Prozent-Anteil bei der Commerzbank auszuüben. Ein wichtiges Hindernis auf dem Weg zur Fusion scheint aus dem Weg geräumt. Die CoBRa bekräftigt am 20. Juli 2000, dass sie den Zusammenschluss weiterhin verhindern will.<sup>385</sup>

### 3.3 Hypothese der Einzelfallbetrachtung

Wie bereits in der Darstellung des Forschungsprozesses ausgeführt,<sup>386</sup> stellt sich bei der Hypothese der Einzelfallbetrachtung die Frage, ob zwischen den ausgewählten gescheiterten politischen Verhandlungen und den Verhandlungen im ökonomisch-juristischen Umfeld Vergleichbarkeiten bestehen. Eine Vergleichbarkeit wird dann gegeben sein, wenn zwischen politischen Verhandlungen und den Verhandlungen im ökonomisch-juristischen Umfeld ein gewisses Maß an Parallelität festgestellt werden kann.

Wie bereits in der Definition des „Scheiterns von Vertragsverhandlungen“<sup>387</sup> beschrieben, sind erhebliche Auswirkungen dann gegeben, wenn die politischen wie wirtschaftlichen Verhandlungen gescheitert sind. Im Falle der gescheiterten Verhandlungen zur Ampel-Koalition 2001 führte dies zu einer rot-roten Politik, welche sich deutlich von der Politik einer Ampel-Koalition unterschied. Im Falle der geplatzten Fusion zwischen Deutscher und Dresdner Bank wurden die durch eine Fusion angestrebten Einsparungen in zweistelliger Millionenhöhe nicht realisiert.

Neben der generellen Vergleichbarkeit zwischen dem Scheitern der politischen Verhandlungen zur sog. Ampel-Koalition in Berlin 2001 und dem Scheitern der ökonomisch-juristischen Verhandlungen zur Fusion der Deutschen Bank

---

<sup>385</sup> Spiegel Online vom 26.07.2000: „Dresdner Bank – Chronologie des Scheiterns“ [Zugriff 1.03.2009; 22:54 Uhr].

<sup>386</sup> Siehe Abschnitt 2.1 Der Forschungsprozess.

<sup>387</sup> Siehe Abschnitt 2.5 Definition des Scheiterns von Vertragsverhandlungen.

mit der Dresdner Bank in Jahre 2000 stellt sich im Rahmen des Vergleichs die Frage, ob Verhaltensweisen wie „*Arroganz und Überheblichkeit*“ einer Verhandlungspartei zum Scheitern der Verhandlungen im politischen wie auch im ökonomisch-juristischen Umfeld führen können und welche Parallelitäten hierbei bestehen.

Eine solche Parallelität soll in der folgenden Hypothese der Einzelfallbetrachtung anhand der Indikatoren: *Glaube an den Erfolg*, *Inhaltliche Punkte* und *Scheitern aus Arroganz und Überheblichkeit* untersucht werden.

### **3.3.1 Glaube an den Erfolg**

Ein Scheitern der Verhandlungen kann nur dann angenommen werden, wenn beide Seiten zumindest bei Beginn der Verhandlungen davon überzeugt gewesen sind, dass sie die Verhandlungen mit dem Abschluss eines Vertrages (Koalitionsvertrag/Fusionsvertrag) beenden werden.

Im Nachgang zu den Koalitionsverhandlungen zur möglichen Ampelregierung im Jahre 2001 in Berlin sagte der Landesvorsitzende der Berliner FDP Dr. Günter Rexrodt anlässlich des Landesparteitages am 22. Februar 2002 in seiner Rede:<sup>388</sup> „*Wir sind angetreten, um Rot-Rot zu verhindern. Wir haben die Ampel offen und konzessionsbereit verhandelt. Nicht, weil wir sie als Idealkonstellation verstehen. Nein, aus Verantwortung für unsere Stadt.*“ Die *taz*<sup>389</sup> zitiert Herrn Rexrodt mit einem deutlichen Sinn für Realismus, der für eine ernsthafte Verhandlungsbereitschaft und vor allem Kompromissbereitschaft spricht: „*Die FDP signalisierte gestern erneut ihr*

---

<sup>388</sup> Rede des Landesvorsitzenden der Berliner FDP Dr. Günter Rexrodt anlässlich des Landesparteitages am 22. Februar 2002.

<sup>389</sup> *taz* vom 23.10.2001, S. 1 „SPD auf Brautschau – Nach den Wahlen in Berlin will SPD-Bürgermeister Klaus Wowereit erst mit Grünen und FDP, dann mit Gregor Gysis PDS Sondierungsgespräche führen. Bundes-SPD bevorzugt Ampelkoalition.“

deutliches Interesse an einer Ampelkoalition. ‚Wir wollen eine stabile Regierung diessseits der PDS‘, so Spitzenkandidat Günter Rexrodt. Eine Koalitionsvereinbarung könne selbstverständlich nicht ‚Liberalismus pur‘ sein. Diese müsse aber eine ‚liberale Handschrift‘ tragen.“ Aber auch die SPD war sicherlich zu Beginn ernsthaft bereit, über eine Ampelregierung zu verhandeln. Insbesondere da die Landes-SPD den Druck des Bundeskanzlers spürte, dies berichtet die taz:<sup>390</sup> „Bundeskanzler Gerhard Schröder (SPD) sprach sich gestern ebenfalls für die Bildung einer Ampelkoalition aus. Der ‚erste Blick‘ bei der Bildung einer Koalition sollte sich auf eine solche Lösung richten. Schröder verwies darüber hinaus auf Umfragen, nach denen drei Viertel der SPD-Wähler eine Ampelkoalition befürworteten.“ Diese Position von Bundeskanzler Schröder bestätigt auch noch einmal die F.A.Z.<sup>391</sup> „Schröders dringlicher Wunsch, Wovoreit möge es mit einer Ampelkoalition versuchen, ist unter bundespolitischen Gesichtspunkten zu sehen. Der Bundeskanzler und SPD-Vorsitzende möchte eine neuerliche Debatte über das Verhältnis von SPD und PDS vermeiden, welche im Falle einer solchen Koalition neu aufflammen würde.“

Diesen bundespolitischen Druck auf die Landes-SPD sieht auch die Berliner Zeitung<sup>392</sup> „Vor diesem Hintergrund hat sich Schröder überraschend klar für eine Ampelkoalition in Berlin ausgesprochen. Sie wäre ein Modell auch für den Bund, aus heutiger Sicht sogar ein wahrscheinliches. Gleichwohl ist dieser Vorstoß auf den ersten Blick wenig rational.“ Aber in dem gleichen Artikel weist der Autor auf die Schwierigkeiten einer solchen Ampelkoalition hin: „Welchen Nutzen hätte für Schröder eine Dreierkonstellation, die permanent unter Spannung steht oder gar scheitert.“

Dennoch scheint es so, dass zu Beginn der Verhandlungen alle Parteien bereit gewesen waren, auch Kompromisse einzugehen, um eine Landesregierung für

---

<sup>390</sup> taz vom 23.10.2001, S. 21: „Wovoreit macht an der Ampel Halt.“

<sup>391</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 26.10.2001, Nr. 249, S. 16: „Die andere K-Frage Mit seiner ‚Ampel‘-Empfehlung für Berlin möchte Schröder eine neue PDS-Debatte vermeiden.“

<sup>392</sup> Berliner Zeitung vom 23.10.2001, Politik, S. 4: „Wahl in Berlin: ‚Berliner Zwickmühlen.‘“



Berlin zu bilden, dies berichtet zumindest die *F.A.Z.*:<sup>393</sup> *„Dennoch haben Grüne und FDP in vielen Sachfragen gegensätzliche Vorstellungen: Die Grünen wollen noch bis zum Jahr 2012 neue Schulden machen; die FDP glaubt, schon im Jahr 2006 auf neue Kredite zur Deckung von Haushaltslöchern verzichten zu können.“* Aber an gleicher Stelle<sup>394</sup> wird auch von den Herausforderungen einer solchen Verhandlung gesprochen: *„Umstritten ist in beiden Parteien der Umfang von Privatisierungen. Die Liberalen möchten, daß das Land Berlin alle Wohnungsbaugesellschaften verkauft, die Grünen halten nur den Verkauf von einigen Wohnungsbaugesellschaften für sinnvoll. Sehr unterschiedlich sind auch die verkehrspolitischen Pläne beider Parteien: Die FDP will den Großflughafen Schönefeld ähnlich wie den Frankfurter Flughafen ausbauen, die Grünen halten das für nicht realistisch. Nach dem Willen der Liberalen soll der Stadtautobahnring geschlossen werden. Die Grünen setzen dagegen auf den Ausbau des Straßenbahnnetzes. Sie wollen zum Beispiel die Straßenbahnlinie vom Alexanderplatz zum Kulturforum (in der Leipziger Straße) unbedingt bauen.“*

Auch wenn die Bereitschaft zur Verhandlungen zu Beginn vorhanden gewesen ist, waren den Beteiligten die Schwierigkeiten in den unterschiedlichen Kulturen auch bewusst. So berichtet die *Zeit*<sup>395</sup> in der Ausgabe 50/2001 vom 13.12.2001: *„Schon vor Beginn der Koalitionsverhandlungen war klar: Alle drei Parteien hätten über ihren Westberliner Mief hinauswachsen müssen, um die Ampel leuchten zu lassen.“* Somit kann zu den Verhandlungen zur Ampelkoalition in der Berlin festgehalten werden, dass zu Beginn der Verhandlungen die Parteien von einem positiven Ausgang der Verhandlungen,

---

<sup>393</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 24.10.2001, Nr. 247, S. BS 1: „Ampel ohne Strom – Halbherzige Sondierungen.“

<sup>394</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 24.10.2001, Nr. 247, S. BS 1: „Ampel ohne Strom – Halbherzige Sondierungen.“

<sup>395</sup> Zeit (DIE ZEIT) Presseerklärung nehmen Deutsche Bank und Dresdener Bank gemeinsam zur geplanten Fusion unter der Überschrift: „Deutsche Bank und Dresdner Bank fusionieren zur führenden Bank Europas mit herausragender globaler Plattform.“ Ausgabe 50/2001 vom 13.12.2001: „Taktisches Scheitern – Berlin: Grüne und liberale Profilneurosen verhindern die Ampel. Die PDS triumphiert erneut.“

spricht dem Abschluss eines Koalitionsvertrages, überzeugt waren, auch wenn dies mit erheblichen Anstrengungen verbunden gewesen wäre.

Bei den Verhandlungen zur Fusion zwischen Deutscher und Dresdner Bank belegen verschiedene Quellen, wie bei den Verhandlungen zur Ampelkoalition, dass beide Seiten zu Beginn der Verhandlungen gewillt waren, einen Fusionsvertrag zu schließen. Insbesondere wurde dieser immer als ein partnerschaftlicher Vertrag unter den Begriff des „*Merger of Equal*“ bezeichnet. So z. B. in der gemeinsamen Pressemitteilung, in der gemeinsamen Grundsatzvereinbarung vom 8. März 2000,<sup>396</sup> im Schreiben der Dresdner Bank vom 29. März 2000 (Fusion unter Gleichen),<sup>397</sup> im *Spiegel*<sup>398</sup> vom 10. April 2000, im *manager magazin* online vom 05. April 2000,<sup>399</sup> im *Handelsblatt*,<sup>400</sup> im *Focus*<sup>401</sup> vom 10.04.2000. Wie auch bei den Verhandlungen zur Ampelkoalition im Jahre 2001 in Berlin sehen sich die beteiligten Parteien/Personen zwar vor Herausforderungen, welche aber gemeistert werden können. Hierzu wird Herr Breuer als der damalige Vorstandssprecher der Deutschen Bank in einem Phönix-Interview<sup>402</sup> befragt. Auf die Frage „*Ihnen ist aber bewusst, dass Sie diesen Kulturumbruch zwischen zwei großen Häusern, dass es schwer wird*“ antwortet Herr Breuer „*Kulturumbruch, ich meine das dramatisiert das. Wir reden von zwei Bankinstituten mit einer langen Historie aber doch ... historischen und kulturellen Umfelds. Wir reden nicht über culture clashes zwischen Engländern und Deutschen und Amerikanern und Deutschen, obwohl es auch die kaum gegeben hat.*“ Aber auf die Nachfrage des Interviewpartners, ob dies zumindest ein „*Kulturschock*“ sei, antwortet

---

<sup>396</sup> Gemeinsame Pressemitteilung der Deutschen Bank und Dresdner Bank am 9.03. 2000, 11 Uhr, zur geplanten Fusion unter der Überschrift: „Deutsche Bank und Dresdner Bank fusionieren zur führenden Bank Europas mit herausragender globaler Plattform.“

<sup>397</sup> Schreiben des Dresdner Bank Vorstand vom 29. März 2000 an den Vorstand der Deutschen Bank.

<sup>398</sup> Spiegel Ausgabe 15/2000 vom 10. April 2000: „Das blau-grüne Desaster – Eine Strategie, die nichts taugt, eine Ankündigung, der nichts folgt: Selten haben sich Bankmanager so blamiert wie Deutsche Bank Chef Rolf Breuer und sein Kollege Bernhard Walter von der Dresdner Bank mit der geplatzten Fusion ihrer Geldhäuser.“

<sup>399</sup> *manager magazin* online vom 05. April 2000, Nr. 1: „Fusion geplatzt – Dresdner stoppt Verhandlungen. – Der geplante Zusammenschluss ist geplatzt. Der Dresdner-Vorstand beschloss einstimmig, die Gespräche abzubrechen und erhob schwere Vorwürfe gegen die Deutsche Bank. Deren Chef Rolf Breuer kontert. Die Allianz bedauert.“

<sup>400</sup> Handelsblatt Nr. 048 vom 08.03.2000, S. 2.

<sup>401</sup> Focus Ausgabe 15 vom 10.04.2000, S. 20–24: „SCHEIDUNG vor der HOCHZEIT.“

<sup>402</sup> Interview der Herren Breuer und Walter im Phoenix TV vom 09.03.2000 (22:15 Uhr) auf Phönix.

Herr Breuer zuversichtlich: „*Kulturschock würde ich auch nicht sagen. Aber was wir hier vor uns haben, ist natürlich – da haben Sie recht – ein Umdenkprozess, dass wir mit dem alten Bild von deutschen Banken in der Zukunft nicht mehr zurechtkommen. Dieser ist ein freier, ein liberalisierter Markt geworden. Die Ausländer interessieren sich dafür. Das heißt, alte Wege sind nicht mehr gangbar. Wir müssen zu neuen finden und die Mitarbeiter sehen das sicherlich genauso. Und als Partner werden wir diesen Weg bewältigen können.*“ Wie bei den Verhandlungen zur Ampelkoalition in Berlin 2001 kann auch im Falle der Fusionsgespräche festgehalten werden, dass zu Beginn der Verhandlungen die Parteien von einem positiven Ausgang der Verhandlungen, sprich dem Abschluss eines Fusionsvertrages, überzeugt waren, auch wenn dies ggf. mit erheblichen Anstrengungen verbunden sein würde.

Ausgehend von der Grundüberlegung stellt sich die Frage, ob Akteure wie Günter Rexrodt von der FDP und Rolf Breuer von der Deutschen Bank durch eine gewisse Selbstüberschätzung ihre eigene Position falsch eingeschätzt haben und somit die Verhandlungen durch einen gewissen Grad an Arroganz und Überheblichkeit unbewusst scheitern ließen.

### **3.3.2 Inhaltliche Punkte**

In beiden Fällen gab es sicherlich inhaltliche Punkte, welche die Verhandlungen scheitern ließen, die aber letztlich nur die Reibungspunkte für die eigentlichen Gründe waren. So war es bei den Koalitionsverhandlungen in Berlin die Frage der Steuererhöhungen, denen sich die FDP und vor allem ihr Landesvorsitzender Günter Rexrodt verweigerte. Hierzu äußert der Landeschef der FDP in der Berliner Zeitung *BZ*<sup>403</sup> vom 04.12.2001 „*Steuererhöhungen seien ein ‚verkehrtes Signal‘ in der schwierigen wirtschaftlichen Situation.*“

---

<sup>403</sup> Berliner Zeitung (BZ) vom 04.12.2001, Nr. 283, S. 11: „Ampel‘ verhandelt über Getränkesteuer Prost! Saufen gegen Schulden.“

Die *Zeit*<sup>404</sup> vom 13.12.2001 beschreibt es noch ein wenig deutlicher: *„Die FDP hatte sich dem Griff in die Mottenkiste der Steuerpolitik verweigert. Die SPD wollte Grund- und Getränkesteuer erhöhen; die Grünen beharrten zudem auf einer Motorbootsteuer, die allenfalls eine Million Euro einbringen würde. Insgesamt ging die letzte Schlacht um 150 Millionen Euro – angesichts einer Deckungslücke von 10 Milliarden Mark! Die Steuerschraube war eben auch nur ein Symbolthema, ein Zeichen dafür, dass alle bluten sollen, wenn schon der öffentliche Dienst blutet.“*

Auch die *taz*<sup>405</sup> führt inhaltliche Punkte auf, die zum Scheitern führten. So zitiert sie den Vorsitzenden der Landes-FDP Günter Rexrodt: *„SPD und Grüne trügen Schuld am Scheitern der Gespräche: Mit einer ‚abgestimmten Strategie‘ hätten die Expartner ‚ultimativ‘ Steuererhöhungen gefordert.“* Dabei wird die *taz*<sup>406</sup> im Verlauf des Artikels noch etwas deutlicher: *„Sechs Wochen nach den Abgeordnetenhauswahlen, nach vier Wochen freudlosen Koalitionsverhandlungen platzten in der Nacht zum Dienstag um drei Uhr früh die Verhandlungen. SPD, Grüne und FDP, die in der Vorwoche ein Sparprogramm mit dem enormen Volumen von zwei Milliarden Mark bis 2006 eingetütet hatten, konnten sich konkret nicht darauf verständigen, dass der Konsum von Wein, Bier und Schnaps in Kneipen und Restaurants ein paar Pfennig teurer werden soll. Die Unterhändler der FDP lehnten eine Erhöhung der Getränkesteuer kategorisch ab – ebenso wie eine Anhebung der Grundsteuer. Dies hätte – zusammen mit einer Straffung der Wirtschaftsförderung – nur 300 Millionen Mark zusätzliche Einnahmen gebracht. Ein Sümmchen bloß – kaum erwähnenswert in einem Haushalt, der allein für dieses Jahr eine Deckungslücke von mehr als zehn Milliarden Mark aufweist. Darüber wurde jedoch gar nicht mehr gesprochen: Schluss war schon, bevor die echten Konflikte überhaupt angegangen wurden. Mehrere*

---

<sup>404</sup> Zeit (DIE ZEIT) Ausgabe 50/2001 vom 13.12.2001: „Taktisches Scheitern – Berlin: Grüne und liberale Profilneurosen verhindern die Ampel. Die PDS triumphiert erneut.“

<sup>405</sup> taz vom 5.12.2001, S. 4 (Themen des Tages), Teil 1: „Drei sind einer Zuviel – Nach vier Wochen Verhandlungen mit FDP und Grünen darf die Berliner SPD dem Kanzler melden: Leider müssen wir doch mit der PDS regieren.“

<sup>406</sup> taz vom 5.12.2001, S. 4 (Themen des Tages) Teil 1: „Drei sind einer Zuviel – Nach vier Wochen Verhandlungen mit FDP und Grünen darf die Berliner SPD dem Kanzler melden: Leider müssen wir doch mit der PDS regieren.“

*getackerte DIN-A4-Seiten mit 56 in den Verhandlungen angesammelten Dissensen blieben in den Aktentaschen.“*

Die taz<sup>407</sup> gibt sich im gleichen Artikel etwas verwundert darüber, dass die Parteien auf einmal ihre unterschiedlichen Grundprinzipien entdeckten: *„Denn in der Nacht, in der die letzten Feinheiten der Ampel ausgehandelt werden sollten, entdecken die potenziellen Partner plötzlich ihre unterschiedlichen Grundprinzipien. Regina Michalik, Berliner Landesvorsitzende der Grünen, präsentiert für sie augenscheinlich neue Erkenntnisse zur ‚Ideologie der FDP‘: ‚Solidarität, Steuern, Gleichstellungsgesetze und Verkehrskonzepte – das waren alles Reizworte in den Verhandlungen.‘ Bei der FDP gibt man sich hingegen kompromiss- und leidensbereit. ‚Wir haben jede Menge für uns ungewohnte Formulierungen geschluckt.‘ Rexrodt bekommt vor Abscheu kaum die Lippen auseinander, als er Beispiele rot-grüner Prosa aus dem Koalitionsvertrag aufzählt: ‚Drogenbus. Atomstrom. Gender-Mainstreaming.‘ Bei Steuererhöhung sei jedoch Schluss. Heftig widerspricht der Berliner Oberliberale den Anwürfen, er habe die Ampel auf Geheiß der Bundes-FDP ausgeschaltet.“*

Bei den Verhandlungen zur Fusion zwischen der Deutschen und der Dresdner Bank war die Frage nach dem Wert und der Zukunft des Investment-Hauses der Dresdner Bank (Dresdner Kleinwort Benson) ein inhaltlicher Streitpunkt. Zwar teilt die Dresdner Bank in ihrer Pressemitteilung vom 5. April 2000<sup>408</sup> mit: *„Die Absprache zwischen der Deutschen Bank und der Dresdner Bank sah vor, beide Institute nach dem Leitbild einer Fusion unter gleichen Partnern zusammenzuführen und den Integrationsprozess ausgewogen zu gestalten. Die Zusammenführung der Geschäftsaktivitäten im Bereich des Investment Bankings war dabei wesentliche Geschäftsgrundlage, um dem strategischen Anspruch, eine führende Investment Bank zu schaffen, gerecht zu werden.“*

---

<sup>407</sup> taz vom 5.12.2001, S. 4 (Themen des Tages), Teil 1: *„Drei sind einer Zuviel – Nach vier Wochen Verhandlungen mit FDP und Grünen darf die Berliner SPD dem Kanzler melden: Leider müssen wir doch mit der PDS regieren.“*

<sup>408</sup> Dresdner Bank Pressemitteilung vom 5. April 2000: *„Fusionsprozess abgebrochen.“*

Doch in der gleichen Presseerklärung<sup>409</sup> lässt der Vorstand der Dresdner Bank mitteilen: „*Die Deutsche Bank hat durch ihr Verhalten der geplanten Fusion die Vertrauensbasis entzogen. Ein Zusammenschluss zu Lasten der Dresdner Bank kann nicht im Interesse ihrer Aktionäre, Kunden und Mitarbeiter liegen.*“

Diese Aussagen belegen, dass es bei beiden Verhandlungen vordergründig objektive Streitpunkte gab, die Verhandlungen aber tatsächlich an emotionalen Gründen scheiterten. Bereits hier scheint durchaus eine Vergleichbarkeit, ja sogar eine Parallelität zwischen Verhandlungen im politischen und im ökonomisch-juristischen Umfeld zu bestehen. In der Pressemitteilung vom 5. April 2000 der Deutschen Bank<sup>410</sup> wird entsprechend formuliert: „*In den angelaufenen Integrationsplanungsgesprächen beider Häuser haben sich Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich der Integration des Investment Banking-Geschäfts ergeben. Die Dresdner Bank AG hat sich nicht in der Lage gesehen, einen Verkauf ihres Investment Banking-Geschäfts in Erwägung zu ziehen. Auch auf den Vorschlag einer Teilintegration wollte man nicht eingehen.*“ Dies wird auch noch einmal in der späteren Bilanzkonferenz vom 6. April<sup>411</sup> entsprechend von Herrn Breuer erläutert: „*Warum sind dann die Fusionsgespräche wider Erwarten gescheitert? Wir haben uns über die Integration des Investmentbanking-Bereichs der Dresdner Bank letztlich nicht einigen können. Wir hätten einem Verkauf des Investmentbank-Bereichs der Dresdner Bank den Vorzug gegeben im Interesse der Aktionäre sowohl der Dresdner Bank wie auch der künftigen neuen Deutschen Bank. Ein Verkauf in Gänze hätte den Wert von Kleinwort Benson erhalten. Ich habe es ein Juwel genannt, das bleibt es auch, aber nur, wenn es ungeteilt weiterhin seinen Erfolg fortsetzen kann. Dies wurde aus einer Fülle von auch technischen Gründen nicht akzeptiert. Als zweitbeste Lösung haben wir eine Teilintegration vorgeschlagen; auch mit dieser vorgeschlagenen Lösung konnte die Dresdner Bank sich nicht einverstanden erklären. Ein Integrationsmanagement, wie es*

---

<sup>409</sup> Dresdner Bank Pressemitteilung vom 5. April 2000: „Fusionsprozess abgebrochen.“

<sup>410</sup> Deutsche Bank Pressemitteilung vom 5. April 2000: „Deutsche Bank AG: Fusionsgespräche mit der Dresdner Bank-Gruppe abgebrochen; Ergebnisanstieg im 1. Quartal 2000 um über 50 %.“

<sup>411</sup> Deutsche Bank Bilanz-Pressekonferenz am 6. April 2000 zum Thema gescheiterte Fusion zwischen Deutscher und Dresdner Bank.

*sich bei Bankers Trust bewährt hat, konnte deshalb nicht umgesetzt werden. Ein wesentlicher Teil des Wertschaffungskonzepts der Fusion wurde damit in Frage gestellt.“ Auch Spiegel Online<sup>412</sup> berichtet am 06. April 2000: „Die Dresdner Bank hatte gestern überraschend die Fusion abgesagt, weil die Deutsche Bank die Dresdner-Investmentsparte Kleinwort Benson nach dem Zusammenschluss verkaufen wollte.“*

Betrachtet man die Verhandlungen in Berlin zur Ampelkoalition und die Verhandlungen zur Fusion zwischen der Deutschen und der Dresdner Bank, so weisen die beiden Verhandlungen die Parallele auf, dass es in beiden Fällen inhaltliche Punkte gab, an denen die Verhandlungen offiziell gescheitert sind. Dennoch stellten diese inhaltlichen Punkte nur sog. Reibungspunkte dar, hinter denen sich die wahren Gründe des Scheiterns versteckten.

### **3.3.3 Scheitern aus Arroganz und Überheblichkeit**

Betrachtet man die einzelnen Quellen, so erscheinen die in 3.3.2 genannten Punkte sicherlich als die Reibungspunkte oder sogar als die Streitpunkte der Verhandlungen; dennoch waren es nicht oder nicht nur diese inhaltlichen Punkte, welche die Verhandlungen scheitern ließen.

Vielmehr belegen viele Stellen in den Quellen, dass nur deshalb in dieser Intensität um sie gestritten wurde, weil sich einer der Verhandlungspartner arrogant und überheblich verhalten hat

---

<sup>412</sup> Spiegel Online vom 06. April 2000, um 8:38 Uhr: „Die Dresdner Bank hatte gestern überraschend die Fusion abgesagt, weil die Deutsche Bank die Dresdner-Investmentsparte Kleinwort Benson nach dem Zusammenschluss verkaufen wollte.“

Laut *Tagesspiegel* vom 05.12.2001<sup>413</sup> erzielte die FDP bei den Verhandlungen zur Ampelkoalition zunächst schnelle Erfolge, da sie wahrscheinlich glaubte, dass sich die SPD nicht auf eine rot-rote Koalition in der Bundeshauptstadt einlassen wollte und dies auch nicht vom damaligen Bundeskanzler Gerhard Schröder (SPD) gewollt war: *„Noch vor einer Woche setzte sich Rexrodt mit seiner Maximalforderung durch, beim öffentlichen Personal zwei Milliarden Mark zu sparen. Die Grünen stimmten zu. ‚Wer hätte gedacht, dass die so einknicken‘, frohlockte man im FDP-Führungskreis. Ermutigt durch den schnellen Erfolg, legte die FDP mit Vorschlägen zum Ausbau der Stadtautobahn nach, holte alte Lieblings-Verkehrsprojekte aus der Schublade. Die SPD war irritiert, die Grünen schäumten.“* Von diesen schnellen Erfolgen geblendet, war die FDP nicht bereit, von der Forderung der „Nichterhöhung der Steuer“ nur einen Zentimeter abzuweichen. So macht die *Zeit*<sup>414</sup> in ihrer Ausgabe vom 13.12.2001 deutlich, dass bei der Verhandlung zur Ampelkoalition in Berlin 2001 *„...die FDP sich mit dem Griff in die Mottenkiste der Steuerpolitik verweigert. Die SPD wollte Grund- und Getränkesteuer erhöhen; die Grünen beharrten zudem auf einer Motorbootsteuer, die allenfalls eine Million Euro einbringen würde. Insgesamt ging die letzte Schlacht um 150 Millionen Euro – angesichts einer Deckungslücke von 10 Milliarden Mark! Die Steuerschraube war eben auch nur ein Symbolthema, ein Zeichen dafür, dass alle bluten sollen, wenn schon der öffentliche Dienst blutet.“* Diese Quelle belegt eindeutig, dass die in 3.3.2 dargestellten inhaltlichen Punkte nur Symbolthemen waren, an denen sich die Gemüter der politischen Parteien rieben.

Zu der gleichen Ansicht kommt auch der *Tagesspiegel* vom 04.12.2001<sup>415</sup> (Teil 1). In einem Interview mit Peter Strieder von der SPD sagt dieser: *„Die beiden anderen Parteien waren nicht bereit, sich auf dieses Thema [Haushaltskonsolidierung, Th.S.] zu konzentrieren. Sie haben Symbolthemen*

---

<sup>413</sup> *Tagesspiegel* vom 5.12.2001: „Das Scheitern der Ampel: Der Koch, der Kellner und das Magengrimmen.“

<sup>414</sup> *Zeit (DIE ZEIT)* Ausgabe 50/2001 vom 13.12.2001: „Taktisches Scheitern – Berlin: Grüne und liberale Profilneurosen verhindern die Ampel. Die PDS triumphiert erneut.“

<sup>415</sup> *Tagesspiegel* vom 04.12.2001, Teil 1: „Das Scheitern der Ampel – Berlin zum Spielball der Bundespolitik gemacht.“



*und Ideologien in den Vordergrund gestellt.*“ Herr Strieder sagt damit, dass nicht die Sachfrage Haushaltskonsolidierung im Vordergrund der Verhandlungen stand, sondern Grundsatzfragen der jeweiligen Parteien. Die Darstellung von Grundsatzfragen als wichtiger anzusehen als die eigentliche Haushaltsfrage, erscheint nicht nur überheblich, sondern sie ist auch arrogant. Bei den Verhandlungen zur Ampelkoalition in Berlin 2001 war Rexrodt überheblich und hat zu viel gefordert, da er nicht geglaubt hat, dass die SPD wirklich Rot-Rot als Alternative sieht.

Aber auch bei den Fusionsbestrebungen zwischen der Deutschen und der Dresdner Bank gibt es zwar einen konkreten inhaltlichen Streitpunkt (die Zukunft des Investment-Hauses Dresdner Kleinwort Benson), dieser machte aber nur den Reibungspunkt aus, an dem die Verhandlungen vordergründig gescheitert sind. Hierzu ist vor allem das Schreiben der Dresdner Bank vom 29. März 2000<sup>416</sup> als Erstquelle heranzuziehen. In diesem Schreiben weist der Vorstand der Dresdner Bank den Vorstandssprecher der Deutschen Bank darauf hin, dass *„...die Entwicklung der von unseren beiden Häusern angestrebten Fusion erfüllt uns in den letzten Tagen mit hoher Sorge. Unsere Grundsatzvereinbarung über die Verschmelzung regelt in ausgewogener Weise die Interessen beider Häuser, und zwar partnerschaftlich. In den vergangenen Tagen mehren sich jedoch die Anzeichen aus Ihrem Haus dafür, dass der partnerschaftliche Geist, ohne den die Fusion nicht erfolgreich sein kann, nicht gelebt wird.“*

Im weiteren Verlauf des Schreibens<sup>417</sup> wird diese Entwicklung mit Sachlichkeit untermauert: *„Besonders kritisch ist die Entwicklung im Rahmen der Integration der Investment Banking Aktivitäten unserer beiden Häuser. In der Pressekonferenz am 9. März hat Herr Dr. Breuer ausdrücklich erklärt, dass ein Verkauf unserer Investment Banking Division Dresdner Kleinwort Benson nicht zur Debatte stehe. Eine Woche später ist im Rahmen einer Veranstaltung*

---

<sup>416</sup> Schreiben des Dresdner Bank Vorstand vom 29. März 2000 an den Vorstand der Deutschen Bank.

<sup>417</sup> Schreiben des Dresdner Bank Vorstand vom 29. März 2000 an den Vorstand der Deutschen Bank.

*in London indessen gegenüber der Presse erklärt worden, für die Zukunft von Dresdner Kleinwort Benson stehen alle Optionen offen. Diese Änderung hat sowohl zu einer großen Unruhe bei unseren führenden Mitarbeitern geführt als auch in der Öffentlichkeit die Reputation unserer Investment Banking Division erheblich geschädigt.“*

Der Inhalt dieses Briefes<sup>418</sup> weist zwar auf den Streitpunkt „Dresdner Kleinwort Benson“ hin, zeigt aber auch, dass der Alleingang bei einer Äußerung über die Zukunft des Investment-Hauses der Dresdner Bank nicht auf viele Freunde innerhalb der Dresdner Bank gestoßen ist, sondern eher als überheblich und arrogant betrachtet wurde. Somit gab es bei den politischen Verhandlungen in Berlin und den ökonomisch-juristischen Verhandlungen in Frankfurt ein vergleichbares Schema; zwar haben die Parteien um harte Fakten gestritten, dennoch war dies nur der Reibungspunkt für das „Nicht-Hinnehmen“ eines arroganten und überheblichen Verhaltens einer Verhandlungsseite durch die andere Seite.

Aber es lassen sich noch weitere Parallelen von arrogantem und überheblichem Verhalten zwischen den politischen Verhandlungen und ökonomisch-juristisch Verhandlungen in Berlin und Frankfurt finden. Ein weiterer Aspekt ist sicherlich, dass die Seite, die sich arrogant und überheblich verhält, **nicht bereit ist, über ihre Position zu verhandeln**. So war die FDP in Berlin nicht bereit, Kompromisse einzugehen, für sie waren Steuererhöhung in noch so kleinem Umfang ein Tabu. So schreibt der *Tagesspiegel*<sup>419</sup> in seiner Ausgabe vom 05.12.2001: *„Die SPD wiederum groll düster, dass die FDP alles, aber auch alles abgelehnt habe, was von den Grünen kam. Weil sie ihre bürgerliche Klientel bedienen will, die sich ein Glas Sekt und ein Auto leisten kann.“* Auch die *Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.)*<sup>420</sup> betont, dass die FDP nicht bereit war, von ihren Positionen abzuweichen: *„Wenn Rexrodt behauptet, alle*

---

<sup>418</sup> Schreiben des Dresdner Bank Vorstand vom 29. März 2000 an den Vorstand der Deutschen Bank.

<sup>419</sup> Tagesspiegel vom 5.12.2001: „Das Scheitern der Ampel: Der Koch, der Kellner und das Magengrimmen.“

<sup>420</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.), vom 09.11.2001, Nr.261, S. 14: „Zeitgeschehen – Drei wollen leuchten.“

*Unterschiede seien aus FDP-Sicht überbrückbar, dann erwartet er mehr ein Nachgeben der SPD und der Grünen, als dass er schon jetzt selbst klein beigäbe. Vielleicht überschätzt er seine Stellung in einer Ampelkoalition. Nur auf der Verkehrsampel steht Gelb in der Mitte, in Berlin (Stadt wie Bund) aber stehen Rot und Grün eng zusammen.“* Der *Tagesspiegel* vom 20.12.2001<sup>421</sup> berichtet sogar, dass die FDP lieber den Verhandlungstisch verlassen hat, als über Steuererhöhungen, auch nur im kleinen Umfang, zu reden: *„Dann verlangten die Sozialdemokraten in nächtlicher Sitzung zur Haushaltssanierung eine Steuer auf Getränke und Motorboote – und FDP-Chef Günter Rexrodt verabschiedete sich.“* Die tatsächliche Auswirkung dieser Steuer hätte sich gerade einmal auf 150 Mio. Euro belaufen, während eine Deckungslücke von 10 Milliarden Mark bestand. Aber Herr Rexrodt war nicht bereit, sich in dieser Frage zu bewegen, was sehr arrogant und überheblich gewirkt haben muss. Hierzu zitiert der *Tagesspiegel*<sup>422</sup> vom 05.12.2001 die Vorsitzende der Grünen Sibyll Klotz wie folgt: *„Ziemlich old-fashioned, diese Truppe“, urteilt Sibyll Klotz. Ständig habe Rexrodt den ‚dicken Max‘ markiert. Immer wieder habe er das Netz der Kompromisse, die in den Fach-Arbeitsgruppen mühsam ausgehandelt wurden, zerrissen.“*

Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.)*<sup>423</sup> zitiert in der Ausgabe vom 05.12.2001 Herrn Strieder. Er kritisiert die *„...sehr kleinteilige Art der anderen, über ‚Einzelfragen‘ zu diskutieren, über Straßen zu streiten, für die kein Geld da sei. ‚Stunde um Stunde‘, sagte er, habe man ‚gerungen, argumentiert, Unterbrechungen angeboten, um andere Vorschläge gebeten‘ – vergebens. Die FDP habe von den anderen Vorschläge verlangt und sei schließlich gegangen.“* Aber auch die Bundes-FDP war nicht zu Kompromissen bereit, so berichtet die *F.A.Z.* weiter<sup>424</sup> *„Das Präsidium der FDP stärkte den Berlinern am Montag den Rücken: Steuererhöhungen mit der*

---

<sup>421</sup> Tagesspiegel vom 20.12.2001: „Berliner Koalition: Einigkeit ist die Hauptsache.“

<sup>422</sup> Tagesspiegel vom 5.12.2001: „Das Scheitern der Ampel: Der Koch, der Kellner und das Magengrimmen.“

<sup>423</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 05.12.2001, Nr. 283, S. 3: „Immer sind die anderen schuld –Woran die Berliner Ampel scheiterte.“

<sup>424</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 05.12.2001, Nr. 283, S. 3: „Immer sind die anderen schuld -Woran die Berliner Ampel scheiterte.“

*FDP – das sei auch in Berlin und für Berlin nicht mit der FDP zu haben. ‚Gift für Berlin‘ sei das, sagte die Generalsekretärin Pieper am Dienstag; Rexrodt habe sich dafür ‚nicht hergegeben‘. Rexrodt allerdings hatte noch am Dienstagmorgen gar nicht vom Scheitern der Verhandlungen gesprochen, sondern davon, daß sie ‚zunächst beendet‘ seien. Am Mittag gab auch er sie verloren.“ Der Tagesspiegel vom 29.12.2001<sup>425</sup> meint daher, dass „[d]ie Ampel ist nicht an der SPD gescheitert [ist], sondern vornehmlich an der FDP, die nicht bereit war, Kompromisse einzugehen.“ Auch die F.A.Z. sieht die FDP wenig kompromissbereit. So endet der Artikel der F.A.Z. vom 24.10.2001<sup>426</sup> mit der Aussage: „Eine Ampel-Koalition [in Land Berlin, Th.S.] müsse eine ‚klare liberale Handschrift‘ tragen.“ Die F.A.Z. vom 6.12.2001<sup>427</sup> spricht sehr deutliche Worte und bezeichnet die arroganten und überheblichen FDP-Verhandlungsführer als „Wichtiguer der FDP.“*

Aber auch bei den Fusionsverhandlungen zwischen der Deutschen und der Dresdner Bank war die Deutsche Bank nicht bereit, sich in der Sachfrage um das Investmenthaus Dresdner Kleinwort Benson ernsthaft zu bewegen. So teilt die Dresdner-Bank-Pressemitteilung vom 5. April 2000<sup>428</sup> mit: „Die Absprache zwischen der Deutschen Bank und der Dresdner Bank sah vor, beide Institute nach dem Leitbild einer Fusion unter gleichen Partnern zusammenzuführen und den Integrationsprozess ausgewogen zu gestalten. Die Zusammenführung der Geschäftsaktivitäten im Bereich des Investment Bankings war dabei wesentliche Geschäftsgrundlage, um dem strategischen Anspruch, eine führende Investment Bank zu schaffen, gerecht zu werden. Stattdessen hat die Deutsche Bank nach Ankündigung der Fusion gefordert, Dresdner Kleinwort Benson ganz oder in Teilen zu verkaufen. Sie war auch nicht bereit, konstruktive Vorschläge aufzunehmen, um den Integrationsprozess im Investment Banking nach objektiven und rationalen Kriterien zu gestalten. Sie

---

<sup>425</sup> Tagesspiegel vom 29.12.2001: „Sind Sie jetzt zufrieden, Herr Strieder?“

<sup>426</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 24.10.2001, Nr. 247, S. BS 1: „Ampel ohne Strom – Halbherzige Sondierungen.“

<sup>427</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 06.12.2001, Nr. 284, S. 2: „Provinzspieler – Zum Scheitern des Versuchs, in Berlin eine Ampel-Koalition zu bilden, meint die ‚Leipziger Volkszeitung.‘“

<sup>428</sup> Dresdner Bank Pressemitteilung vom 5. April 2000: „Fusionsprozess abgebrochen.“

hat eine ausgewogene Integration von Dresdner Kleinwort Benson nach Wortlaut und Geist der getroffenen Absprachen abgelehnt.“ Was eindeutig dafür spricht, dass die Deutsche Bank nicht zu Kompromissen bereit war und die Dresdner Bank als überheblich und arrogant empfand.

Auch bei der Frage des Logos der zukünftigen fusionierten Bank waren die Vertreter um Herrn Ackermann nicht zu Kompromissen bereit. So berichtet der Spiegel:<sup>429</sup> „Ackermann plädierte für stärkere Dominanz gegenüber dem Fusionspartner Dresdner. So will Ackermann entgegen der Vereinbarung die Markenfarbe Grün der Dresdner, die das Blau der Deutschen ersetzen soll, etwas ändern: Das Grün sei ‚nicht blau genug‘, so ein Ackermann-Anhänger.“ Auch im Spiegel vom 10. April 2000<sup>430</sup> wird die Frage des Logos erwähnt: „Das Emblem der Dresdner sei schließlich keine wirklich ‚attraktive Alternative‘ zur Deutschen-Bank-Marke, ‚auch das zeitlos moderne Blau ist nur schwer zu übertrumpfen.““

Nicht einmal beim Logo der fusionierten Bank scheint die Deutsche Bank kompromissbereit zu sein, was die Dresdner Bank sicherlich als sehr überheblich und arrogant wahrgenommen hat. So zitiert die F.A.Z.<sup>431</sup> auch das Schreiben der Dresdner Bank an die Deutsche Bank vom 29. März 2000:<sup>432</sup> „Im Mittelpunkt habe dabei die Zusammenführung der Aktivitäten im Investmentbanking gestanden mit dem Ziel, eine führende Investmentbank zu schaffen. Die Deutsche Bank habe nach der Fusionsankündigung allerdings gefordert, das Investmenthaus der Dresdner Bank, Dresdner Kleinwort Benson (DKB), ganz oder in Teilen zu verkaufen. Der Vorstand der Dresdner Bank hatte deswegen einen Brief an die Deutsche Bank mit Fristsetzung geschrieben, der bisher noch nicht beantwortet wurde. Eine ‚ausgewogene Integration‘ von

---

<sup>429</sup> Der Spiegel Ausgabe 14/2000 vom 3. April 2000 S. 77: „Streit bei der Deutschen Bank.“

<sup>430</sup> Spiegel, Der Spiegel Ausgabe 15/2000 vom 10. April ab S. 84: „Das blau-grüne Desaster – Eine Strategie, die nichts taugt, eine Ankündigung, der nichts folgt: Selten haben sich Bankmanager so blamiert wie Deutsche Bank Chef Rolf Breuer und sein Kollege Bernhard Walter von der Dresdner Bank mit der geplatzten Fusion ihrer Geldhäuser.“

<sup>431</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 06.04.2000, Nr. 82, S. 17: „Dresdner gibt Deutscher Bank die Schuld – Vorstände: Vertrauensbasis entzogen/Fusion unter Gleichen nicht mehr gewährleistet.“

<sup>432</sup> Schreiben des Dresdner Bank Vorstand vom 29. März 2000 an den Vorstand der Deutschen Bank.

*Dresdner Kleinwort Benson nach ‚Wortlaut und Geist der getroffenen Absprachen‘ habe die Deutsche Bank abgelehnt.“*

Nicht nur in der Wirtschaftswelt, auch im privaten Leben ist es üblich, dass Briefe mit einem Gegenbrief beantwortet werden. Auch dies hat die Deutsche Bank versäumt und dadurch den Eindruck einer gewissen Arroganz und Überheblichkeit unterstützt, da sie nicht bereit war, von ihren Forderungen Abstand zu nehmen. Auch das *Handelsblatt*<sup>433</sup> berichtet davon, dass Herr Ackermann als Vorstandsmitglied der Deutschen Bank nicht bereit war, über den Verkauf von Dresdner Kleinwort Benson (DKB) zu verhandeln: *„Zudem soll nach Informationen des Handelsblatts die zuvor geplante Vollintegration der Dresdner Kleinwort Benson (DKB) in den neuen Bankkonzern am Widerstand von Josef Ackermann gescheitert sein, der künftig in der neuen Deutschen Bank für das Investment Banking zuständig ist. Bedrängt wurde Ackermann vom Londoner Chef von Deutsche Bank Global Markets, Ed Mitchell. Große Teile von DKB sollen nun nach dem Willen von Ackermann verkauft werden, weil sie nicht in die neue Bank passten. Der zweite starke Mann nach Breuer soll gewarnt haben, dass ansonsten eigene Mitarbeiter das Weite suchten. Aufgrund des Streites soll Breuer eine für Ende vergangener Woche angesetzte Ansprache an alle Mitarbeiter des Investment Banking kurzfristig abgesagt haben. Die Dresdner merkt bereits eine Zurückhaltung von Unternehmen bei geplanten Börsengängen im 2. Halbjahr infolge der geplanten Fusion.“* Auch berichtet das *Handelsblatt* in einer späteren Ausgabe<sup>434</sup> davon, dass *„[D]ie Dresdner Bank beklagte, die Deutsche Bank sei nicht bereit gewesen, die im Integrationsvertrag vereinbarte Fairness und Ausgewogenheit umzusetzen. Hierbei spricht die Dresdner Bank auf dem im Vortrag vom 08.März.2000<sup>435</sup> aufgenommen Grundsatz der ‚Fusion unter*

---

<sup>433</sup> Handelsblatt Ausgabe 059 vom 23.03.2002, S. 23: „Neuer Großbank droht Mitarbeiterflucht.“

<sup>434</sup> Handelsblatt Ausgabe 069 vom 06.04.2000, S. 1: „Bankenfusion gescheitert. – Nach einem Streit über das Investment-Banking sind die Fusionspläne von Deutscher und Dresdner Bank überraschend geplatzt. Aktionäre und Mitarbeiter reagierten positiv.“

<sup>435</sup> Die Grundsatzvereinbarung stellt ein Memorandum of Understanding (MoU) dar, der eine Art Vorvertrag zum Fusionsvertrag (SPA) zwischen der Deutschen Bank und der Dresdner Bank sein sollte. Auszüge aus dieser „Grundsatzvereinbarung“ wurden vom manager magazin in der Mai-Ausgabe 2005, S. 13, veröffentlicht. Hierbei wird in der Präambel vereinbart: „Der Vorstand der Deutschen Bank ... und der Vorstand der Dresdner Bank ...

*Gleichen<sup>436</sup> an. Wobei die Deutsche Bank keine Schuld bei sich sieht, sondern: Die Deutsche machte der Dresdner den Vorwurf, den Verkauf ihres Investment-Banking-Geschäfts abgelehnt zu haben.“*

Von einem Höhepunkt an Arroganz und Überheblichkeit der Deutschen Bank berichtet das *Handelsblatt*<sup>437</sup> mit der zitierten Meinung von Herrn Breuer: *„Das Konzept für die Fusion mit der Dresdner Bank war gut. Leider wurde das hierzu erforderliche Integrationsmanagement von unserem Partner nicht akzeptiert.“* Sie schiebt damit den Schwarzen Peter der Dresdner Bank zu, weil die Dresdner Bank die extreme Forderung nach dem Verkauf ihres Investment-Hauses (dem „Juwel“ der Dresdner Bank) nicht erfüllt hat, was zu einem völligen Identitätsverlust der Dresdner Bank geführt hätte.

Ein weiteres Indiz für ein arrogantes und überhebliches Verhalten ist darin zu sehen, in welch **abfälliger Form** ein Verhandlungspartner über den anderen spricht. So unterstellt die FDP sogar, dass sie von Verhandlungspartnern getäuscht worden sei. Die *F.A.Z.*<sup>438</sup> vom 05.12.2001 schreibt hierzu: *„Den Anlaß für den Abbruch der Gespräche bot der Vorschlag von SPD und Grünen, bestimmte Steuern zu erhöhen. Die FDP fühlte sich getäuscht, weil davon zuvor nie die Rede gewesen sei. Strieder sagte dagegen, die Steuererhöhungen seien von der Arbeitsgruppe Finanzen vor Wochen schon besprochen worden.“* Darüber hinaus unterstellt die FDP den Grünen, dass von ihren Verhandlungsführern bewusst Hürden aufgestellt worden seien, von denen sie wussten, dass diese die FDP nicht würde überwinden können: *„Der Verhandlungsführer der FDP, Rexrodt, sprach von einer ‚abgestimmten Strategie‘. Die Grünen hätten mit der Forderung nach Steuererhöhungen ganz*

---

sind übereingekommen, die beiden Banken nach dem Leitbild einer Verschmelzung unter gleichen Partnern („Merger of Equals“) zusammenzuführen.“

<sup>436</sup> In § 15: „Durchführung der Zusammenführung“ der Grundsatzvereinbarung heißt es: „1. Die Parteien werden sich nach besten Kräften bemühen, die Zusammenführung nach den Bestimmungen dieser Grundsatzvereinbarung durchzuführen und dabei in allen Angelegenheiten vertrauensvoll zusammenzuwirken. Sie werden ... die Zusammenführung koordinieren und abstimmen sowie sich gegenseitig unterstützen.“ Die veröffentlichten Auszüge der Grundsatzvereinbarung (insbesondere die Präambel) lassen den Schluss zu, dass mit der Vereinbarung eine Fusion unter Gleichen („Merger of Equals“) geplant gewesen ist.

<sup>437</sup> Handelsblatt Ausgabe 070 vom 07.04.2000, S. 24: „Ein Visionär, dem bisher die nötige Portion Glück fehlte.“

<sup>438</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 05.12.2001, S. 1: „Die Berliner SPD verhandelt mit der PDS – Die Postkommunisten stehen für ein rot-rotes Bündnis bereit/Gespräche über Ampelkoalition gescheitert.“

*bewußt eine Hürde aufgestellt, über die die FDP nicht gehen könne. Seinem Eindruck nach habe Wowereit bis zum Samstag die Absicht gehabt, tatsächlich einen Senat mit SPD, FDP und Grünen zu bilden. Die FDP habe ‚ehrlich und konzessionsbereit‘ verhandelt und zahlreiche Zugeständnisse gemacht, beispielsweise einer Kürzung der Wirtschaftsförderung zugestimmt. Als man in der Nacht auseinandergegangen sei, habe er sich nach einem Fortsetzungstermin erkundigt. Die SPD habe gesagt, es werde erst weiterverhandelt, wenn die FDP den Steuererhöhungen zustimme.“* Nach den Verhandlungen zur Ampelkoalition in Berlin 2001 hielt der Vorsitzende der FDP Rexrodt eine Rede anlässlich des Landesparteitages<sup>439</sup> und sprach dabei sehr negativ über seine ehemaligen Verhandlungskollegen von der SPD: *„Wer uns klein machen und vorführen wollte: Herr Strieder und seine Funktionäre in der SPD.“*

Deutlicher als in Berlin 2001 waren die abfälligen Äußerungen bei der gescheiterten Fusion zwischen der Deutschen und der Dresdner Bank 2000 in Frankfurt. So berichtet der *Spiegel*<sup>440</sup> am 10. April 2000 von einzelnen Äußerungen eines hochrangigen Investmentmanagers der Deutschen Bank anlässlich eines internationalen Bankentreffens im Frankfurter Römer: *„Ich kann keinen von der Dresdner gebrauchen.“* Weitaus deutlicher ist die in der gleichen *Spiegel*-Ausgabe zitierte Aussage eines anderen Investment-Bankers der Deutschen Bank, der sich sehr abfällig über eine mögliche Zusammenarbeit der Investmenthäuser von Deutscher und Dresdner Bank auslässt: *„Das ist doch so, als würde man den SC Freiburg mit Bayern München fusionieren.“*

Im *Spiegel*<sup>441</sup> vom 10. April 2000 wird auch die Frage des Logos erörtert. Hierzu äußert sich die Deutsche Bank eher abfällig über das Emblem der Dresdner Bank: Das Emblem der Dresdner sei schließlich keine wirklich *„attraktive Alternative“* zur Deutschen-Bank-Marke, *„auch das zeitlos moderne Blau ist nur schwer zu übertrumpfen.“* Aber auch generell klagt die

---

<sup>439</sup> Rexrodt, Günter: Rede des Landesvorsitzenden der Berliner FDP Dr. Günter Rexrodt anlässlich des Landesparteitages in Berlin am 22. Februar 2002.

<sup>440</sup> Spiegel (Der Spiegel) Ausgabe 15/2000 vom 10. April 2000, S. 84: „Das blau-grüne Desaster.“

<sup>441</sup> Spiegel (Der Spiegel) Ausgabe 15/2000 vom 10. April 2000, S. 84: „Das blau-grüne Desaster.“



Dresdner Bank über die „unerträgliche Arroganz vieler Manager“ der Deutschen Bank. Folgendes stellt das *manager magazin*<sup>442</sup> fest und konfrontiert damit Herrn Breuer von der Deutschen Bank: „Die Dresdner Bank beklagt die unerträgliche Arroganz vieler Manager aus Ihrem Haus [der Deutschen Bank].“ Herr Breuer antwortet zwar darauf mit „Das ist auch so eine Falschmeldung ohne Quelle.“ Dennoch weist das *manager magazin*<sup>443</sup> zu Recht darauf hin, dass dies keine Falschmeldung ohne Quelle ist: „Die Quelle ist Walter. Er hat öffentlich gesagt, bei einer Fusion könnten die Besten nicht nur auf einer Seite sitzen.“ Eine sehr deutliche abfällige Äußerung kam direkt von Herrn Breuer. Hierzu wird er vom *Handelsblatt*<sup>444</sup> wie folgt zitiert: „Das Konzept für die Fusion mit der Dresdner Bank war gut. Leider wurde das hierzu erforderliche Integrationsmanagement von unserem Partner nicht akzeptiert.“ Diese Aussage klingt schon fast so, als wäre die andere Seite zu dumm gewesen, den guten Fusionsplan der Deutschen Bank zu verstehen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es sicherlich inhaltliche Punkte wie die Erhöhung der Steuer bei den Koalitionsverhandlungen in Berlin 2001 und die Zukunft des Investmenthauses der Dresdner Bank gab, die zum Scheitern der Verhandlungen führten. Aber die Quellen lassen darauf schließen, dass der Streit über die inhaltlichen Punkte in 3.3.2 nur deshalb in dieser Intensität geführt wurde, weil sich einer der Verhandlungspartner arrogant und überheblich verhalten hat. Insbesondere war bei den politischen wie auch bei den ökonomisch-juristischen Verhandlungen jeweils eine Seite nicht bereit, über ihre jeweilige Position ernsthaft zu verhandeln, was bei der jeweils anderen Verhandlungsseite als Arroganz oder Überheblichkeit wahrgenommen wurde. Auch fällt in beiden Fällen auf, in welcher abfälligen Form der arrogante und überhebliche Verhandlungspartner über den anderen Verhandlungspartner sprach.

---

<sup>442</sup> *manager magazin* 5/00 vom Mai 2000: „Gebrannte Kinder – Deutsche Bank: Nach der geplatzen Verlobung mit der Dresdner Bank sind der Branchenprimus und sein Sprecher unter Druck geraten. Wie konnte es zur Blamage kommen? Was lehrt uns der Fall? Rolf-E. Breuer über Gründe und Konsequenzen.“

<sup>443</sup> *manager magazin* 5/00 vom Mai 2000: „Gebrannte Kinder – Deutsche Bank: Nach der geplatzen Verlobung mit der Dresdner Bank sind der Branchenprimus und sein Sprecher unter Druck geraten. Wie konnte es zur Blamage kommen? Was lehrt uns der Fall? Rolf-E. Breuer über Gründe und Konsequenzen.“

<sup>444</sup> *Handelsblatt* Ausgabe 070 vom 07.04.2000, S. 24: „Ein Visionär, dem bisher die nötige Portion Glück fehlte.“

Somit lässt sich festhalten, dass sich Verhaltensmuster wie Arroganz und Überheblichkeit die zum Scheitern von Vertragsverhandlungen führen im politischen wie auch im ökonomisch-juristischen Bereich finden lassen.

### 3.4 Verwertungszusammenhang: Koalitionen/Unternehmenskauf

Nach der Hypothese der Einzelfallbetrachtung<sup>445</sup> stellt sich die Frage nach dem Verwertungszusammenhang der Betrachtung der gescheiterten politischen Verhandlungen eines Koalitionsvertrages und der gescheiterten politisch-juristischen Verhandlungen eines Fusionsvertrages. Wie bereits im Forschungsprozess<sup>446</sup> bestimmt, sollen im Verwertungszusammenhang Handlungsempfehlungen erstellt werden, damit bestimmte Verhandlungen besser bewältigt werden können. Insbesondere damit Verhandlungen in beiden vergleichbaren Bereichen nicht aus „*Arroganz und Überheblichkeit*“ scheitern.

In beiden Fallbeispielen ist positiv anzumerken, dass die jeweiligen Parteien zunächst davon überzeugt waren, die Verhandlungen erfolgreich anzuschließen: „*Glaube an den Erfolg.*“<sup>447</sup> So waren die beteiligten politischen Parteien SPD, FDP und Grüne in Berlin 2001 zunächst überzeugt, dass es möglich ist, einen Vertrag für eine Ampelkoalition abzuschließen. Auch die Deutsche und die Dresdner Bank waren zunächst überzeugt, einen Fusionsvertrag abschließen zu können, dies hatten sie sogar verbindlich in einem Vorvertrag am 08. März 2000 bekundet. Auffällig ist aber, dass alle Verhandlungspartner, unabhängig von der jeweiligen politischen oder ökonomisch-juristischen Disziplin, davon ausgegangen waren, dass die Verhandlungen sehr schwierig werden würden. Dies lag sicherlich zu einem an den unterschiedlichen Interessen und Zielen, aber auch an der jeweiligen unterschiedlichen sozialen Herkunft der Vertragsparteien. So entstand an den

---

<sup>445</sup> Siehe Abschnitt 3 „Frage 1: Scheitern aus Arroganz und Überheblichkeit“ unter Punkt 3.3

<sup>446</sup> Siehe Abschnitt 2. Wissenschaftliche Herangehensweise den 2.1 Der Forschungsprozess.

<sup>447</sup> Siehe Abschnitt 3 „Frage 1: Scheitern aus Arroganz und Überheblichkeit“ unter Punkt 3.3.1

„inhaltlichen Punkten“<sup>448</sup> ein zwar zu erwartender Dissens, der aber aufgrund der unterschiedlichen sozialen Herkunft der Verhandlungsparteien ungewöhnlich hart verhandelt wurde. Eine solche Härte bei diesen „inhaltlichen Punkten“ erscheint in einer nachträglichen wissenschaftlichen Forschungsbetrachtung als nicht angemessen.

Mit dieser Härte einher ging ein Unverständnis über den sozialen Hintergrund der jeweiligen Verhandlungspartner bzw. auch ein Hochmut (altgr. "ὕβρις", Hybris; lat.: arrogantia, superbia; Anmaßung, Überheblichkeit, Arroganz; veraltet: Dünkel oder Hoffart)<sup>449</sup>, indem man signalisierte, man sei der anderen Seite sogar überlegen.<sup>450</sup> Auch wenn im ökonomisch-juristischen Beispiel die Parteien von einem „*Merger of Equal*“ sprachen, so empfanden sich einzelne Vertreter der Deutschen Bank als höherwertig gegenüber den entsprechenden Vertretern der Dresdner Bank. Hier drängt sich natürlich aus dem Bereich der Literatur der Vergleich mit George Orwells *Animal Farm*<sup>451</sup> auf: „*Alle sind gleich, bloß manche sind gleicher ...*“, was dokumentiert, dass solche Verhaltensweisen nicht gerade neu sind.

Um ein Verständnis für den jeweiligen sozialen Hintergrund der anderen Verhandlungsseite zu bekommen, sollte bereits zu Beginn der Verhandlungen (unabhängig von den harten Zielen der Verhandlungen) über die jeweiligen sozialen Hintergründe und Ziele offen gesprochen werden, um ständige Auseinandersetzungen und Missverständnisse innerhalb der Organisation zu vermeiden. Auch sollten Personen ausgetauscht werden, die sich gegen die Einigung aussprechen. Dies sollte innerhalb eines definierten Prozesses stattfinden. Hierbei sollte insbesondere über

- die unterschiedlichen sozialen Hintergründe

---

<sup>448</sup> Siehe Abschnitt 3 „Frage 1: Scheitern aus Arroganz und Überheblichkeit“ unter Punkt 3.3.2

<sup>449</sup> Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Hochmut> [Zugriff 02.03.2009; 14:48 Uhr].

<sup>450</sup> Ein Sprichwort besagt: Hochmut kommt vor dem Fall. Die Redensart stammt aus der Bibel Spr 16,18 EU und hieß in einer ersten Übersetzung Stolzer Mut kommt vor dem Fall.

<sup>451</sup> Orwell, George: *Animal Farm/Farm der Tiere: Ein Märchen*, 36. Aufl., Zürich 1973.

- gemeinsame Visionen
- gemeinsame Leitsätze
- gemeinsame Führungsleitsätze

gesprächen werden. Ein gut durchdachter Kommunikationsprozess, der die Entwicklung eines Gefühls der Gemeinsamkeit fördert, überwindet gleichzeitig auch arrogante und überhebliche Vorgehensweisen einer Partei.

Neben solchen das gegenseitige Verständnis fördernden Prozessen sollten weitere, eher begleitende Maßnahmen bereits vor Verhandlungsbeginn festgehalten werden. Dies kann in einem ersten Protokoll oder in einem sog. Letter of Intent (Absichtserklärung) erfolgen. Der Inhalt solcher verbindlichen Maßnahmen könnte folgende Punkte umfassen:

- Eine Verhandlungspartei darf nur einheitlich vorgehen.
- Die Vertragsparteien sprechen sich vor den Verhandlungen intern ab (keine internen Richtungskämpfe).
- Die jeweiligen Verhandlungspartner benennen einen Verhandlungsführer, der in der Lage ist, Entscheidungen zu fällen oder interne Richtungskämpfe zu beenden.
- Äußerungen in der Presse über den Verhandlungsstand sind nur gemeinsam von beiden Verhandlungspartnern zulässig.

#### 4. Frage 2: Scheitern aus der falschen Einschätzung der Situation

Die richtige Einschätzung von Sachverhalten ist wohl die Kernaufgabe von Personen, die an Verhandlungen beteiligt sind. Dass dies nicht immer einfach ist und dass die andere Seite sich nicht gerne die Karten schauen lässt, ist sicherlich bekannt. Aber dies ist auch keine ganz neue Aufgabe, wie folgendes Zitat beweist:

*„Es kommt darauf an, in lauter Spezialfällen, die in den Nebel der Ungewissheit gehüllte Sachlage zu durchschauen, das Gegebene richtig zu würdigen, das Unbekannte zu erraten, einen Entschluss schnell zu fassen, und dann kräftig und unbeirrt durchzuführen.“*

*Helmuth v. Moltke*<sup>452</sup>

In den folgenden Einzelfallbetrachtungen werden politische wie ökonomisch-juristische Beispiele untersucht, die möglicherweise durch eine fehlerhafte Einschätzung der Sachlage gescheitert sind.

##### 4.1 Einzelfallbetrachtung Politik

Die diplomatische Krise nach dem 11. September 2001 bis zum Beginn des Irakkrieges im Jahre 2003 wird als „Irak-Konflikt“ oder „Irak-Krise“ (engl. „Iraq crisis“) bezeichnet.<sup>453</sup> In der Endphase dieser Irak-Krise versuchte der französische Außenminister de Villepin, der deutsche Außenminister Fischer und Vertreter Russlands (die sog. „Friedensfraktion“) die USA, Großbritannien und Spanien (die sog. „Kriegsfraktion“) dazu zu bewegen, einer

---

<sup>452</sup> Mittler, Ernst Siegfried Großer Generalstab (Hrsg.) „Moltkes Taktisch-strategisches Aufsätze aus den Jahren 1857 bis 1871“. In: Moltkes Militärische Werke, II. Bd., 2. Teil: Die Tätigkeit als Chef des Generalstabes der Arme im Frieden 1900, S. 291–292.

<sup>453</sup> Aust, Stefan/Schnibben, Cordt (Hrsg.): Irak. Geschichte eines modernen Krieges, dtv-Verlag, München 2004.

UN-Resolution zuzustimmen, die einen Krieg hätte noch vermeiden können.<sup>454</sup> Hierzu war z. B. der französische Außenminister de Villepin sogar bereit, eine Resolution der Kriegsfraktion für einen eindeutigen Krieg gegen den Irak zu verhindern. Dagegen waren die USA und ihre Alliierten auch bereit, ohne eindeutige UN-Resolution in den Irak einzumarschieren. Die eindeutigen Signale der USA in diese Richtung und die Überschätzung der eigenen Fähigkeiten, insbesondere der französischen Regierung, mit einem Veto einen Krieg vermeiden zu können, haben fast zur Spaltung der UN und zur Auflösung des Weltsicherheitsrates geführt.<sup>455</sup>

Die Vermittlungsversuche der Friedensfraktion zum Abschluss einer UN-Resolution zur friedlichen Entwaffnung des Iraks (sog. „*Friedensresolution*“) wird im Folgenden als Fallbetrachtung Politik für ein Scheitern aus der *falschen Einschätzung der Situation* betrachtet.

#### 4.1.1 Historie

Der Irakkrieg ist eine Folge des schon länger währenden Irak-Konfliktes zwischen den Vereinten Nationen unter der Führung der USA und dem Irak, beginnend mit der Annexion Kuwaits durch den Irak im Jahre 1990 und dem darauf folgenden Zweiten Golfkrieg von Januar bis Februar 1991.<sup>456</sup> Die Beziehungen zwischen dem Irak und den Vereinten Nationen vom Ersten Golfkrieg bis zum Irakkrieg waren aufgrund der immer wiederkehrenden Anschuldigungen der Vereinigten Staaten und des Vereinigten Königreichs einerseits und des Taktierens des Iraks andererseits permanenten Spannungen ausgesetzt. In der Folge wurden 13 Resolutionen des UN-Sicherheitsrats verabschiedet, die dem Irak Sanktionen wegen der Nichtbeachtung von Verboten zur Entwicklung und zum Einsatz chemischer und bakteriologischer

---

<sup>454</sup> Seifert, Thomas/Werner, Klaus: Schwarzbuch Öl. Eine Geschichte von Gier, Krieg, Macht und Geld, Wien 2006.

<sup>455</sup> Aust, Stefan/Schnibben, Cordt (Hrsg.): Irak. Geschichte eines modernen Krieges, dtv-Verlag, München 2004.

<sup>456</sup> Ash, Timothy Garton: Freie Welt. Europa, Amerika und die Chance der Krise, München 2004, S. 9.

Waffen und des Versuchs der Umgehung der Bestimmungen des Atomwaffensperrvertrags auferlegten. Der Konflikt um angebliche irakische Massenvernichtungswaffen spitzte sich insbesondere seit dem September 2002 immer mehr zu, als vor allem die US-amerikanische und die britische Regierung auf wirksame UN-Maßnahmen gegen den Irak drängten.<sup>457</sup>

Nach den Anschlägen vom 11. September 2001 war die öffentliche Meinung in den Vereinigten Staaten stark von der Befürwortung von Vergeltungsaktionen gegen den Terrorismus in Form einer größeren militärischen Aktion geprägt. Dabei richtete sich das Augenmerk zunächst auf Afghanistan, wo die Terrororganisation Al-Qaida ihr Hauptquartier hatte. Nach dem Sieg der USA und ihrer Verbündeten im Afghanistan-Krieg richtete sich das Interesse der USA auch gegen andere „Schurkenstaaten“ und hier im Laufe des Jahres 2002 immer mehr auf den Irak als einen Teil der „Achse des Bösen“. Ihm wurde einerseits vorgeworfen, den Terrorismus zu unterstützen, andererseits aber auch, die seit dem Zweiten Golfkrieg geltenden Auflagen immer wieder zu verletzen, insbesondere seine Massenvernichtungswaffen nie vollständig vernichtet zu haben und weiter an der Entwicklung dieser zu arbeiten. Somit wurde der irakische Diktator Saddam Hussein von der Bush-Administration als ein wichtiger Verbündeter des internationalen Terrorismus und als Risiko für die internationale Sicherheit identifiziert. Die USA begannen daher in der Golfregion (u. a. Saudi-Arabien, Kuwait, etc.) militärische Vorbereitungen (einen sog. „Aufmarsch“) für eine Invasion des Irak zu treffen. Gleichzeitig versuchte die Bush-Regierung, eine völkerrechtliche Legitimation durch die Vereinten Nationen für ein gewaltsames Vorgehen gegen den Irak zu erwirken.<sup>458</sup>

Auch auf Druck der USA wurden vom UN-Sicherheitsrat mehrere Resolutionen erlassen. Hier wurden dem Irak Sanktionen wegen der Nichtbeachtung von Verboten zur Entwicklung und zum Einsatz chemischer

---

<sup>457</sup> Aust, Stefan/Schnibben, Cordt (Hrsg.): Irak. Geschichte eines modernen Krieges, dtv-Verlag, München 2004.

<sup>458</sup> Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Irak-Konflikt> [Zugriff 12.12.2008, 13:31 Uhr].

und bakteriologischer Waffen und des Versuchs der Umgehung der Bestimmungen des Atomwaffensperrvertrags auferlegt. Die bedeutsamste Resolution war die UN-Resolution 1441 des Sicherheitsrates vom 8. November 2002.<sup>459</sup> Gleichzeitig mit dieser Resolution beschließt der UN-Sicherheitsrat, die Waffeninspektionen unter der Leitung von Hans Blix zu verstärken, den Irak noch einmal ultimativ aufzufordern, diese und alle früheren Resolutionen einzuhalten, und erneut zusammenzutreten, um über Maßnahmen zu beraten, sollte der Irak die Resolutionen des UN-Sicherheitsrates verletzen. Die Resolution 1441 war das Ergebnis intensiver diplomatischer Bemühungen von Kriegsbefürwortern und -gegnern während der Irak-Krise. Die Kriegsbefürworter konnten sich dabei nicht durchsetzen und somit legitimierte die Resolution nicht explizit den Einsatz militärischer Gewalt, sondern erinnerte nur an die bereits mehrmals erfolgte Androhung „*ernster Konsequenzen*“. Zudem behielt sich der Sicherheitsrat vor, sich bei weiterer Nichterfüllung der Forderungen durch den Irak erneut mit dieser Angelegenheit zu befassen. Die USA und Großbritannien interpretierten den Begriff „*ernste Konsequenzen*“ der Resolution 1441 des UN-Sicherheitsrates so, dass im Falle einer Nichtabrüstung des Iraks auch eine militärische Intervention legitimiert wäre, obwohl einige wichtige Stimmen (u. a. der damalige UN-Generalsekretär Kofi Annan oder Boutros Boutros-Ghali) dies nicht so sahen. Die Staaten Frankreich, Russland und China forderten dagegen eine zweite Resolution auf Basis der Inspektionsergebnisse der Waffeninspektoren unter der Leitung von Hans Blix. Die deutsche Regierung unter dem wiedergewählten Kanzler Schröder signalisierte mittlerweile ihre Unterstützung und relativierte somit ihre Position der scharfen Ablehnung militärischer Aktionen.<sup>460</sup>

Bereits während der Verhandlungen zur Resolution 1441 des UN-Sicherheitsrates verabschieden die USA im September die „*Neue Nationale Sicherheitsstrategie*“, auch Bush-Doktrin genannt. Gemäß

---

<sup>459</sup> Nohlen, Dieter/Grotz, Florian: Kleines Lexikon der Politik, 4. Auflage, München 2007, S. 593.

<sup>460</sup> Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Irak-Konflikt> [Zugriff 12.12.2008, 13:31 Uhr].



Art. I Sect. 8 Ziff. 11 der US-amerikanischen Verfassung hat der US-Kongress die Kompetenz inne, Kriegserklärungen auszusprechen. Der Kongress erteilte am 11. Oktober 2002, also noch vor der Verabschiedung von Resolution 1441, Präsident George W. Bush eine Blankettermächtigung für den – nötigenfalls auch unilateralen – Krieg im Irak. Die USA wurden hierbei insbesondere von Großbritannien, Italien und Spanien unterstützt. Andere Staaten, vor allem Syrien, Belgien, Deutschland, Frankreich sowie Russland und die Volksrepublik China wollten das Irak-Problem weiterhin friedlich lösen. Dazu arbeiteten Deutschland unter Führung des damaligen Bundeskanzlers Schröder und dem Außenminister Fischer und Frankreich Anfang Februar 2003 an einem Plan, der eine Erhöhung der Zahl der Waffeninspektoren und evtl. auch den Einsatz von Blauhelm-Soldaten vorsah. Unterstützung erhielten sie dabei unter anderem von Russland und China.<sup>461</sup>

Obwohl es keine grundsätzliche Einigung gab, ob die Resolution 1441 des UN-Sicherheitsrates eine militärische Aktion rechtfertigte, und es auch zu keiner Einigung bzgl. einer neuen Einigung gekommen war, marschierten die USA am 20. März 2003 in den Irak ein und begannen damit den sog. Dritten Golfkrieg. Dies stellt auch gleichzeitig das Ende der Irak-Krise dar.<sup>462</sup> Somit gab es in der Rückbetrachtung des Irakkriegs von 2003 keine richtige Legitimation. Die Begründung für den Krieg, dass der Irak über Massenvernichtungswaffen verfügte, konnte zu keinem Zeitpunkt bewiesen werden. Die Länder der Koalition begründeten ihn ebenfalls sicherheitspolitisch, u. a. auch mit dem angeblich fehlenden Nachweis der Vernichtung von Massenvernichtungswaffen. Dem Saddam-Regime wurde zudem anfänglich eine angebliche Unterstützung des Terrornetzwerks Al-Qaida zur Last gelegt. Man betonte besonders die Kumulation der Faktoren: es bestehe die Gefahr, dass der Irak Massenvernichtungswaffen an Terroristen weitergeben könnte. Ferner wurde immer wieder auf die grausame Diktatur von Saddam Hussein hingewiesen sowie auf dessen ein Jahrzehnt zuvor

---

<sup>461</sup> Seifert, Thomas/Werner, Klaus: Schwarzbuch Öl. Eine Geschichte von Gier, Krieg, Macht und Geld. Wien 2006, S. 17.

<sup>462</sup> Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Irak-Konflikt> [Zugriff 12.12.2008, 13:31 Uhr].

verübten Massenmorde an Kurden und Schiiten, was eine militärische Intervention notwendig mache.<sup>463</sup>

In der Ursachenforschung für den Dritten Irakkrieg werden auch wirtschaftliche Gründe angeführt. Eine mit den USA verbündete Regierung des Iraks würde einerseits die Versorgung der Wirtschaft der USA mit Erdöl sicherstellen und auch deren Einfluss in der OPEC stärken. Der Politologe Elmar Altvater vertritt die These, dass die Motive für die Invasion in der Sicherung der strategischen Ölversorgung der USA zu finden waren. Durch das sich abzeichnende Überschreiten des Ölfördermaximums bei weltweit steigendem Verbrauch habe dieses Ziel an Dringlichkeit zugenommen. Altvater weist darauf hin, dass Vizepräsident Cheney im Mai 2001 einen Bericht vorlegte, der einen um 68 % erhöhten US-amerikanischen Importbedarf für das Jahr 2020 auswies. Durch die Besetzung des Landes sollte dieser gesteigerte Bedarf gedeckt und gleichzeitig Konkurrenten der Zugang zu den irakischen Ölfeldern verwehrt bleiben.<sup>464</sup>

Der *Spiegel*<sup>465</sup> berichtet in seinem Artikel vom 07.03.2003, dass auch die Bevölkerung in den USA fest an einen Krieg glaubt: *„Die Mehrheit der Bevölkerung in den USA hält den Krieg dagegen für beschlossene Sache. Einer Umfrage des Fernsehsenders CBS zufolge glauben mehr als zwei Drittel der Amerikaner, dass sich Präsident Bush bereits für einen Angriff auf den Irak entschieden hat. Etwa ein Viertel der Befragten meinte, der Präsident prüfe noch Alternativen. Für eine Militäraktion gegen den Irak sprachen sich zwei Drittel der Befragten aus. Allerdings meinten nur 47 Prozent, dass Bush die Notwendigkeit eines Angriffs ausreichend dargelegt habe. 60 Prozent fanden, die USA sollten mit einem Angriff warten, bis sie die Unterstützung von Verbündeten haben.“*

---

<sup>463</sup> Aust, Stefan/Schnibben, Cordt (Hrsg.): Irak. Geschichte eines modernen Krieges, dtv-Verlag, München 2004.

<sup>464</sup> Altvater, Elmar: „Öl-Empire“. In: „Der Sound des Sachzwangs“, hrsgg. v. Blätter für deutsche und internationale Politik, Bonn und Berlin 2006, S. 185–187.

<sup>465</sup> Der Spiegel vom 07.03.2003: „Fischer lehnt Blairs Vorschlag ab – Noch vor Beginn der möglicherweise entscheidenden Sitzung des Weltsicherheitsrates hat Deutschland dem britischen Kompromissvorschlag für eine neue Irak-Resolution schon einmal eine Absage erteilt. Das darin vorgesehene kurze Ultimatum würde einen Krieg auslösen, glaubt Außenminister Fischer.“

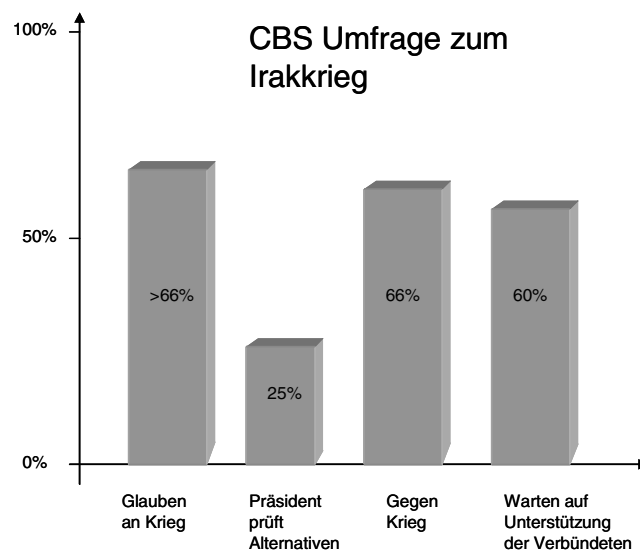


Abbildung 12: Umfrage CBS zum drohenden Irak-Krieg

#### 4.1.2 UN-Resolutionen

Die Vereinten Nationen (engl. „United Nations“) fassen in UN-Resolutionen Beschlüsse der Vereinten Nationen zusammen, die das schriftliche Ergebnis einer Aussprache bestimmter Hauptorgane sind. Sie enthalten Bewertungen und Forderungen, die sich auf Interpretationen beziehungsweise den Wortlaut der UN-Charta beziehen. Resolutionen des UN-Sicherheitsrats sind völkerrechtlich bindend und haben somit einen vertragsähnlichen Charakter. Aus diesem Grund können sie auch als Beispiel für politische Vertragsverhandlungen dienen.

In UN-Resolutionen wird meist an die in der UN-Charta festgelegten Ziele zur Erreichung und Erhaltung des Weltfriedens appelliert. Sie werden gegen Staaten oder Konfliktparteien ausgesprochen, deren Handlungen eine Gefährdung der internationalen Sicherheit oder eine Verletzung des Völkerrechts beziehungsweise der Menschenrechte darstellen. Die Resolutionen enthalten meist eindeutige Forderungen, deren Durchsetzung bei

Verweigerung wahlweise mit repressiven Maßnahmen (UN-Embargo, UN-Sanktion o. ä.) oder mit Waffengewalt erfolgen kann. Dabei werden die Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen zur Mitwirkung aufgerufen.<sup>466</sup>

Die fünf ständigen Mitglieder China, Frankreich, Russland, das Vereinigte Königreich und die Vereinigten Staaten, müssen einem Entwurf zustimmen oder sich enthalten, damit dieser zu einer Resolution wird. Insgesamt müssen neun der fünfzehn Mitglieder des Sicherheitsrates zustimmen. Die Resolution selbst kann durch das Veto eines der ständigen Mitglieder blockiert werden, hierbei gilt jede Nein-Stimme eines dieser Staaten automatisch als Veto. Nach Artikel 27 der UN-Charta kann eine Resolution aber dann verabschiedet werden, wenn einer der fünf Veto-Staaten sich seiner Stimme enthält. Das ausdrückliche Veto eines ständigen Mitglieds kam in den vergangenen Jahrzehnten häufig zum Einsatz. Während des Kalten Krieges legte die Sowjetunion ihr Veto oft zugunsten von Entwicklungsländern ein. Die USA hingegen schützten Israel immer wieder mit ihrem Veto. Oft entscheidet eine kleine Änderung im Wortlaut über den gültigen Beschluss einer Resolution. Resolutionen der UN-Generalversammlung und des UN-Wirtschafts- und Sozialrates sind nicht verbindlich. Sie stellen lediglich eine Empfehlung dar.<sup>467</sup>

#### 4.1.3 Reflektierende Betrachtung

In der folgenden reflektierenden Betrachtung wird aus unterschiedlichen Quellen der Stand der Verhandlungen zum Thema UN-Resolutionen von Februar 2003 bis kurz nach Ausbruch des Irak-Kriegs am 20. März 2003 und dem damit verbundenen Ende der Irak-Krise verfolgt.<sup>468</sup>

---

<sup>466</sup> Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/UN-Resolution> [Zugriff 14.12.2008, 16:37 Uhr].

<sup>467</sup> Nohlen, Dieter/Grotz, Florian: Kleines Lexikon der Politik, 4. Auflage, München 2007, S. 594.

<sup>468</sup> Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Irak-Konflikt> [Zugriff 12.12.2008, 13:31 Uhr].

#### 4.1.3.1 Stand der Gespräche: Februar 2003

Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung*<sup>469</sup> schreibt in der *FAZ.NET* vom 13.02.2003 über die Irak-Krise. Hierbei geht die *FAZ.NET* auf die Haltung der Bundesregierung Schröder zum Thema Irak ein: *„Bundeskanzler Gerhard Schröder (SPD) hat in seiner Regierungserklärung vor dem Bundestag seine Haltung in der Irak-Krise verteidigt: ‚Wer gegen Krieg ist, ist nicht zum Appeasement verdammt‘, sagte er am Donnerstag. Unions-Fraktionschefin Angela Merkel (CDU) entgegnete, ‚nie wieder Krieg‘ – ein Leitmotiv aller Bundeskanzler seit Adenauer – bedeute in seiner Konsequenz ‚nie wieder einen deutschen Sonderweg‘. Hierbei berichtet die F.A.Z.<sup>470</sup> von einem Plan der Schröder-Regierung, den drohenden Krieg mit dem Irak zu verhindern: „Schröder schlug als Alternative zu einem Krieg einen Fünf-Punkte-Plan vor. Zentrale Punkte sind eine dauerhafte Überwachung von Anlagen, Handels- und Vertriebswegen für gefährliche Stoffe in der Region sowie die Verstärkung der Waffeninspektionen. Die alleinige Entscheidungskompetenz über Fortschritte der Inspektionen habe der UN-Sicherheitsrat.“* Auch zitiert die *F.A.Z.*<sup>471</sup> den damaligen Außenminister Fischer: *„Außenminister Joschka Fischer (Grüne) forderte die CDU/CSU auf, klar zu sagen, falls sie einen schwerwiegenden Verstoß Iraks gegen die UN-Resolution 1441 sehe und für die darin angedrohten ‚ernsten Konsequenzen‘ sei. ‚Wir sind nicht dieser Meinung‘, sagte Fischer. Der Irak-Konflikt könne den gesamten Nahen Osten destabilisieren, wenn er nicht friedlich gelöst werde. ‚Unsere Politik ist Friedenspolitik.‘* Die *F.A.Z.*<sup>472</sup> spricht auch die UN-Resolution 1441 und deren Verständnis durch den Bundeskanzler an: *„Für Schröder führt die konsequente Auslegung der UNO-Resolution 1441 nicht zwangsläufig zu einem Irak-Krieg. ‚Wir können den Irak entwaffnen – ohne Krieg. (...) Diese Resolution enthält*

<sup>469</sup> FAZ.NET vom 13.02.2003: „Schröder und Fischer verteidigen Nein zum Irak-Krieg“ Stellung zur Regierungserklärung vom 07.02.2003.“

<sup>470</sup> FAZ.NET vom 13.02.2003: „Schröder und Fischer verteidigen Nein zum Irak-Krieg“ Stellung zur Regierungserklärung vom 07.02.2003.“

<sup>471</sup> FAZ.NET vom 13.02.2003: „Schröder und Fischer verteidigen Nein zum Irak-Krieg“ Stellung zur Regierungserklärung vom 07.02.2003.“

<sup>472</sup> FAZ.NET vom 13.02.2003: „Schröder und Fischer verteidigen Nein zum Irak-Krieg“ Stellung zur Regierungserklärung vom 07.02.2003.“

*eben keinen Automatismus zur Anwendung militärischer Gewalt‘, sagte er. Die USA und Großbritannien drängen im Sicherheitsrat der Vereinten Nationen (UNO) auf eine neue Resolution, die einen Militärschlag androht, während Deutschland, Frankreich und Russland die Waffeninspektionen in Irak auf Basis der Resolution 1441 verlängern wollen.“*

#### **4.1.3.2 Stand der Gespräche: Anfang März 2003**

Am 05.03.2003 berichtet der *Spiegel*<sup>473</sup> vom drohenden Irak-Krieg. Die *Spiegel*-Autorin Michaela Schießl berichtet von den Zweifeln des Außenministers Fischer an dem eingeschlagenen Weg der Bundesregierung: *„Überstürzt war Joschka Fischer am Mittwoch nach Frankreich aufgebrochen, um sich mit seinen Amtskollegen Dominique de Villepin und Igor Iwanow zu treffen – und schon kamen die latent vorhandenen deutschen Ängste hoch: Wird die Friedensachse halten? Schert ein Land etwa aus? Auf die Frage „Wird Deutschland doch noch alleine dastehen auf seinem Friedenskurs?“ antwortet der Sprecher des Außenministers. „Das ist völlig aus der Luft gegriffen‘, sagt Fischers Pressesprecher Walter Lindner, ‚das Gegenteil ist der Fall.‘ Tatsächlich hatten die beiden Veto-Außenminister Frankreichs und Russlands den deutschen Amtskollegen zu sich gebeten, um nochmals die gemeinsame Erklärung und das Vorgehen bei der am Freitag stattfindenden Uno-Sitzung durchzusprechen.“* Somit scheint sich Fischer seiner Sache ziemlich sicher zu sein und sagt daher auch weitere wichtige parteiinterne Termine ab: *„Ein wahrlich wichtiger Termin – Grund genug für Fischer, seine Aschermittwochauftritte in Biberach und Landshut abzusagen. Während Renate Künast für Fischer in Niederbayern einsprang und mit scharfer Zunge über den CDU-Kündigungsexperten Friedrich Merz herzog, betrieb Fischer in*

---

<sup>473</sup> Der Spiegel vom 05.03.2003: *„Die unausgesprochene Veto-Drohung – Das Wort ‚Veto‘ fiel zwar nicht beim Treffen der Außenminister von Frankreich, Russland und Deutschland, doch alles drehte sich darum. Die USA müssen bei der Uno-Sicherheitsratssitzung mit ernst zu nehmendem Widerstand rechnen. Wenn China, Frankreich und Russland sich abstimmen, könnte es sogar zu einem Dreifach-Veto kommen.“*

*Paris Weltpolitik.* „Der Spiegel<sup>474</sup> berichtet weiter, dass sich Außenminister de Villepin durch den Schulterchluss mit Deutschland und Russland gestärkt fühlt und somit um 15:30 Uhr vor der Presse erklärt: *„Wir werden die Annahme einer geplanten Resolution, die die Anwendung von Gewalt autorisieren würde, nicht zulassen.“* Die ständigen Sicherheitsratsmitglieder Frankreich und Russland wollen in dem Uno-Gremium keine Resolution passieren lassen, die einem Militärschlag gegen den Irak den Weg ebnet. *Bedeutet das ein Veto?* „Wir werden alle unsere Verantwortung in diesem Punkt wahrnehmen“, drückt sich Villepin, ganz Diplomat, um das starke Wort herum und erklärt lieber: *„Wir sind auf einer Linie mit Russland.“* Das hatte wenige Tage zuvor ein Veto angedeutet.“ Vor dem Hintergrund der Aussagen des französischen Außenministers fühlt sich auch der deutsche Außenminister berufen, seine Meinung öffentlich zu äußern: <sup>475</sup> *„Natürlich wurde der Ordnung halber auch betont, dass man, wie in der europäischen Erklärung bereits geschehen, Gewalt als letztes Mittel ansehen würde. Doch noch seien alle Mittel nicht ausgeschöpft. Fischer sagte, ein Krieg sei weiterhin das letzte, aber eben nicht das ‚nächste Mittel.‘“*

Im späteren Verlauf des Artikels<sup>476</sup> wird deutlich, dass der französisch-deutsche Vorstoß einer eigenen Resolution gegen die Interessen der USA, der Briten und der Spanier geht: *„Das eigene Memorandum, das dem Resolutionsentwurf der USA, Großbritanniens und Spaniens entgegengesetzt werde, erhalte sehr viel Zuspruch, heißt es aus Kreisen um Fischer. Was heißt: Man hofft auf eine Stimmenmehrheit im Uno-Sicherheitsrat.“* Zwar dürften sich der französische und deutsche Außenminister über den Zuspruch im UN-Rat gefreut haben, doch müsste ihnen gleichzeitig bewusst gewesen sein,

<sup>474</sup> Der Spiegel vom 05.03.2003: „Die unausgesprochene Veto-Drohung – Das Wort ‚Veto‘ fiel zwar nicht beim Treffen der Außenminister von Frankreich, Russland und Deutschland, doch alles drehte sich darum. Die USA müssen bei der Uno-Sicherheitsratssitzung mit ernst zu nehmendem Widerstand rechnen. Wenn China, Frankreich und Russland sich abstimmen, könnte es sogar zu einem Dreifach-Veto kommen.“

<sup>475</sup> Der Spiegel vom 05.03.2003: „Die unausgesprochene Veto-Drohung – Das Wort ‚Veto‘ fiel zwar nicht beim Treffen der Außenminister von Frankreich, Russland und Deutschland, doch alles drehte sich darum. Die USA müssen bei der Uno-Sicherheitsratssitzung mit ernst zu nehmendem Widerstand rechnen. Wenn China, Frankreich und Russland sich abstimmen, könnte es sogar zu einem Dreifach-Veto kommen.“

<sup>476</sup> Spiegel, Der Spiegel vom 05.03.2003: „Die unausgesprochene Veto-Drohung - Das Wort ‚Veto‘ fiel zwar nicht beim Treffen der Außenminister von Frankreich, Russland und Deutschland, doch alles drehte sich darum. Die USA müssen bei der Uno-Sicherheitsratssitzung mit ernst zu nehmendem Widerstand rechnen. Wenn China, Frankreich und Russland sich abstimmen, könnte es sogar zu einem Dreifach-Veto kommen.“

dass sie damit vor allem die USA vor den Kopf stoßen, die vehement für einen Krieg gegen den Irak warben. Insbesondere die USA müssen sich bei diesen Aktionen aus Frankreich und Deutschland erheblich in ihren Interessen behindert gefühlt haben. Denn *„...ohne Aussicht auf eine Mehrheit im Weltsicherheitsrat wollen die USA keine Abstimmung über eine kriegslegitimierende Resolution“*, so der Spiegel.

Vor dem Hintergrund, ob die Resolution 1441 vom 8. Nov. 2002 auch eine Invasion des Iraks rechtfertigt, stellt sich die Frage nach einer neuen Resolution mit einer deutlicheren Konsequenz. So berichtet die F.A.Z.:<sup>477</sup> *„Die Außenminister von Frankreich, Deutschland und Russland haben angekündigt, sie würden eine Resolution ‚nicht erlauben‘, mit der die UN einen Krieg gegen Irak autorisieren würden.“* Hierzu führt die F.A.Z.<sup>478</sup> weiter aus *„Die Außenminister Dominique de Villepin, Joschka Fischer und Igor Iwanow legten sich bei einem kurzfristig anberaumten Treffen in Paris fest. ‚Wir werden keine Resolution erlauben, die die Anwendung von Gewalt zulässt‘, sagte Villepin. ‚Russland und Frankreich, als ständige Mitglieder des Sicherheitsrats, werden in dieser Angelegenheit ihre volle Verantwortung wahrnehmen.“* Laut F.A.Z.<sup>479</sup> betonte Außenminister Fischer: *„[D]er Einsatz von Gewalt gegen Irak müsse das letzte Mittel bleiben, wie dies auch der EU-Sondergipfel am 17. Februar festgehalten habe – ein Krieg könne nicht bereits der nächste Schritt sein.“* Aber bereits vor dem Treffen hatte sich der Außenminister geäußert: *„Vor dem Treffen hatte Fischer den deutschen Widerstand gegen eine Resolution bekräftigt, aber das Abstimmungsverhalten Deutschlands offen gelassen. Ob es im Rat die erforderliche Mehrheit für eine Resolution gibt, ist zwischen Unterstützern und Gegnern strittig. Ein Termin zur Abstimmung steht noch nicht fest. Ungeachtet des diplomatischen Tauziehens setzten die USA ihren massiven Truppenaufmarsch in der Golfregion fort.“*

---

<sup>477</sup> FAZ.NET vom 06.03.2003 I: „Moskau, Paris und Berlin gegen neue UN-Resolution.“

<sup>478</sup> FAZ.NET vom 06.03.2003 I: „Moskau, Paris und Berlin gegen neue UN-Resolution.“

<sup>479</sup> FAZ.NET vom 06.03.2003 I: „Moskau, Paris und Berlin gegen neue UN-Resolution.“



Auch der *Spiegel*<sup>480</sup> beschäftigt sich mit der UN-Resolution, dies aber unter dem Aspekt, dass der Bundesaußenminister die Vorschläge des britischen Premierministers ablehnt: *„Fischer lehnt Blairs Vorschlag ab.“* Laut des Berichts des *Spiegels*<sup>481</sup> war der deutsche Außenminister Joschka Fischer der Ansicht, dass *„...das im britischen Vorschlag enthaltene kurzfristige Ultimatum von maximal einer Woche faktisch ein ‚kriegsauslösendes Element sei‘.* So hatte der Außenminister richtig erkannt, dass das *„...Veto umgekehrt wird, indem der Weltsicherheitsrat nach dieser Frist erklären sollte, dass Bagdad die Abrüstungsforderungen erfüllt hat. Fischer sagte: ‚Beide Elemente werden sehr kurzfristig in eine militärische Aktion führen, und deswegen sehen wir das mit sehr großer Skepsis.‘“* Auf der anderen Seite waren die USA mehr als eindeutig vom Krieg gegen den Irak überzeugt und zu diesem Zeitpunkt von diesem Vorhaben nicht mehr abzubringen: *„die USA würden eine neue Irak-Resolution im Uno-Sicherheitsrat in einigen Tagen zur Abstimmung stellen, unabhängig davon, ob eine Zustimmung des Rats zu erwarten sei.“* Dabei muss sich die Bush-Regierung bewusst gewesen sein, dass andere Staaten eine neue Resolution für einen Krieg nicht unterstützen würden. So berichtet der *Spiegel*: *„Russland und Frankreich hatten in den vergangenen Tagen indirekt gedroht, eine Resolution, die zu einem Krieg ermächtigt, mit einem Veto zu Fall zu bringen.“* Zwar zeigten sich Teile der Bush-Regierung verhandlungsbereit, so schreibt der *Spiegel*:<sup>482</sup> *„Gemeinsam mit Großbritannien berieten die USA mit Vertretern zahlreicher Sicherheitsratsmitglieder über den Kompromissvorschlag. Der britische Außenminister Jack Straw hatte am Vortag gesagt, es sei möglich, dass der Resolutionstext geändert werde. Aus Diplomatenskreisen war verlautet, Großbritannien wolle dem Irak drei bis*

---

<sup>480</sup> Der Spiegel vom 07.03.2003: Fischer lehnt Blairs Vorschlag ab – Noch vor Beginn der möglicherweise entscheidenden Sitzung des Weltsicherheitsrates hat Deutschland dem britischen Kompromissvorschlag für eine neue Irak-Resolution schon einmal eine Absage erteilt. Das darin vorgesehene kurze Ultimatum würde einen Krieg auslösen, glaubt Außenminister Fischer.“

<sup>481</sup> Der Spiegel vom 07.03.2003: Fischer lehnt Blairs Vorschlag ab – Noch vor Beginn der möglicherweise entscheidenden Sitzung des Weltsicherheitsrates hat Deutschland dem britischen Kompromissvorschlag für eine neue Irak-Resolution schon einmal eine Absage erteilt. Das darin vorgesehene kurze Ultimatum würde einen Krieg auslösen, glaubt Außenminister Fischer.“

<sup>482</sup> Der Spiegel vom 07.03.2003: Fischer lehnt Blairs Vorschlag ab – Noch vor Beginn der möglicherweise entscheidenden Sitzung des Weltsicherheitsrates hat Deutschland dem britischen Kompromissvorschlag für eine neue Irak-Resolution schon einmal eine Absage erteilt. Das darin vorgesehene kurze Ultimatum würde einen Krieg auslösen, glaubt Außenminister Fischer.“

*sieben Tage Zeit zur Abrüstung geben, um einen Krieg noch abzuwenden.“* Doch trotz dieser vermeintlichen Gesprächsbereitschaft waren die USA kaum mehr vom Krieg abzubringen, so zitiert der *Spiegel*<sup>483</sup> den US-Präsidenten Bush: *„Ungeachtet der Bemühungen um einen Kompromiss erklärte Bush, den Irak notfalls auch ohne die Unterstützung der Uno gewaltsam entwaffnen zu wollen. ‚Wenn es um unsere Sicherheit geht, brauchen wir nicht die Erlaubnis der Vereinten Nationen‘, sagte Bush.“* Ungeachtet dieser mehr als eindeutigen Aussagen des US-Präsidenten Bush hielt der deutsche Außenminister an seinem Weg für eine friedliche Resolution fest, so schreibt der *Spiegel*:<sup>484</sup> *„Bundesaußenminister Joschka Fischer sprach sich nach seiner Ankunft in New York erneut für eine Fortsetzung der Inspektionen im Irak aus. ‚Wir sollten an der Umsetzung der Resolution 1441 festhalten‘, sagte Fischer am Freitagmorgen im ZDF. Es seien Fortschritte erzielt worden bei der Zerstörung der Raketen und bei den Interviews mit Wissenschaftlern. Außerdem gebe es neue Erkenntnisse bei biologischen und chemischen Waffen. ‚Das macht doch klar, dass die nicht-militärischen Mittel mitnichten erschöpft sind. Wir halten daran fest‘, erklärte Fischer.“*

Auch die zweite Meldung der *FAZ.NET*<sup>485</sup> vom 06.03.2003 beschäftigt sich wie auch der *Spiegel* mit den Ansichten des Außenministers Fischer. Mit dem Titel *„Wir waren dabei“* beschreibt die FAZ die Ansichten des Außenministers<sup>486</sup> *„...den völkerrechtswidrigen Krieg, den die Nato 1999 führte. Deutschland war auch dabei, ‚als es darum ging, ein weiteres irrsinniges Morden in Mazedonien zu verhindern‘, und später darum, ‚Mullar Omar und Usama bin Ladin in Afghanistan zu entmachten‘: ‚Alles aus zwingenden Gründen.““*

---

<sup>483</sup> Der Spiegel vom 07.03.2003: Fischer lehnt Blairs Vorschlag ab – Noch vor Beginn der möglicherweise entscheidenden Sitzung des Weltsicherheitsrates hat Deutschland dem britischen Kompromissvorschlag für eine neue Irak-Resolution schon einmal eine Absage erteilt. Das darin vorgesehene kurze Ultimatum würde einen Krieg auslösen, glaubt Außenminister Fischer.“

<sup>484</sup> Der Spiegel vom 07.03.2003: Fischer lehnt Blairs Vorschlag ab – Noch vor Beginn der möglicherweise entscheidenden Sitzung des Weltsicherheitsrates hat Deutschland dem britischen Kompromissvorschlag für eine neue Irak-Resolution schon einmal eine Absage erteilt. Das darin vorgesehene kurze Ultimatum würde einen Krieg auslösen, glaubt Außenminister Fischer.“

<sup>485</sup> FAZ.NET vom 06.03.2003 II: berichtet die F.A.Z. in der FAZ.NET von den Ansichten des Außenministers Fischer.

<sup>486</sup> FAZ.NET vom 06.03.2003 II: berichtet die F.A.Z. in der FAZ.NET von den Ansichten des Außenministers Fischer.

Weiter berichtet die *F.A.Z.*<sup>487</sup> von dem Verhältnis zwischen Bundeskanzler Schröder und dem Außenminister. So zitiert sie Fischer: *„Mehrere hätten er und Schröder die Koalition riskiert, um ‚dabei sein‘ zu können. Doch diesmal ist der Widerstand wohl zu stark, denn er geht weit über die eigene Basis hinaus. Für Angela Merkel jedenfalls hat Fischer aus zwingenden Gründen nur Spott übrig, wenn sie für den Entwurf der Vereinten Staaten zu einer zweiten Irak-Resolution eintritt: Das solle sie ‚mal dem deutschen Volk sagen. Da wünsche ich ihr viel Glück.‘* Hierbei greift die *F.A.Z.*<sup>488</sup> auch die Visionen des Außenminister auf: *„(...) Ähnlich historisch ist vielleicht der Tag, an dem Frankreich und Deutschland gemeinsam mit Rußland gestern ihre gemeinsame Erklärung gegen einen Krieg im Irak abgaben. Auch hier wird Fischer später sagen: Wir sind dabei gewesen – als es darum ging, die Geltung Europas und Deutschlands herzustellen.“* Dabei sieht Fischer die Schwäche Europas nicht in der Stärke der USA: *„Ich glaube nicht, dass wir (Europäer) schwach sind, weil die Amerikaner so stark sind. Es liegt allein an den Europäern selbst.“* Der Kosovo-Krieg und der Einsatz in Afghanistan, so kann man das lesen, waren erste Schritte, die Euro-Sklerose zu überwinden, nicht Zweck an sich. Jetzt läßt sich die Machtstellung Europas anders stärken: *Frieden als Fortsetzung der Machtpolitik mit anderen Mitteln. Siebzig Prozent der Bevölkerung sind dafür.“* Darüber hinaus zitiert die *F.A.Z.*<sup>489</sup> auch die Sichtweise der *New York Times*: *„Die ‚New York Times‘ deutet die gemeinsame Erklärung als Warnung an die Regierung Bush, dass das internationale System an einen ‚Wendepunkt‘ gelangt sei. ‚Wir befinden uns an einem Wendepunkt‘, hatten die drei Außenminister Villepin, Iwanow und Fischer festgestellt. Der französisch-deutsche Block, so die Zeitung, sei eine zu große Kraft – wenn auch nicht militärisch, so doch wirtschaftlich und kulturell –, als dass man sie ignorieren könnte.“* Weiter zitiert die *F.A.Z.*<sup>490</sup> die *New York Times*: *„Alliierte benehmen*

---

<sup>487</sup> FAZ.NET vom 06.03.2003 II: berichtet die *F.A.Z.* in der FAZ.NET von den Ansichten des Außenministers Fischer.

<sup>488</sup> FAZ.NET vom 06.03.2003 II: berichtet die *F.A.Z.* in der FAZ.NET von den Ansichten des Außenministers Fischer.

<sup>489</sup> FAZ.NET vom 06.03.2003 II: berichtet die *F.A.Z.* in der FAZ.NET von den Ansichten des Außenministers Fischer.

<sup>490</sup> FAZ.NET vom 06.03.2003 II: berichtet die *F.A.Z.* in der FAZ.NET von den Ansichten des Außenministers Fischer.

sich nicht so', zitiert das Blatt den ehemaligen amerikanischen Außenminister Henry Kissinger. Die ‚offene Opposition‘ sei eine ‚sehr schwerwiegende Entscheidung‘. ‚Wenn das anhält‘, so Kissinger, ‚verwickeln wir uns ein Spiel um das Gleichgewicht der Mächte wie im neunzehnten Jahrhundert.‘ Es sei ‚nicht selbstverständlich, dass wir dabei die Verlierer sind.‘ Zusammenfassend stellt die F.A.Z.<sup>491</sup> die Frage, ob das wirklich alles so gewollt ist: ‚Werden wir das gewollt haben? Deutsche und französische Diplomaten sagten der ‚New York Times‘ zufolge, sie erklärten doch einfach nur ihre Unabhängigkeit. Und wir Zeitungsleser können später sagen: Wir sind irgendwie dabei gewesen, am 5. März 2003, als Europa unabhängig wurde.‘

Am 08.03.2003 schreibt Lutz C. Kleveman aus New York im *Spiegel*,<sup>492</sup> dass der US-Außenminister wenig an weiteren Diskussionen im UN-Sicherheitsrat interessiert war: ‚Lustloser könnte Colin Powell nicht aussehen, als er früh morgens das Uno-Hauptquartier am East River betritt. Sein Gesicht ist aschfahl, die Augen müde. Es wird kein schöner Tag für ihn werden, das weiß der US-Außenminister. Noch sind es mehr als zwei Stunden, bevor die Sitzung des Sicherheitsrats eröffnet wird. Powell aber will die Zeit nutzen, noch ein letztes Gespräch unter vier Augen mit Igor Ivanov zu führen, seinem russischen Amtskollegen. Vielleicht lässt sich ja doch noch etwas erreichen.‘ Dann berichtet der *Spiegel*<sup>493</sup> von Gesprächen zwischen Colin Powell und den deutschen und französischen Vertretern: ‚Noch am Vorabend hatte sich Powell im Hotel Waldorf Astoria mit den Außenministern Deutschlands und Frankreichs, Joschka Fischer und Dominique de Villpin, getroffen, um vielleicht doch noch einem Kompromiss näher zu kommen. Bereits zum dritten Mal in sechs Wochen waren die Außenminister höchst selbst nach New York

---

<sup>491</sup> FAZ.NET vom 06.03.2003 II: berichtet die F.A.Z. in der FAZ.NET von den Ansichten des Außenministers Fischer.

<sup>492</sup> Der Spiegel vom 08.03.2003: ‚Hahnenkampf im Sicherheitsrat – Das Ergebnis der Sitzung des Weltsicherheitsrates ist wenig spektakulär: Die Akteure blieben bei ihren bekannten Positionen. Doch Mienen, Gesten und der Tonfall zeigen, wie tief der Riss zwischen den Befürwortern und den Gegnern eines Krieges inzwischen ist.‘

<sup>493</sup> Der Spiegel vom 08.03.2003: ‚Hahnenkampf im Sicherheitsrat – Das Ergebnis der Sitzung des Weltsicherheitsrates ist wenig spektakulär: Die Akteure blieben bei ihren bekannten Positionen. Doch Mienen, Gesten und der Tonfall zeigen, wie tief der Riss zwischen den Befürwortern und den Gegnern eines Krieges inzwischen ist.‘

gereist, um über den Irak-Kurs zu beraten. Doch Powells Mühe war vergebens. Im Gegenteil. Den ‚lieben Verbündeten Amerikas‘, wie viele US-Politiker die europäischen Staaten um Frankreich und Deutschland nur noch mit spöttischem Unterton nennen, entging nicht, was Präsident Bush zur selben Zeit auf einer Pressekonferenz im Weißen Haus über die Uno sagte. ‚Wir brauchen keine Billigung der Uno, um zu handeln. Wir brauchen niemandes Erlaubnis, wenn es um unsere Sicherheit geht.‘ Mit der Diplomatie, fügte der Präsident hinzu, sei es nun bald zu Ende.“ Der Spiegel<sup>494</sup> zitiert auch Artikel anderer Zeitschriften und berichtet somit aus unterschiedlichen Sichtweisen über die Verhandlungen in New York: „So scheuen die Titelseiten der Boulevardpresse an diesem Morgen nicht einmal davor zurück, die Diplomaten der Weltgemeinschaft mit dem irakischen Diktator in einen Topf zu werfen. ‚Wir machen es alleine! Bush warnt Saddam und Uno‘, schreit die Daily News von den Kiosken, und New York Post kachelt nach: ‚Die Zeit ist um!‘ Minuten nach Powell marschiert der russische Außenminister Ivanov über den bordeauxfarbenen Auslegeteppich vor dem Sitzungssaal. Die beiden Minister begrüßen sich, lächeln Hände schüttelnd in die Kameras und ziehen die Tür hinter sich zu. Ein französischer Diplomat beobachtet die Szene, gibt sich aber betont entspannt. ‚Unsere Position ist klar mit Russland abgestimmt, wie im Übrigen auch mit Deutschland‘, sagt er. Man werde keine zweite Resolution durchgehen lassen, die automatisch einen Krieg auslösen und legitimieren würde. Damit ist der britische Vorschlag, Saddam Hussein ein Ultimatum bis zum 17. März zu setzen, für Paris bereits im Vorfeld vom Tisch. ‚Die Franzosen wollen wieder kräftig Lärm machen‘, befürchtete ein etwas abseits stehendes Mitglied der US-Delegation.“ Auch berichtet der Spiegel<sup>495</sup> über den deutschen Vertreter in New York: „Der deutsche Außenminister Joschka Fischer trifft ein. Seine Augen sind rotgerändert von Schlafentzug und Jetlag,

---

<sup>494</sup> Der Spiegel vom 08.03.2003: „Hahnenkampf im Sicherheitsrat – Das Ergebnis der Sitzung des Weltsicherheitsrates ist wenig spektakulär: Die Akteure blieben bei ihren bekannten Positionen. Doch Mienen, Gesten und der Tonfall zeigen, wie tief der Riss zwischen den Befürwortern und den Gegnern eines Krieges inzwischen ist.“

<sup>495</sup> Der Spiegel vom 08.03.2003: „Hahnenkampf im Sicherheitsrat – Das Ergebnis der Sitzung des Weltsicherheitsrates ist wenig spektakulär: Die Akteure blieben bei ihren bekannten Positionen. Doch Mienen, Gesten und der Tonfall zeigen, wie tief der Riss zwischen den Befürwortern und den Gegnern eines Krieges inzwischen ist.“

er hat seine gewohnt verkniffene Miene aufgesetzt. Durch alphabetischen Zufall sitzen Powell und sein britischer Verbündete Jack Straw zusammen, gegenüber den Vertretern Frankreichs, Deutschlands und Russlands. Die ‚Friedensfraktion,‘ wie der Länderblock inzwischen genannt wird.“ Der Spiegel<sup>496</sup> führt weiter aus, dass die Verhaltensweise der sog. Friedensfraktion gegen die USA den US-Außenminister mehr als belastet: „Eine Stunde später sieht Powell gequälter denn je aus. Derart heftige diplomatische Ohrfeigen hat die US-Regierung im Sicherheitsrat seit Ende des Kalten Kriegs nicht mehr kassiert. Zuerst hatte Waffeninspekteur Blix Iraks Fortschritte bei der Selbst-Entwaffnung gelobt. Schließlich seien die jüngst zerstörten Raketen ‚keine Zahnstocher‘. Das hatten Fischer, Ivanov und der chinesische Außenminister Tang Jiaxuan zum Anlaß genommen, in ungewohnt deutlichen Worten gegen einen Irak-Krieg zu plädieren.“

Auch die taz<sup>497</sup> berichtet davon, dass die USA im Notfall auch ohne eine neue UN-Resolution gegen den Irak in den Krieg ziehen würden. So schreibt die taz dazu: „Die Entscheidung über einen Krieg im Irak rückt immer näher. Obwohl die UN-Inspektoren dem Irak am Freitag in einem neuen Zwischenbericht im Weltsicherheitsrat substanzielle Fortschritte bei der Abrüstung bescheinigten, halten die USA und Großbritannien an ihrem Kriegskurs fest. US-Präsident George W. Bush sieht in dem Konflikt die ‚letzte Phase der Diplomatie‘ gekommen und bekräftigte in Washington, die USA seien notfalls auch ohne UN-Mandat zu einem Militärschlag bereit.“ Auch berichtet die taz, dass sich die USA und Großbritannien nicht von ihrem Kurs abbringen lassen: „Der harte Kurs der USA und Großbritanniens stieß im Sicherheitsrat erneut auf klaren Widerstand. Bei der wahrscheinlich letzten großen Debatte des höchsten UN-Entscheidungsgremiums vor der Abstimmung über eine neue Irakresolution machten vor allem die Außenminister der Vetomächte

---

<sup>496</sup> Der Spiegel vom 08.03.2003: „Hahnenkampf im Sicherheitsrat – Das Ergebnis der Sitzung des Weltsicherheitsrates ist wenig spektakulär: Die Akteure blieben bei ihren bekannten Positionen. Doch Mienen, Gesten und der Tonfall zeigen, wie tief der Riss zwischen den Befürwortern und den Gegnern eines Krieges inzwischen ist.“

<sup>497</sup> taz vom 08.03.2003, S. 1: „Galgenfrist für den Irak“ und bezieht sich auf die Geschehnisse kurz vor dem Beginn des Irak-Kriegs. In der Unterzeile schreibt die taz: „Washington und London räumen Hussein letzte Chance zum Abrüsten ein. Chefwaffeninspektor bescheinigt im Sicherheitsrat Irak Fortschritte bei Zusammenarbeit. Blix für mehr Zeit für Inspektionen. Deutschland und Frankreich gegen neue Resolution.“

*Frankreich, Russland und China deutlich, dass die Waffeninspektionen fortgesetzt und intensiviert werden sollten.“ Die deutsche Haltung wird laut taz<sup>498</sup> vom deutschen Außenminister vertreten, so sprach der „...Bundesaußenminister Joschka Fischer von einem ‚historischen Wendepunkt‘, an dem die Einheit der internationalen Staatengemeinschaft auf dem Spiel stehe.“ Wobei laut taz „[d]ie USA und Großbritannien verlangen, dass der UNO-Sicherheitsrat Anfang nächster Woche über ihren Entwurf einer Kriegsresolution vom 24. Februar abstimmt. In einem gestern von Großbritannien vorgelegten Zusatz zu der Resolution wird Bagdad ein zehntägiges Ultimatum zur Erfüllung aller noch unerledigten Abrüstungsaufgaben gestellt. Dagegen forderten die USA den Sicherheitsrat auf, angesichts der anhaltenden irakischen Verweigerung echter Abrüstung endlich zu handeln.“*

Gemäß der taz<sup>499</sup> strebte der US-Präsident den Krieg gegen den Irak an und wollte diesen durch eine deutlichere UN-Resolution als die Resolution 1441 rechtfertigen. Hier machte laut taz<sup>500</sup> „...Bush zudem deutlich, dass die USA auf jeden Fall eine Abstimmung über eine weitere Irakresolution anstreben. ‚Es ist Zeit, dass jeder seine Karten offen legt und die Welt wissen lässt, wie er zu Saddam steht‘, sagte der US-Präsident.“

Am 09.03.2003 geht die F.A.Z.<sup>501</sup> auf die diplomatischen Bemühungen der USA ein: *„Vor der Entscheidung über einen Krieg gegen den Irak bemühen sich die Vereinigten Staaten darum, in einem diplomatischen ‚Endspiel‘ doch noch eine gemeinsame Position gegen Bagdad zu erreichen. Gleichzeitig*

---

<sup>498</sup> taz vom 08.03.2003, S. 1: „Galgenfrist für den Irak“ und bezieht sich auf die Geschehnisse kurz vor dem Beginn des Irak-Kriegs. In der Unterzeile schreibt die taz: „Washington und London räumen Hussein letzte Chance zum Abrüsten ein. Chefwaffeninspektor bescheinigt im Sicherheitsrat Irak Fortschritte bei Zusammenarbeit. Blix für mehr Zeit für Inspektionen. Deutschland und Frankreich gegen neue Resolution.“

<sup>499</sup> taz vom 08.03.2003, S. 1: „Galgenfrist für den Irak“ und bezieht sich auf die Geschehnisse kurz vor dem Beginn des Irak-Kriegs. In der Unterzeile schreibt die taz: „Washington und London räumen Hussein letzte Chance zum Abrüsten ein. Chefwaffeninspektor bescheinigt im Sicherheitsrat Irak Fortschritte bei Zusammenarbeit. Blix für mehr Zeit für Inspektionen. Deutschland und Frankreich gegen neue Resolution.“

<sup>500</sup> taz vom 08.03.2003, S. 1: „Galgenfrist für den Irak“ und bezieht sich auf die Geschehnisse kurz vor dem Beginn des Irak-Kriegs. In der Unterzeile schreibt die taz: „Washington und London räumen Hussein letzte Chance zum Abrüsten ein. Chefwaffeninspektor bescheinigt im Sicherheitsrat Irak Fortschritte bei Zusammenarbeit. Blix für mehr Zeit für Inspektionen. Deutschland und Frankreich gegen neue Resolution.“

<sup>501</sup> FAZ.NET vom 09.03.2003: „Fieberhafte Diplomatie – Krieg ist keine Kleinigkeit.“

verstärken Türken und Amerikaner ihre militärischen Vorbereitungen zum Aufbau einer irakischen Nordfront.“ Weiter schreibt die F.A.Z., dass im Gegensatz zu den USA „...die Arabische Liga in den nächsten Tagen eine Delegation nach Bagdad schicken will, um einen Irak-Krieg doch noch zu verhindern.“ Dabei berichtet die F.A.Z.,<sup>502</sup> dass europäische Staaten wie Frankreich und Deutschland eine diplomatische Lösung versuchen wollten: „Frankreichs Staatspräsident Chirac schlug einen Krisengipfel vor, um einen Kompromiss zu erzielen. Chirac stieß damit auf Zustimmung bei Bundeskanzler Gerhard Schröder. Washington lehnte diesen Plan jedoch ab.“ Hierbei zitiert die F.A.Z.<sup>503</sup> den französischen Staatspräsidenten Chirac: „Krieg ist keine Kleinigkeit“ und weiter: „Wenn es um Leben und Tod gehe, müsse dies auf höchster Ebene erörtert werden. Er habe hierfür auch schon positive Reaktionen von mehreren Staats- und Regierungschefs erhalten.“ Dabei lehnt Frankreich den Weg einer neuen Resolution nach der Resolution 1441 des UN Sicherheitsrates ab, da dies als Konsequenz eine militärische Intervention der USA in den Irak rechtfertigen würde: „Zugleich wies Chiracs Regierung den amerikanisch-britischen Entwurf für eine weitere UN-Resolution zurück. Eine Entschließung mit Ultimatum sei für Frankreich nicht akzeptabel.“ Sicherlich erschienen die Bemühungen des französischen Staatspräsident Chirac mit der Unterstützung des deutschen Bundeskanzlers äußerst lobenswert, aber die Realität sah anders aus. Die Amerikaner, Engländer und weitere Verbündete hatten sich längst in die militärischen Ausgangspositionen für eine Invasion in den Irak begeben und waren somit bereit zum Losschlagen, so verwundert auch nicht die Antwort des amerikanischen Außenministers Colin Powell auf die Anregung eines Gipfeltreffens: „... [E]in Gipfeltreffen sei nicht notwendig, da alle Seiten ihre Ansichten offen vorgetragen hätten.“ Auch im weiteren Verlauf des Artikels<sup>504</sup> kristallisiert sich immer mehr heraus, dass die Amerikaner und Briten losschlagen wollten und sich somit das „Diplomatisches Fenster schließt.“ So stellt der Artikel<sup>505</sup> die auch wichtige Frage: „Wie flexibel die

---

<sup>502</sup> FAZ.NET vom 09.03.2003: „Fieberhafte Diplomatie – Krieg ist keine Kleinigkeit.“

<sup>503</sup> FAZ.NET vom 09.03.2003: „Fieberhafte Diplomatie – Krieg ist keine Kleinigkeit.“

<sup>504</sup> FAZ.NET vom 09.03.2003: „Fieberhafte Diplomatie – Krieg ist keine Kleinigkeit.“

<sup>505</sup> FAZ.NET vom 09.03.2003: „Fieberhafte Diplomatie – Krieg ist keine Kleinigkeit.“



*Supermacht Amerika in der Schlussphase des Konfliktes sein wird, ist Gegenstand vieler Spekulationen. Das Weiße Haus hat unterstrichen, dass sich am 17. März das ‚diplomatische Fenster‘ schließen werde. Angesichts der weltweiten Schelte über den harten Kurs von Bush und des auch in Amerika verbreiteten Unbehagens über einen möglichen amerikanisch-britischen Alleingang schließen aber Analysten nicht aus, dass Washington zu einem Aufschub bereit sein könnte, wenn es damit die folgenschwere Spaltung der internationalen Gemeinschaft abwenden würde.“*Am Ende des Artikels<sup>506</sup> kommt die F.A.Z. zu der Ansicht, dass ein Krieg unvermeidbar ist: *„Der Generaldirektor der Internationalen Atomenergiebehörde, Mohammed el Baradei, hielt am Wochenende einen Krieg noch für vermeidbar. Doch in den politischen Korridoren Washingtons breitet sich immer stärker der Eindruck aus, dass ein Waffengang nur noch eine Frage der Zeit ist. Niemand rechnet ernsthaft mit einem Einlenken Bagdads, und auch die Hoffnung auf einen Sturz Saddam Husseins durch seine eigenen Leute gilt als reines Wunschdenken. Sollte die neue Irak-Resolution scheitern, wird ein früherer Kriegsbeginn als Mitte März nicht ausgeschlossen.“*

#### **4.1.3.3 Stand der Gespräche: Mitte März 2003**

Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung*<sup>507</sup> berichtet am 19.03.2003 von der Rede des US-Präsidenten zur Wahrnehmung der Verantwortung der USA: *„Weil der Sicherheitsrat der Vereinten Nationen nicht zu seiner Verantwortung stehen wollte, werden wir unsere wahrnehmen“, sagte Bush in der Nacht zum Dienstag in seiner im Fernsehen übertragenen Ansprache an die Nation und die Welt.“* Dabei weist George W. Bush darauf hin, dass *„[V]iereinhalb Monate [...] die Vereinigten Staaten und ihre Verbündeten den Sicherheitsrat dabei unterstützt [hätten], seine vor langer Zeit schon erhobene Forderung*

---

<sup>506</sup> FAZ.NET vom 09.03.2003: „Fieberhafte Diplomatie – Krieg ist keine Kleinigkeit.“

<sup>507</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 19.03.2003, Nr. 66, S. 3: „Messieurs, Sie haben keine Mehrheit! – Wie die amerikanische Irak-Diplomatie im Sicherheitsrat scheiterte/Frankreichs Glaube an die Inspektoren.“

*nach einer vollständigen Abrüstung Saddam Husseins durchzusetzen.“ Auch erscheint aus der Sicht der USA der UN-Sicherheitsrat nicht zu einer eindeutigen Meinung zu kommen, hierzu schreibt die F.A.Z.:<sup>508</sup> „Einige ständige Mitglieder hätten aber öffentlich mit einem Veto gegen jede Resolution gedroht, mit welcher die Abrüstung des Iraks hätte erzwungen werden können. Deshalb sei jetzt die Entschlossenheit der Vereinigten Staaten gefordert, um der vom Irak ausgehenden Gefahr zu begegnen.“ Im zweiten Absatz des F.A.Z. Artikels<sup>509</sup> wird erläutert, dass gerade Frankreich sich nicht einer eindeutigen Resolution anschließen wollte: „Von Enttäuschung über den Lauf der Dinge bei den UN war wenig zu spüren. Für solche Gefühlsäußerungen waren, klein dosiert, Außenminister Colin Powell und UN-Botschafter John Negroponte in der ersten Märzwoche zuständig, als sich abzeichnete, daß Frankreich mit seiner Vetodrohung eine weitere Irak-Resolution zu Fall bringen würde. Selbst der Ausweichplan, mit der qualifizierten Mehrheit von neun Stimmen im Rat einen ‚moralischen Sieg‘ zu erringen, ging nicht auf. Bis zuletzt hatte fast die gesamte Regierung versucht – auch jene, die sich wie Vizepräsident Dick Cheney von Beginn an gegen einen Gang zu den UN ausgesprochen hatten –, die Unentschlossenen im Rat doch noch auf die Seite Amerikas zu ziehen und ein Veto abzuwenden.“ Im weiteren Verlauf des Artikels<sup>510</sup> wird deutlich, dass die USA die Entschlossenheit der französischen Regierung unterschätzt haben: „Dann, gegen Ende vergangener Woche, schlug die Stimmung um. Die tatsächliche oder wenigstens gut gespielte Siegesgewißheit der frühen Tage machte der Erkenntnis Platz, daß man dieses diplomatische Armdrücken mit Frankreich nicht mehr würde gewinnen können. Daraufhin folgte die Rückbesinnung auf die eigene Führungsstärke und Verantwortung: Wenn ihr nicht wollt oder könnt, wir können und wollen. Und wenn jemand den Kampf um internationale Führerschaft beim Einsatz für Freiheit, Frieden und Sicherheit verloren hat,*

---

<sup>508</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 19.03.2003, Nr. 66, S. 3: „Messieurs, Sie haben keine Mehrheit! – Wie die amerikanische Irak-Diplomatie im Sicherheitsrat scheiterte/Frankreichs Glaube an die Inspektoren.“

<sup>509</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 19.03.2003, Nr. 66, S. 3: „Messieurs, Sie haben keine Mehrheit! – Wie die amerikanische Irak-Diplomatie im Sicherheitsrat scheiterte/Frankreichs Glaube an die Inspektoren.“

<sup>510</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 19.03.2003, Nr. 66, S. 3: „Messieurs, Sie haben keine Mehrheit! – Wie die amerikanische Irak-Diplomatie im Sicherheitsrat scheiterte/Frankreichs Glaube an die Inspektoren.“

heißt die Schlußfolgerung aus amerikanischer Perspektive, dann sind es die Vereinten Nationen und nicht die Vereinigten Staaten.“ Der F.A.Z.-Artikel<sup>511</sup> weist auch darauf hin, dass die Untersuchungen der Waffeninspektoren erstaunlich gut verliefen: „Als Botschafter Jean-Marc de la Sablière, der Chirac zuvor als Sherpa im Elysée-Palast in allen Fragen der internationalen Politik beraten hatte, seinen Posten in der französischen UN-Vertretung im Dezember antrat, wurde er von Informationen aus dem UN-Hauptquartier überrascht. Die Waffeninspektionen verliefen erstaunlich gut, wurde ihm signalisiert. Sablière meldete die unerwarteten Fortschritte getreulich nach Paris. Chirac, der den Flugzeugträger Charles de Gaulle im Mittelmeer kreuzen ließ und bei den Neujahrswünschen an die Streitkräfte von ‚neuen Kriegsschauplätzen, die sich bald eröffnen könnten‘, sprechen sollte, riet der Botschafter zu Vorsicht. Die friedliche Entwaffnung, lautete nun die neue Einsicht in Paris, könne gelingen.“

Dennoch schienen die USA unbeirrt auf einen Krieg mit dem Irak losmarschieren zu wollen. Insbesondere was die nicht eindeutig bewiesenen Verbindungen zwischen dem Terrornetzwerk Al Qaida und dem irakischen Regime angeht, ließen sich die USA nicht von ihrer Meinung abbringen: „Am 20. Januar ließ Frankreich, das zu dieser Zeit die Präsidentschaft im Sicherheitsrat ausübte, eine Dringlichkeitssitzung zum Thema internationaler Terrorismus einberufen. Außenminister de Villepin überredete den amerikanischen Außenminister Powell, nach New York zu reisen. Villepin war überrascht von der Entschlossenheit Powells, Verbindungen zwischen dem Terrornetzwerk Al Qaida und dem irakischen Regime nachzuweisen. Französische Geheimdienste hatten derartige Informationen nicht bestätigt. De Villepin ärgerte die Verächtlichkeit, mit der Powell über den kommenden Zwischenbericht der UN-Waffeninspektoren redete.“ Nach dem Bericht der F.A.Z.<sup>512</sup> „...drohte de Villepin damals mit einem französischen Veto.“ Der

---

<sup>511</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 19.03.2003, Nr. 66, S. 3: „Messieurs, Sie haben keine Mehrheit! – Wie die amerikanische Irak-Diplomatie im Sicherheitsrat scheiterte/Frankreichs Glaube an die Inspektoren.“

<sup>512</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 19.03.2003, Nr. 66, S. 3: „Messieurs, Sie haben keine Mehrheit! – Wie die amerikanische Irak-Diplomatie im Sicherheitsrat scheiterte/Frankreichs Glaube an die Inspektoren.“

französische Außenminister de Villepin hatte sich aber zuvor mit seinem deutschen Amtskollegen beraten, so die *F.A.Z.*: *„Zuvor hatte er mit Außenminister Fischer über das Vorgehen gegen Amerika beraten, bei einem Abendessen zur Vorbereitung des 40. Jahrestages des Elysée-Vertrages. ‚Die Franzosen bluffen‘, glaubten Amerikaner und Briten zu dieser Zeit noch.“* Die französische Regierung erhielt laut *F.A.Z.* auch Zustimmung für ihr Verhalten und ihre starre Haltung gegenüber den allmächtig erscheinenden USA: *„Am 14. Februar erhielt de Villepin für seine Rede im UN-Sicherheitsrat dann langen Applaus. Er wertet das als Signal. Rußland und Deutschland, aber auch China währte Frankreich auf seiner Linie. Zur französischen Überraschung fruchtete der amerikanische Druck auf Chile und Mexiko ebenso wenig wie auf Pakistan. Wie die drei afrikanischen Länder wollten diese Staaten sich enthalten und nicht für die amerikanisch-britisch-spanische Resolution stimmen – obwohl sie sonst enge Bindungen zu Washington halten.“* Die *F.A.Z.*<sup>513</sup> schreibt weiter, dass sich die Franzosen mit dieser Zustimmung gestärkt fühlten, sodass *„...mit dieser Gewißheit sich Präsident Chirac am 10. März an die französischen Fernsehzuschauer wandte: Wie auch die Umstände seien, Frankreich werde ‚nein‘ zu einer Kriegsresolution sagen. Mit dem russischen Präsidenten Putin hatte Chirac zuvor die Lagebewertung abgestimmt; Außenminister Iwanow durfte deshalb genauso unbefangenen mit einem Veto drohen. Die Vorwürfe der britischen und amerikanischen UN-Botschafter, die insbesondere Frankreich mangelndes Verantwortungsbewußtsein vorhielten, hörte sich de la Sablière am Montag mit unerschütterlicher Ruhe an. Frankreich sei schuld daran, daß der Resolutionsentwurf zurückgezogen werde? ‚Mais non Messieurs, Sie haben dafür keine Mehrheit!‘ antwortete de la Sablière.“* Der *F.A.Z.*-Artikel<sup>514</sup> geht auch auf die Stellung Deutschlands ein: *„Deutschland geriet im diplomatischen Endkampf um die Irak-Politik am Ende an den Rand des Geschehens. Je mehr Frankreich zum Haupt des Widerstandes gegen die amerikanische Politik wurde, je mehr Chirac von Bundeskanzler Schröder aus amerikanischer Sicht*

<sup>513</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 19.03.2003, Nr. 66, S. 3: *„Messieurs, Sie haben keine Mehrheit! – Wie die amerikanische Irak-Diplomatie im Sicherheitsrat scheiterte/Frankreichs Glaube an die Inspektoren.“*

<sup>514</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 19.03.2003, Nr. 66, S. 3: *„Messieurs, Sie haben keine Mehrheit! – Wie die amerikanische Irak-Diplomatie im Sicherheitsrat scheiterte/Frankreichs Glaube an die Inspektoren.“*

*die Rolle des Bösen übernahm, desto mehr geriet Berlin in die zweite Reihe. Niemand an der Spree schien darüber gänzlich unglücklich zu sein. Nachdem die Bundesregierung noch zu Jahresbeginn skeptisch gewesen war, ob Paris bei seiner ablehnenden Haltung bleiben würde, wuchs mit jedem neuen französischen Stirnbieten gegen Amerika die Gewißheit in Berlin, daß Frankreich hart bleiben und man selbst aus der ersten Schußlinie herauskommen werde. Als Frankreich sein Veto ankündigte, konnte Berlin getrost bei seiner ‚halben‘ Ablehnung in Form eines ‚Wir werden nicht zustimmen‘ bleiben. Bis zu dem Zeitpunkt, da Amerika und Großbritannien ihren zweiten Resolutionsentwurf zurückzogen, hatte Berlin sich nicht öffentlich zwischen Enthaltung und Ablehnung festgelegt. Seit Montag war das nicht mehr nötig. Uneindeutig blieben anschließend auch die Bewertungen der Bundesregierung, ob die Amerikaner im Begriff seien, gegen das Völkerrecht zu verstoßen oder nicht. Herauszuhören war am Dienstag, daß Berlin nicht dieser Ansicht sei. Trotzdem zeigte sich Fischer sogar bereit, noch einmal nach New York zu fliegen, obwohl Bush den Vereinten Nationen schon den Rücken gekehrt hatte. Einmal will der deutsche Außenminister noch zeigen, wie sehr er für eine friedliche Lösung kämpft – bis zum letzten Moment.“*

Der *Spiegel*<sup>515</sup> berichtet am gleichen Tag wie die *F.A.Z.*<sup>516</sup> auch von den Appellen des deutschen Außenministers vor dem UN-Sicherheitsrat: „New York – In einem vermutlich letzten Appell vor einem Krieg im Irak erteilte Außenminister Joschka Fischer einem ‚Abrüstungskrieg‘ eine entschiedene Absage. In einer leidenschaftlichen Rede verwies er am Mittwoch in New York auf die Uno-Charta, die keine Rechtsgrundlage für einen Regimewechsel durch Militärintervention biete. Seine Haltung wurde von den Außenministern Frankreichs und Russlands, Dominique de Villepin und Igor Iwanow,

---

<sup>515</sup> Der Spiegel vom 19.03.2003: „UNO-DEBATTE VOR US-ANGRIFF – Der verzweifelte Appell der Kriegsgegner – In leidenschaftlichen Reden verurteilten die Außenminister Deutschlands, Frankreichs und Russlands noch einmal den drohenden Angriff auf den Irak. Die Kriegsbefürworter USA, Großbritannien und Spanien hatten ihre Außenminister erst gar nicht geschickt.“

<sup>516</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 19.03.2003, Nr. 66, S. 3: „Messieurs, Sie haben keine Mehrheit! – Wie die amerikanische Irak-Diplomatie im Sicherheitsrat scheiterte/Frankreichs Glaube an die Inspekteure.“

gestützt.“ Dagegen hält der *Spiegel*<sup>517</sup> fest, dass die USA sich den Reden des deutschen Außenministers völlig verschließen. „US-Außenminister Colin Powell, der die Sitzung angesichts des laufenden Ultimatums seines Landes gegen den Irak als ‚abgekoppelt von der Realität‘ kritisiert hatte, blieb dem Treffen demonstrativ fern. Auch Großbritannien und Spanien, die den US-Kriegskurs stützen, entsandten ihre Außenminister nicht. Fischer sagte jedoch auf dem Weg zu der Sitzung, es gehe darum, die Alternativen zum Krieg aufzuzeigen.“ Aber als wolle es der deutsche Außenminister nicht wahrhaben, vertritt er immer noch die Ansicht, dass die Verhandlungen noch nicht gescheitert sind: „In drei Punkten legte der Grünen-Politiker dar, dass ‚der Sicherheitsrat nicht gescheitert‘ sei. Er habe vielmehr die Instrumente zur Verfügung gestellt, den Irak friedlich zu entwaffnen. Ohne die USA zu erwähnen, fügte er hinzu, der Sicherheitsrat sei nicht verantwortlich dafür, was ‚außerhalb der Uno‘ geschehe. Die ‚Politik der Militärintervention‘ sei unglaubwürdig. Es wäre nicht schwer gewesen, die Einheit des Sicherheitsrats zu wahren. Aber für einen gewaltsamen Regimewechsel gebe es in der Uno-Charta keine Basis.“

Auch die *taz*<sup>518</sup> kommt zu der Ansicht, dass die Regierungsvertreter der USA, Großbritanniens und Spaniens für eine kriegerische Auseinandersetzung mit dem Irak eintraten und hierzu kaum zu Kompromissen bereit waren: „Dass sich US-Präsident George Bush, Großbritanniens Premierminister Tony Blair und Spaniens Ministerpräsident José Aznar noch auf weitere Kompromissbemühungen im Sicherheitsrat einlassen, galt schon vor Beginn ihres Gipfelstreffens auf den Azoren als nicht sehr wahrscheinlich. Und so setzte denn der US-Präsident auch nur noch eine kurze Frist von einem einzigen Tag. Heute sei der Tag der Entscheidung, erklärte Bush. Und Tony Blair sagte, dass der Gipfel einen ‚letzten Appell‘ an die internationale

---

<sup>517</sup> Der Spiegel vom 19.03.2003: „UNO-DEBATTE VOR US-ANGRIFF – Der verzweifelte Appell der Kriegsgegner – In leidenschaftlichen Reden verurteilten die Außenminister Deutschlands, Frankreichs und Russlands noch einmal den drohenden Angriff auf den Irak. Die Kriegsbefürworter USA, Großbritannien und Spanien hatten ihre Außenminister erst gar nicht geschickt.“

<sup>518</sup> *taz* vom 17.03.2003, S. 3: „Ein letzter Tag der Diplomatie – Die USA, Großbritannien und Spanien geben der Welt nur noch einen einzigen Tag Zeit, um zu einer Entscheidung über Krieg und Frieden zu kommen.“

*Gemeinschaft sende, sich zu einigen. Wörtlich meinte Blair: ‚Wir werden alles tun, um eine letzte Kontaktrunde zu versuchen, um zu sehen, ob wir aus der Sackgasse herauskommen.‘ Dies wurde von Beobachtern so interpretiert, dass die drei kriegswilligen Parteien am heutigen Montag eine letzte Beratungsrunde abhalten wollen. Ob dies im UN-Sicherheitsrat erfolgen soll oder über telefonische Kontakte mit den anderen Mitgliedern des Weltsicherheitsrats, blieb gestern offen. Alle drei Regierungschefs betonten, dass die UN-Resolution dem Irak eine allerletzte Frist eingeräumt habe, die dieser nicht wahrgenommen habe. Blair erklärte: ‚Es ist unsere Verantwortung, den Willen der internationalen Gemeinschaft durchzusetzen.‘ Was jetzt notwendig sei, seien nicht weitere Diskussionen im Sicherheitsrat, sondern ‚ein glaubwürdiges Ultimatum‘. Aus Washingtoner Regierungskreisen verlautete informell, Präsident Bush werde möglicherweise bereits Dienstag in einer Rede an die Nation alle US-amerikanischen StaatsbürgerInnen im Irak (darunter hunderte von MedienvertreterInnen) zum Verlassen des Landes innerhalb von 72 Stunden auffordern. Der Krieg könnte dann frühestens in der Nacht vom Donnerstag auf Freitag beginnen. Aus den Erklärungen der drei Regierungschefs auf den Azoren war andererseits herauszuhören, dass die drei Regierungschefs Saddam Hussein indirekt auffordern, innerhalb von maximal 96 Stunden ins Exil zu gehen, um einen Krieg gegen sein Land noch zu verhindern. US-Außenminister Powell wies darauf hin, dass ein Krieg ‚sicherlich vermieden‘ werden könne, wenn Saddam Hussein, seine Söhne und eine Anzahl führender Persönlichkeiten den Irak verließen.“ Auch berichtet die taz<sup>519</sup> von Friedensbemühungen von Frankreich, Deutschland und Russland, obwohl an der Entschlossenheit der kriegstreibenden Parteien kein Zweifel bestand: „Vor dem gestrigen Gipfeltreffen auf den Azoren hatten Frankreich, Russland und Deutschland einen neuen Vorschlag gemacht, der eine ‚friedliche Entwaffnung‘ des Iraks innerhalb eines ‚engen Terminplans‘ ermöglichen und den Krieg noch verhindern soll. Sowohl US-Außenminister Powell als auch US-Vizepräsident Cheney wiesen den Vorstoß zurück. Cheney*

---

<sup>519</sup> taz vom 17.03.2003, S. 3: „Ein letzter Tag der Diplomatie – Die USA, Großbritannien und Spanien geben der Welt nur noch einen einzigen Tag Zeit, um zu einer Entscheidung über Krieg und Frieden zu kommen.“

sagte dem Fernsehsender NBC, ohne Zweifel sei das ‚Ende der diplomatischen Bemühungen sehr nahe‘. Auch war laut taz<sup>520</sup> die Ausgestaltung der Friedensbemühungen durch eine neue kriegsabwehende UN-Resolution durch die Staaten Frankreich, Deutschland und Russland bereits sehr weit fortgeschritten: *„Der zwischen den drei Außenministern Dominique Villepin, Igor Iwanow und Joschka Fischer am Samstag telefonisch abgestimmte Vorschlag sieht vor, dass der Chef der UNO-Waffeninspektoren im Irak dem Sicherheitsrat am heutigen Montag ein detailliertes Arbeitsprogramm zur Erfüllung aller noch offenen Abrüstungsaufgaben durch Irak vorlegt mit präzisen zeitlichen Fristen. Danach solle sich der Sicherheitsrat am Dienstag auf Außenministerebene treffen, um dieses Arbeitsprogramm und die darin vorgesehenen Fristsetzungen abzusegnen beziehungsweise andere Prioritäten zu setzen.“* Trotz der Gefahr, die mächtigen Staaten wie die USA und Großbritannien vor den Kopf zu stoßen, waren die sog. Friedensstaaten bestrebt, ihren Vorschlag einer neuerlichen UN-Resolution für den Frieden voranzutreiben.<sup>521</sup> *„In einer gemeinsamen Erklärung appellieren die Außenminister ‚feierlich‘ an die anderen Sicherheitsratsmitglieder, ‚alles zu tun, um einen friedlichen Weg beizubehalten‘ wie er ‚von der überwältigenden Mehrheit der internationalen Gemeinschaft unterstützt‘ werde. Es sei ‚die Verantwortung eines jeden Mitglieds des Sicherheitsrats, eine Spaltung des Gremiums in diesem so entscheidenden Augenblick zu vermeiden.‘“* Laut taz<sup>522</sup> wird *„...in der Erklärung kein konkreter Zeitraum angegeben, der den Bemühungen um eine friedliche Entwaffnung Iraks durch ein intensiviertes Inspektionsregime noch gegeben werden soll. Frankreich, Russland und Deutschland sind allerdings inzwischen bereit, den Zeitraum von mindestens vier Monaten, den sie in ihrem gemeinsamen Memorandum vom 24. Februar genannt hatten, deutlich zu verkürzen. Der französische Präsident Jacques Chirac sprach dem Fernsehsender CNN gegenüber von einer möglichen Frist*

---

<sup>520</sup> taz vom 17.03.2003, S. 3: *„Ein letzter Tag der Diplomatie – Die USA, Großbritannien und Spanien geben der Welt nur noch einen einzigen Tag Zeit, um zu einer Entscheidung über Krieg und Frieden zu kommen.“*

<sup>521</sup> taz vom 17.03.2003, S. 3: *„Ein letzter Tag der Diplomatie – Die USA, Großbritannien und Spanien geben der Welt nur noch einen einzigen Tag Zeit, um zu einer Entscheidung über Krieg und Frieden zu kommen.“*

<sup>522</sup> taz vom 17.03.2003, S. 3: *„Ein letzter Tag der Diplomatie – Die USA, Großbritannien und Spanien geben der Welt nur noch einen einzigen Tag Zeit, um zu einer Entscheidung über Krieg und Frieden zu kommen.“*



von 30 oder 60 Tagen. Eine Frist von 30 Tagen nannte der US-Vizepräsident jedoch umgehend einen ‚Rohrkrepierer. Weiter unten im Artikel heißt es *„Offen bleibt in der französisch-russisch-deutschen Erklärung auch, ob die drei Regierungen bereit wären, Bagdad zu dem noch festzulegenden Termin ein Ultimatum zu setzen. Das würde auf einen Automatismus militärischer Maßnahmen hinauslaufen, falls Irak die Abrüstungsauflagen bis zu dem Termin nicht erfüllt. Bislang hatten Paris, Moskau und Berlin ein Ultimatum und jeglichen Automatismus abgelehnt“*, so die taz.<sup>523</sup>

Die Welt<sup>524</sup> zitiert am 19.03.2003 den zentralen Satz der Friedenskoalition um Frankreich und Deutschland: *„Gewalt darf nur als letztes Mittel genutzt werden.“* Dass gerade Deutschland nach den Verhandlungen zum Abschluss einer neuen UN-Resolution seine hehren Ziele beerdigen musste, fasste die Welt wie folgt zusammen: *„Dass Deutschland damit ein Stück weit beidrehe, dass es von seiner apodiktischen Haltung gegen den Krieg abrücke, davon wollten der Kanzler und sein Außenminister nichts wissen: Deutschland habe Krieg als letztes Mittel niemals ‚prinzipiell ausgeschlossen, nie ausschließen wollen‘. Das beweise die Beteiligung bei Einsätzen in Afghanistan und auf dem Balkan. Überhaupt, sagte Joschka Fischer, komme es eigentlich auf die beiden Sätze an, die dem besagten Satz vorangestellt seien: ‚Wir wollen (die Entwaffnung des Iraks) friedlich erreichen. Dies ist der Wille der Menschen in Europa.‘ Und: ‚Krieg ist nicht unvermeidlich.‘ Tatsächlich war die Formulierung nicht so neu. Bereits am 10. Februar hatte es in einer deutsch-russisch-französischen Erklärung geheißen: ‚Die Anwendung von Gewalt kann nur als ein letztes Mittel betrachtet werden.‘ Und noch einmal, fast wortgleich, in der Erklärung Frankreichs, Deutschlands und Belgiens nach der Einigung in der Nato am Sonntagabend.“*

---

<sup>523</sup> taz vom 17.03.2003, S. 3: *„Ein letzter Tag der Diplomatie – Die USA, Großbritannien und Spanien geben der Welt nur noch einen einzigen Tag Zeit, um zu einer Entscheidung über Krieg und Frieden zu kommen.“*

<sup>524</sup> Welt (Die Welt) vom 19.03.2003: *„Auf Zeit gespielt.“*

Im ihrem letzten Pressebeitrag vor Ausbruch des Irakkriegs am 20. März 2003 veröffentlicht die *taz*<sup>525</sup> einen letzten Kommentar von Andreas Zumach zur Situation unmittelbar vor dem Krieg: *„Auch wenn sich die Hausjuristen des Weißen Hauses und von Downing Street jetzt in allerlei Spitzfindigkeiten über die angebliche Legalität des geplanten Irakkrieges ergehen – schon die Aufforderung der USA, dass die Rüstungskontrolleure den Irak zu verlassen hätten, stellt einen eklatanten Bruch des internationalen Rechtes dar. Schließlich halten sich die Inspektoren aufgrund einer UN-Resolution im Irak auf – das ändert sich auch nicht dadurch, dass der Sicherheitsrat ihren Abzug beschließt, weil er ihnen gegenüber eine Schutzpflicht hat.“* Weiter schreibt der Autor des Artikels Herr Zumach<sup>526</sup> über das Losschlagen der USA und dessen Bedeutung für die USA: *„Gewichtiger ist, dass sich US-Präsident Bush herausgenommen hat, selbst die Vereinten Nationen mit einem Ultimatum zu überziehen: zweite Resolution oder Kriegsbeginn. Und die dritte, schlechtest denkbare Nachricht lautet: Wenn nicht noch etwas Unvorhergesehenes passiert, wird Bush den Krieg ohne Legitimation beginnen. Die zentrale Institution der internationalen Gemeinschaft wurde damit unter Erpressungsdruck gesetzt wie noch nie zuvor in der 94-jährigen Geschichte von UNO und Völkerbund. Dieses zweifelhafte Verdienst kommt nun der zweitgrößten Demokratie der Welt zu, geführt vom Amtsnachfolger der wichtigsten Gründungsväter von UNO und Völkerbund, Franklin D. Roosevelt und Woodrow Wilson.“* Dabei lässt die *taz*<sup>527</sup> offen, ob die UNO durch die Aktion der USA beschädigt wurde und wie stark: *„Ob und wie stark ramponiert die UNO den Anschlag ihres derzeit mächtigsten Mitgliedes überleben wird, ist noch offen. Das hängt nicht zuletzt auch davon ab, ob die anderen Mitglieder des Sicherheitsrates und Generalsekretär Kofi Annan vor den Drohungen aus Washington einfach kuschen, oder ob sie sich zur Wehr setzen. Die Chance, entgegen der Forderung aus Washington die Waffeninspektoren nicht aus dem Irak abzuziehen, ist wahrscheinlich vertan.“*

---

<sup>525</sup> taz vom 18.03.2003, S. 1: „Die USA schreiten zur Tat: Krieg außerhalb des Völkerrechts.“

<sup>526</sup> taz vom 18.03.2003, S. 1: „Die USA schreiten zur Tat: Krieg außerhalb des Völkerrechts.“

<sup>527</sup> taz vom 18.03.2003, S. 1: „Die USA schreiten zur Tat: Krieg außerhalb des Völkerrechts.“

*Dennoch steht die Frage weiter im Raum: Hätte die Bush-Administration dann tatsächlich den Krieg begonnen?“*

Der *Spiegel*<sup>528</sup> veröffentlicht am 22.03.2003 ein Interview mit Außenminister Fischer, welches aber die Ereignisse am 20. März 2003 (Kriegsausbruch) vermutlich nicht berücksichtigt, da das Interview höchstwahrscheinlich vor dem 20. März 2003 stattgefunden hat. Im *Spiegel*-Gespräch kritisiert er den amerikanischen Umgang mit der UNO – und ruft Europas Politiker auf, endlich ein Gegengewicht zu bilden. Der *Spiegel* zitiert<sup>529</sup> den Außenminister, der vor einem Krieg warnt: *„Unter dem Eindruck des Krieges im Irak warnte Fischer davor, Demokratie und Abrüstung auch künftig mittels militärischer Gewalt durchzusetzen. ‚Ich kann und will mir nicht vorstellen, dass wir vor einer Serie von Abrüstungskriegen stehen‘, sagte Fischer in einem SPIEGEL-Gespräch. Er forderte, Instrumente für friedliche Lösungen den Vorzug zu geben und Möglichkeiten der Uno fortzuentwickeln.“* Dazu zitiert der Spiegel den Außenminister weiter *„Es darf nicht sein, dass wir am Ende nur noch die Alternative haben, entweder eine furchtbare Gefahr bestehen zu lassen oder aber in einen Abrüstungskrieg getrieben zu werden.“* Der Außenminister kritisierte, dass Amerika sich nicht den Regelwerken der internationalen Ordnung unterwerfe.“ Herr Fischer scheint damit ein Vertreter seiner eigenen Weltordnung für den Frieden zu sein. Was sicherlich loblich ist, aber die militärische, wirtschaftliche und politische Stärke der USA und deren Bereitschaft zum Krieg gegen Irak völlig unterschätzt. So berichtet der *Spiegel*<sup>530</sup> weiter von den Weltanschauungen des deutschen Außenministers: *„Zwar sei die ‚Macht der USA für Frieden und Stabilität in der Welt ein ganz entscheidender Faktor‘, räumte Fischer ein. ‚Doch eine Weltordnung kann nicht funktionieren, in der das nationale Interesse der mächtigsten Macht das Definitionskriterium für den Einsatz der militärischen Potenz dieses Landes*

---

<sup>528</sup> Der Spiegel vom 22.03.2003: „Die Amerikaner hatten kein Verdun – Ziehen die Amerikaner nach dem Irak-Krieg gegen andere Nationen los?“

<sup>529</sup> Der Spiegel vom 22.03.2003: „Die Amerikaner hatten kein Verdun – Ziehen die Amerikaner nach dem Irak-Krieg gegen andere Nationen los?“

<sup>530</sup> Der Spiegel vom 22.03.2003: „Die Amerikaner hatten kein Verdun – Ziehen die Amerikaner nach dem Irak-Krieg gegen andere Nationen los?“

ist. *‘In der Welt müssten ,die gleichen Regeln für die Großen, die Mittleren und die Kleinen gelten.’*“ Auch berichtet der *Spiegel*<sup>531</sup> über die Ansichten des Außenministers über die Vereinten Nation und den Weltsicherheitsrat: *„Eine Alternative zu den Vereinten Nationen und dem Weltsicherheitsrat sieht Fischer derzeit nicht, eine Rolle Amerikas als alleiniger Weltpolizist lehnte er ab. Zwar sei die militärische Macht der Amerikaner unerreicht. Politisch aber würden sie schnell an ihre Grenzen kommen, wenn sie die Interessen der anderen Mitglieder der Staatengemeinschaft nicht beachteteten.“* Weiter zitiert der *Spiegel*<sup>532</sup> den Außenminister: *„Es habe in der Irak-Frage keinen ,echten transatlantischen Dialog‘ gegeben, bedauerte Fischer. Dies sei indes nicht allein Schuld der Amerikaner, sondern auch dadurch begründet, dass die Europäer sich zu spät in die strategische Diskussion eingeschaltet hätten. Die Europäische Union müsse die Konsequenzen daraus ziehen, stärkere Institutionen aufbauen und einen starken europäischen Außenminister bestimmen.“* Laut dem *Spiegel*<sup>533</sup> übte Fischer scharfe Kritik an den Ideen führender Neokonservativer aus den USA. So sei die Theorie des Politologen Robert Kagan *‘bizarr’*, wonach Europäer *„...von der Venus stammen – Träumereien vom ewigen Frieden anhängen, während Amerikaner vom Mars kämen und die harten Realitäten der Weltpolitik akzeptierten. Wer Europa kenne, wisse, dass der Kontinent im Gegenteil Jahrhunderte lang Metzeleien erlitten habe.“* Auch lässt sich der deutsche Außenminister auf die kritische Frage ein, ob die Vorgehensweise der Europäer nicht etwas träumerisch sei: *„Wenn man nun den Anspruch vertrete, Konflikte friedlich zu lösen, habe das nichts mit Feigheit oder Schwärmerei zu tun.’ Amerika hingegen habe viel weniger katastrophale Krieg erlitten als Europa. ,Die Amerikaner hatten kein Verdun auf ihrem Kontinent. In den USA gibt es nichts mit Auschwitz oder Stalingrad Vergleichbares.’*“ Weiter zitiert der *Spiegel*<sup>534</sup> den Außenminister,

---

<sup>531</sup> Der Spiegel vom 22.03.2003: *„Die Amerikaner hatten kein Verdun – Ziehen die Amerikaner nach dem Irak-Krieg gegen andere Nationen los?“*

<sup>532</sup> Der Spiegel vom 22.03.2003: *„Die Amerikaner hatten kein Verdun – Ziehen die Amerikaner nach dem Irak-Krieg gegen andere Nationen los?“*

<sup>533</sup> Der Spiegel vom 22.03.2003: *„Die Amerikaner hatten kein Verdun – Ziehen die Amerikaner nach dem Irak-Krieg gegen andere Nationen los?“*

<sup>534</sup> Der Spiegel vom 22.03.2003: *„Die Amerikaner hatten kein Verdun – Ziehen die Amerikaner nach dem Irak-Krieg gegen andere Nationen los?“*

wie dieser die Vorgehensweise der Bundesregierung verteidigt: *„Fischer rechtfertigte die frühe Festlegung der Bundesregierung gegen einen Irak-Krieg. Regierungen wie die Großbritanniens und Spaniens, die eng an der Seite der USA stehen, hätten heute wegen der Gegnerschaft in der Bevölkerung ‚so große Probleme, dass es teilweise an die Grenze der demokratischen Destabilisierung‘ gehe. Die Bereitschaft, ‚in existenziellen Grundsatzfragen durchaus auch gegenüber befreundeten Regierungen‘ anderer Meinung zu sein, nannte er dagegen ein ‚Zeichen demokratischer Reife.‘“*

Die taz<sup>535</sup> schreibt am 20.03.2003 (ohne Berücksichtigung des Einmarsches der USA in den Irak) über die Äußerungen des deutschen Außenministers Fischer zum drohenden Irak-Krieg. Hierbei greift der Autor Bernd Pickert die letzten Ereignisse vor dem Weltsicherheitsrat auf *„Es war eine politische Inszenierung, als sich gestern der Weltsicherheitsrat noch einmal mit dem Irak beschäftigte. Im Angesicht eines drohenden Krieges dürfe der Sicherheitsrat nicht schweigen, sagte der deutsche Außenminister Joschka Fischer. Ändern konnte der Rat nichts mehr. Wie eine Abschiedsrede wirkte der Bericht von UN-Chefinspektor Hans Blix. Kurz und ermattet sagte Blix, das eigentlich vorgesehene Arbeitsprogramm habe konkrete Aussagen über den Stand der irakischen Bewaffnung gebracht und die offenen Fragen beantworten können. Jetzt habe die Arbeit abrupt abgebrochen werden müssen.“* Hierbei geht der Artikel<sup>536</sup> auch auf die Sichtweise des deutschen Außenministers ein: *„Auch Joschka Fischer betonte, das Programm der Inspektoren zeige, dass eine friedliche Entwaffnung des Iraks ohne weiteres möglich gewesen wäre. Zwar habe der Irak teilweise zögerlich agiert, das jedoch rechtfertige keinen Krieg. Der Sicherheitsrat, sagte Fischer, habe keinesfalls versagt, er habe vielmehr friedliche Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt. Die bevorstehende Militärintervention, die Fischer erneut scharf verurteilte, sei mit der Charta der Vereinten Nationen nicht vereinbar.“*

---

<sup>535</sup> taz vom 20.03.2003, S. 2: *„Die Mehrheit der Kriegsgegner im Sicherheitsrat verurteilt noch einmal scharf den kommenden Krieg.“*

<sup>536</sup> taz vom 20.03.2003, S. 2: *„Die Mehrheit der Kriegsgegner im Sicherheitsrat verurteilt noch einmal scharf den kommenden Krieg.“*

#### 4.1.3.4 Stand nach dem 20. März 2003 (Kriegsausbruch)

Am 20. März 2003 greifen die USA den Irak an, dies stellt gleichzeitig auch das eigentliche Ende der Irakkrise dar.<sup>537</sup> Dennoch äußern sich noch verschiedene namhafte Pressevertreter zu den Bemühungen, den Krieg doch noch abzuwenden, bzw. zu der Frage, welcher politische Schaden möglicherweise dabei entstanden ist.

Ein Bericht von *Spiegel Online*<sup>538</sup> geht nach dem Angriff der USA auf die veränderte Haltung der Friedensfraktion von Deutschland, Frankreich und Russland ein. Laut *Spiegel*<sup>539</sup> veränderte sich die Haltung der Vertreter dieser Nationen nach einem gemeinsamen Gespräch: *„Es gebe eine gemeinsame Position der drei Länder, sagte der französische Außenminister Dominique de Villepin nach dem Treffen mit Joschka Fischer und Igor Iwanow. Man habe sich entschieden, für die Resolution zu stimmen, auch wenn diese nicht perfekt sei ,und nicht so weit geht, wie wir dies gewünscht hätten‘. Frankreich, Deutschland und Russland hätten ,den Weg der Einheit der internationalen Gemeinschaft und der Verantwortung gewählt‘, sagte de Villepin. Die Resolution sei ein guter Kompromiss, sagte er: ,Die Vereinten Nationen sind zurück im Spiel.‘ Weiter führt Spiegel Online<sup>540</sup> aus: ,Alle drei Außenminister betonten, dass diese Zustimmung ,keine Legitimierung des Krieges‘ im Nachhinein sei. Fischer und Iwanow hoben gleichzeitig die Bedeutung der Beziehungen zu Washington hervor, Fischer sprach von einer ,hervorragenden, unverzichtbaren Rolle der USA in der transatlantischen Familie.‘ ,Unsere Haltung zum Krieg ist unverändert‘, sagte Fischer. ,Wir*

---

<sup>537</sup> Quelle Wikipedia: <http://de.wikipedia.org/wiki/Irak-Konflikt> [Zugriff 12.12.2008, 13:31 Uhr].

<sup>538</sup> Spiegel Online vom 22.03.2003, 6:34 Uhr: „Kriegsgegner in Berlin, Paris und Moskau lenken ein – Die USA können heute im Sicherheitsrat bei der Abstimmung über die neue Irak-Resolution mit einer großen Mehrheit rechnen. Denn die Außenminister der Kriegsgegner Deutschland, Frankreich und Russland einigten sich darauf, der Resolution zuzustimmen.“

<sup>539</sup> Spiegel Online vom 22.03.2003, 6:34 Uhr: „Kriegsgegner in Berlin, Paris und Moskau lenken ein – Die USA können heute im Sicherheitsrat bei der Abstimmung über die neue Irak-Resolution mit einer großen Mehrheit rechnen. Denn die Außenminister der Kriegsgegner Deutschland, Frankreich und Russland einigten sich darauf, der Resolution zuzustimmen.“

<sup>540</sup> Spiegel Online vom 22.03.2003, 6:34 Uhr: „Kriegsgegner in Berlin, Paris und Moskau lenken ein – Die USA können heute im Sicherheitsrat bei der Abstimmung über die neue Irak-Resolution mit einer großen Mehrheit rechnen. Denn die Außenminister der Kriegsgegner Deutschland, Frankreich und Russland einigten sich darauf, der Resolution zuzustimmen.“

*haben nichts zurückzunehmen.‘ In der Frage, welche Rolle den Vereinten Nationen beim Wiederaufbau des Iraks zukommen soll, sei im Vergleich zum ersten Resolutionsentwurf Beachtliches erreicht worden.“ Wahrscheinlich vor dem Hintergrund, dass die UN nicht gänzlich ihre Bedeutung verlieren sollte, wurden bereits Regelungen für die Zeit nach dem Krieg getroffen: „Die Uno-Resolution ‚öffne den Weg‘ zu der gewünschten zentralen Rolle der Vereinten Nationen im Nachkriegs-Irak, sagte de Villepin. Er machte damit deutlich, dass Paris sich eine noch stärkere Uno-Rolle vorgestellt hatte.“*

Die *taz*<sup>541</sup> äußert sich bereits einen Tag vor dem *Spiegel*<sup>542</sup> zu der Sichtweise von Joschka Fischer: „Für Joschka Fischer war es eine ‚bittere Nachricht‘, als er auf dem Rückweg vom Sicherheitsrat in New York erfuhr, dass die USA inzwischen den Irak angegriffen hatten. ‚Krieg ist die schlechteste aller Lösungen‘, sagte er im Bundestag. Und er warf der Regierung Bush vor, dass sie von Anfang an den Krieg gewollt hätte und ihre Soldaten keineswegs nur in die Wüste schickte, um dort für eine ‚Drohkulisse‘ zu sorgen.“ Im nächsten Absatz widmet sich der Artikel<sup>543</sup> der Sichtweise der Opposition im Bundestag und gibt damit eine ganz andere Sicht der Dinge wieder: „Das sah die Union unverändert anders. CDU-Fraktionsvize Wolfgang Schäuble erklärte: Ein ‚demütiges Scheitern der USA‘ wäre für die Welt ein noch größeres Risiko gewesen als ein Krieg ohne UN-Mandat. Die PDS forderte den Kanzler auf, den amerikanischen Präsidenten Bush beim internationalen Gerichtshof anzuzeigen – ‚wegen der Herbeiführung eines völkerrechtswidrigen Kriegs.““

Die *Welt* geht in ihrem Artikel<sup>544</sup> vom 21.03.2003 auf die Diskussion des Bundestags über die Entwicklung in der Irakkrise ein: „In einer im Vergleich

---

<sup>541</sup> *taz* vom 21.03.2003, S. 6: „Bush sagt Schröder nichts vom Kriegsbeginn – Bundesregierung erfährt von Bombardements aus dem Fernsehen. Struck: ‚Fühlen uns nicht auf den Schlipps getreten.““

<sup>542</sup> *Spiegel Online* vom 22.03.2003, 6:34 Uhr: „Kriegsgegner in Berlin, Paris und Moskau lenken ein – Die USA können heute im Sicherheitsrat bei der Abstimmung über die neue Irak-Resolution mit einer großen Mehrheit rechnen. Denn die Außenminister der Kriegsgegner Deutschland, Frankreich und Russland einigten sich darauf, der Resolution zuzustimmen.“

<sup>543</sup> *taz* vom 21.03.2003, S. 6: „Bush sagt Schröder nichts vom Kriegsbeginn – Bundesregierung erfährt von Bombardements aus dem Fernsehen. Struck: ‚Fühlen uns nicht auf den Schlipps getreten.““

<sup>544</sup> *Welt (Die Welt)* vom 21.03.2003: „Fischer: Friedliche Alternative war möglich – Außenminister kritisiert Militärschläge – Schäuble: USA wichtigster Partner – Debatte im Bundestag.“

zum Vortag deutlich sachlicher geführten Debatte hat sich der Bundestag am Donnerstag erneut mit dem Irak-Krieg befasst. Außenminister Joschka Fischer (Grüne) nahm die Etat-Beratung für das Auswärtige Amt zum Anlass, das militärische Vorgehen der USA zu kritisieren.“ Hierbei zitiert die Welt<sup>545</sup> den deutschen Außenminister: „Eine friedliche Alternative wäre vorhanden gewesen. ‚Wir hatten die Chance, den Irak friedlich und umfassend abzurüsten‘, sagte Fischer. Der Krieg sei ‚eine bittere Nachricht, denn Krieg ist die schlechteste aller Lösungen.‘“ Weiter heißt es über Joschka Fischer: „Der Außenminister, der auf dem Rückflug von New York nach Berlin vom Beginn des Krieges erfahren hatte, warf den USA vor, die Mehrheit im UN-Sicherheitsrat übergangen zu haben. Kollektive Sicherheitsstrukturen dürften nicht durch ‚die individuelle Entscheidungsgrundlage einer einzelnen Macht‘ ersetzt werden, so Fischer. Eine neue Weltordnung könne nicht auf ‚Abrüstungskriegen‘ beruhen. Die Bundesregierung wolle keine unilaterale, sondern ‚eine multilaterale Weltordnung und starke Vereinte Nationen‘. Fischer äußerte die Hoffnung, dass der Krieg schnell beendet werde. ‚Auf keinen Fall darf es zum Einsatz von Massenvernichtungswaffen kommen – und auf keinen Fall zu einem Angriff auf Israel.‘“ Die Welt<sup>546</sup> beschreibt auch, wie Joschka Fischer mit kritischen Worten der Opposition umgeht: „Kritik von CDU und CSU, wonach die Bundesregierung mit ihrem Nein zu Gewalt die Drohkulisse unterlaufen und somit den Krieg wahrscheinlicher gemacht habe, nannte Fischer ‚abwegig‘. Der militärische Aufmarsch der USA sei von Anfang an ‚mehr als eine Drohkulisse‘ gewesen, um die Abrüstung des Iraks durchzusetzen. Nun müsse das vorrangige Ziel ‚die Abwendung einer humanitären Katastrophe‘ sein. Der UN-Sicherheitsrat und die UNO müssten dabei ebenso die zentrale Instanz sein wie bei der Suche nach einer politischen Lösung.“ Die Welt<sup>547</sup> zitiert aber auch kritische Worte von führende Oppositionspolitikern, die nicht sehr überzeugt sind von der Friedenspolitik des

---

<sup>545</sup> Welt (Die Welt) vom 21.03.2003: „Fischer: Friedliche Alternative war möglich – Außenminister kritisiert Militärschläge – Schäuble: USA wichtigster Partner – Debatte im Bundestag.“

<sup>546</sup> Welt (Die Welt) vom 21.03.2003: „Fischer: Friedliche Alternative war möglich – Außenminister kritisiert Militärschläge – Schäuble: USA wichtigster Partner – Debatte im Bundestag.“

<sup>547</sup> Welt (Die Welt) vom 21.03.2003: „Fischer: Friedliche Alternative war möglich – Außenminister kritisiert Militärschläge – Schäuble: USA wichtigster Partner – Debatte im Bundestag.“



Außenministers: „Unionsfraktionsvize Wolfgang Schäuble (CDU) betonte, dass es auch das Ziel der Union gewesen sei, den irakischen Machthaber Saddam Hussein mit friedlichen Mitteln zu entwaffnen. Der Krieg ‚scheint mir ohne Mandat der Vereinten Nationen auch ein großes Risiko zu sein‘, fügte er hinzu. Dies alles ändere aber nichts daran, dass die USA ein wichtiger und verlässlicher Partner seien, auf den Deutschland ‚notwendig und alternativlos angewiesen‘ sei. Die deutsch-französische Freundschaft gegen die transatlantischen Beziehungen auszuspielen, sei ein Fehler gewesen. Das zerstörte Vertrauen müsse unbedingt wiederhergestellt werden.“

#### 4.1.3.5 Nachbetrachtung

In der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung (F.A.Z.)*<sup>548</sup> vom 14.09.2003 (Nr. 214) zieht der Autor Günther Nonnenmacher eine kritische Zwischenbilanz der Handlungsweisen der Regierung der Bundesrepublik Deutschland in der Irak-Krise. Hierbei geht der Autor zunächst auf die Rede des US-Präsidenten George W. Bush vor UN-Vollversammlung ein, um sich dann mit der Rolle der deutschen Bundesregierung in der Irak-Krise zu beschäftigen: *„Mit seinem ‚deutschen Weg‘ hat Kanzler Schröder dem irakischen Diktator signalisiert, daß er, zumindest was Deutschland angeht, mit keinen ernsthaften Folgen zu rechnen habe, gleichgültig, gegen welche UN-Resolutionen er verstoße und welche internationalen Vereinbarungen er mit Füßen trete. In der Europäischen Union, vor allem im Verhältnis zu London und Paris, hatte sich Berlin spätestens dann ins Abseits manövriert, als Schröder bekräftigte, auch im Falle einer Resolution des Sicherheitsrates werde sich Deutschland weder militärisch noch finanziell an einem Krieg gegen den Irak beteiligen. Was das für die gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik der EU bedeutet, für die der Außenminister seit Jahr und Tag in flammenden Reden wirbt, kann man an den fünf Fingern einer Hand abzählen.“* Auch im weiteren Verlauf lässt der Autor

---

<sup>548</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 14.09.2003, Nr. 214, S. 1: „Rückfall in die Zwergenrolle.“

kein gutes Haar an der Verhaltensweise der Bundesregierung: <sup>549</sup> „Der britische Premier Blair hat im vertraulichen Gespräch mit Bush offenbar Einfluß auf die amerikanische Politik nehmen können; der französische Präsident Chirac hat durch seinen (vermutlich mit Blair abgestimmten) diplomatischen Vorstoß am Anfang der Woche den Boden für das amerikanische Vorgehen in den UN bereitet. Die deutsche Außenpolitik, die doch sonst gebetsmühlenhaft das Mantra von der ‚gewachsenen Verantwortung des größer gewordenen Landes‘ wiederholt, hat sich unterdessen geradezu systematisch aller Möglichkeiten begeben, das Gewicht der ‚Zentralmacht Europas‘ in zweiseitigen Gesprächen, im europäischen Kontext oder im internationalen Konzert zur Geltung zu bringen. Mit rhetorischen Ausfälligkeiten.– Stichwort ‚Abenteuer‘ – und überflüssigen Einlassungen (etwa zum Thema Überflugrechte) hat es der Bundeskanzler außerdem geschafft, Amerika, den wichtigsten Verbündeten Deutschlands, nachhaltig zu verprellen.“ Insgesamt wirft der Autor der Bundesregierung<sup>550</sup> vor, dass ihr Verhalten nicht besonders professionell gewesen ist: „Das war, alles zusammengenommen, ein außenpolitisches Holzen, das selbst in der SPD all denjenigen auf den Magen geschlagen ist, die noch in der Lage sind, über den 22. September hinaus zu denken. Da wurde, nach allen Bewertungsmaßstäben der Diplomatie, ein Scherbenhaufen angerichtet. Es ist deshalb kein Zufall, daß Außenminister Fischer, der im Wahlkampf nicht zimperlich zu sein pflegt, in diesen Fragen seinem rhetorischen Temperament Zügel anlegt: Er will die Kollateralschäden des Wahlkampfes nicht vergrößern, weil er weiß, wieviel er, falls er nach dem 22. September Chef der deutschen Diplomatie bleiben sollte, eigenhändig kitten müsste.“ So verwundert es nicht, dass das Resümee<sup>551</sup> des Autors kein besonders gutes ist: „Deutschland hat sich in einer entscheidenden Lage aus der Weltpolitik abgemeldet. Statt sich in die von Bush, Blair und Chirac aufgerichtete internationale Drohkulisse einzuordnen und damit jene Geschlossenheit und

---

<sup>549</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 14.09.2003, Nr. 214, S. 1: „Rückfall in die Zwergenrolle.“

<sup>550</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 14.09.2003, Nr. 214, S. 1: „Rückfall in die Zwergenrolle.“

<sup>551</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 14.09.2003, Nr. 214, S. 1: „Rückfall in die Zwergenrolle.“

*Entschlossenheit zu demonstrieren, die allein Saddam Hussein, sofern er denn noch bei Verstande ist, zum Nachgeben zwingen kann, steht Deutschland beiseiten – ein selbstgewählter Rückfall in die weltpolitische Zwergenrolle. Wer nicht mitgestaltet, kann auch nichts verhindern: Schröder und Fischer wissen genau, daß der vom Kanzler propagierte deutsche Weg für die Frage ‚Krieg oder Frieden‘ völlig irrelevant ist. Mit der Angst der Leute zu spielen mag für Rot-Grün wahlkampf-taktischen Gewinn abwerfen. Die Rechnung für das zerbrochene außenpolitische Porzellan wird das ganze Land bezahlen müssen.“*

Bereits am 03.04.2003 veröffentlicht die *Welt* unter dem Titel „Kohl: Gerhard Schröder ist ein Anti-Amerikaner“ ein Interview mit Altbundeskanzler Helmut Kohl zur Irak-Krise. Hierbei hält der Altkanzler mit seiner kritischen Meinung zum Kurs der Bundesregierung Schröder/Fischer nicht hinter dem Berg.<sup>552</sup>

„DIE WELT: *Von einer Linie in der Irak-Frage kann keine Rede sein.*

Kohl: *Frau Merkel und die Union haben eine klare Position nach ausführlichen Diskussionen in den Führungsgremien der Partei und der Fraktion. Ihre USA-Reise hat sie mit großer Bravour gemeistert. Sie vertritt die klassische Linie der CDU/CSU: Deutschlands Außenpolitik ruht auf zwei Säulen, dem Bau des Hauses Europa und der transatlantischen Freundschaft. Ein Entweder-oder darf es dabei nicht geben, sondern nur ein Sowohl-als-auch. Wer wie Gerhard Schröder von einem ‚deutschen Weg‘ träumt, führt das Land in die Irre.*

(...)

DIE WELT: *Viele in der Union sehen die deutsch-amerikanische Freundschaft in ernster Gefahr. Sie auch?*

---

<sup>552</sup> Welt (Die Welt) vom 03.04.2003 Interview mit Altbundeskanzler Helmut Kohl zur Irak-Krise: „Kohl: Gerhard Schröder ist ein Anti-Amerikaner – Alt-Kanzler kritisiert Rot-Grün, lobt Angela Merkels Führungskraft und warnt Washington davor, sich für das neue Rom zu halten.“

Kohl: *Die Regierung wird die deutsch-amerikanische Freundschaft nicht zerstören können, weil die Fundamente tief verankert sind. So sehr das Verhältnis zu Amerika jetzt auch angeschlagen ist: Es ist kein irreparabler Schaden eingetreten. Es wird mehr als eine Legislaturperiode dauern, das zerstörte Vertrauen wieder aufzubauen. Vertrauen kann man nicht befehlen, es kann nur wachsen – das gilt im privaten wie im politischen Leben. Die ganze Debatte in Deutschland ist leider aufgeheizt durch einen unsäglichen Antiamerikanismus der politischen Linken. Viele derer, die heute in Regierungsämtern sitzen, demonstrierten gegen Amerika bereits in den siebziger und achtziger Jahren, ich erinnere nur an die Nachrüstungsdebatte. Gerhard Schröder, Johannes Rau und Joschka Fischer sind die prominentesten Vertreter dieses Antiamerikanismus.*

DIE WELT: *Heute gehen aber auch viele sehr junge Demonstranten auf die Straße.*

Kohl: *Ich stelle bei jungen Leuten häufig fest, dass ihnen viele Erfahrungen und Kenntnisse der eigenen Geschichte fehlen. Ich mache ihnen keinen Vorwurf. Es ist vielmehr wichtig, die Vermittlung von Geschichte zu bessern. Wahr ist, die Demonstrationen hier in Berlin könnte es gar nicht geben, wenn die Amerikaner nicht in schwierigsten Zeiten zu uns gestanden hätten. Ich erinnere nur an die Berlin-Blockade und an die große Unterstützung unserer amerikanischen Freunde beim Zustandekommen der deutschen Einheit. Es ist zutiefst schändlich, das jetzt zu vergessen. Aber auch ich bin nicht blind für die Fehler der Amerikaner. Meine Vorstellung von Freundschaft ist, dass man unter Freunden über alles offen reden kann. Das gilt für alle Seiten.*

DIE WELT: *Das sagt Gerhard Schröder auch, fast wörtlich.*

Kohl: *Aber er war nie ein Freund der Amerikaner. Er hat seine Position in den Wahlkämpfen auf den Marktplätzen festgelegt, ohne einen Dialog mit den Amerikanern zu suchen. Er hat seine ganze Abneigung für die USA bei jeder Gelegenheit bezeugt. Und darum werden er und seine Regierung auch nie mehr einen wirklichen persönlichen Zugang in Washington finden. Schröder hat im Wahlkampf bedenkenlos die Kriegsangst der Deutschen mobilisiert, um in seiner verzweifelten Lage die Wahlen zu gewinnen. Dabei hat er den Eindruck erweckt, als würden die Amerikaner deutsche Soldaten für Einsätze im Irak erwarten. Gerhard Schröder weiß genau, dass die Amerikaner diese Erwartung nie hatten.*

DIE WELT: *Hätten Sie als Kanzler den Krieg unterstützt, auch gegen die klare Mehrheitsmeinung der Deutschen?*

Kohl: *Saddams Regime gehört zu den schrecklichsten auf der Welt. Mit seinen Waffen ist er eine Bedrohung für seine Region, auch für Israel, was uns Deutsche ganz und gar nicht gleichgültig sein kann. Es gab insgesamt 17 UN-Resolutionen, die Saddam Hussein aufgefordert haben, abzurüsten und mit der UNO zusammenzuarbeiten. Er hat sich an keine dieser Resolutionen gehalten. Es gibt dann einen Punkt, an dem gehandelt werden muss, und das unterstütze ich.*

DIE WELT: *Hätten Sie im Sicherheitsrat mit den Amerikanern gestimmt?*

Kohl: *Ich hätte die amerikanische Position unterstützt. Und ich hätte im Vorfeld das Gespräch mit den Amerikanern und unseren europäischen Freunden gesucht, um zu einer gemeinsamen Haltung zu kommen. Ich hätte mich selbstverständlich in diesen entscheidenden Wochen mit dem amerikanischen Präsidenten*

*getroffen. Dadurch wäre eine ganz andere internationale Situation entstanden.*

DIE WELT: *Sie sprachen von Fehlern der Amerikaner. Was meinen Sie?*

Kohl: *Einige Repräsentanten der amerikanischen Regierung haben eine ganze Reihe psychologischer Fehler gemacht, keine Frage. Die Europäer haben ihre eigene Sensibilität; das hat Washington nicht genug beachtet. Äußerungen einzelner Minister, die aus Washington kommen, wie die vom ‚alten Europa‘ sind ebenso töricht wie die europäischen Äußerungen von dem ‚texanischen Cowboy, der aus der Hüfte schießt‘. Manchmal sind das Europabild der Amerikaner und das Amerikabild der Europäer wirklich dümmlich.*

DIE WELT: *Der Graben zwischen Europa und Amerika scheint immer größer zu werden.*

Kohl: *Das ist nicht von Dauer. Am Tag nach dem Ende des Irak-Kriegs muss es um den ganzen Nahen Osten gehen. Wir brauchen eine Art Marshall-Plan, bei dem wir und Europa eine wichtige Rolle spielen werden. Ich bin dafür, dass Israel in sicheren Grenzen lebt, aber auch die Palästinenser brauchen eine Perspektive. Das Schlimmste ist, wenn religiöser Fanatismus und soziales Elend sich vermengen.*

DIE WELT: *Wird der zentrale Konflikt nach dem Irak-Krieg der zwischen einem ‚multilateralen‘ Europa und einem ‚unilateralen‘ Amerika?*

Kohl: *Nein. Das erledigt sich von selbst. Wer jetzt in Washington davon träumt, er sei das neue Rom und die Welt werde nach seiner Melodie singen - der lebt neben der Wirklichkeit. Von*

*einer ‚pax americana‘, wo wir alle in Reih und Glied stehen, kann gar keine Rede sein. Die multipolare Welt hat sich in den letzten Jahren bereits weit entwickelt. Denken Sie an Russland, China, Indien, an Indonesien oder Südamerika und Europa, um einige Regionen zu nennen.*

**DIE WELT:** *Die EU hat sich dennoch heillos zerstritten über ihre Politik gegenüber den USA.*

**Kohl:** *Das ist wahr. Das Bild, das wir bieten, ist bestürzend. Dennoch bin ich mit Blick auf Europas Zukunft optimistisch. Es gibt eine neue Generation, die zwar ein Bild wie das von François Mitterrand und mir auf dem Schlachtfeld von Verdun nicht mehr wirklich anrührt. Aber für diese junge Generation ist Europa inzwischen eine Selbstverständlichkeit. Es ist ihr Europa.*

**DIE WELT:** *Europa wird keinen dauerhaften Schaden nehmen an dieser Krise?*

**Kohl:** *Auf lange Sicht nicht. Die gegenwärtige Krise ist nur eine Momentaufnahme, es kommen wieder andere Zeiten. Für Europa gibt es kein Zurück mehr, spätestens mit der Einführung des Euro ist die europäische Einigung unumkehrbar. Gerade in diesen Tagen wird die Bedeutung des Euro für den Zusammenhalt Europas besonders deutlich, und ich freue mich, dass ich dazu meinen Beitrag leisten konnte.“*

In einem Kommentar der *Welt*<sup>553</sup> und spricht diese über die Wendung der Bundesregierung bzgl. des Irak-Krieges: *„Auch Berlin ist jetzt plötzlich für Saddams Sturz. Es macht immer Freude, eine Regierung zu haben, die begreift, was die Stunde geschlagen hat – wenn auch nur widerwillig und erst, wenn die Befreier schon vor Bagdad stehen. Noch kürzlich sagte Joschka Fischer:*

---

<sup>553</sup> Welt (Die Welt) vom 07.04.2003 | Kommentar zur Irak Krise: „Das Prinzip Frieden.“

*„Regime change ist nicht meine Position. Das muss das irakische Volk selber schaffen.“ Wenn es unbedingt will, hieß das eigentlich.“* Weiter schreibt die Welt<sup>554</sup> in ihrem Kommentar: *„Nun blickt Berlin nach vorn und ist sich ganz sicher, welche Lehre die Welt zu ziehen habe: Man brauche neue Ansätze multilateraler Rüstungskontrolle. Und eine gestärkte UNO. Um beides zu bekommen, ist zunächst aber ein anderer Entschluss nötig. Er lautet: Wenn Despoten aufrüsten, ist Härte nötig statt Gefügigkeit. Hilft das nicht, dann müssen die Despoten weg. Das entspricht der UNO, wie Roosevelt sie erdachte. Gewaltlos kann handeln, wer prinzipientreu ist. Die UNO hatte gegenüber Bagdad ihre Prinzipien aufgegeben. Der Irakkrieg fand nicht deswegen statt, weil 2003 alle außer Amerika Inspektionen wollten. Er fand statt, weil sie zuvor allen außer Amerika gleichgültig geworden waren.“*

*Die UNO lebt nur, wenn sie sich durchzusetzen weiß. Wer den nächsten Krieg verhindern will, sollte dies als Lektion aus dem Irak beherzigen. Nordkorea ist das nächste Exempel. Es hat zweimal den UN-Kernwaffensperrvertrag gebrochen. Kim Jong Il helfen, weil er mit Atomwaffen Hilfe erpresst – oder Härte zeigen, weil er sein Land zerstört und die Welt verhöhnt: Welchen Weg die UNO wählt, entscheidet über ihr Sein und Scheitern.“*<sup>555</sup>

In einem weiteren Interview<sup>556</sup> befragen die Autoren der Welt Peter Dausend, Arne Delfs und Stephan Haselberger die Oppositionsführerin Angela Merkel zur Vorgehen der Bundesregierung unter Bundeskanzler Schröder. Hierbei verteidigt CDU-Chefin Angela Merkel ihre Haltung zum Irakkonflikt und erkennt eine erhöhte Zustimmung. Des Weiteren weist sie diskret auf die deutsch-amerikanische Stimmung hin:

*„DIE WELT: Sie werfen dem Kanzler auch vor, das deutsch-amerikanische Verhältnis zutiefst beschädigt zu haben. US-Außenminister*

---

<sup>554</sup> Welt (Die Welt) vom 07.04.2003 I Kommentar zur Irak Krise: „Das Prinzip Frieden.“

<sup>555</sup> Welt (Die Welt) vom 07.04.2003 I Kommentar zur Irak Krise: „Das Prinzip Frieden.“

<sup>556</sup> Welt (Die Welt) vom 07.04.2003 II (Interview mit Angela Merkel): „Kriegsdauer beeinflusst meine Position nicht“ – CDU-Chefin Angela Merkel verteidigt ihre Haltung zum Irak und erkennt eine erhöhte Zustimmung – Interview.“



*Colin Powell hat aber gerade gesagt, alles wäre nur halb so schlimm ...*

Merkel: *So hat er das ja nicht gesagt. Powell geht davon aus, dass eine Zeit kommen wird, in der das deutsch-amerikanische Verhältnis wieder so sein wird wie früher ...“*

Am 12.04.2003 beschreibt die *Welt*<sup>557</sup> in einem wichtigen Artikel die deutsch-amerikanische Stimmung ausführlicher. Im Verlauf des Artikels wird der US-amerikanische Außenminister Colin Powell mehrfach zitiert, u. a. auch zur deutschen Politik in der Irak-Krise: *„Denken Sie an die seltsamen Diskussionen, die Bundeskanzler Schröder mitprägte. Sie werden uns bis nach Kriegsende begleiten und die transatlantischen Beziehungen wohl noch eine Zeit lang belasten. Schröder war gegen diesen Krieg, weil der Irak nach seinen Worten ‚von der UNO umfassend kontrolliert wurde‘. Selbstverständlich war das nicht annähernd der Fall. Wenn es vor Kriegsbeginn eine Art von Eindämmung des Regimes gab, dann allein dank der 250 000 alliierten Soldaten. Und der Bundeskanzler wusste und weiß das genau. Aber wissen diejenigen, die sich jetzt bei den Vereinten Nationen einschmeicheln, wie es bei der UNO tatsächlich zugeht? Sind sie so zynisch oder einfach nur naiv?“* Colin Powell referiert aber auch die unterschiedlichen juristischen Auffassungen zur Auslegung der UN-Resolution 1441 und u. a. die Ansichten des deutschen Außenministers dazu, über die er sich sehr wundert:<sup>558</sup> *„Es ist schon fast komisch, was man dieser Tage über die Unantastbarkeit des Sicherheitsrats und des Völkerrechts zu hören bekommt. Tatsache ist, dass die Experten über die Legitimität des Kriegs gegen Saddam uneins sind. Der deutsche Außenminister höchstpersönlich deutete einmal an, Resolution 1441 biete möglicherweise eine Rechtsgrundlage für den Einsatz militärischer Gewalt.*

---

<sup>557</sup> Welt (Die Welt) vom 12.04.2003: „Die deutsche Doppelmoral – Balkon.“

<sup>558</sup> Welt (Die Welt) vom 12.04.2003: „Die deutsche Doppelmoral – Balkon.“

*Amerikanische und britische Juristen betonen darüber hinaus, der Irak habe nach dem Golfkrieg von 1991 keinen Friedensvertrag unterzeichnet. Stattdessen sei lediglich eine Waffenruhe in Kraft getreten, die Saddam von Anfang an gebrochen habe. Ihrer Einschätzung zufolge ist der letzte Golfkrieg ‚rechtlich‘ damit bis heute nicht beendet. Aber halten wir uns nicht an Details auf.“* Der US-amerikanische Außenminister gibt sich vor diesen Hintergrund etwas verwirrt und holt sogar zum Gegenangriff gegen die deutsche Politik von Bundeskanzler Schröder und Außenminister Fischer, aber auch gegen andere Vertreter der rot-grünen Bundesregierung aus:<sup>559</sup> *„Christian Ströbele von den Grünen will Bush vor dem Kriegsverbrechertribunal in Den Haag sehen. Blendende Idee. Wenn wir schon einmal dabei sind, sollten wir gleich die französische Staatsspitze, Gerhard Schröder, Joschka Fischer und Rudolf Scharping mitschicken. Die Deutschen brachen das Völkerrecht im Kosovo, und die Franzosen denken nicht im Traum daran, um UN-Billigung nachzufragen, wenn sie unilateral in Afrika intervenieren. Dennoch marschieren die UN-Moralisten weiter. Nur wohin? Für den Fall, dass es jemand vergessen haben sollte: Die Mitglieder des Sicherheitsrats beginnen ihre Sitzungen nicht, indem sie Händchen haltend ‚We are the world‘ singen. Wir leben in einer Welt, in der Libyen den Vorsitzenden der Menschenrechtskommission stellt, um nur ein Beispiel zu nennen. Bei der letzten Zusammenkunft der Kommission wurde Israel nicht weniger als acht Mal verurteilt; China, Saudi-Arabien und Syrien kein einziges Mal. Wir leben in einer Welt, in der 7000 Menschen in Srebrenica dahingemetzelt wurden, während die Führer großer Nationen in Manhattan zu Mittag speisten und es am Ende einfach nicht schafften, sich zu Taten durchzuringen. Und dennoch scheint der Chor derjenigen immer weiter anzuschwellen, die singen: ‚Die UNO, die UNO hat immer Recht.‘ Immer mehr Amerikaner sehen die Vereinten Nationen als eine Mixtur aus Korruption und endlosen Erklärungen. Andere träumen den Traum einer ‚Reichen wir uns alle die Hand‘-Welt. Und die Deutschen? Eines Tages werden wir sehen, was sie wirklich denken - wenn*

---

<sup>559</sup> Welt (Die Welt) vom 12.04.2003: „Die deutsche Doppelmoral – Balkon.“

*der Bann gebrochen ist und sie endlich aufwachen.*“<sup>560</sup>

Die *Welt*<sup>561</sup> berichtet am 23.05.2003 zunächst vom Abschluss der UN-Resolution 1483 und deren Bedeutung für die USA und Großbritannien. Hierbei geht sie auf die Verabschiedung der neuen UN-Resolution 1483 ein, die weitgehend den Forderungen der Sicherheitsratsmitglieder entspricht. *„Für die USA und Großbritannien ist die Resolution 1483 ein zusätzlicher Sieg an der diplomatischen Front. Die Kriegsgegner haben sich der Macht der mit Waffengewalt geschaffenen Tatsachen gebeugt. Die UN-Resolution aber, so Russlands Außenminister Igor Iwanow, gelte nicht rückwirkend.“* Nachdem sie die UNO und deren Bedeutung schwer belastet haben, konnte die Friedensfraktion aus Frankreich, Russland und Deutschland laut der *Welt*<sup>562</sup> zumindest wieder einen kleinen Teilerfolg erlangen: *„Wenigstens wurde auf Drängen von Franzosen, Russen und Deutschen die Rolle der UNO verbal gestärkt. UN-Generalsekretär Kofi Annan darf nun nicht bloß einen Koordinator, sondern einen Sonderbeauftragten für den Irak ernennen. Doch der UN-Vertreter ist der Besatzungsmacht nicht gleichgestellt, wie die Gegenseite dies ausdrücklich gewünscht hatte.“* Auch machte die sog. Kriegsfraktion gegenüber der UNO und der Friedensfraktion einige weitere Zugeständnisse:<sup>563</sup> *„Als größtes Zugeständnis deklarierten Washington und London, dass der Sicherheitsrat nun innerhalb eines Jahres die Situation im Irak überprüfen darf. Dass auch nach einer solchen Prüfung gegen den Willen der Besatzungsmächte nichts durchzusetzen ist, weil sie jederzeit ihr Veto einlegen können, weiß im UN-Hauptquartier jeder.“* Dennoch weist die *Welt*<sup>564</sup> zu Recht darauf hin, dass nicht alle Forderungen von Frankreich, Deutschland und Russland erfüllt worden sind: *„Verlangt hatte die Kriegsgegnerachse die*

---

<sup>560</sup> Welt (Die Welt) vom 12.04.2003: „Die deutsche Doppelmoral – Balkon.“

<sup>561</sup> Welt (Die Welt) vom 23.05.2003: „Washington gewinnt den Irak-Krieg auch in der UNO – Neue Resolution entspricht weitgehend den Forderungen der Sicherheitsratsmitglieder – G-8-Außenminister treffen sich in Paris.“

<sup>562</sup> Welt (Die Welt) vom 23.05.2003: „Washington gewinnt den Irak-Krieg auch in der UNO – Neue Resolution entspricht weitgehend den Forderungen der Sicherheitsratsmitglieder – G-8-Außenminister treffen sich in Paris.“

<sup>563</sup> Welt (Die Welt) vom 23.05.2003: „Washington gewinnt den Irak-Krieg auch in der UNO – Neue Resolution entspricht weitgehend den Forderungen der Sicherheitsratsmitglieder – G-8-Außenminister treffen sich in Paris.“

<sup>564</sup> Welt (Die Welt) vom 23.05.2003: „Washington gewinnt den Irak-Krieg auch in der UNO – Neue Resolution entspricht weitgehend den Forderungen der Sicherheitsratsmitglieder – G-8-Außenminister treffen sich in Paris.“

zeitliche Begrenzung der Besatzerrechte auf ein Jahr. Danach hätte der Rat über eine eventuelle Fortsetzung neu entscheiden müssen. Dabei wäre die Macht des Vetos auf Seiten der Russen und Franzosen gewesen. Londons UN-Botschafter Sir Jeremy Greenstock erklärte: Bis die Besatzung nach Bildung einer international anerkannten Regierung beendet werde, ‚könnten drei Monaten vergehen oder sechs oder auch 18 oder 24.‘<sup>565</sup> Vielmehr war die deutsche Regierung nach ihrer riskanten Politik eher sehr defensiv und zurückhaltend eingestellt, so die Welt:<sup>565</sup> „Dass Washington dem Rat überhaupt eine Resolution vorlegte, wurde in Berlin, wo man jede weitere Konfrontation mit den USA vermeiden möchte, schon mit Erleichterung aufgenommen. Für die USA waren Eigeninteressen ausschlaggebend: ‚Im Pentagon war klar, dass man das Erdöl kaum ohne UN-Persilschein auf dem Weltmarkt hätte verkaufen können‘, sagt ein westlicher Diplomat.“

Die Welt<sup>566</sup> benotet unter dem Titel „Verlierer 2003“ eine Anzahl von hochrangigen deutschen Politikern. Unter anderem wird auch Gerhard Schröder für seine Politik während der Irak-Krise beurteilt (Note 4), hierbei übt die Welt<sup>567</sup> starke Kritik gerade an dieser Politik, die auch von Außenminister Fischer von den Grünen mitgetragen wurde: „Dazu kommt der Anteil des Duos Schröder/Fischer an einer der schwersten Krisen im transatlantischen Verhältnis. Aus der Totalabsage an den Irak-Krieg wurde ein unkontrolliertes Zerwürfnis, das dauerhaften Schaden hinterlassen hat. Mühsam und notdürftig nur wurde der Riss gekittet beim Treffen Schröders mit Bush in New York. Fazit: Kanzler und Außenminister haben gegen die Grundregel der deutschen Außenpolitik verstoßen - niemals Deutschland in eine Lage zu manövrieren, zwischen Amerika und Europa wählen zu müssen.“

---

<sup>565</sup> Welt (Die Welt) vom 23.05.2003: „Washington gewinnt den Irak-Krieg auch in der UNO – Neue Resolution entspricht weitgehend den Forderungen der Sicherheitsratsmitglieder – G-8-Außenminister treffen sich in Paris.“

<sup>566</sup> Welt (Die Welt) vom 29.12.2003: „Verlierer 2003 – Die Noten des Jahres – Manfred Stolpe.“

<sup>567</sup> Welt (Die Welt) vom 29.12.2003: „Verlierer 2003 – Die Noten des Jahres – Manfred Stolpe.“

## 4.2 Einzelfallbetrachtung ökonomisch-juristisch

Neben dem Unternehmenskauf zählen Auslagerungsprojekte der Informationstechnologie (IT), bei denen ganze Bereiche der Elektronischen Datenverarbeitung (EDV) von einem externen Unternehmen erbracht werden (sog. Outsourcing), zu den wirtschaftlich sehr bedeutsamen IT-Projekten.

So hat z. B. die Bundeswehr im Jahre 2006 an Siemens und IBM einen Outsourcingauftrag im Wert von 7,2 Milliarden Euro (inkl. Ust.) vergeben. In dem dazugehörigen Outsourcing-Vertrag über zehn Jahre, werden alle nicht-militärischen Informations- und Kommunikationstechniken der Bundeswehr im Rahmen des sog. „Herkules“-Projekts modernisiert.<sup>568</sup>

Ein größeres Outsourcing-Vorhaben hatte die Commerzbank im Jahre 2003 geplant. Hierbei wurden mit der IBM, einem der weltweit größten IT-Outsourcing-Dienstleister, Vertragsverhandlungen geführt. Ende November 2003 beendete die Commerzbank in einer Vorstandssitzung die Vertragsverhandlungen. Die Verhandlungen zu diesem Outsourcing-Projekt werden im Folgenden als Fallbetrachtung Wirtschaft für ein Scheitern aus der *falschen Einschätzung der Situation* behandelt.

### 4.2.1 Outsourcing

In den 80er-Jahren bis in die frühen 90er-Jahre hinein war es üblich, ein Produktportfolio breit auszurichten. Vorstellung der damaligen Unternehmensstrategie war es, Ausfälle in einem Geschäftsbereich durch einen anderen expandierenden Geschäftsbereich auszugleichen. Dies zeigte sich deutlich in der Firmenstrategie von Daimler Benz. Der damalige CEO von Daimler Benz, Edzard Reuter, hatte die Vision, aus dem Automobilhersteller Daimler Benz einen Technologiekonzern zu schaffen. Durch Zukäufe von

---

<sup>568</sup> Financial Times Deutschland vom 28. Dezember 2006, „Siemens erhält größten Auftrag aller Zeiten“, S. 1.

AEG, Dornier (etc.) und der Gründung des debis Systemhauses und der DASA stellte Edzard Reuter das Produktportfolio von Daimler Benz sehr breit auf. So konnte der Daimler-Benz-Konzern zu Beginn der 90er-Jahre von der Waschmaschine über Autos bis zum modernen Großraumflugzeug alles liefern.<sup>569</sup>

Seit Anfang/Mitte der 90er hat sich der Trend umgekehrt. Die Unternehmensstrategien gehen nicht mehr davon aus, dass ein Produktportfolio besonders breit ausgerichtet sein sollte. Man beschränkt sich immer mehr darauf, was ein Unternehmen wirklich gut kann, auf die sogenannten Kernkompetenzen.<sup>570</sup>

Seit dem Antritt von Jürgen Schrempf als neuer CEO von Daimler Benz hat sich auch die Unternehmensstrategie von Daimler Benz geändert. Der Konzern, der aus dem Automobilbau kommt, hat sich wieder auf seine Kernkompetenzen besonnen und verstärkt diesen Bereich nach und nach durch Firmenzukäufe und Fusionen. Zu nennen sind hier natürlich die Fusion von Daimler Benz und dem US-Automobilhersteller Chrysler und die Beteiligung von Daimler Chrysler an Mitsubishi Motors, auch wenn diese nicht sehr erfolgreich für Daimler Chrysler gewesen ist. Währenddessen wurden die Anteile an den Nicht-Kernkompetenzen des Daimler-Chrysler-Konzerns immer weiter verringert, sogar soweit das man sich Chrysler Konzern gelöst hat.<sup>571</sup>

Was sich so im Bereich der Unternehmensstrategie widerspiegelt, hat sich auch im Bereich der einzelnen Unternehmensprozesse vollzogen, sodass der Trend mehr und mehr in die Richtung geht, Nicht-Kernprozesse auszugliedern und sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren. Wurden noch in den 80er-Jahren bis zu 70 % der Automobilteile vom Hersteller des KFZ selbst gefertigt, so hat

---

<sup>569</sup> Söbbing, Thomas: Handbuch IT Outsourcing, S. 3, 3. Auflage, Heidelberg 2005.

<sup>570</sup> Die Kernkompetenz bezeichnet eine Fähigkeit bzw. Tätigkeit, die ein Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz besser ausführen kann und dadurch einen Wettbewerbsvorteil erlangt hat. Sie wird durch die vier Merkmale Kundennutzen, Imitationsschutz, Differenzierung und Diversifikation determiniert; Homp, Christian/Krüger, Wilfried Kernkompetenz-Management, Wiesbaden 1997.

<sup>571</sup> Daimler-Benz AG (Herausgeber), Illustrierte Chronik der Daimler-Benz AG und ihrer Vorgängerfirmen 1883–1998, Stuttgart 1999.

sich dieser Anteil gegen Ende der 90er-Jahre bei Daimler Chrysler auf nahezu 40 % reduziert.<sup>572</sup> Diese Spezialisierung auf Kern-Kompetenzen bezieht sich aber nicht nur auf die Zulieferung von Einzelteilen für die Endproduktion. Vielmehr werden ganze Produktionsabschnitte an Fremdunternehmen vergeben. Dies wird unter dem Schlagwort des Outsourcing zusammengefasst.

Natürlich ist Outsourcing eigentlich nichts völlig Neues. Schon seit den 50er-Jahren gingen einzelne Unternehmen dazu über, sich der Leistungen externer Dienstleistungsunternehmen zu bedienen. Die historische Entwicklung vieler Unternehmen begann damit, dass Erfinder, Unternehmer oder Händler ein Produkt entwickelt oder daran Rechte erlangt hatten und dieses nunmehr herstellen und vertreiben wollten. Um die Produkte oder den Vertrieb der Produkte als dem Hauptbereich ihrer Tätigkeit herum ergab sich für die Unternehmen bald die Notwendigkeit, weitere Abteilungen, Verwaltungseinheiten oder Produktionseinheiten aufzubauen. So lebt ein Produktionsunternehmen nicht alleine davon, dass es beispielsweise eine bestimmte Maschine produziert. Für ihren Bau sind bestimmte Einzelteile notwendig, die ebenfalls produziert werden müssen, Produktionsanlagen müssen instand gehalten werden, das Produkt muss mit Produktbeschreibungen versehen werden und es muss letztendlich über entsprechende Vertriebswege, für die Verwaltungseinheiten notwendig sind, verkauft werden. In diesem Zusammenhang bauten viele Betriebe eigene Instandhaltungsbetriebe, Schreinereien, mechanische Werkstätten, Druckereien, Marketingabteilungen, IT-Abteilungen usw. auf. Das Betreiben dieser Unternehmenseinheiten war für viele Betriebe aber nur mit erheblichem Einsatz möglich, gerade weil es sich dabei um Nicht-Kernkompetenzen handelte.<sup>573</sup>

Ein geradezu klassisches Beispiel ist der kleine Handwerksbetrieb, in dem der Inhaber (meist der Handwerksmeister) sich nach Zuschließen der Werkstatt noch um die Lohnbuchhaltung kümmern musste. Je nach Motivation des

---

<sup>572</sup> Daimler-Benz AG (Herausgeber), *Illustrierte Chronik der Daimler-Benz AG und ihrer Vorgängerfirmen 1883–1998*, Stuttgart 1999.

<sup>573</sup> Söbbing, Thomas: *Handbuch IT Outsourcing*, 3. Auflage, Heidelberg 2005, S. 7.

Inhabers sah auch die entsprechende Lohnbuchhaltung aus. Dies war dem Inhaber aber nicht zu verübeln, da er nach seiner Ausbildung und Profession mehr für eine handwerkliche Tätigkeit geeignet war und nicht für die buchhalterische Tätigkeit. Die Folgen einer schlechten Lohnbuchhaltung konnten aber erheblich sein oder sogar strafrechtlich relevant werden. Sicherlich war es aber ein nur logischer Schritt von auch kleinen Handwerksunternehmen, die Lohnbuchhaltung an entsprechende Lohnbuchhaltungsbüros zu vergeben, um sich wieder voll auf die handwerkliche Tätigkeit zu konzentrieren.<sup>574</sup>

Der Einsatz, den Unternehmen, egal welcher Größe, beim Betreiben von Nicht-Kernkompetenzen aufwenden müssen, ist in den letzten Jahren so erheblich geworden, dass es den Unternehmen kaum noch gelingt, mit der Entwicklung im Bereich der Nicht-Kernkompetenzen Schritt zu halten. Gerade die rasante Entwicklung im Bereich der Informations-Technologie (IT) zeigt dies deutlich auf. Eine Lösung für das Problem dieser schnellen Entwicklung in der Informations-Technologie wird in der Ausgliederung dieser Nicht-Kernkompetenzen gesehen. Dabei sollte aber nicht übersehen werden, wie wichtig diese Nicht-Kernkompetenzen weiterhin für ein Unternehmen sein können. Aber auch in Non-IT-Bereichen, die nicht zu den Kern-Kompetenzen eines Unternehmens gehören, fällt es den Unternehmen immer schwerer, sich als „best-in-class“ zu behaupten. Aus diesem Grund neigen auch immer mehr Unternehmen dazu, auch gesamte Geschäftsprozesse im Rahmen des sog. Business Process Outsourcing (BPO) an einen Outsourcing-Anbieter zu übergeben. Die Synergieeffekte sind dabei vergleichbar mit denen in schon fast klassischen Bereichen des IT-Outsourcing.<sup>575</sup>

Ob es Outsourcing schon immer gab oder es etwas Neues seit den 90er-Jahren des Jahrhunderts ist, kann grundsätzlich offen gelassen werden.

---

<sup>574</sup> Söbbing, Thomas: Handbuch IT Outsourcing, 3. Auflage, Heidelberg 2005, S. 9.

<sup>575</sup> Bruch, Heike: Outsourcing, Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden 1998, S. 6.



Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich IT-Outsourcing<sup>576</sup> und auch Business Process Outsourcing (BPO)<sup>577</sup> mittlerweile als Management-Tool vor allem in den Köpfen der Vorstände vieler deutscher und internationaler Unternehmen als „Business as usual“ etabliert hat. Aber auch viele Analysten bewerten eine Spezialisierung auf Kern-Kernkompetenzen bei gleichzeitigem Outsourcing von Nicht-Kernkompetenzen als eine positive Entscheidung für die langfristige Verbesserung des Shareholder-Value.<sup>578</sup>

#### **4.2.1.1 Definition von Outsourcing**

Das aus der amerikanischen Managementpraxis stammende Kunstwort Outsourcing besteht aus den Worten outside, resource und using. Neuerdings ist das Wort Outsourcing aber auch fester Bestandteil der deutschen Sprache geworden.<sup>579</sup> Im Wesentlichen werden zwei Fallgruppen des Outsourcings unterschieden. Bei Outsourcing im engeren Sinne konzentriert sich die Fremdgabe vor allem auf die Aufgabe der Informationsverarbeitung. Beim Outsourcing im weiteren Sinne werden alle Aufgabenbereiche ausgegliedert, die nicht zum Kerngeschäft eines Unternehmens gehören, aber dennoch von erheblicher Bedeutung für dieses Unternehmen sind. Hierbei sind verschiedene Stakeholder (Interessengruppen) beteiligt, die sich im Wesentlichen in zwei Gruppen aufteilen lassen.<sup>580</sup>

---

<sup>576</sup> IT-Outsourcing meint die Auslagerung der Infrastruktur Technologie (Hard und Software); Fink, Dietmar/Köhler, Thomas/Scholtissek, Stephan: Die dritte Revolution der Wertschöpfung, Berlin 2004.

<sup>577</sup> Business Process Outsourcing (BPO) meint neben der Auslagerung der notwendigen IT auch die Auslagerung des gesamten Geschäftsprozesses. Vgl. Köhler-Frost, Hans: Business Process Outsourcing, Einleitung, Berlin 2005.

<sup>578</sup> Wellner, Kai-Uwe: Shareholder Value und seine Weiterentwicklung zum Market Adapted Shareholder Value Approach. Entwicklungslinien, Probleme und Lösungsansätze einer Shareholder Value orientierten Unternehmensführung, Marburg 2001.

<sup>579</sup> Lt. Duden: Out[sour]cing, das; -s <engl.> (Wirtsch. Übergabe von bestimmten Firmenbereichen an spezialisierte Dienstleistungsunternehmen.

<sup>580</sup> Söbbing Thomas: Handbuch IT Outsourcing, 3. Auflage, Heidelberg 2005, S. 9.

- Outsourcing-Kunde: Das Unternehmen/der Konzern, der auslagern (outsourcen) möchte, zzgl. unterstützende und beratende Personen wie Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater und Rechtsanwälte.
- Outsourcing-Anbieter bzw. beim Multivendor-Outsourcing die verschiedenen Outtasking-Anbieter.

Wichtig ist das Relationship-Management<sup>581</sup> zwischen diesen beiden Stakeholdern. Ein Outsourcing-Projekt kann noch so gut geplant sein, wenn die Kommunikation zwischen den Stakeholdern<sup>582</sup> nicht funktioniert, ist auch meist das Outsourcing-Projekt zum Scheitern verurteilt.

Ziel des Outsourcing ist es, bestimmte Produkte oder Dienstleistungen/Services (durch eigene Unternehmensprozesse) nicht mehr selbst herzustellen, sondern auf ein Dienstleistungsunternehmen zu übertragen, das die geforderten Leistungen wirtschaftlicher erbringt als das outsourcende Unternehmen. Outsourcing der IT ist in verschiedenen Formen möglich. Grundsätzlich ist dabei zu prüfen, ob tatsächlich ein Outsourcing vorliegt oder ob lediglich Leistungen fremdvergeben werden. Hierbei muss zwischen der temporären Fremdvergabe von unternehmensfremden Leistungen und Outsourcing unterschieden werden. Bei der temporären Fremdvergabe von unternehmensfremden Leistungen - auch als Projekt oder Lösungsgeschäft (engl. Solution) bezeichnet - setzen Unternehmen mit Hilfe externer Unterstützung Projekte auf, um zeitlich begrenzte Aufgaben zu lösen. Praktische Beispiele wären z. B. die Etablierung eines neuen Warenwirtschaftssystems im Unternehmen, ein Umzug in ein neues Bürogebäude oder die Umstellung von Computerbetriebssystemen (z. B.

---

<sup>581</sup> Relationship-Management oder besser Customer Relationship Management, kurz CRM (dt. Kundenbeziehungsmanagement) oder Kundenpflege, bezeichnet eigentlich die Dokumentation und Verwaltung von Kundenbeziehungen und ist ein wichtiger Baustein für Beziehungsmarketing. In vielen Branchen (z. B. Telekommunikation, Versandhandel) sind Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden langfristig ausgerichtet. Mittels CRM werden diese Kundenbeziehungen gepflegt, was sich maßgeblich auf den Unternehmenserfolg auswirken kann. Vgl. Bruhn, Manfred: Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 3. Auflage, München 2007.

<sup>582</sup> Als Stakeholder (engl.) bzw. Anspruchsberechtigter wird eine Person oder Gruppierung bezeichnet, die ihre berechtigten Interessen wahrnimmt. Vgl. Philips, R.: Stakeholder Theory and Organizational Ethics. Berrett-Koehler Publishers, 2003.

Update der Software von SAP R/2 auf mySAP ERP).<sup>583</sup>

Beim Outsourcing werden i. d. R. Aufgaben, die zum täglichen Regelbetrieb eines Unternehmens gehören, aber nicht zu dem Kerngeschäft (Kernkompetenzen), ausgelagert. Stellt man sich das Handeln eines Unternehmens in Prozessen bzw. Prozessketten vor, so wird ein bestimmter Prozess und eine damit verbundene bestimmte Regelleistung zunächst auf den Outsourcing-Anbieter transformiert und zukünftig aus dem Service Offering Portfolio (Angebotspalette) des Outsourcing-Anbieters anstelle einer hausinternen Leistungserbringung erbracht (siehe Abbildung: Outsourcing).

Beispiele wären hier die Betreuung des Rechenzentrums des Kunden (RZ-Outsourcing), die Verwaltung der Bürogebäude (Facility Management im Outsourcing) des Kunden oder sogar die Auslagerung der Personalverwaltung des Kunden (HR-Outsourcing) als Bereiche, die zum täglichen Regelbetrieb eines Unternehmens zählen, aber nicht unbedingt das Kerngeschäft betreffen. Liegt eine Fremdvergabe von Leistungen vor, also übernimmt der Outsourcing-Anbieter nicht ganze Betriebsteile, so beschränken sich die rechtlichen Fragen auf die gewöhnliche Abwicklung eines IT-Projekts.<sup>584</sup>

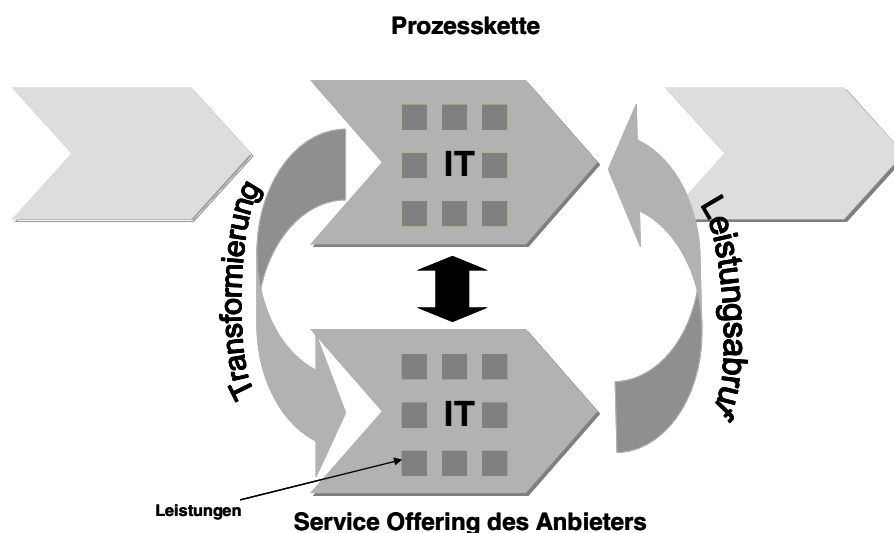


Abbildung 13: Outsourcing

<sup>583</sup> Söbbing Thomas: Handbuch IT Outsourcing, 3. Auflage, Heidelberg 2005, S. 12.

<sup>584</sup> Vgl. Zahn/Barth/Hertweck, 1997, S. 17.

Der Begriff Outsourcing ist rechtlich nicht definiert.<sup>585</sup> Auch gibt es kaum Rechtsprechung und nur vereinzelte Literatur zum Thema Rechtsfragen von IT-Outsourcing-Projekten. Mangels Regelungen zum Thema IT-Outsourcing stellt die Erstellung eines IT-Outsourcing-Vertragswerkes eine besondere Herausforderung dar. Die Abgrenzung, ob tatsächlich ein Outsourcing vorliegt, wird häufig mit der Frage verbunden, ob ein Betriebsteil übergeht.<sup>586</sup>

#### 4.2.1.2 Gründe für Outsourcing

Sicherlich gibt es einige Gründe, die für ein Outsourcing der Informationstechnologie sprechen, dabei ist aber immer die typische Ausgangssituation mit zu betrachten.

Ist man Mitte bis Ende der 90er-Jahre ein wenig von dem Gedanken der Kostensenkung abgewichen,<sup>587</sup> so scheint dieser Faktor heute wieder deutlich im Mittelpunkt von Outsourcing-Projekten zu stehen. Die beiden großen Outsourcing-Projekte aus den Jahren 2002–2003, das Outsourcing der Rechenzentren der Deutschen Bank<sup>588</sup> und das Outsourcing-Projekt der Bundeswehr (HERKULES),<sup>589</sup> stehen eindeutig unter dem Stern der Kostenreduzierung. Allerdings gehen mit Outsourcing nicht automatisch Kostensenkungen einher; im Gegenteil; nicht wenige Unternehmen sehen sich nach einer Auslagerung sogar mit erhöhten Kosten konfrontiert. Zum einen lassen sich Kosten der Eigenerstellung selten exakt mit denen einer Fremderstellung vergleichen; außerdem sind langfristige Kostenentwicklungen häufig schwer planbar, und die Kosten für das Outsourcing selbst werden unterschätzt.<sup>590</sup> Eine Kostenreduzierung durch Outsourcing lässt sich daher nur

---

<sup>585</sup> Koch, Frank A.: Computer-Vertragsrecht, 6. Auflage, Berlin 2008.

<sup>586</sup> Söbbing Thomas: Handbuch IT Outsourcing, 3. Auflage, Heidelberg 2005, S. 12.

<sup>587</sup> Bruch, Heike: Outsourcing, Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden 1998, S. 5.

<sup>588</sup> Siehe Computerwoche Nr. 1/2 vom 10.01.2003.

<sup>589</sup> Der Behördenspiegel September 2006, [www.behoerdenspiegel.de](http://www.behoerdenspiegel.de) [Zugriff 28. Feb. 2009, 15:35 Uhr].

<sup>590</sup> Bruch, Heike: Outsourcing, Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden 1998, S. 5.

bei Einzelfallbetrachtungen erzielen (z. B. RZ-Outsourcing, wenn nur 10 % mehr Rechenleistung verlangt wird, benötigt der Kunden einen neuen Großrechner sog. Host der 100 % mehr Leistung zur Verfügung stellt) oder bei Betrachtung der Gesamtkosten eines Unternehmens. Allerdings gehen mit Outsourcing nicht automatisch Kostensenkungen einher; im Gegenteil, nicht wenige Unternehmen sehen sich nach einer Auslagerung sogar mit erhöhten Kosten konfrontiert. Dies sind aber möglicherweise Kosten, die zu einem beseren Service beim Outsourcing-Kunden führen, was letztendlich eine Verringerung der Gesamtkosten (TCO – Total Cost of Ownership) bedeuten kann (siehe nächster Punkt: 2. Service Levels).

Die Unternehmensberatung McKinsey vertritt die Ansicht, dass ein Outsourcing-Unternehmen, das in die Kostendiskussion eintritt, verstehen sollte, wie sein Gegenüber das Sparziel erreichen will. McKinsey hat dazu eine Modellrechnung erstellt: Ausgehend von einer gewünschten Kostenverringerung von 15 Prozent beim Anwender, muss der Outsourcing-Anbieter nach dem Betriebsübergang die gleichen Leistungen zu 60 Prozent der ursprünglich beim Kunden entstandenen Kosten erbringen. Diese Quote kann der Outsourcing-Anbieter erreichen, indem er Skaleneffekte nutzt, Personal abbaut (oder besser auslastet) sowie die übernommene Infrastruktur besser und billiger verwaltet.<sup>591</sup>

Dass sich mit Outsourcing grundsätzlich Fixkosten zu variablen Kosten transformieren lassen, erscheint schwierig. Dennoch sind die Outsourcing-Anbieter bestrebt, ihr Service Offering Portfolio (SOP) so zu gestalten, dass der Outsourcing-Kunde die Möglichkeit besitzt, zwischen verschiedenen Einzelleistungen zu wählen (diese werden in der Praxis z. B. als Basis, Advance oder Premium bezeichnet). Dies spiegelt sich insbesondere bei den Key Performance Indikatoren (PKI)<sup>592</sup> für Service Level<sup>593</sup> wieder. Insoweit

---

<sup>591</sup> Computerwoche Nr. 32 vom 08.08.2003.

<sup>592</sup> Key Performance Indicator (KPI) bezeichnet in der Betriebswirtschaftslehre Kennzahlen, anhand derer der Fortschritt oder der Erfüllungsgrad hinsichtlich wichtiger Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren innerhalb einer Organisation gemessen und/oder ermittelt werden kann (s. a. Betriebswirtschaftliche Kennzahl). Vgl. Schneider, Willy/ Hennig, Alexander: Kennzahlen Marketing und Vertrieb, MI-Verlag, Landsberg am Lech, 2001.

hat der Outsourcing-Kunde grundsätzlich seine Kosten für einen IT-Service oder für einen Geschäftsprozess variabel zu gestalten.<sup>594</sup>

Fixkosten werden aber nur dann wirklich variabilisiert, wenn das Preismodell rein transaktionsbasiert gestaltet ist, d. h. im Sinne von Stückkosten ist für jede Transaktion (oder IT-Service) eine bestimmte Gebühr zu entrichten. Benötigt der Outsourcing-Kunde mehr Transaktionen oder IT-Services, so fällt die Vergütung entsprechend höher aus, benötigt der Outsourcing-Kunde weniger Transaktionen bzw. IT-Services, so sinken die entsprechenden Kosten.<sup>595</sup>

Wie bereits bei der Entwicklung von Outsourcing dargestellt, ist der Begriff des Outsourcing eng mit der Konzentration auf das Kerngeschäft<sup>596</sup> verbunden. Die mit der Organisation der Randdienstleistung betrauten Kräfte werden so entlastet und haben mehr Zeit für ihre speziellen Bereiche zur Verfügung. Die betrauten Kräfte werden neben ihrem Aufgabenbereich kaum mehr mit „fachfremden Ballast“ konfrontiert. Daher kann Outsourcing ein attraktiver Weg hin zu einer Konzentration auf Kernkompetenzen sein und somit auch eine evtl. strategische Neuausrichtung eines Unternehmens (Outsourcing-Kunde) maßgeblich unterstützen. Denn Outsourcing wird als Strukturform betrachtet, die verspricht, strategische Makel wie eine mangelnde Bündelung der Energie auf das Wesentliche und strukturelle Schwächen wie Überkomplexität mittels einer Auslagerung peripherer Funktionen vergleichsweise kurzfristig zu lösen.<sup>597</sup>

---

<sup>593</sup> Der Begriff Service Level Agreement (SLA) oder Dienstgütevereinbarung (DGV) bezeichnet einen Vertrag zwischen Auftraggeber und Dienstleister, der wiederkehrende Dienstleistungen für den Auftraggeber in den Kontrollmöglichkeiten transparenter gestaltet, indem zugesicherte Leistungseigenschaften wie etwa Reaktionszeit, Umfang und Schnelligkeit der Bearbeitung genau beschrieben werden. Wichtiger Bestandteil ist hierbei die Dienstgüte (Servicelevel, Quality of Service). Service Level beschreiben die vereinbarte Leistungsqualität. Vgl. Ellis, Avy/Kaufenstein, Michael: Dienstleistungsmanagement – Erfolgreicher Einsatz von prozessorientiertem Service Level Management. Springer Verlag, Berlin 2007.

<sup>594</sup> Köhler-Frost, Hans: Business Process Outsourcing, Berlin 2005.

<sup>595</sup> Söbbing Thomas: Handbuch IT Outsourcing, 3. Auflage, Heidelberg 2005, S. 12.

<sup>596</sup> Homp, Christian/Krüger, Wilfried: Kernkompetenz-Management, Wiesbaden 1997.

<sup>597</sup> Bruch, Heike: Outsourcing, Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden 1998, S. 6.

Ein weiterer Grund für ein Outsourcing-Projekt kann die Reduzierung der Fertigungstiefe sein.<sup>598</sup> Hierbei spricht man häufig auch von einer sog. „Verlängerung der Werkbank.“ Damit ist gemeint, dass Outsourcing im Gegensatz zu einem normalen Lieferanten direkt den Kunden an der Werkbank unterstützt, während ein Lieferant seine Leistungen einfach „nur auf den Hof stellt.“ Eine Reduzierung der Fertigungstiefe bedingt die Auslagerung von bisher intern erbrachten Leistungsprozessen an externe Anbieter. Damit gewinnt das Unternehmen an Flexibilität und nutzt Spezialisierungsvorteile von Zulieferern, die wiederum Wettbewerbsvorteile schaffen können. Häufig lässt sich die Fertigungstiefe in Unternehmen aber nicht ohne Weiteres verringern. Ein Beispiel ist die Situationen bei Bankinstituten, dort ist das Zusammenspiel von Leistungen auf der Ebene der Geschäftsprozesse und den Ebenen der IT-Service (IT-Infrastruktur und IT-Prozesse) im bankbetrieblichen Transaktionsgeschäft so eng aufeinander abgestimmt, dass eine Trennung des reinen Geschäftsprozesses und der IT-Services zuweilen wenig Sinn ergibt. Daher findet man heute noch in vielen Bankinstituten eine sehr hohe Fertigungstiefe im Bereich von 70 bis 80 %.<sup>599</sup> Grundsätzlich lässt sich aber eine Tendenz zur Entkoppelung von bankbetrieblichen Wertschöpfungsprozessen auf Vertriebs- oder Produktionsleistungen feststellen. Hieraus entwickeln sich dann sog. Vertriebs- und Produktionsbanken. Ein Beispiel hierfür ist die norisbank in Nürnberg, die als Produktionsbank (Kreditfabrik) fungiert, während eine große Anzahl von kleineren (und somit kundennahen) Genossenschaftsbanken als Vertriebsbanken agieren und das Produkt easyCredit (Konsumentenkredit) der norisbank vermarkten.<sup>600</sup>

Ein Unternehmen, welches Leistungen extern zukauf, anstatt sie intern herzustellen, gewinnt an strategischer Flexibilität, da keine Infrastruktur aufgebaut und keine Know-how Barriere überwunden werden muss. Auch der Rückzug aus bestimmten Absatzmärkten ist leichter, da zuvor keine

<sup>598</sup> Köhler-Frost, Hans: Business Process Outsourcing, Berlin 2005.

<sup>599</sup> Riedl, Gerald R.: Der bankbetriebliche Zahlungsverkehr, Heidelberg 2001, S. 391.

<sup>600</sup> Söbbing Thomas: Handbuch IT Outsourcing, 3. Auflage, Heidelberg 2005, S. 79.

Investitionen (z. B. in Gebäude und Maschinen) getätigt wurden. Eine Verschlinkung des Outsourcing-Kunden ist auch mit der Reduzierung der Kapitalbindung verbunden und kann somit als ein Grund für ein Outsourcing-Projekt gesehen werden. Die zur Eigenerstellung erforderlichen PC, Server etc. fallen weg, d. h. sie binden keine Finanzmittel mehr.<sup>601</sup>

Ein weiterer Grund für ein Outsourcing-Projekt wird in den garantierten Service Levels gesehen.<sup>602</sup> Der Outsourcing-Anbieter bietet dem Outsourcing-Kunden einen gewissen Standard an qualitativen und quantitativen Zielen an. Für den Outsourcing-Kunden besteht somit die Möglichkeit, aus gebotenen Service Levels einen größeren Profit für sein Kerngeschäft generieren zu können und/oder somit auch seine gesamten Kosten (TCO – Total Cost of Ownership)<sup>603</sup> zu senken. Die mit Outsourcing erzielbaren wirtschaftlichen Potenziale erstrecken sich neben den Qualitätsaspekten auf eine Einsparung der IT-Kosten eines Unternehmens. Ein externer Anbieter kann aufgrund von Größenvorteilen (Betriebsgröße, Produktionskapazität) rationellere Herstellungsmethoden anwenden, bzw. seine Fixkosten auf einen breiteren Nutzerstamm verteilen. Ob durch ein Outsourcing-Projekt tatsächlich Kosten eingespart werden können, lässt sich pauschal nicht bejahen. Wenn diese Kosten bezogen auf den Umsatz in einer Größenordnung von 1,5 %–3 % je nach Branche liegen, so ist sehr leicht ersichtlich, dass eine Einsparung von z. B. 20 % hier ein wirtschaftlicher Effekt, jedoch nur eine weniger priore strategische Option ist.<sup>604</sup>

---

<sup>601</sup> Bruch, Heike: Outsourcing, Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden 1998, S. 21.

<sup>602</sup> Service Level beschreiben die vereinbarte Leistungsqualität. Vgl. Ellis, Avy/Kauferstein. Michael: Dienstleistungsmanagement – Erfolgreicher Einsatz von prozessorientiertem Service Level Management. Springer Verlag, Berlin 2007

<sup>603</sup> Total Cost of Ownership (TCO) ist ein Abrechnungsverfahren, das 1987 durch Bill Kirwin, Research Director der Unternehmensberatung Gartner Inc., im Auftrag von Microsoft entwickelt wurde. Der Ansatz dient dazu, Verbrauchern und Unternehmen dabei zu helfen, alle anfallenden Kosten von Investitionsgütern (insbesondere in der IT) wie beispielsweise Software und Hardware abzuschätzen. Die Idee dabei ist, eine Abrechnung zu erhalten, die nicht nur die Anschaffungskosten enthält, sondern alle Aspekte der späteren Nutzung (Energiekosten, Reparatur und Wartung) der betreffenden Komponenten. Somit können bekannte Kostentreiber oder auch versteckte Kosten möglicherweise bereits im Vorfeld einer Investitionsentscheidung identifiziert werden. Wichtigste Grundlage für das weitere Verständnis der TCO ist die Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Kosten.  
Vgl. Krämer, Stefanie: Total Cost of Ownership – Konzept, Anwendung und Bedeutung im Beschaffungsmanagement deutscher Industrieunternehmen, Saarbrücken 2007.

<sup>604</sup> Söbbing Thomas: Handbuch IT Outsourcing, 3. Auflage, Heidelberg 2005, S. 191.



Viele Analysten renommierter Investment-Häuser bewerten eine Spezialisierung auf Kernkompetenzen bei gleichzeitigem Outsourcing von Nicht-Kernkompetenzen als eine positive Entscheidung für die langfristige Verbesserung des Shareholder-Value<sup>605</sup>. Dabei kann unabhängig von der strategischen und operativen Aufgabe des ausgelagerten Prozesses im Unternehmen die Informationstechnologie zur Steigerung des Unternehmenswertes (Shareholder Value) beitragen. Hierbei kann ein Shareholder-Value-Konzept als ein Instrument des strategischen Managements verstanden werden. Ziel eines solchen Shareholder-Value-Konzepts ist die Bewertung von Unternehmensbereichen wie auch von einzelnen Strategien (z. B. die eines Outsourcing-Projekts). Dadurch soll die Entscheidung über die Auswahl bestimmter Strategien erleichtert werden. Die Bewertung erfolgt aus der Sicht des Investors, der dem Unternehmen Eigenkapital zur Verfügung stellt (Aktionär, Gesellschafter).<sup>606</sup>

Angesichts der gestiegenen strategischen Bedeutung eines Outsourcing-Projektes darf sich die qualitative Bewertung der eigenen IT aber nicht mehr allein an betriebswirtschaftlichen Kriterien wie Kosten pro Transaktion oder Kosten im Verhältnis zum Umsatz orientieren, sondern muss zusätzlich durch einen Best-Practice-Vergleich bezüglich der effektiven und effizienten Unterstützung von Geschäftsprozessen ergänzt werden. Deshalb erschließen sich die Einflüsse der IT-Strategie auf das EBIT<sup>607</sup> nur dann, wenn technische Neuerungen oder Standardisierungen einschließlich der Skalierungseffekte in einer direkten Kostenreduktion münden.

---

<sup>605</sup> Wellner, Kai-Uwe: Shareholder Value und seine Weiterentwicklung zum Market Adapted Shareholder Value Approach. Entwicklungslinien, Probleme und Lösungsansätze einer Shareholder Value orientierten Unternehmensführung, Marburg 2001.

<sup>606</sup> Busse von Colbe, Walter: Pellens Lexikon des Rechnungswesens, 4. Auflage, München 1998, S. 642.

<sup>607</sup> EBIT ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl und sagt etwas über den betrieblichen Gewinn eines Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum aus. EBIT ist die Abkürzung für englisch: earnings before interest and taxes. Das heißt wörtlich übersetzt „Gewinn vor Zinsen und Steuern“. In der praktischen Anwendung hat es jedoch die Bedeutung von „Gewinn vor Finanzergebnis, außerordentlichem Ergebnis und Steuern“. Es werden also außerordentliche (einmalige) Kosten und Aufwendungen ebenso ignoriert wie Zinsen, sonstige Finanzierungsaufwendungen oder -erträge und Steuern, weil alle diese Positionen nicht durch die eigentliche betriebliche Tätigkeit entstanden sind. Man spricht hier auch von einer Bereinigung des Gewinns oder dem Herausrechnen bestimmter Positionen. Vgl. Schneider, Willy/Hennig, Alexander: Kennzahlen Marketing und Vertrieb, Landsberg am Lech 2001.

An mitunter komplexen Ursache-Wirkungsketten lässt sich jedoch ablesen, wie strategische Zielsetzung und IT korrespondieren. In einem konjunkturellen Umfeld, das – wie im Jahr 2002 – durch Wachstumsabschwächung, teils rezessive Aussichten und Gewinnrückgänge geprägt ist, stellt die Stärkung der Kundenbindung (Customer Relationship)<sup>608</sup> ein probates Mittel zur Verbesserung des EBIT<sup>609</sup> dar. Vergleichbares gilt für die Verbesserung der Prozessabläufe bis hin zu integrierten Wertschöpfungsketten mit Geschäftspartnern und Kunden, die durch die gemeinsame Nutzung von Informationen und Funktionen zur Produktivitätssteigerung führen.

Die gesetzlichen Auflagen an ein Risiko-Management können es notwendig machen, dass in einem Konzern eine einheitliche Corporate Governance<sup>610</sup> und somit auch ein IT-Governance<sup>611</sup> Modell eingeführt werden muss. Mit dem Begriff IT-Governance wird der Auftrag an den Chief Information Officer (CIO)<sup>612</sup> eines Unternehmens umschrieben, den IT-Bereich zielgerichtet zu steuern – orientiert an den Erwartungen der Gesellschafter bzw. der Unternehmensleitung. IT-Governance bedeutet hierbei die Beherrschung oder Steuerung der IT-Prozesse und der IT-Infrastruktur zur Unterstützung der Geschäftsprozesse. Die Definition des amerikanischen IT Governance Institute formuliert glasklare Forderungen: am Unternehmen ausrichten soll sich die IT; versprochenen Nutzen soll sie realisieren, das Unternehmen nach vorn bringen, indem sie Chancen nutzt und ihren eigenen Nutzen maximiert. Schließlich: Ihre Ressourcen soll sie verantwortlich nutzen, Risiken im Griff behalten.

---

<sup>608</sup> Bruhn, Manfred: Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 3. Auflage, München 2007.

<sup>609</sup> Schneider, Willy/Hennig, Alexander: Kennzahlen Marketing und Vertrieb, Landsberg am Lech 2001.

<sup>610</sup> Corporate Governance (engl. Corporate: Körperschaft, gemeinschaftlich; Governance: regieren, führen, „gutes Benehmen für Unternehmen“ oder „der Knigge für Unternehmen“) beschäftigt sich mit dem Setzen und Einhalten von Verhaltensregeln, die für Mitarbeiter von Unternehmen oder das Unternehmen selbst gelten. Wer diese Rahmenbedingungen setzt, ist unterschiedlich. Es können der Gesetzgeber, die Eigentümer, die Mitarbeiter, der Aufsichts- oder Verwaltungsrat, das Management, die Geschäftspartner, die menschliche Gesellschaft oder andere Interessenten sein. Vgl. Schewe, Gerhard: Unternehmensverfassung. Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung, Springer-Verlag, Berlin 2005.

<sup>611</sup> IT-Governance liegt in der Verantwortung des Vorstands und des Managements und ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung. IT-Governance besteht aus Führung, Organisationsstrukturen und Prozessen, die sicherstellen, dass die IT die Unternehmensstrategie und -ziele unterstützt. Vgl. Fröschle, Hans-Peter/Strahinger, Susanne: IT-Governance. Praxis der Wirtschaftsinformatik, HMD 250, Heidelberg 2006.

<sup>612</sup> Der aus dem amerikanischen Management stammende Begriff des Chief Information Officer (CIO), bezeichnet den obersten IT-Leiter in einem Unternehmen/Konzern. Vgl. Stahlknecht/Hasenkamp: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, S. 441.

Ein Outsourcing-Projekt kann eine wesentliche Hilfe für das Management sein, eine entsprechende IT-Governance im eigenen Konzern mit der Unterstützung eines erfahrenen Outsourcing-Anbieters effektiver, günstiger und schneller umzusetzen, da die Realisierung von IT-Governance-Modellen zu den Kernkompetenzen eines Outsourcing-Anbieters zählt. Insbesondere kann ein Outsourcing-Projekt von Vorteil sein, wenn sich der Outsourcing-Kunde verpflichtet, bestimmten IT-Governance-Anforderungen wie denen des § 25 a Abs. 2 KWG<sup>613</sup> oder des Sarbanes-Oxely Act (SOX)<sup>614</sup> gerecht zu werden.

#### 4.2.1.3 Gründe gegen Outsourcing

Neben den Vorteilen, die ein Outsourcing-Projekt verspricht, können Outsourcing-Projekte auch Nachteile beinhalten:

Ein Nachteil eines Outsourcing-Projekts könnte im Verlust von Entscheidungsspielräumen bestehen. Ein einmal durchgeführtes Outsourcing ist de facto mittelfristig irreversibel (nicht behebbar), da die durch das Outsourcing investierten Ressourcen mit wesentlich höherem Investitionsaufwand völlig neu bereitgestellt werden müssen.<sup>615</sup>

Ein weiterer Nachteil könnte in der Abhängigkeit vom Dienstleister gesehen werden. Der Outsourcing-Kunde und der Outsourcing-Anbieter sind durch das Outsourcing-Projekt eng miteinander verbunden. Die Entscheidung, nicht mehr

---

<sup>613</sup> KWG = Kreditwesengesetz; Als Kreditwesengesetz (KWG) wird in Deutschland das Gesetz über das Kreditwesen bezeichnet. Bis 1978 wurde dieses Gesetz auch im österreichischen Rechtssystem angewandt. Die Regelungen des KWG beziehen sich auf Institute und Institutsgruppen. Institute sind Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute. Die jeweils gültige Fassung des Kreditwesengesetzes ist auf der Website der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht zu finden. Vgl. Beck, Heinz / Samm, Carl Theodor / Kokemoor, Axel: Gesetz über das Kreditwesen, C.F. Müller Verlag, Heidelberg, KWG Kommentar mit Materialien und ergänzenden Vorschriften, Loseblattsammlung, 134. Aktualisierung, Dezember 2008.

<sup>614</sup> Der Sarbanes-Oxley Act of 2002 (auch SOX, SarbOx oder SOA) ist ein US-Bundesgesetz, das als Reaktion auf Bilanzskandale von Unternehmen wie Enron oder Worldcom die Verlässlichkeit der Berichterstattung von Unternehmen, die den öffentlichen Kapitalmarkt der USA in Anspruch nehmen, verbessern soll. Benannt wurde es nach seinen Verfassern, dem Vorsitzenden des Ausschusses für Bankwesen, Wohnungs- und Städtebau des Senats der Vereinigten Staaten, Paul S. Sarbanes (Demokrat) und dem Vorsitzenden des Ausschusses für Finanzdienstleistungen des Repräsentantenhauses der Vereinigten Staaten, Michael Oxley (Republikaner).

<sup>615</sup> Söbbing, Thomas: Handbuch IT Outsourcing, 3. Auflage, Heidelberg 2005, S. 19.

mit dem Outsourcing-Partner zusammenzuarbeiten, ist mit erheblichen Folgen und Kosten verbunden.<sup>616</sup>

#### 4.2.2 Historie

Inspiziert vom großen Outsourcing-Vertrag der Deutschen Bank mit IBM über 2,5 Mrd. Euro vom Sept. 2003, bei dem 900 Mitarbeiter der Deutschen Bank zur IBM gingen, strebte die Commerzbank ein vergleichbares Outsourcing-Projekt ebenfalls mit der IBM an.<sup>617</sup> In einem solchen Projekt sollte der gesamte Servicebereich Information Technology Investment Banking mit rund 400 betroffenen Mitarbeitern ausgelagert werden. Hierbei wurden mit der IBM Vertragsverhandlungen geführt, die die Commerzbank Ende November 2003 in einer Vorstandssitzung beendete.<sup>618</sup>

Offiziell verkündete die Commerzbank *„Die Auslagerung rechnet sich nicht für die Commerzbank.“*<sup>619</sup> An der Entscheidung waren neben Klaus-Peter Müller, Vorstandssprecher der Commerzbank, unter anderem auch die Vorstände Mehmet Dalman, zuständig für Sicherheitsfragen, Wolfgang Hartmann, Leiter des Zentralbereichs Risiko-Controlling, sowie Andreas de Maizière, verantwortlich für das Investment Banking und die gesamte IT, beteiligt. Die drei Letzteren bildeten den für das Outsourcing-Projekt zuständigen Lenkungsausschuss. Sie waren über die Rahmenbedingungen gut informiert.

---

<sup>616</sup> Bruch, Heike: Outsourcing, Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden 1998, S. 23.

<sup>617</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 29.07.2003, Nr. 173, S. 16: „Banken auf der Suche nach der richtigen Fertigungstiefe – Outsourcing wird zunehmend ein Thema auch für die Kreditinstitute.“

<sup>618</sup> Computerwoche 6/2003 vom 07.02.2003: „Commerzbank hegt Outsourcing – Pläne – In der deutschen Bankenszene bahnt sich der nächste große Outsourcing-Deal an. Nachdem bereits die Deutsche Bank den Betrieb ihrer Infrastruktur an IBM ausgelagert hat, wollen nun die Verantwortlichen der Commerzbank den IT-Bereich Investment-Banking an Big Blue übergeben.“

<sup>619</sup> Computerwoche Online vom 27.11.2003 um 09:56 Uhr: „Update: Commerzbank und IBM sind sich noch nicht einig.“

Einen Tag nach dem Vorstandsbeschluss wurden die Mitarbeiter in einer E-Mail über den neuesten Stand der Dinge informiert. Darin heißt es unter anderem: *„Die Gründe für eine Neugestaltung des Projekts liegen in einer Kombination aus wirtschaftlichen und strukturellen Aspekten, die es zu bewerten galt. Der Charakter und Umfang des Projektes lässt eine stärker sukzessive Vorgehensweise als zielführend erscheinen.“* Unterzeichnet ist die E-Mail von den beiden Projektleitern Udo Braun und Peter Kraemer. Sie sind als Leiter des zentralen Servicebereichs Information Technology Investment Banking beziehungsweise Leiter des zentralen Servicebereichs Information Technology Production die direkten Vorgesetzten der insgesamt rund 400 betroffenen Mitarbeiter, die zu IBM hätten wechseln sollen.<sup>620</sup>

Beide Manager betonen in der Nachricht, dass die Commerzbank nach wie vor ‚Outsourcing-Verfechter‘ sei und IBM weiterhin ein wichtiger strategischer Partner bleibe. Auslagerung ist für das Geldinstitut demnach nicht grundsätzlich ausgeschlossen, wird künftig aber im Rahmen von selektiven Projekten verfolgt. Für die Mitarbeiter kam der Abbruch der Verhandlungen überraschend, denn alles hatte auf einen positiven Verlauf hingedeutet: Unmittelbar vor der entscheidenden Vorstandssitzung wurde bekannt, dass IBM die Übernahme der Commerzbank-IT bereits beim Bundeskartellamt angemeldet hatte. Auch das Bundesamt für Finanzwesen war – wie in derartigen Fällen üblich – schon informiert. Für den Betriebsübergang stand der erste Februar im Raum. Die Verhandlungen mit den betroffenen Mitarbeitern hätten also spätestens im Dezember beginnen müssen. Schließlich waren schon rund 60 Stellen für die Retained Organisation, also für die interne Koordinationsstelle der Zusammenarbeit mit dem Partner, ausgeschrieben.

Tatsächlich hat es wohl eine ganze Reihe von Faktoren gegeben, die zu dem Rückzieher führten. Einer unternehmensnahen Quelle zufolge hat sich im Lauf der Verhandlungen herausgestellt, dass die erzielbaren Einsparungen nicht den

---

<sup>620</sup> Computerwoche 49/2003 vom 05.12.2003: *„Commerzbank gibt der IBM einen Korb – Die Commerzbank hat die Verhandlungen über ein Outsourcing-Projekt mit der IBM gestoppt. Offizielle Stellen führen wirtschaftliche und strukturelle Gründe an. Bankintern wird jedoch Kritik an IBM laut: ‚Der Anbieter habe das ursprünglich geplante Einsparpotenzial nicht garantieren wollen.“*

Erwartungen der Commerzbank entsprochen haben. IBM habe dem Finanzinstitut nicht annähernd so gute Konditionen anbieten können wie der Deutschen Bank. Ein der Commerzbank nahe stehender Analyst sagt dazu:<sup>621</sup>

*„IBM hat den zweiten Outsourcing-Deal etwas nüchterner betrachtet und auch dazugelernt. Außerdem ist die IT der Commerzbank deutlich vielschichtiger als die der Deutschen Bank.“*<sup>622</sup>

Die Abkehr vom Komplett-Outsourcing wurde auch dadurch gefördert, dass die Commerzbank nicht mehr unter dem enormen Handlungsdruck stand wie noch vor zehn Monaten zum Start der Verhandlungen. Vorstandssprecher Müller nahm im November überraschend eine Abschreibung von 2,3 Milliarden Euro auf das Wertpapier- und Beteiligungsportfolio vor und vollzog gleichzeitig eine zehnpromtente Kapitalerhöhung. Das Echo in der Wirtschaftspresse und unter den Analysten war durchweg positiv.

Ein weiteres Problem, das zum Ende der Verhandlungen beitrug, lautet in der offiziellen Lesart folgendermaßen: *„Die Gründe liegen in speziellen vertragsbedingten Faktoren der Commerzbank.“* Üblicherweise sind es die laufenden Leasingverträge, die in derartigen Projekten Schwierigkeiten bereiten.<sup>623</sup>

Das Ende der Verhandlungen dürfte für die Commerzbank weniger problematisch gewesen sein als für die IBM. Das Finanzinstitut hatte im Rahmen der Due Diligence und im Zuge der Bestandsaufnahme der IBM wichtige Anregungen für eine effektivere Gestaltung ihres IT-Betriebs erhalten. Zudem steht die Tür zum Outsourcing bei freier Partnerwahl

---

<sup>621</sup> Computerwoche Online vom 27.11.2003 um 09:56 Uhr: „Update: Commerzbank und IBM sind sich noch nicht einig.“

<sup>622</sup> Computerwoche 49/2003 vom 05.12.2003: „Commerzbank gibt der IBM einen Korb – Die Commerzbank hat die Verhandlungen über ein Outsourcing-Projekt mit der IBM gestoppt. Offizielle Stellen führen wirtschaftliche und strukturelle Gründe an. Bankintern wird jedoch Kritik an IBM laut: „Der Anbieter habe das ursprünglich geplante Einsparpotenzial nicht garantieren wollen.“

<sup>623</sup> CIO – IT-Strategie für Manager vom 01.12.2003: „Outsourcing-Debakel bei der Commerzbank – Monatelang haben IBM und Commerzbank in Frankfurt/Main verhandelt. Es ging um einen Outsourcing-Deal in zweistelliger Millionenhöhe. Dabei sollte IBM die IT-Sparte der Commerzbank mit etwa 500 Mitarbeitern übernehmen. Doch aus dem Geschäft wird nun nichts, da die zuständigen Vorstände der Bank ihre Unterschrift unter dem Vertrag verweigern.“

weiterhin offen. Die größte Herausforderung für die Commerzbank-Manager wird sein, die Mitarbeiter, die eigentlich schon in die Obhut eines anderen Arbeitgebers entlassen waren, wieder für die Arbeit in ihrer altbekannten Umgebung zu motivieren, denn nicht alle standen einem Wechsel abgeneigt gegenüber.

Big Blue<sup>624</sup> (Spitzname von IBM) hätte mit der Übernahme des IT-Betriebs der Deutschen Bank und der Commerzbank enorme Skaleneffekte am IT-Standort Frankfurt erzielen können. Auch das Bild vom bevorzugten IT-Dienstleister für die Finanzindustrie hat Risse bekommen. Dass die Partner, durch welche Umstände auch immer, nicht zusammenfanden, ist in jedem Fall kein gutes Signal an die Branche. IBM dementierte indes alle Schwierigkeiten: *„Es hat nicht an dem Preis, nicht an den Verträgen und nicht an mangelnden Übernahmegarantien für die Mitarbeiter gelegen. Es gab auch keine Zweifel an der Leistungsfähigkeit des Dienstleisters.“* Darauf unkte der anonyme Marktbeobachter: *„Woran soll es denn sonst gelegen haben? Am Nasenfaktor etwa“*.<sup>625</sup>

#### **4.2.3 Reflektierende Betrachtung**

In der folgenden reflektierenden Betrachtung wird aus unterschiedlichen Quellen der Stand der Verhandlungen zum Outsourcing-Projekt der IBM bei der Commerzbank bis zu ihrem Ende im November 2003 beschrieben.<sup>626</sup>

---

<sup>624</sup> Big Blue ist ein Spitzname für IBM. Er begründet sich darauf, dass die Mitarbeiter der IBM in den 60'iger immer in blauen Anzügen bei Ihren Kunden auftauchten und das IBM im Bereich von Elektronischen Rechnersystem einen hohen Marktanteil inne hatte; Garr, Doug „Der IBM Turnaround: Die Erfolgsstory von Lou Gerstner“, Wien 2000.

<sup>625</sup> Computerwoche Online vom 27.11.2003 um 09:56 Uhr: „Update: Commerzbank und IBM sind sich noch nicht einig.“

<sup>626</sup> Computerwoche 6/2003 vom 07.02.2003: „Commerzbank hegt Outsourcing – Pläne – In der deutschen Bankenszene bahnt sich der nächste große Outsourcing-Deal an. Nachdem bereits die Deutsche Bank den Betrieb ihrer Infrastruktur an IBM ausgelagert hat, wollen nun die Verantwortlichen der Commerzbank den IT-Bereich Investment-Banking an Big Blue übergeben.“

#### 4.2.3.1 Beginn der Gespräche: Februar–April 2003

Am 07.02.2003 berichtet die *Computerwoche*<sup>627</sup> erstmalig von den Outsourcing-Plänen der Commerzbank. Damit würde sich in der deutschen Bankenszene der nächste große Outsourcing-Deal anbahnen; nachdem bereits die Deutsche Bank den Betrieb ihrer Infrastruktur an IBM ausgelagert hat, wollen nun die Verantwortlichen der Commerzbank den IT-Bereich Investment Banking an Big Blue übergeben. Auf Seite 10<sup>628</sup> werden einige Hintergrundinformationen zum geplanten Outsourcing-Projekt genannt. *„Die Outsourcing-Pläne beziehen sich konkret auf den IT-Bereich Investment-Banking, neben dem Produktionsbetrieb und der Anwendungsentwicklung eine der drei Säulen der Commerzbank-IT, erklärt Gisela Hawickhorst, IT-Sprecherin des Frankfurter Bankkonzerns. Allerdings könne sie im Augenblick nur bestätigen, dass Gespräche mit IBM-Vertretern zum Thema Outsourcing liefen. Zwar habe es im Vorfeld auch Kontakte zu anderen Dienstleistern gegeben, aktuell werde jedoch ausschließlich mit IBM verhandelt. Ob und wann es zu einem Abschluss komme und was sich damit einsparen lasse, könne man noch nicht absehen.“* Auch wird im weiteren Verlauf des Artikels<sup>629</sup> auf den finanziellen Hintergrund eines möglichen Outsourcing-Projekts eingegangen: *„Die Commerzbank kämpft seit Ende 2001 darum, ihre IT-Kosten in den Griff zu bekommen. Aufgrund der guten Ertragslage hätten die Ausgaben in den vorausgegangenen Jahren sehr hoch gelegen, erläuterte damals Commerzbank-Sprecher Peter Pietsch. Rückblickend seien die Kosten wohl ein wenig aus dem Ruder gelaufen. Daher hätten die Verantwortlichen als Ziel ausgegeben, das IT-Budget für 2002 um 20 Prozent oder 110 Millionen*

---

<sup>627</sup> Computerwoche 6/2003 vom 07.02.2003: „Commerzbank hegt Outsourcing – Pläne – In der deutschen Bankenszene bahnt sich der nächste große Outsourcing-Deal an. Nachdem bereits die Deutsche Bank den Betrieb ihrer Infrastruktur an IBM ausgelagert hat, wollen nun die Verantwortlichen der Commerzbank den IT-Bereich Investment-Banking an Big Blue übergeben.“

<sup>628</sup> Computerwoche 6/2003 vom 07.02.2003: „Commerzbank hegt Outsourcing – Pläne – In der deutschen Bankenszene bahnt sich der nächste große Outsourcing-Deal an. Nachdem bereits die Deutsche Bank den Betrieb ihrer Infrastruktur an IBM ausgelagert hat, wollen nun die Verantwortlichen der Commerzbank den IT-Bereich Investment-Banking an Big Blue übergeben.“

<sup>629</sup> Computerwoche 6/2003 vom 07.02.2003: „Commerzbank hegt Outsourcing – Pläne – In der deutschen Bankenszene bahnt sich der nächste große Outsourcing-Deal an. Nachdem bereits die Deutsche Bank den Betrieb ihrer Infrastruktur an IBM ausgelagert hat, wollen nun die Verantwortlichen der Commerzbank den IT-Bereich Investment-Banking an Big Blue übergeben.“



*Euro zu kürzen.“ Die Computerwoche<sup>630</sup> zitiert dabei die IT-Managerin der Commerzbank weiter: „Diese Sparvorgabe habe die IT-Abteilung der Commerzbank erreicht, bekräftigt Hawickhorst. Angesichts der momentanen Ertragsschwäche ständen jedoch alle Banking-Bereiche weiter unter dem Druck, ihre Kosten zu senken. So kündigte Vorstandssprecher Klaus-Peter Müller im November letzten Jahres an, bis Ende 2003 die Gesamtausgaben des Bankkonzerns um weitere 500 Millionen Euro auf unter fünf Milliarden Euro drücken zu wollen.“ Grundsätzlich besteht bei der Commerzbank aber auch Zweifel an einem Outsourcing-Deal, der laut dem Artikel<sup>631</sup> nichts mit Personalfragen zu tun hat: „Allerdings, so warnt Hawickhorst von der Commerzbank, dürfe man gerade in einer Situation, in der es den Banken nicht besonders gut gehe, ein Projekt wie Outsourcing nie leichtfertig forcieren. Die damit verbundenen Risiken müssten genau geprüft werden. „Wenn ich die Kantine auslagere, hat es keine Auswirkungen auf das Bankgeschäft. Betreibe ich jedoch IT-Outsourcing, steckt Risiko dahinter.““*

Auf Seite 11 berichtet die F.A.Z.<sup>632</sup> am 01.04. 2004, dass die Commerzbank den Stellenabbau forciert und den Abbau von 3100 Arbeitsplätzen bis Ende 2004 plant: *„Die Commerzbank forciert den Kosten- und Stellenabbau. Nach einem neuen Plan will der Vorstand bis Ende 2004 weitere 3100 Arbeitsplätze abbauen, auch durch betriebsbedingte Kündigungen. Das neue Sparprogramm soll bis dahin zusammengenommen 688 Millionen Euro einsparen. Die Gesamtkosten sollen dadurch 2004 auf 4,5 Milliarden Euro sinken, fast 25 Prozent weniger als auf dem Höchststand im Jahre 2001.“*...Im weiteren Verlauf des Artikels werden noch einige Zahlen des Sparprogramms

---

<sup>630</sup> Computerwoche 6/2003 vom 07.02.2003: „Commerzbank hegt Outsourcing – Pläne – In der deutschen Bankenszene bahnt sich der nächste große Outsourcing-Deal an. Nachdem bereits die Deutsche Bank den Betrieb ihrer Infrastruktur an IBM ausgelagert hat, wollen nun die Verantwortlichen der Commerzbank den IT-Bereich Investment-Banking an Big Blue übergeben.“

<sup>631</sup> Computerwoche 6/2003 vom 07.02.2003: „Commerzbank hegt Outsourcing – Pläne – In der deutschen Bankenszene bahnt sich der nächste große Outsourcing-Deal an. Nachdem bereits die Deutsche Bank den Betrieb ihrer Infrastruktur an IBM ausgelagert hat, wollen nun die Verantwortlichen der Commerzbank den IT-Bereich Investment-Banking an Big Blue übergeben.“

<sup>632</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 01.04.2003, Nr. 77, S. 11: „Commerzbank forciert den Stellenabbau – Abbau von 3100 Arbeitsplätzen bis Ende 2004/Geschäftsverlauf im Januar und Februar positiv.“

dargelegt:<sup>633</sup> „Das neue Sparprogramm hat in Fachkreisen nicht überrascht, liegt aber am oberen Rand der Erwartungen. Die Commerzbank-Aktie büßte am Montag in einem allgemein schwachen Markt mehr als 6 Prozent ein. Wie Konzernchef Klaus-Peter Müller mitteilte, war die Geschäftsentwicklung im Januar und Februar 2003 insgesamt positiv. Ziel bleibe, im Gesamtjahr wieder schwarze Zahlen zu schreiben.“

Im weiteren Zusammenhang geht der Artikel<sup>634</sup> auf den geplanten Personalabbau zur Kostensenkung ein: „Mit der neuen Kostenoffensive reagiere Deutschlands viertgrößte private Geschäftsbank auf die anhaltend schwierigen Rahmenbedingungen des Bankgeschäfts in Deutschland, merkte Müller an. Insgesamt wird die Commerzbank damit bis Ende 2004 rund 7500 von einst 39 500 Arbeitsplätzen (2001) abgebaut haben. Auch die anderen Großbanken mußten schon massiv Stellen streichen. Für 2002 hat die Commerzbank einen Jahresfehlbetrag von 298 Millionen Euro ausgewiesen. Nach Entnahmen aus der Gewinnrücklage ergibt sich ein Konzerngewinn von 54 Millionen Euro. Der Vorstand wird der Hauptversammlung die Ausschüttung einer Dividende von 0,10 Euro je Aktie vorschlagen, wozu 54,2 Millionen Euro benötigt werden. Die Genußscheine sollen voll bedient werden. Dem Sparprogramm zufolge werden in der Konzernzentrale in Frankfurt 1500 Arbeitsplätze verlorengehen, in ausländischen Filialen und Tochtergesellschaften 1100. Weitere 500 Stellen werden im Investmentbanking abgebaut, womit bereits begonnen wurde. Das Einsparvolumen verteilt sich zu 381 Millionen Euro auf Personalkosten und zu 307 Millionen auf Sachkosten.“

Zu diesem Sparprogramm zählt auch ein Outsourcing-Projekt, in dem die Informations-Technologie (IT) der Bank in ein IT-Dienstleistungsunternehmen ausgelagert werden soll, so die F.A.Z.:<sup>635</sup> „Allein bei den Kosten für Informationstechnologie (IT) sollen 118 Millionen Euro eingespart werden.

---

<sup>633</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 01.04.2003, Nr. 77, S. 11: „Commerzbank forciert den Stellenabbau – Abbau von 3100 Arbeitsplätzen bis Ende 2004/Geschäftsverlauf im Januar und Februar positiv.“

<sup>634</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 01.04.2003, Nr. 77, S. 11: „Commerzbank forciert den Stellenabbau – Abbau von 3100 Arbeitsplätzen bis Ende 2004/Geschäftsverlauf im Januar und Februar positiv.“

<sup>635</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 01.04.2003, Nr. 77, S. 11: „Commerzbank forciert den Stellenabbau – Abbau von 3100 Arbeitsplätzen bis Ende 2004/Geschäftsverlauf im Januar und Februar positiv.“

Wie dies geschehen soll, läßt die Presseerklärung offen. Doch ist bekannt, daß die Commerzbank mit dem IT-Dienstleister IBM über eine Auslagerung (,Outsourcing‘) des Bedarfs an Rechnerkapazität verhandelt. Die Deutsche Bank hat dies bereits getan. Allein im laufenden Jahr sollen sich die Einsparungen auf 460 Millionen Euro summieren.“ Zusammenfassend erläutert der Artikel<sup>636</sup> die Einsparungen und Kostenreduzierungen durch Entlassungen. Hierbei strebt die Commerzbank auch ein IT-Outsourcing-Projekt an.

#### 4.2.3.2 Stand der Gespräche Juni–August 2003

In ihrer Ausgabe vom 27.06.2003 veröffentlicht die *Computerwoche*<sup>637</sup> einige weitere Hintergrundinformationen bzgl. des geplanten Outsourcing-Deals der Commerzbank mit der IBM. Die *Computerwoche* berichtet dabei, dass die IT-Outsourcing-Pläne der Commerzbank weiter gehen als bis zu diesem Zeitpunkt bekannt war. So, dass neben dem RZ-Betrieb für das Investment Banking die Commerzbank auch mehrere hundert Anwendungsentwickler an eine IBM-Tochter abgeben will: „Nach dem spektakulären Outsourcing-Deal der Deutschen Bank scheinen in der Finanzbranche alle Dämme zu brechen. Hatte IT-Chef Hermann-Josef Lamberti vor einem Jahr noch darauf gepocht, Produktentwicklung, Prozesskontrolle und die Steuerung der Anwendungen im Haus zu behalten, geht die Commerzbank nun einen Schritt weiter. Zwischen 400 und 500 IT-Experten aus dem Bereich Investment Banking sollen zu einer IBM-Tochtergesellschaft wechseln.“ Erstmals wird in diesem Artikel der *Computerwoche*<sup>638</sup> auch auf Personalfragen eingegangen. „Bei den meisten Betroffenen handelt es sich um Softwareentwickler, ist aus dem Unternehmen zu hören. Nur etwa 90 Kollegen seien dem RZ-Betrieb zugeordnet. Als im

---

<sup>636</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 01.04.2003, Nr. 77, S. 11: „Commerzbank forciert den Stellenabbau – Abbau von 3100 Arbeitsplätzen bis Ende 2004/Geschäftsverlauf im Januar und Februar positiv.“

<sup>637</sup> Computerwoche 26/2003 vom 27.06.2003: „Commerzbank lagert IT-Entwicklung aus – Die IT Outsourcing Pläne der Commerzbank gehen weiter als bisher bekannt. Neben dem RZ-Betrieb für das Investment Banking will das Geldinstitut mehrere hundert Anwendungsentwickler an eine IBM-Tochter abgeben.“

<sup>638</sup> Computerwoche 26/2003 vom 27.06.2003: „Commerzbank lagert IT-Entwicklung aus – Die IT Outsourcing Pläne der Commerzbank gehen weiter als bisher bekannt. Neben dem RZ-Betrieb für das Investment Banking will das Geldinstitut mehrere hundert Anwendungsentwickler an eine IBM-Tochter abgeben.“

Februar dieses Jahres erstmals Outsourcing-Pläne des Frankfurter Geldinstituts bekannt wurden (siehe CW 6/03, Seite 1), gingen Beobachter noch davon aus, dass vornehmlich die IT-Infrastruktur, sprich der Betrieb zentraler Server- und Speichersysteme, einem Dienstleister übergeben werden solle.“ Im weiteren Verlauf des Artikels werden Spekulationen über die Bedeutung angestellt, die aber keine konkreten Aussagen zum geplanten Outsourcing-Projekt machen.

Ralf Nöcker berichtet in der *F.A.Z.*<sup>639</sup> vom 29.07.2003 von der Suche der Banken nach der richtigen Fertigungstiefe und spricht dabei auch an, dass Outsourcing zunehmend ein Thema auch für die Kreditinstitute wird. Hierbei geht der Autor des *F.A.Z.*-Artikels zunächst auf das Outsourcing als solches, sprich die Auslagerung von Unternehmensprozessen vorwiegend im Bereich der Informations-Technologie (IT), ein: *„Was in der Industrie schon lange üblich ist, hält nun auch bei den Banken Einzug: das Auslagern (Outsourcing) von Prozessen. Vorreiter ist die Deutsche Bank, die derzeit überprüft, inwieweit der Bereich ‚Global Technology and Operations (GTO)‘, der für die Softwareentwicklung zuständig ist, an externe Dienstleister abgegeben oder ins kostengünstige Ausland verlagert werden kann.“* Laut Aussage des Artikels<sup>640</sup> hat die Commerzbank zum Stichtag 28.07.2003 noch keine konkreten Outsourcing-Pläne: *„Es gibt aber noch keine konkreten Planungen hierzu‘, sagt ein Sprecher der Bank. Die in Zeitungsberichten genannte Zahl von 5500 Arbeitsplätzen, die der Maßnahme angeblich zum Opfer fallen würden, seien ‚spekulativ.‘“* Dennoch weist der Artikel<sup>641</sup> bereits auf einige vollzogene Outsourcing-Projekte der Deutschen Bank hin: *„Bereits seit Februar des laufenden Jahres läßt die Bank ihre europäischen Rechenzentren von IBM betreiben. Der über eine Zeitspanne von zehn Jahren laufende Vertrag hat ein Volumen von 2,5 Milliarden Dollar. 900 Mitarbeiter der Bank wechselten zu*

---

<sup>639</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 29.07.2003, Nr. 173, S. 16: „Banken auf der Suche nach der richtigen Fertigungstiefe – Outsourcing wird zunehmend ein Thema auch für die Kreditinstitute.“

<sup>640</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 29.07.2003, Nr. 173, S. 16: „Banken auf der Suche nach der richtigen Fertigungstiefe – Outsourcing wird zunehmend ein Thema auch für die Kreditinstitute.“

<sup>641</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 29.07.2003, Nr. 173, S. 16: „Banken auf der Suche nach der richtigen Fertigungstiefe – Outsourcing wird zunehmend ein Thema auch für die Kreditinstitute.“

*IBM. Die mit dem Outsourcing-Projekt zu erzielenden Einsparungen bezifferte Vorstand Hermann-Josef Lamberti mit mindestens 100 Millionen Euro im Jahr. Auch Teile der Software-Entwicklung im Personalbereich werden ausgelagert, diesmal an den Dienstleister Accenture.“ Die Commerzbank hat zum Stichtag 28.07.2003 eine andere Sichtweise als die Deutsche Bank, so sieht die Commerzbank das ganze Thema nüchterner:<sup>642</sup> „Mit Ausnahme eines kleineren Projekts – die Informationstechnik (IT) des Investment-Banking-Bereichs soll künftig von IBM betrieben werden – gebe es keine Bestrebungen zu weiteren Auslagerungen. ‚Outsourcing ist sinnvoll, wenn man auf diesem Wege die gleiche Qualität zu niedrigeren Preisen bekommen kann. Unsere Kostenstrukturen sind günstig, daher verspüren wir keinen Druck zum Auslagern‘, sagt Commerzbank-Sprecher Peter Pietsch.“*

Die *WirtschaftsWoche*<sup>643</sup> erwähnt das Outsourcing-Projekt der Commerzbank als „*Business Process Outsourcing Fit machen*.“ Hierbei weist die *WirtschaftsWoche* auf die schwierigen Verhandlungen zwischen der Commerzbank und IBM hin: „*Die Unterhändler von Commerzbank und IBM treffen sich seit Monaten; mal in Frankfurt, mal in Stuttgart, doch stets hinter fest verschlossenen Türen. Dennoch ist schon jetzt klar, dass der geplante Deal die Frankfurter Bankenwelt aufrütteln wird, wie vor Jahresfrist der Plan von Deutsche-Bank-CIO Hermann-Josef Lamberti, mehrere Rechenzentren an einen Dienstleister auszulagern*.“ Die *WirtschaftsWoche*<sup>644</sup> liefert noch einige Details zum geplanten Outsourcing-Projekt zwischen der Commerzbank und IBM: „*Doch während sich Lamberti [CIO der Deutschen Bank] beim Outsourcing noch auf die IT-Infrastruktur konzentrierte, geht der bei der Commerzbank für das Projekt verantwortliche Vorstand Andreas de Maizière einen entscheidenden Schritt weiter. Neben dem Rechenzentrum steht mit der Anwendungsentwicklung ein kompletter Geschäftsbereich zur Disposition. Noch dazu einer, den selbst Lamberti noch zur Kernkompetenz des Geldhauses*

---

<sup>642</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 29.07.2003, Nr. 173, S. 16: „Banken auf der Suche nach der richtigen Fertigungstiefe – Outsourcing wird zunehmend ein Thema auch für die Kreditinstitute.“

<sup>643</sup> *WirtschaftsWoche* Nr. 034 vom 14.08.2003, S. 58: „Business Process Outsourcing Fit machen.“

<sup>644</sup> *WirtschaftsWoche* Nr. 034 vom 14.08.2003, S. 58: „Business Process Outsourcing Fit machen.“

zählte. Insgesamt sollen laut inoffiziellen Angaben 400 bis 500 IT-Experten von der Commerzbank zu IBM wechseln.“ Hierbei geht der Artikel<sup>645</sup> im Weiteren weniger spezifisch auf das geplante Outsourcing-Projekt der Commerzbank ein, sondern vielmehr auf generelle Erscheinungen beim Outsourcing. So schildert der Artikel der *WirtschaftsWoche*, dass zum Outsourcing regelmäßig auch ein Stellenabbau gehört:<sup>646</sup> „Zwar müssen die Mitarbeiter bei Outsourcing-Deals in Deutschland vom neuen Dienstleister ein Übernahmeangebot bekommen, doch der Trend zum Personalabbau ist vorgezeichnet. ‚Umso mehr, als bei der Auslagerung von Rechnern und Computernetzen allein schon durch die verbesserte Nutzung der Technik Kostenvorteile von bis zu 30 Prozent möglich sind‘, sagt PAC-Analyst Châlons. Bei BPO-Projekten hingegen liegt das Sparpotenzial der Infrastruktur meist deutlich niedriger – womit der Entlassungsdruck steigt.“ Dies wird auch im nächsten Absatz<sup>647</sup> bestätigt: „Der Fortschritt in der IT und die daraus resultierenden BPO-Projekte führen zur massiven Optimierung der Unternehmensstrukturen, aber auch zu einem ebenso nachhaltigen Verlust von Arbeitsplätzen“, sagt Gartner-Researcher Sondergaard. Für Deutschland gibt es keine Hochrechnung über die Zahl der bedrohten Arbeitsplätze. Doch das Beratungshaus Deloitte Consulting erwartet, dass alleine bei den europäischen Finanzdienstleistern in den kommenden fünf Jahren 15 Prozent der IT-Arbeitsplätze nach Indien verlagert werden. Mit der Konkurrenz aus dem Ausland müssen sich mittlerweile sogar die BPO-Dienstleister selbst herumschlagen. Im Wettbewerb mit indischen Konkurrenten wie etwa Wipro oder Infosys hat beispielsweise EDS-Chef Michael Jordan bereits ein eigenes Konzept zur Verlagerung von Outsourcing-Aufträgen in Niedriglohnländer angekündigt. So will er unter anderem Standorte in Indien, Polen oder Ägypten ausbauen und dorthin unter anderem Call-center-Dienste und Teile der Anwendungsentwicklung aus den USA und Europa verlagern. Wie zum Beleg dafür kündigte die deutsche EDS-Dependance erst jüngst an, dass sie bis zu

---

<sup>645</sup> *WirtschaftsWoche* Nr. 034 vom 14.08.2003, S. 58: „Business Process Outsourcing Fit machen.“

<sup>646</sup> *WirtschaftsWoche* Nr. 034 vom 14.08.2003, S. 58: „Business Process Outsourcing Fit machen.“

<sup>647</sup> *WirtschaftsWoche* Nr. 034 vom 14.08.2003, S. 58: „Business Process Outsourcing Fit machen.“

800 ihrer noch rund 5300 Stellen streichen wird.“ Vor diesem Hintergrund werden sogar offizielle Wirtschaftsvertreter der IT-Branche in der *WirtschaftsWoche*<sup>648</sup> zitiert, die sich zu weitreichenden Aussagen genötigt sehen: „*Kein Arbeitsplatz ist langfristig sicher*“, sagt Jörg Menno Harms, zugleich Vizepräsident des deutschen IT-Branchenverbandes Bitkom und Chef der Deutschland-Tochter des Computerkonzerns Hewlett-Packard. „*Denn nahezu alle IT-gestützten Anwendungen und Geschäftsprozesse lassen sich dank E-Business inzwischen weltweit verlagern.*“ Der Prozess sei längst im Gange, so Harms, „*Deutschland muss sich umstellen, die Diskussion darüber, wofür der Standort Deutschland in 10 bis 20 Jahren einmal stehen soll und womit hier Geld verdient wird, ist jetzt fällig!*““ Solche Aussagen über das Thema „Outsourcing“ prägen die Öffentlichkeit und werfen auf dieses Management-Tool kein gutes Licht. Insbesondere erzeugen öffentliche Diskussionen über Outsourcing-Vorhaben immer Unruhe und Abwehrhaltungen in der Belegschaft, was natürlich auch zum Scheitern eines Outsourcing-Projektes führen kann

#### **4.2.3.3 Stand der Gespräche November–Dezember 2003**

In der Online-Mitteilung vom 26.11.2003 von 15:04 Uhr teilt die *Computerwoche*<sup>649</sup> mit: „*IBM hat dem Vernehmen nach bereits in der vergangenen Woche beim Bundeskartellamt die Übernahme der IT-Sparte der Commerzbank AG angemeldet. Diesbezügliche Verhandlungen hatte das Frankfurter Geldinstitut vor einigen Wochen bestätigt. Die Commerzbank erhofft sich nach eigenen Angaben durch die Auslagerung ihrer Informationstechnik eine Senkung ihrer Kosten um einen zweistelligen Millionenbereich pro Jahr.*“

---

<sup>648</sup> *WirtschaftsWoche* Nr. 034 vom 14.08.2003, S. 58: „Business Process Outsourcing Fit machen.“

<sup>649</sup> *Computerwoche* Online vom 26.11.2003 um 15:04 Uhr: „IBM hat dem Vernehmen nach bereits in der vergangenen Woche beim Bundeskartellamt die Übernahme der IT-Sparte der Commerzbank AG angemeldet. Diesbezügliche Verhandlungen hatte das Frankfurter Geldinstitut vor einigen Wochen bestätigt. Die Commerzbank erhofft sich nach eigenen Angaben durch die Auslagerung ihrer Informationstechnik eine Senkung ihrer Kosten um einen zweistelligen Millionenbereich pro Jahr.“

In der Online-Nachricht vom 27.11.2003 liefert die *Computerwoche*<sup>650</sup> noch ein Update zum Status der Verhandlungen der Commerzbank mit der IBM zum geplanten Outsourcing-Deal: *„Update: Commerzbank und IBM sind sich noch nicht einig.“* Im weiteren Verlauf der Mitteilung werden Zweifel laut am zukünftigen Outsourcing-Deal: *„Der kolportierte Outsourcing-Deal zwischen der Commerzbank und IBM (Computerwoche online berichtete) ist noch nicht in trockenen Tüchern. Medienberichten zufolge hat der Vorstand des Frankfurter Geldinstituts den eigentlich fertigen Vertrag noch nicht unterzeichnet und will noch weiter verhandeln. IBM bleibe strategischer Partner, die bereits offiziell bestätigten Gespräche liefen weiter, zitiert ‚heise online‘ einen Sprecher der Commerzbank. An anderer Stelle heißt es sogar, ein Outsourcing in der bislang verhandelten Form werde es nicht geben. Warum der Vorstand der Bank seine Pläne revidiert hat, ist nicht bekannt.“* Wobei keinerlei Hinweise gegeben werden, warum der Outsourcing-Deal noch nicht abgeschlossen worden ist, bzw. Hinweise auf Gründe, warum der Deal scheitern könnte.

In der wöchentlichen CIO-Kolumne<sup>651</sup> vom 01.12.2003 berichtet der CIO vom „Outsourcing-Debakel bei der Commerzbank“ und schreibt weiter: *„Monatelang haben IBM und Commerzbank in Frankfurt/Main verhandelt. Es ging um einen Outsourcing-Deal in zweistelliger Millionenhöhe. Dabei sollte IBM die IT-Sparte der Commerzbank mit etwa 500 Mitarbeitern übernehmen. Doch aus dem Geschäft wird nun nichts, da die zuständigen Vorstände der Bank ihre Unterschrift unter dem Vertrag verweigern.“* Dabei schien der potenzielle Vertragspartner IBM fest an den Abschluss eines Outsourcing-Vertrages zu glauben, so hatte IBM schon einen Antrag beim Bundeskartellamt gestellt, der notwendig für die Übernahme der IT Tochter der Commerzbank ist: *„Die Entscheidung kam für das IBM-Management anscheinend*

---

<sup>650</sup> Computerwoche Online vom 27.11.2003 um 09:56 Uhr: „Update: Commerzbank und IBM sind sich noch nicht einig.“

<sup>651</sup> CIO – IT-Strategie für Manager vom 01.12.2003: „Outsourcing-Debakel bei der Commerzbank – Monatelang haben IBM und Commerzbank in Frankfurt/Main verhandelt. Es ging um einen Outsourcing-Deal in zweistelliger Millionenhöhe. Dabei sollte IBM die IT-Sparte der Commerzbank mit etwa 500 Mitarbeitern übernehmen. Doch aus dem Geschäft wird nun nichts, da die zuständigen Vorstände der Bank ihre Unterschrift unter dem Vertrag verweigern.“



vollkommen überraschend und wird bis jetzt auch nicht kommentiert. Zudem war kurz vorher noch ein Antrag auf Genehmigung des Geschäfts beim Bundeskartellamt gestellt worden.“ Über die Gründe des Scheiterns in letzter Minute mutmaßt der CIO:<sup>652</sup> „Über die Gründe der Ablehnung wird nun heftig spekuliert. Nach Medienberichten heißt es, dass IBM nicht garantieren wollte, alle Mitarbeiter zu übernehmen, damit die eigenen Kosten nicht aus dem Ruder laufen. Zudem könnten auch die Kosten der Umstrukturierung ausschlaggebend gewesen sein. Zwar verweisen Outsourcing-Anbieter immer wieder auf das Einsparungspotenzial einer Auslagerung. Bis es so weit ist, sind jedoch massive Investitionen notwendig.“

Auch das *Handelsblatt*<sup>653</sup> berichtet in der Ausgabe vom 05.12.2003 vom Scheitern der Verhandlungen. Dabei geht der Artikel des *Handelsblatts* mit dem Management-Tool „Outsourcing“ scharf ins Gericht. So wird zunächst auf das Outsourcing-Projekt der Deutschen Bank eingegangen: „Anfang des Jahres hatte das Kreditinstitut den Betrieb seines Rechenzentrums an den Dienstleister IBM übertragen, samt 1 000 Mitarbeitern. Der erste Schreck war kaum verdaut, begann schon die nächste Outsourcing-Runde. 150 Mitarbeiter aus der Personal-Softwareentwicklung wechseln zum Dienstleister Accenture. Und die Bankmanager fahnden nach weiterem Sparpotenzial, ‚in allen Geschäftsbereichen‘, heißt es in Frankfurt. Das Ziel bis 2005: 10 000 Stellen abzubauen. Soweit der Plan.“ Laut *Handelsblatt*<sup>654</sup> gilt gerade die Deutsche Bank als Vorreiter beim Thema Outsourcing in der Bankenwelt: „Seit die Deutsche Bank vorgeprescht ist, sind die Dämme gebrochen. Kaum ein Tag vergeht ohne eine neue Meldung, dass ein Konzern seine IT teilweise oder ganz auslagern will. Die Versprechen klingen zu verlockend: Um 30 Prozent könnten die Kosten für den Betrieb der IT sinken, behaupten Outsourcing-

---

<sup>652</sup> CIO – IT-Strategie für Manager vom 01.12.2003: „Outsourcing-Debakel bei der Commerzbank – Monatelang haben IBM und Commerzbank in Frankfurt/Main verhandelt. Es ging um einen Outsourcing-Deal in zweistelliger Millionenhöhe. Dabei sollte IBM die IT-Sparte der Commerzbank mit etwa 500 Mitarbeitern übernehmen. Doch aus dem Geschäft wird nun nichts, da die zuständigen Vorstände der Bank ihre Unterschrift unter dem Vertrag verweigern.“

<sup>653</sup> *Handelsblatt* Ausgabe Nr. 235 vom 05.12.03 S. k01: „Der Katzenjammer nach dem Outsourcen – Auslagern fürs Kostensparen entpuppt sich immer häufiger als Milchmädchenrechnung.“

<sup>654</sup> *Handelsblatt* Ausgabe Nr. 235 vom 05.12.03 S. k01: „Der Katzenjammer nach dem Outsourcen – Auslagern fürs Kostensparen entpuppt sich immer häufiger als Milchmädchenrechnung.“

*Dienstleister wie die Platzhirsche EDS und IBM. Kostengeplagte Manager glauben das nur zu gern.“* Dabei weisen die Autoren des *Handelsblatts*<sup>655</sup> unter Bezug auf die anerkannte Unternehmensberatung Gartner<sup>656</sup> darauf hin, dass die Versprechen der Outsourcing-Industrie genau zu betrachten sind: *„Ihre Versprechen halten können die Dienstleister aber nur selten, warnen immer mehr Beobachter. Die erhoffte Kostensenkung erweist sich oft schon in den ersten Monaten des Projekts als Illusion. In zwei Dritteln der europäischen Unternehmen gelten die Projekte schon für gescheitert, ergab eine Umfrage des US-Marktforschers Gartner.“* Im weiteren Verlauf<sup>657</sup> wird weiterhin kritisch mit dem Management-Tool „Outsourcing“ umgegangen, wobei zum Schluss des Artikels auf Seite k04 sogar der Stopp des Outsourcing-Projektes der Commerzbank als ein „Umdenken“ bei Auslagerungsaktivitäten angeführt wird. *„Das Umdenken beginnt: Die Commerzbank hat gerade ihre Outsourcing- Pläne gestoppt.“*

Auch die *Computerwoche*<sup>658</sup> berichtet vom Scheitern der Verhandlungen. Dabei spricht die Zeitschrift davon, dass die Commerzbank der IBM einen Korb gegeben habe. Über die Gründe schreibt die *Computerwoche*, dass aus offiziellen Kreisen zu hören ist, dass wirtschaftliche und strukturelle Gründe angeführt werden. Dennoch wird bankintern Kritik an IBM laut: *„Der Anbieter habe das ursprünglich geplante Einsparpotenzial nicht garantieren wollen.“*

---

<sup>655</sup> Handelsblatt Ausgabe Nr. 235 vom 05.12.03 S. k01: „Der Katzenjammer nach dem Outsourcen – Auslagern fürs Kostensparen entpuppt sich immer häufiger als Milchmädchenrechnung.“

<sup>656</sup> Gartner ist ein Anbieter für Marktforschung und Analyse in der weltweiten Technologie-Industrie. Gartner wurde 1979 von Gideon Gartner gegründet – damals unter dem Namen Gartner Group. 2001 wurde der Firmenname in Gartner geändert. Seit der Gründung hat Gartner über 25 Unternehmen im Kerngeschäftsfeld Forschung und in angrenzenden Feldern übernommen. Die Firma beschäftigte im Jahr 2005 über 3.700 Angestellte, davon 650 Analysten und 550 Berater, und erzielte einen Jahresumsatz von 989 Millionen US-Dollar. Laut eigenen Angaben arbeitet Gartner mit über 45.000 Kunden aus 10.000 Organisationen in 75 Ländern zusammen. Das Unternehmen setzt sich aus den vier Unternehmensteilen Gartner Research, Gartner Executive Programs, Gartner Consulting und Gartner Events zusammen und hat seinen Hauptsitz in Stamford (Connecticut), USA. Gartner setzt zur Visualisierung der Ergebnisse der Marktanalysen sogenannte Hype-cycles und Magic-Quadrants ein. Hype-cycles stellen dar, welche Phasen der öffentlichen Aufmerksamkeit eine neue Technologie bei deren Einführung durchläuft. Magic-Quadrants stellen dar, wie bestimmte Anbieter sich nach von Gartner definierten Kriterien innerhalb dieses Marktes positionieren. Die Positionierung erfolgt in einer der vier Quadranten: Leader, Visionär, Herausforderer und Nischenakteure.“

<sup>657</sup> Handelsblatt Ausgabe Nr. 235 vom 05.12.03 S. k01: „Der Katzenjammer nach dem Outsourcen – Auslagern fürs Kostensparen entpuppt sich immer häufiger als Milchmädchenrechnung.“

<sup>658</sup> Computerwoche 49/2003 vom 05.12.2003: „Commerzbank gibt der IBM einen Korb – Die Commerzbank hat die Verhandlungen über ein Outsourcing-Projekt mit der IBM gestoppt. Offizielle Stellen führen wirtschaftliche und strukturelle Gründe an. Bankintern wird jedoch Kritik an IBM laut: „Der Anbieter habe das ursprünglich geplante Einsparpotenzial nicht garantieren wollen.““

Aufgrund dieser Aussage<sup>659</sup> muss angenommen werden, dass das geplante Outsourcing-Projekt an der Vereinbarung von Einsparungen (sog. Savings) gescheitert ist. Wie bereits in den früheren Veröffentlichungen der *Computerwoche* angenommen, war die wesentliche Motivation der Commerzbank, Einsparungen zu erzielen. Was im Folgenden des Artikels<sup>660</sup> noch einmal bestätigt wird. *„Die Auslagerung rechnet sich nicht für die Commerzbank. An der Entscheidung waren neben Klaus-Peter Müller, Vorstandssprecher der Commerzbank, unter anderem auch die Vorstände Mehmet Dalmann, zuständig für Sicherheitsfragen, Wolfgang Hartmann, Leiter des Zentralbereichs Risiko-Controlling, sowie Andreas de Maizière, verantwortlich für das Investment-Banking und die gesamte IT, beteiligt. Die drei Letzteren bildeten den für das Outsourcing-Projekt zuständigen Lenkungsausschuss. Sie waren über die Rahmenbedingungen gut informiert.“*

In einer E-Mail an die Mitarbeiter berichtet der Vorstand wie folgt:<sup>661</sup> *„Die Gründe für eine Neugestaltung des Projekts liegen in einer Kombination aus wirtschaftlichen und strukturellen Aspekten, die es zu bewerten galt. Der Charakter und Umfang des Projektes lässt eine stärker sukzessive Vorgehensweise als zielführend erscheinen.“* Unterzeichnet ist die E-Mail von den beiden Projektleitern Udo Braun und Peter Kraemer. Sie sind als Leiter des zentralen Servicebereichs Information Technology Investment Banking beziehungsweise Leiter des zentralen Servicebereichs Information Technology Production die direkten Vorgesetzten der insgesamt rund 400 betroffenen Mitarbeiter, die zu IBM hätten wechseln sollen.

---

<sup>659</sup> Computerwoche 49/2003 vom 05.12.2003: „Commerzbank gibt der IBM einen Korb – Die Commerzbank hat die Verhandlungen über ein Outsourcing-Projekt mit der IBM gestoppt. Offizielle Stellen führen wirtschaftliche und strukturelle Gründe an. Bankintern wird jedoch Kritik an IBM laut: „Der Anbieter habe das ursprünglich geplante Einsparpotenzial nicht garantieren wollen.““

<sup>660</sup> Computerwoche 49/2003 vom 05.12.2003: „Commerzbank gibt der IBM einen Korb – Die Commerzbank hat die Verhandlungen über ein Outsourcing-Projekt mit der IBM gestoppt. Offizielle Stellen führen wirtschaftliche und strukturelle Gründe an. Bankintern wird jedoch Kritik an IBM laut: „Der Anbieter habe das ursprünglich geplante Einsparpotenzial nicht garantieren wollen.““

<sup>661</sup> Computerwoche 49/2003 vom 05.12.2003: „Commerzbank gibt der IBM einen Korb – Die Commerzbank hat die Verhandlungen über ein Outsourcing-Projekt mit der IBM gestoppt. Offizielle Stellen führen wirtschaftliche und strukturelle Gründe an. Bankintern wird jedoch Kritik an IBM laut: „Der Anbieter habe das ursprünglich geplante Einsparpotenzial nicht garantieren wollen.““

Die *Computerwoche*<sup>662</sup> berichtet noch von einer Reihe von anderen Faktoren: „Tatsächlich hat es wohl eine ganze Reihe von Faktoren gegeben, die zu dem Rückzieher führten. Einer unternehmensnahen Quelle zufolge hat sich im Lauf der Verhandlungen herausgestellt, dass die erzielbaren Einsparungen nicht den Erwartungen der Commerzbank entsprochen haben. IBM habe dem Finanzinstitut nicht annähernd so gute Konditionen anbieten können wie der Deutschen Bank. Ein der Commerzbank nahe stehender Analyst sagt dazu: ‚IBM hat den zweiten Outsourcing-Deal etwas nüchterner betrachtet und auch dazugelernt. Außerdem ist die IT der Commerzbank deutlich vielschichtiger als die der Deutschen Bank.‘ Die Abkehr vom Komplett-Outsourcing wurde auch dadurch gefördert, dass die Commerzbank nicht mehr unter dem enormen Handlungsdruck stand wie noch vor zehn Monaten zum Start der Verhandlungen. Vorstandssprecher Müller nahm im November überraschend eine Abschreibung von 2,3 Milliarden Euro auf das Wertpapier- und Beteiligungsportfolio vor und vollzog gleichzeitig eine zehnpromzentige Kapitalerhöhung. Das Echo in der Wirtschaftspresse und unter den Analysten war durchweg positiv.“

Das *Handelsblatt*<sup>663</sup> bringt in einem Artikel am 09.12.2003 eine differenziertere Darstellung des Management-Tools „Outsourcing“, auch unter Berücksichtigung des Projektes bei der Commerzbank. „Outsourcing ist nicht das Allheilmittel, als das es oft dargestellt wird. Obwohl einige Branchen noch immer ihre Abteilungen auslagern und diese Entwicklung sogar noch forcieren, birgt die Ausgliederung von Betriebsteilen hohe Risiken.“ Wobei bezogen auf die Commerzbank lediglich darauf hingewiesen wird,<sup>664</sup> dass die „...Commerzbank sich von der Idee verabschiedet, die Informations-Technologie (IT) des Investment-Bankings an IBM zu verlagern.“ Leider wird

---

<sup>662</sup> Computerwoche 49/2003 vom 05.12.2003: „Commerzbank gibt der IBM einen Korb – Die Commerzbank hat die Verhandlungen über ein Outsourcing-Projekt mit der IBM gestoppt. Offizielle Stellen führen wirtschaftliche und strukturelle Gründe an. Bankintern wird jedoch Kritik an IBM laut: ‚Der Anbieter habe das ursprünglich geplante Einsparpotenzial nicht garantieren wollen.“

<sup>663</sup> Handelsblatt Ausgabe Nr. 237 vom 09.12.03, S. 20: „Zweifel am Sinn der Ausgliederung wachsen – Dienstleister wehren sich gegen Kritik.“

<sup>664</sup> Handelsblatt Ausgabe Nr. 237 vom 09.12.03, S. 20: „Zweifel am Sinn der Ausgliederung wachsen – Dienstleister wehren sich gegen Kritik.“

in diesem Zusammenhang nicht auf die Gründe des Stopps des Outsourcing-Projektes eingegangen, sondern dies lediglich als Indikator für den Verlust der Attraktivität von Outsourcing verwendet.

### **4.3 Hypothese der Einzelfallbetrachtung**

Wie in der Darstellung des Forschungsprozesses<sup>665</sup> beschrieben, stellt sich bei der Hypothese der Einzelfallbetrachtung der Frage 2 („falsche Einschätzung der Situation“) die Frage, ob zwischen den ausgewählten gescheiterten politischen Verhandlungen und den Verhandlungen im ökonomisch-juristischen Umfeld Vergleichbarkeiten bestehen.

Eine grundsätzliche Vergleichbarkeit kann bei den Verhandlungen zur Verabschiedung einer UN Friedens-Resolution und des Outsourcing-Vertrages zwischen der Commerzbank und IBM bejaht werden, da beide Verträge nicht zustande gekommen sind.<sup>666</sup> Neben der grundsätzlichen Vergleichbarkeit stellt sich im Rahmen des Vergleichs die Frage, ob Verhaltensweisen wie die „*falsche Einschätzung der Situation*“ von Seiten einer Verhandlungspartei zum Scheitern der Verhandlungen im politischen wie auch im ökonomisch-juristischen Umfeld geführt hat und welche Parallelitäten hierbei bestehen.

Eine solche Parallelität soll in der folgenden Hypothese der Einzelfallbetrachtung anhand der Indikatoren: *Fehlende Aufklärung*, *Ignorieren von Informationen* und *Krampfhaftes Festhalten an Zielen* untersucht werden.

---

<sup>665</sup> Siehe Abschnitt 2. Wissenschaftliche Herangehensweise den 2.1 Der Forschungsprozess.

<sup>666</sup> Siehe Abschnitt 2. Wissenschaftliche Herangehensweise den 2.5 Die Definition des Scheiterns.

### 4.3.1 Fehlende Aufklärung

Dass eine falsche Einschätzung der Situation dazu führen kann, gesteckte Ziele nicht zu erreichen, ist vor allem aus dem Bereich der Kriegsführung bekannt. So war der konföderierte General Robert E. Lee im amerikanischen Bürgerkrieg von 1861–1865 zu Beginn seiner Entscheidungsschlacht bei Gettysburg (1.–3. Juli 1863) davon ausgegangen, dass er sich lediglich mit schlecht ausgebildeter US-Miliz auseinandersetzen würde. Im weiteren Verlauf wurde ihm aber bewusst, dass er auf die gesamte Pontomac-Armee seines Gegenspielers, des Unionsgenerals Meade, gestoßen war. Dies führte letztendlich zur Niederlage des erfolgsverwöhnten Robert E. Lee und zur entscheidenden Wende im amerikanischen Bürgerkrieg. Möglich war diese Fehleinschätzung von General Lee nur, weil die notwendige Aufklärung durch konföderierte Kavallerie durch den Lee unterstellten Generalmajor J. E. B. Stuart gefehlt hatte.<sup>667</sup>

Eine fehlende Aufklärung kann aber auch beim Segeln zu einer Katastrophe führen, wenn sich ein Segler nicht über die auf See herrschenden Wetterverhältnisse informiert. Auch würde ein Chirurg, abgesehen von Notfällen, niemals einen Patienten operieren, ohne vorher die notwendigen Voruntersuchungen durchgeführt zu haben.<sup>668</sup>

Auch bei den Verhandlungen zum Abschluss einer Friedensresolution und zum Abschluss eines Outsourcing-Vertrages zwischen der Commerzbank und der IBM fehlte es in einigen Bereichen an einer solchen notwendigen Aufklärung. So zitiert die Welt<sup>669</sup> den Altbundeskanzler Helmut Kohl „... *Es gab insgesamt 17 UN-Resolutionen, die Saddam Hussein aufgefordert haben, abzurüsten und mit der UNO zusammenzuarbeiten. Er hat sich an keine dieser Resolutionen*

---

<sup>667</sup> Freeman, Douglas Southall: Lee's Dispatches: Unpublished Letters of General Robert E. Lee, C. S. A., to Jefferson Davis and the War Department of the Confederate Sta: Unpublished ... Robert E. Lee, C. S. A., to Jefferson Davis, Band III Kap 2.

<sup>668</sup> Denk, Roland: Handbuch Segeln. Delius Klasing, Bielefeld 2004, S. 3.

<sup>669</sup> Welt (Die Welt) vom 03.04.2003 Interview mit Altbundeskanzler Helmut Kohl zur Irak-Krise: „Kohl: Gerhard Schröder ist ein Anti-Amerikaner – Alt-Kanzler kritisiert Rot-Grün, lobt Angela Merkels Führungskraft und warnt Washington davor, sich für das neue Rom zu halten.“

gehalten. Es gibt dann einen Punkt, an dem gehandelt werden muss, und das unterstütze ich.“ Hätte sich also die sog. Friedensfraktion umfassend über die Reaktionen des Iraks auf die 17 Resolutionen, die der Resolution 1441 vorangegangen waren, informiert, so wäre die Friedensfraktion sicherlich nicht auf den Gedanken gekommen, eine 18. Friedensresolution auf den Weg zu bringen. Zu der gleichen Einschätzung kommt auch die ehemalige Oppositionsführerin Angela Merkel in einem *Welt*-Interview:<sup>670</sup> „Gegen den Irak wurden insgesamt 17 solcher Resolutionen verhängt. Nicht eine wurde von Bagdad eingehalten. Die rot-grüne Regierung hat der letzten, der berühmten Resolution 1441, zugestimmt. Dort werden eine ‚letzte Chance‘ eingeräumt und ‚ernsthafte Konsequenzen‘ angedroht. Wenn man nicht bereit ist, eine Befristung zu akzeptieren und Konsequenzen als *Ultima Ratio* durchzusetzen, darf man einer solchen Resolution nicht zustimmen.“

An einer fehlenden Aufklärung fehlte es aber auch der IBM bei ihrem Deal mit der Commerzbank. So berichtet die CIO-Kolumne:<sup>671</sup> „Über die Gründe der Ablehnung wird nun heftig spekuliert. Nach Medienberichten heißt es, dass IBM nicht garantieren wollte, alle Mitarbeiter zu übernehmen, damit die eigenen Kosten nicht aus dem Ruder laufen. Zudem könnten auch die Kosten der Umstrukturierung ausschlaggebend gewesen sein. Zwar verweisen Outsourcing-Anbieter immer wieder auf das Einsparungspotenzial einer Auslagerung. Bis es so weit ist, sind jedoch massive Investitionen notwendig.“

Hätte sich auch hier die IBM intensiv darüber informiert, wie wichtig Kosteneinsparung und Mitarbeitergarantien für die Commerzbank sind, wäre eine solch lange Verhandlung nicht gescheitert. Vielleicht wäre die IBM bereits vor dem Beginn der Verhandlungen zu dem Schluss gekommen, dass eine Verhandlung angesichts der Forderungen der Commerzbank nicht sinnvoll gewesen wäre. In diesem Fall hätte sich das Wirtschaftsunternehmen IBM

---

<sup>670</sup> Welt (Die Welt) vom 07.04.2003 I Kommentar zur Irak Krise: „Das Prinzip Frieden.“

<sup>671</sup> CIO – IT-Strategie für Manager vom 01.12.2003: „Outsourcing-Debakel bei der Commerzbank – Monatelang haben IBM und Commerzbank in Frankfurt/Main verhandelt. Es ging um einen Outsourcing-Deal in zweistelliger Millionenhöhe. Dabei sollte IBM die IT-Sparte der Commerzbank mit etwa 500 Mitarbeitern übernehmen. Doch aus dem Geschäft wird nun nichts, da die zuständigen Vorstände der Bank ihre Unterschrift unter dem Vertrag verweigern.“

erhebliche Aufwendungen für Angebot (sog. „*Proposal-cost*“) sparen können. Vergleichbares gilt auch für die Friedensfraktion, auch wenn es hier weniger um Kosten ging als um politischen Schaden. Saddam Hussein hatte bereits 17 UN-Resolutionen ignoriert. Auch wenn Anzeichen eines Einlenkens dahingehend zu erkennen waren, dass Saddam Hussein UN-Inspektoren in sein Land ließ, hatte dies aber nichts an seiner grundsätzlichen Einstellung zur Abrüstung geändert. Demnach hätte er sicherlich auch eine 18. Resolution unbeachtet gelassen.

In beiden Fällen unterließen es die jeweilige Parteien (Friedensfraktion/IBM), die Sachlage umfassend aufzuklären. Wodurch wiederum eine gewisse Vergleichbarkeit zwischen dem politischen und dem ökonomisch-juristischen Bereich besteht.

#### 4.3.2 Ignorieren von Informationen

Auffällig ist in beiden Fällen, dass viele Informationen vorhanden waren und diese dennoch von den Parteien ignoriert wurden. So berichtet der *Spiegel*<sup>672</sup> zum Thema Verhandlung einer Friedensresolution, dass die USA an ihrem Weg unbeirrt festhielten und ggf. auch ohne UN-Resolution in den Krieg gegen den Irak ziehen würden: „... die USA würden eine neue Irak-Resolution im Uno-Sicherheitsrat in einigen Tagen zur Abstimmung stellen, unabhängig davon, ob eine Zustimmung des Rats zu erwarten sei.“ Im gleichen Artikel zitiert der *Spiegel*<sup>673</sup> an späterer Stelle hierzu sogar den US-Präsidenten George W. Bush: „Ungeachtet der Bemühungen um einen Kompromiss erklärte Bush, den Irak notfalls auch ohne die Unterstützung der Uno gewaltsam entzweifeln zu wollen. ,Wenn es um unsere Sicherheit geht, brauchen wir nicht die

<sup>672</sup> Der Spiegel vom 07.03.2003: „Fischer lehnt Blairs Vorschlag ab – Noch vor Beginn der möglicherweise entscheidenden Sitzung des Weltsicherheitsrates hat Deutschland dem britischen Kompromissvorschlag für eine neue Irak-Resolution schon einmal eine Absage erteilt. Das darin vorgesehene kurze Ultimatum würde einen Krieg auslösen, glaubt Außenminister Fischer.“

<sup>673</sup> Der Spiegel vom 07.03.2003: „Fischer lehnt Blairs Vorschlag ab – Noch vor Beginn der möglicherweise entscheidenden Sitzung des Weltsicherheitsrates hat Deutschland dem britischen Kompromissvorschlag für eine neue Irak-Resolution schon einmal eine Absage erteilt. Das darin vorgesehene kurze Ultimatum würde einen Krieg auslösen, glaubt Außenminister Fischer.“



*Erlaubnis der Vereinten Nationen‘, sagte Bush.“ Auch die in dem gleichen Artikel<sup>674</sup> zitierte Umfrage des TV-Senders CBS spricht eindeutig für einen Krieg. Auch der *Spiegel* vom 08.03.2003 zitiert den US-Präsidenten Bush: „Wir machen es alleine! Bush warnt Saddam und Uno“ und spricht deutlich aus, wie unbeirrt die USA auf den Krieg mit dem Irak zusteuern.*

Die *Welt*<sup>675</sup> zitiert sogar Außenminister Fischer, wie dieser das Vorhaben der USA klar erkennt: „Der militärische Aufmarsch der USA sei von Anfang an ‚mehr als eine Drohkulisse‘ gewesen, um die Abrüstung des Iraks durchzusetzen. Nun müsse das vorrangige Ziel ‚die Abwendung einer humanitären Katastrophe‘ sein. Der UN-Sicherheitsrat und die UNO müssten dabei ebenso die zentrale Instanz sein wie bei der Suche nach einer politischen Lösung.“

Aber auch die IBM ignorierte eindeutige Hinweise. So schreibt die *Computerwoche*<sup>676</sup>: „Offizielle Stellen führen wirtschaftliche und strukturelle Gründe an. Bankintern wird jedoch Kritik an IBM laut: „Der Anbieter habe das ursprünglich geplante Einsparpotenzial nicht garantieren wollen.“ Somit war der IBM schon seit Längerem bekannt, welche Einsparpotenziale die Bank erwirtschaften wollte und ignorierte sie. Bereits die F.A.Z. vom 01.04.2003<sup>677</sup> berichtet, welche Ziele die Commerzbank u. a. mit ihrem Outsourcing-Projekt verfolgt: „Die Commerzbank forciert den Kosten- und Stellenabbau. Nach einem neuen Plan will der Vorstand bis Ende 2004 weitere 3100 Arbeitsplätze abbauen, auch durch betriebsbedingte Kündigungen. Das neue Sparprogramm soll bis dahin zusammengenommen 688 Millionen Euro einsparen. Die

---

<sup>674</sup> Der Spiegel vom 07.03.2003: „Fischer lehnt Blairs Vorschlag ab – Noch vor Beginn der möglicherweise entscheidenden Sitzung des Weltsicherheitsrates hat Deutschland dem britischen Kompromissvorschlag für eine neue Irak-Resolution schon einmal eine Absage erteilt. Das darin vorgesehene kurze Ultimatum würde einen Krieg auslösen, glaubt Außenminister Fischer.“

<sup>675</sup> Welt (Die Welt) vom 21.03.2003: „Fischer: Friedliche Alternative war möglich – Außenminister kritisiert Militärschläge - Schäuble: USA wichtigster Partner – Debatte im Bundestag.“

<sup>676</sup> Computerwoche 49/2003 vom 05.12.2003: „Commerzbank gibt der IBM einen Korb – Die Commerzbank hat die Verhandlungen über ein Outsourcing-Projekt mit der IBM gestoppt. Offizielle Stellen führen wirtschaftliche und strukturelle Gründe an. Bankintern wird jedoch Kritik an IBM laut: ‚Der Anbieter habe das ursprünglich geplante Einsparpotenzial nicht garantieren wollen.‘“

<sup>677</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 01.04.2003, Nr. 77, S. 11: „Commerzbank forciert den Stellenabbau – Abbau von 3100 Arbeitsplätzen bis Ende 2004/Geschäftsverlauf im Januar und Februar positiv.“

*Gesamtkosten sollen dadurch 2004 auf 4,5 Milliarden Euro sinken, fast 25 Prozent weniger als auf dem Höchststand im Jahre 2001.“*

Im weiteren Verlauf des Artikels<sup>678</sup> werden noch einige Zahlen des Sparprogramms dargelegt: *„Das neue Sparprogramm hat in Fachkreisen nicht überrascht, liegt aber am oberen Rand der Erwartungen. Die Commerzbank-Aktie büßte am Montag in einem allgemein schwachen Markt mehr als 6 Prozent ein. Wie Konzernchef Klaus-Peter Müller mitteilte, war die Geschäftsentwicklung im Januar und Februar 2003 insgesamt positiv. Ziel bleibe, im Gesamtjahr wieder schwarze Zahlen zu schreiben.“*

Somit waren der IBM wie auch der Friedensfraktion die Informationen über die mehr als eindeutigen Ziele der jeweiligen anderen Seite somit bekannt. Die USA und die Kriegsfraktion wollten keine weitere Friedenresolution mehr, ihnen reichten die vorherigen, nutzlos verstrichenen Ultimaten der UN-Resolutionen völlig aus. Die Commerzbank stand unter enormen Kostendruck und wollte durch das Outsourcing-Projekt erhebliche Kosten sparen, auch dies war der IBM bereits von Anfang an bekannt. Dennoch ignorierten die Friedensfraktion und die IBM diese Informationen und hielten krampfhaft an ihren Zielen fest. Was die politische wie auch die ökonomisch-juristische Situation in ihren Handlungen vergleichbar macht.

### **4.3.3 Krampfhaftes Festhalten an Zielen**

Das deutlichste Zeichen für die falsche Einschätzung der Situation liegt natürlich dann vor, wenn eine Partei unbeirrt an ihrem Weg festhält. In solchen Fällen hat sie nur Augen für ihren eigenen Weg und hält daran krampfhaft fest, während die reale Welt bzw. die andere Seite ganz andere Zeichen setzt.

---

<sup>678</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 01.04.2003, Nr. 77, S. 11: „Commerzbank forciert den Stellenabbau – Abbau von 3100 Arbeitsplätzen bis Ende 2004/Geschäftsverlauf im Januar und Februar positiv.“

Im Falle der Verhandlungen zu einer Friedenresolution liegt dazu eine ganze Reihe von Beispielen vor. So berichtet die *F.A.Z.*:<sup>679</sup> *„Einige ständige Mitglieder hätten aber öffentlich mit einem Veto gegen jede Resolution gedroht, mit welcher die Abrüstung des Iraks hätte erzwungen werden können. Deshalb sei jetzt die Entschlossenheit der Vereinigten Staaten gefordert, um der vom Irak ausgehenden Gefahr zu begegnen.“*

Der *Spiegel*<sup>680</sup> berichtet: *„Bereits zum dritten Mal in sechs Wochen waren die Außenminister (Anmerkung von Frankreich und Deutschland, Th. S.) höchst selbst nach New York gereist, um über den Irak-Kurs zu beraten. Doch Powells Mühe war vergebens. Im Gegenteil. Den ‚lieben Verbündeten Amerikas‘, wie viele US-Politiker die europäischen Staaten um Frankreich und Deutschland nur noch mit spöttischem Unterton nennen, entging nicht, was Präsident Bush zur selben Zeit auf einer Pressekonferenz im Weißen Haus über die Uno sagte. ‚Wir brauchen keine Billigung der Uno, um zu handeln. Wir brauchen niemandes Erlaubnis, wenn es um unsere Sicherheit geht.‘ Mit der Diplomatie, fügte der Präsident hinzu, sei es nun bald zu Ende.“*

Mit ihrem Sonderweg verstimmt Frankreich und Deutschland die USA, die fest zum Krieg entschlossen waren. Der *Spiegel*<sup>681</sup> berichtet weiter, dass die Verhaltensweise der sog. Friedensfraktion den US-Außenminister mehr als belasten: *„Eine Stunde später sieht Powell gequälter denn je aus. Derart heftige diplomatische Ohrfeigen hat die US-Regierung im Sicherheitsrat seit Ende des Kalten Kriegs nicht mehr kassiert. Zuerst hatte Waffeninspekteur Blix Iraks Fortschritte bei der Selbst-Entwaffnung gelobt. Schließlich seien die jüngst zerstörten Raketen ‚keine Zahnstocher‘. Das hatten Fischer, Ivanov und*

---

<sup>679</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 19.03.2003, Nr. 66, S. 3: „Messieurs, Sie haben keine Mehrheit! – Wie die amerikanische Irak-Diplomatie im Sicherheitsrat scheiterte/Frankreichs Glaube an die Inspektoren.“

<sup>680</sup> Der Spiegel vom 08.03.2003: „Hahnenkampf im Sicherheitsrat – Das Ergebnis der Sitzung des Weltsicherheitsrates ist wenig spektakulär: Die Akteure blieben bei ihren bekannten Positionen. Doch Mienen, Gesten und der Tonfall zeigen, wie tief der Riss zwischen den Befürwortern und den Gegnern eines Krieges inzwischen ist.“

<sup>681</sup> Der Spiegel vom 08.03.2003: „Hahnenkampf im Sicherheitsrat – Das Ergebnis der Sitzung des Weltsicherheitsrates ist wenig spektakulär: Die Akteure blieben bei ihren bekannten Positionen. Doch Mienen, Gesten und der Tonfall zeigen, wie tief der Riss zwischen den Befürwortern und den Gegnern eines Krieges inzwischen ist.“

der chinesische Außenminister Tang Jiaxuan zum Anlaß genommen, in ungewohnt deutlichen Worten gegen einen Irak-Krieg zu plädieren.“

Auch die taz<sup>682</sup> berichtet: „Dass sich US-Präsident George Bush, Großbritanniens Premierminister Tony Blair und Spaniens Ministerpräsident José Aznar noch auf weitere Kompromissbemühungen im Sicherheitsrat einlassen, galt schon vor Beginn ihres Gipfelstreffens auf den Azoren als nicht sehr wahrscheinlich. Und so setzte denn der US-Präsident auch nur noch eine kurze Frist von einem einzigen Tag. Heute sei der Tag der Entscheidung, erklärte Bush. Und Tony Blair sagte, dass der Gipfel einen ‚letzten Appell‘ an die internationale Gemeinschaft sende, sich zu einigen. Wörtlich meinte Blair: ‚Wir werden alles tun, um eine letzte Kontaktrunde zu versuchen, um zu sehen, ob wir aus der Sackgasse herauskommen.‘ Dies wurde von Beobachtern so interpretiert, dass die drei kriegswilligen Parteien am heutigen Montag eine letzte Beratungsrunde abhalten wollen.“ Dennoch hielten die Vertreter der Friedensfraktion weiterhin unbeirrt an ihrem Weg fest.

Auch war Frankreich von seinem Weg dermaßen überzeugt, dass es „...mit seiner Vetodrohung eine weitere Irak-Resolution zu Fall bringen würde.“ So berichtet die F.A.Z.,<sup>683</sup> dass „...mit dieser Gewissheit sich Präsident Chirac am 10. März an die französischen Fernsehzuschauer wandte: Wie auch die Umstände seien, Frankreich werde ‚nein‘ zu einer Kriegsresolution sagen.“ Der Spiegel berichtet am 08.03.2003, dass ein „...französischer Diplomat die Szene beobachtet, sich aber betont entspannt gibt. ‚Unsere Position ist klar mit Russland abgestimmt, wie im Übrigen auch mit Deutschland‘, sagt er. Man werde keine zweite Resolution durchgehen lassen, die automatisch einen Krieg auslösen und legitimieren würde. Damit ist der britische Vorschlag, Saddam Hussein ein Ultimatum bis zum 17. März zu setzen, für Paris bereits im Vorfeld vom Tisch.“

---

<sup>682</sup> taz vom 17.03.2003, S. 3: „Ein letzter Tag der Diplomatie – Die USA, Großbritannien und Spanien geben der Welt nur noch einen einzigen Tag Zeit, um zu einer Entscheidung über Krieg und Frieden zu kommen.“

<sup>683</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z.) vom 19.03.2003, Nr. 66, S. 3: „Messieurs, Sie haben keine Mehrheit! – Wie die amerikanische Irak-Diplomatie im Sicherheitsrat scheiterte/Frankreichs Glaube an die Inspektoren.“

Aber auch die deutsche Regierung hielt unbeirrt an diesem Weg fest, so schreibt der *Spiegel*,<sup>684</sup> dass das Außenministerium fest von seinem Kurs überzeugt war. Auf die Frage des *Spiegels*: „Wird Deutschland doch noch alleine dastehen auf seinem Friedenskurs?“ antwortet der Sprecher des Außenministers, „Das ist völlig aus der Luft gegriffen (...) das Gegenteil ist der Fall.“ Weiter heißt es im *Spiegel*: „Tatsächlich hatten die beiden Veto-Außenminister Frankreichs und Russlands den deutschen Amtskollegen zu sich gebeten, um nochmals die gemeinsame Erklärung und das Vorgehen bei der am Freitag stattfindenden Uno-Sitzung durchzusprechen.“

Aber auch der deutsche Außenminister selbst hielt unbeirrt an seinem Friedenskurs fest „Wir sollten an der Umsetzung der Resolution 1441 festhalten“, sagte Fischer am Freitagmorgen im ZDF.<sup>685</sup> Es seien Fortschritte erzielt worden bei der Zerstörung der Raketen und bei den Interviews mit Wissenschaftlern. Außerdem gebe es neue Erkenntnisse bei biologischen und chemischen Waffen. „Das macht doch klar, dass die nicht-militärischen Mittel mitnichten erschöpft sind. Wir halten daran fest“, erklärte Fischer.“

Selbst als alle Signale auf Krieg zeigten, änderte der deutsche Außenminister seine Haltung nicht und sprach dazu noch seinen letzten Appell aus, auch wenn er wusste, dass dies keine positive Wirkung mehr hätte, sondern lediglich die Kriegsfraktion, vor allem die USA, schwer verärgern würde. Hierzu berichtet der *Spiegel*:<sup>686</sup> „New York - In einem vermutlich letzten Appell vor einem Krieg im Irak erteilte Außenminister Joschka Fischer einem ‚Abrüstungskrieg‘ eine entschiedene Absage. In einer leidenschaftlichen Rede verwies er am Mittwoch in New York auf die Uno-Charta, die keine Rechtsgrundlage für einen Regimewechsel durch Militärintervention biete. Seine Haltung wurde von den

---

<sup>684</sup> Der Spiegel vom 25.02.2003: „Verzweifelte Diplomatie für den Frieden – Die diplomatischen Bemühungen, einen Krieg gegen den Irak doch noch zu verhindern, werden immer hektischer. Kanzler Gerhard Schröder reist morgen zu Russlands Präsident Putin, Außenminister Joschka Fischer versucht heute Abend Großbritanniens Premier Tony Blair zu überzeugen.“

<sup>685</sup> Interview des Bundesaußenministers Josef (Joschka) Fischer in ZDF-Frühstücksfernsehen vom 01.03.2002.

<sup>686</sup> Der Spiegel vom 19.03.2003: „UNO-DEBATTE VOR US-ANGRIFF – Der verzweifelte Appell der Kriegsgegner – In leidenschaftlichen Reden verurteilten die Außenminister Deutschlands, Frankreichs und Russlands noch einmal den drohenden Angriff auf den Irak. Die Kriegsbefürworter USA, Großbritannien und Spanien hatten ihre Außenminister erst gar nicht geschickt.“

*Außenministern Frankreichs und Russlands, Dominique de Villepin und Igor Iwanow, gestützt.“*

Weiter berichtet der *Spiegel*,<sup>687</sup> dass die USA sich den Reden des deutschen Außenministers völlig verschließen. *„US-Außenminister Colin Powell, der die Sitzung angesichts des laufenden Ultimatums seines Landes gegen den Irak als ‚abgekoppelt von der Realität‘ kritisiert hatte, blieb dem Treffen demonstrativ fern. Auch Großbritannien und Spanien, die den US-Kriegskurs stützen, entsandten ihre Außenminister nicht. Fischer sagte jedoch auf dem Weg zu der Sitzung, es gehe darum, die Alternativen zum Krieg aufzuzeigen.“* Aber als wolle es der deutsche Außenminister nicht wahrhaben, vertritt er immer noch die Ansicht, dass die Verhandlungen noch nicht gescheitert sind: *„In drei Punkten legte der Grünen-Politiker dar, dass ‚der Sicherheitsrat nicht gescheitert‘ sei. Er habe vielmehr die Instrumente zur Verfügung gestellt, den Irak friedlich zu entwaffnen. Ohne die USA zu erwähnen, fügte er hinzu, der Sicherheitsrat sei nicht verantwortlich dafür, was ‚außerhalb der Uno‘ geschehe. Die ‚Politik der Militärintervention‘ sei unglaubwürdig. Es wäre nicht schwer gewesen, die Einheit des Sicherheitsrats zu wahren. Aber für einen gewaltsamen Regimewechsel gebe es in der Uno-Charta keine Basis.“*

Die *taz*<sup>688</sup> merkt hierzu an: *„Im Angesicht eines drohenden Krieges dürfe der Sicherheitsrat nicht schweigen, sagte der deutsche Außenminister Joschka Fischer. Ändern konnte der Rat nichts mehr.“* Und führt dann weiter aus: *„Auch Joschka Fischer betonte, das Programm der Inspektoren zeige, dass eine friedliche Entwaffnung des Iraks ohne weiteres möglich gewesen wäre. Zwar habe der Irak teilweise zögerlich agiert, das jedoch rechtfertige keinen Krieg. Der Sicherheitsrat, sagte Fischer, habe keinesfalls versagt, er habe vielmehr friedliche Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt. Die bevorstehende*

---

<sup>687</sup> Der Spiegel vom 19.03.2003: „UNO-DEBATTE VOR US-ANGRIFF – Der verzweifelte Appell der Kriegsgegner – In leidenschaftlichen Reden verurteilten die Außenminister Deutschlands, Frankreichs und Russlands noch einmal den drohenden Angriff auf den Irak. Die Kriegsbefürworter USA, Großbritannien und Spanien hatten ihre Außenminister erst gar nicht geschickt.“

<sup>688</sup> *taz* vom 20.03.2003, S. 2: „Die Mehrheit der Kriegsgegner im Sicherheitsrat verurteilt noch einmal scharf den kommenden Krieg.“

*Militärintervention, die Fischer erneut scharf verurteilte, sei mit der Charta der Vereinten Nationen nicht vereinbar.“*

Die *Welt*<sup>689</sup> von 21.03.2003 berichtet sogar davon, dass der „*Außenminister auf dem Rückflug von New York nach Berlin vom Beginn des Krieges erfahren hatte*“ und dabei immer noch den „*USA vorwarf, die Mehrheit im UN-Sicherheitsrat übergangen zu haben.*“

Aber auch bei den Verhandlungen zum Outsourcing-Projekt der Commerzbank musste die IBM feststellen, dass ein krampfhaftes Festhalten an ihren Zielen zum Scheitern der Verhandlungen führt. So berichtet die *Computerwoche*<sup>690</sup>: „*Offizielle Stellen führen wirtschaftliche und strukturelle Gründe an. Bankintern wird jedoch Kritik an IBM laut: ‚Der Anbieter habe das ursprünglich geplante Einsparpotenzial nicht garantieren wollen.‘*“ Und im weiteren Verlauf des Artikels berichtet die *Computerwoche* weiter: „*Einer unternehmensnahen Quelle zufolge hat sich im Lauf der Verhandlungen herausgestellt, dass die erzielbaren Einsparungen nicht den Erwartungen der Commerzbank entsprochen haben. IBM habe dem Finanzinstitut nicht annähernd so gute Konditionen anbieten können wie der Deutschen Bank. Ein der Commerzbank nahe stehender Analyst sagt dazu: ‚IBM hat den zweiten Outsourcing-Deal etwas nüchterner betrachtet und auch dazugelernt. Außerdem ist die IT der Commerzbank deutlich vielschichtiger als die der Deutschen Bank.‘*“

Auch wenn das krampfhafte Festhalten an den eigenen Zielen bei der politischen Friedensfraktion ausgeprägter war als bei dem Wirtschaftsunternehmen IBM, lässt sich auch hier eine Vergleichbarkeit feststellen. Beide Gruppen verfolgten strikt ihre Ziele, was letztendlich zum Scheitern führte.

---

<sup>689</sup> Welt (Die Welt) vom 21.03.2003: „Fischer: Friedliche Alternative war möglich – Außenminister kritisiert Militärschläge - Schäuble: USA wichtigster Partner – Debatte im Bundestag.“

<sup>690</sup> Computerwoche 49/2003 vom 05.12.2003: „Commerzbank gibt der IBM einen Korb – Die Commerzbank hat die Verhandlungen über ein Outsourcing-Projekt mit der IBM gestoppt. Offizielle Stellen führen wirtschaftliche und strukturelle Gründe an. Bankintern wird jedoch Kritik an IBM laut: ‚Der Anbieter habe das ursprünglich geplante Einsparpotenzial nicht garantieren wollen.‘“

#### 4.4 Verwertungszusammenhang: UN-Resolution/Outsourcing

In der Hypothese der Einzelfallbetrachtung des Scheiterns von Vertragsverhandlungen „aus der falschen Einschätzung der Situation“ fällt auf, dass im politischen wie auch im ökonomisch-juristischen Fallbeispiel die Verhandlungsparteien es unterlassen haben, sich ausreichend über die Sachlage zu informieren<sup>691</sup>, oder dass bereits vorhandene Informationen ignoriert worden sind<sup>692</sup> und stattdessen weiterhin krampfhaft an den zuvor gesteckten Zielen festgehalten worden ist.<sup>693</sup> Im Verwertungszusammenhang stellt sich nun die Frage, wie die Auswirkungen der beschriebenen Indikatoren<sup>694</sup> in anderen Verhandlungen vermieden werden können.

Grundsätzlich erscheint es nach der wissenschaftlichen Betrachtung, dass sich die Parteien bereits vor Beginn der Verhandlungen ein umfassendes Bild der Ziele der anderen Verhandlungsseite machen müssen. Insbesondere darüber, welche Ziele noch verhandelbar sind und welche nicht oder nur schwer. Im politischen Fallbeispiel der Verhandlung einer UN-Friedensresolution war es kaum noch vorstellbar, dass die Kriegsfraktion, allen voran die USA, noch von ihrem Ziel eines Kriegs abweichen würde.<sup>695</sup> Im ökonomisch-juristischen Fallbeispiel war es mehr als eindeutig, welche Kosteneinsparungsziele die Commerzbank verfolgte.<sup>696</sup> Im Rahmen der vorherigen Bewertung muss die jeweils andere Seite entscheiden, ob diese eindeutigen Ziele der anderen Vertragspartei noch verhandelbar sind oder ob eine Verhandlung keinen Sinn mehr hat. In allen anderen Fällen würde eine Verhandlungen mit zu weit auseinander liegenden Zielen nur zur Verstimmung zwischen den Parteien führen.

---

<sup>691</sup> Siehe Kapitel 4. Abschnitt 4.3.1

<sup>692</sup> Siehe Kapitel 4. Abschnitt 4.3.2

<sup>693</sup> Siehe Kapitel 4. Abschnitt 4.3.3

<sup>694</sup> Siehe Kapitel 4. Abschnitt 4.3.1 – 4.3.3

<sup>695</sup> Siehe Kapitel 4. Abschnitt 4.1

<sup>696</sup> Siehe Kapitel 4. Abschnitt 4.2



Ein weiterer verbesserungswürdiger Punkt wäre sicherlich, dass wesentliche Informationen des anderen Verhandlungspartners nicht ignoriert werden. Vielmehr sollten vorhandene Informationen erst bewertet werden, um daraus entsprechende Schlüsse für den positiven Ausgang der Verhandlungen ziehen zu können. Beim ökonomisch-juristischen Fallbeispiel hätte so die IBM besser entscheiden können, ob sie wirklich die enormen Kosten für die Erstellung eines Outsourcing-Angebotes investieren will, oder im politischen Fallbeispiel, ob das Ignorieren der Information nicht zur Belastung der transatlantischen Beziehungen zwischen den USA und Deutschland führen könnte, ggf. zum Auseinanderbrechen der Vereinten Nationen.

Auch zeigt die wissenschaftliche Untersuchung des dritten Indikators,<sup>697</sup> dass das „*krampfhaftes Festhalten*“ an den eigenen Zielen nicht zu einem Verhandlungserfolg führt. Vielmehr stellte sich dies als der eigentliche Kern einer „*falschen Einschätzung der Situation*“ dar. Ist das Festhalten so sehr auf die eigenen Ziele fixiert, bleibt kein Raum mehr für die Ziele des anderen Verhandlungspartners. Die Ziele des anderen Verhandlungspartners leiten sich häufig aus dessen sozialem Hintergrund und seiner Sozialisierung ab. Daher ist immer ein Verständnis für das Denken der anderen Verhandlungsseite notwendig. Hierbei ist auch ein Vergleich zwischen den Eigen- und Fremdkulturen notwendig. Wie wissenschaftliche Untersuchungen gezeigt haben, besteht zwischen den unterschiedlichen Nationen und deren Haltungen bzgl. eines Krieges ein bedeutsamer Unterschied. Während in Deutschland, Frankreich und Russland noch sehr lebendige Erinnerungen an die verheerenden Auswirkungen des 2. Weltkriegs bestehen, sind die Erinnerungen an den letzten Krieg, der auf US-amerikanischen Boden stattgefunden hat (amerikanischer Bürgerkrieg: Sezessionskrieg von 1861–1865)<sup>698</sup> schon sehr weit verdrängt. Somit herrschen bei den unterschiedlichen Bevölkerungen ganz andere Einstellungen zum Thema Krieg vor. Somit herrschen bei den unterschiedlichen Bevölkerungen ganz andere Einstellungen zum Thema Krieg

---

<sup>697</sup> Siehe Kapitel 4. Abschnitt 4.3.3

<sup>698</sup> Junkelmann, Marcus: Der Amerikanische Bürgerkrieg 1861–1865, Weltbild Verlag, Augsburg 1992.

vor, die auf der Ausprägung unterschiedlicher Wertesysteme beruhen. Diese unterschiedlichen Wertesysteme spiegeln sich auch in den Verhandlungen wider. Daher müssen in den Verhandlungen die unterschiedlichen Wertesysteme aufeinander ausgerichtet werden und zueinander kompatibel sein. Sind diese nicht kompatibel oder könnten diese während der Verhandlung nicht kompatibel gemacht werden, so nützen i. d. R. die besten Verhandlungen nichts.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Parteien bereits vor Beginn der Verhandlungen ein umfassendes Bild der Ziele der anderen Verhandlungsseite machen sollten, um auch somit bereits zu Beginn der Verhandlungen zu entscheiden, ob Verhandlungen überhaupt sinnvoll sind. Ferner sollten die Verhandlungspartner darauf achten, dass wesentliche Informationen des anderen Verhandlungspartners nicht ignoriert, sondern entsprechend gewürdigt und berücksichtigt werden. Darüber hinaus sollte sichergestellt werden, dass keine Partei krampfhaft an ihren Zielen festhält, da dies häufig zur „falschen Einschätzung der eigenen Situation“ führt.

## 5. Fazit

Als Fazit dieser wissenschaftlichen Forschungsarbeit bleibt festzuhalten, dass ein Vergleich zwischen politischen und ökonomisch-juristischen Verhandlungen durchaus möglich ist. So waren Verhaltensweisen und Verhaltensmuster wie das Vorhandensein von Arroganz oder Überheblichkeit bzw. der Fehleinschätzung der Situation im politischen wie auch im ökonomisch-juristischen Umfeld durchaus vergleichbar. Darüber hinaus besteht auch bei den Auswirkungen des Scheiterns von Vertragsverhandlungen eine deutliche Vergleichbarkeit, da sie häufig eine Basis für ganze andere Lösungen waren. So wurde im Beispiel der Verhandlungen zur Ampelkoalition in Berlin 2001 nach dem Scheitern eine rot-rote Koalition gebildet und nach den Fusionsversuchen zwischen der Deutschen und der Dresdner Bank, wurde die Dresdner Bank von der Allianz übernommen.

Bei der Recherche der politischen und ökonomischen-juristischen Quellen fiel auf, dass es erheblich mehr Quellen und Informationen zu politischen als zu ökonomischen-juristischen Fallbeispielen gibt. Es stellt sich somit die Frage, ob Manager aus dem Wirtschaftsleben nicht auf solche Quellen zurückgreifen könnten, um dadurch eigene Fehler zu vermeiden. Ein solches Vorgehen wird als *Adaption* (von lat.: *adaptare* = anpassen) bezeichnet und in vielen akademischen Disziplinen verwendet. In der Medizin wird unter *Adaption* die Anpassung des Auges an die Lichtintensität verstanden<sup>699</sup> bzw. die Anpassung der Sinnessysteme an die jeweiligen Reizgrößen.<sup>700</sup> In der Psychologie steht der Begriff *Adaption* für die Fähigkeit des Menschen, Erfahrungen aus anderen Situationen auf vergleichbare Situationen anzuwenden.<sup>701</sup> So weiß man, dass man sich bei einem Sturz aus einem 12 Meter hohen Haus höchstwahrscheinlich verletzen wird, auch wenn man noch nie von einem 12 Meter hohen Haus gestürzt ist. In der Biologie ist *Adaption* die Reaktion von

---

<sup>699</sup> Unter *Adaptation* des Auges (*aptare*, lat.: „anpassen“) versteht man die Anpassungsvorgänge an die vorwiegenden Leuchtdichten im Gesichtsfeld. Vgl. Kahle, Werner et al.: dtv-Atlas der Anatomie, Band 3, S. 312, dtv-Verlag, München 1978.

<sup>700</sup> Die sog. „Sensorische *Adaptation*“ wird durch eine Veränderung der Rezeptoreigenschaften erreicht. Vgl. Precht, H./Christophersen, J./Hensel, H./Larcher, W.: *Temperature and Life*, Berlin 1973.

<sup>701</sup> Zimbardo, Philip G.: *Psychologie*, 6. Auflage, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg 1995.

Zellen oder Gewebe auf veränderte Umweltbedingungen oder Schädigungen.<sup>702</sup> Während in der Technik die Adaption die Fähigkeit von mechanischen oder elektrischen Systemen ist, intelligent zu reagieren (sog. Adaptronik).<sup>703</sup> Auch in der Literatur findet man die Adaption:<sup>704</sup> Dort als die Umarbeitung eines literarischen (meist epischen) Werkes von einer Gattung in eine andere, beispielsweise in ein Drama, Film oder in eine Oper.<sup>705</sup>

So wäre es möglich, durch Adaption von politischen Ereignissen zur Bewältigung von ökonomisch-juristischen Konfrontationen beizutragen, da diese wissenschaftliche Forschungsarbeit gezeigt hat, dass eine Vergleichbarkeit in Teilgebieten durchaus gegeben ist. Die politische Forschungsarbeit könnte somit einen wichtigen Beitrag zur Lösung ökonomischer Fragestellungen bieten, da sie aufbereitete Fallbeispiele analysiert hat. Da die politische Forschung Fallbeispielen aufbereitet und analysiert hat, könnte sie auf dem Wege der Adaption einen wichtigen Beitrag zur Lösung ökonomischer Fragestellungen bieten, ganz im Sinne der Ansichten des Reichskanzlers Otto v. Bismarck:

*„Nur ein Idiot glaubt, aus den eigenen Erfahrungen zu lernen. Ich ziehe es vor, aus den Erfahrungen anderer zu lernen und von vorneherein eigene Fehler zu vermeiden.“<sup>706</sup>*

Ein System der Adaption von politischen Ereignissen zur Bewältigung wirtschaftlicher Konfrontationen würde zunächst die wirtschaftliche Ausgangssituation, die Rollen/Interessen analysieren und dann vergleichbare

---

<sup>702</sup> Anpassungsreaktion siehe auch Metabolische Adaptation. Vgl. Froböse, Ingo/Hartmann, Christian: Bewegung und Training: Grundlagen und Methodik für Physio- und Sporttherapeuten, München 2002.

<sup>703</sup> Adaptronik ist eine interdisziplinäre, der Mechatronik artverwandte, sich jedoch von ihr unterscheidende, Wissenschaft. Die Adaptronik befasst sich mit dem Aufbau adaptiver (selbstanpassender), aktiv reagierender mechanischer Struktursysteme. Die in der Adaptronik verwendeten Aktoren werden, anders als in der Mechatronik, direkt in den Kraftfluss integriert und nutzen die elastomechanischen Eigenschaften der verwendeten Materialien aus. Der Begriff Adaptronik ist ein Kunstwort aus adaptiv und Elektronik. Vgl. Fuller, Christopher C. et al.: Active Control of Vibration, Academic Press, 1996.

<sup>704</sup> Die Umarbeitung eines literarischen (meist epischen) Werkes von einer Gattung in eine andere, beispielsweise in ein Drama, oder in eine Oper; so ist z. B. Der Graf von Monte Christo von Alexandre Dumas der meistverfilmte Roman aller Zeiten. Vgl. Albersmeier, Franz-Josef: Theater, Film und Literatur in Frankreich. Medienwechsel und Intermedialität, Darmstadt 1992.

<sup>705</sup> So ist z. B. Der Graf von Monte Christo von Alexandre Dumas ist der meistverfilmte Roman aller Zeiten.

<sup>706</sup> Clark, Christopher: Preußen. Aufstieg und Niedergang 1600–1947, München 2007.

historische oder politische Parallelen suchen. Aus dieser Parallele würde dann eine kurzfristige Taktik oder eine langfristige Strategie zur Bewältigung von wirtschaftlichen Konflikten entwickelt, unter Umgehung der Fehler der historischen Ausgangssituation. Eine solche weitergehende Forschung könnte durchaus der Gegenstand einer Habilitation sein.

Sicherlich müsste ein solcher Vergleich den Ansprüchen einer weitergehenden wissenschaftlichen Forschungsarbeit entsprechen. Auch müssten viele Parallelen wissenschaftlich betrachtet werden, um zu prüfen, ob diese 1:1 adaptierbar sind. Dennoch würden solche wissenschaftliche Vergleiche i. d. R. auch den Ansprüchen der Wirtschaft genügen, um damit vielversprechende Ziele zu generieren. Sicherlich ist das System der politischen Adaption kein klassisches „*Management-Tool*“, wie z. B. eine Balanced Scorecard.<sup>707</sup> Aber gerade auf der höheren Ebene des Managements, würden Management-Tools zur Bewältigung von wirtschaftlichen Konfrontationen eher skeptisch betrachtet werden. I. d. R. führen solche Tools auch zur Verdummung des Verwenders und bergen ein erhebliches Risiko, da Prozesse automatisiert wurden (siehe z. B. den Automatismus des US-Militärs in der Kubakrise),<sup>1</sup> was wiederum zur Vernachlässigung des kreativen Denkens – der kreativen Herausforderung eines weißen Blatts Papier – beiträgt. Sie führen daher auch häufig zu unakzeptablen Ergebnissen.

Die politische Adaption muss als „Hilfe“ zur Erstellung einer Strategie zur Bewältigung von wirtschaftlichen Konfrontationen gesehen werden. Benötigt man eine Metapher, so wären die politischen Ereignisse als kleine Leuchtfener durch den Nebel der wirtschaftlichen Situation zu sehen.

---

<sup>707</sup> Die 1992 von Robert S. Kaplan und David P. Norton eingeführte Balanced Scorecard (BSC) ist ein Konzept zur Dokumentation der Ergebnisse aus Messungen der Aktivitäten eines Unternehmens im Hinblick auf seine Vision und Strategien, um den Führungskräften einen umfassenden Überblick über die Leistungsfähigkeit und Effektivität der Organisation zu bieten. Das neue Element besteht darin, dass die BSC nicht nur auf die Finanzperspektive fokussiert, sondern auch die menschlichen Aspekte beinhaltet, die die Treiber für die Ergebnisse sind, sodass sich die Organisation auf ihre Zukunft und langfristigen Interessen konzentriert. Aufgrund ihrer flexiblen und damit umfassenden Gestaltungsmöglichkeit ist die Balanced Scorecard ein Instrument zur Einrichtung eines integrierten Managementsystems. Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P.: „The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance“. In: Harvard Business Review 1992; Kaplan, Robert S./Norton, David P.: „Putting the Balanced Scorecard to work“. In: Harvard Business Review 1993, September–October, S. 134–147.



## **6. Anlagen**

Im Folgenden werden als Anlage die Antworten auf Recherche-Anfragen an Parteien und Wirtschaftsunternehmen aufgelistet.

## **6.1 E-Mail: Pressestelle der CDU Deutschlands**

**Von:** Philipp Wachholz  
**E-Mail:** philipp.wachholz@cdu.de  
**Betreff:** Anfrage  
**Eingang:** 1. Oktober 2007, 17:00Uhr

Sehr geehrter Herr Söbbing,

bezüglich Ihrer Anfrage zu gescheiterten Koalitionsverhandlungen muss ich Ihnen leider mitteilen, dass wir keine derartigen Archive im Haus führen, mit denen wir Ihnen weiterhelfen könnten.

Mit freundlichen Grüßen

Philipp Wachholz  
Pressereferent

Pressestelle der CDU Deutschlands  
Klingelhöferstraße 8  
10785 Berlin  
Tel: (030) 220 70 141  
Fax: (030) 220 70 145  
E-mail: philipp.wachholz@cdu.de

[www.cdu.de](http://www.cdu.de)



## 6.2 Schreiben: FDP Bundesgeschäftsstelle

Von: Melanie Vötgen

Betreff: -

Datum: 9. Okt. 2007

**FDP**

Die Liberalen

FDP-Bundesgeschäftsstelle – Reinhardtstraße 14 – 10117 Berlin

Herrn  
Thomas Söbbing  
Dambachtal 40  
65193 Wiesbaden

Abteilung Strategie und Kampagnen  
Zeichen voe  
Tel.: 030 / 28 49 58 - 51/53  
Fax: 030 / 28 49 58 - 52  
E-mail: [tdh@fdp.de](mailto:tdh@fdp.de)

Berlin, 9. Oktober 2007

Sehr geehrter Herr Söbbing,

haben Sie vielen Dank für Ihr Schreiben an Herrn Beerfeltz, der mich gebeten hat, Ihnen zu antworten.

Die von Ihnen gewünschten Pressemitteilungen zu gescheiterten Koalitionsverhandlungen liegen uns hier vor Ort leider nicht vor. Bitte wenden Sie sich an unser Archiv in Gummersbach:

Archiv des Deutschen Liberalismus  
Theodor-Heuss-Akademie  
Theodor-Heuss-Straße 26  
51645 Gummersbach  
Telefon: 02261-3002-425  
Fax: 02261-3002-407  
E-Mail: [archiv@fnst.org](mailto:archiv@fnst.org)

Mit freundlichen Grüßen



Melanie Vötgen

P.S.: Nicht vergessen: Die Mitte stärken! Mehr dazu im Internet unter [mitte.fdp.de](http://mitte.fdp.de)

### **6.3 E-Mail: Pressestelle Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)**

**Von:** Jana Rahmlow  
**E-Mail:** jana.rahmlow@verdi.de  
**Betreff:** Ihre Anfrage zum Scheitern von Tarifverhandlungen  
**Eingang:** 10. Oktober 2007, 14:28h

Sehr geehrter Herr Söbbing,

leider konnte ich Sie nicht telefonisch erreichen.

Bezüglich Ihrer Anfrage zu Fällen von gescheiterten Tarifverhandlungen kann ich Ihnen nur antworten, dass wir alle Pressemitteilungen, die unter dieses Gebiet fallen, im Netz unter:

<http://presse.verdi.de/pressemittelungen/timelist> abgespeichert haben. Dort können Sie chronologisch nach ihren gewünschten Kriterien recherchieren. Ihnen sei aber mit auf den Weg gegeben, dass nicht zu allen gescheiterten Tarifverhandlungen eine Pressemitteilung gemacht wurde. Wir können Ihnen leider keine andere Hilfestellung geben.

Viel Glück bei Ihrer Dissertation!

Mit freundlichen Grüßen

Jana Rahmlow  
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft  
Bundesverwaltung  
Ressort 1  
Pressestelle  
Paula-Thiede-Ufer 10  
10179 Berlin

Tel.: 0 30/69 56-10 12  
Fax: 0 30/69 56-30 01  
[pressestelle@verdi.de](mailto:pressestelle@verdi.de)

## **6.4 E-Mail: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft**

**Von:** Gabi Herzog  
**E-Mail:** gabi.herzog@gew.de  
**Betreff:** Anfrage zu gescheiterten Tarifverhandlungen  
**Eingang:** 17. Oktober 2007, 13:10h

Sehr geehrter Herr Söbbing,

ihrem Wunsch nach Übersendung von Material zu gescheiterten Tarifverhandlungen und insbesondere der hierzu jeweils ergangenen Presserklärungen würde ich gerne nachkommen. Leider verhält es sich aber so, dass im Bereich des öffentlichen Dienstes, in dem die GEW vorzugsweise organisiert, Tarifverhandlungen zwar scheitern können und häufig auch schon gescheitert sind, das Scheitern jedoch im Schlichtungswege überwunden werden konnte. Der Begriff des Scheiterns von Tarifverhandlungen bedarf somit einer Präzisierung.

Im Bereich der privaten Arbeitgeber und Verbände führt die GEW vorrangig Verhandlungen für Haustarifverträge, die nicht im Lichte einer überbetrieblichen Öffentlichkeit stehen. Deshalb gibt es hierzu vorrangig Tarifinformationen für die Betroffenen, aber keine Presserklärungen.

Sollten einmal künftige Tarifverhandlungen scheitern (auch mit anschließender Schlichtung), werde ich ihnen die Materialien und Presseerklärungen zukommen lassen.

Mit freundlichen Grüßen  
Peter Jonas

Referent für Tarifrecht, Beamtenrecht, Personalvertretungsrecht  
Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft  
Hauptvorstand - Parlamentarisches Verbindungsbüro Berlin  
AB Angestellten- und Beamtenpolitik  
Wallstraße 65, 10179 Berlin  
Telefon 030/235014-3  
E-Mail: peter.jonas@buero-berlin.gew.de  
Homepage: www.gew.de

## **6.5 E-Mail: FDP Bundesgeschäftsstelle**

**Von:** Christian Stelkes  
**E-Mail:** fdp-point@fdp.de  
**Betreff:** Anfrage: Dissertation  
**Eingang:** 27. Nov. 2007, 13:07h

Sehr geehrter Herr Söbbing,

vielen Dank für Ihre Zuschrift.

Ihre Anfrage vom 25. November 2007, wurde an die Landesgeschäftsstelle der FDP-Berlin weitergeleitet. Von dieser Stelle werden Sie demnächst nähere Informationen erhalten. Wir wünschen Ihnen bei Ihrer Arbeit viel Erfolg.

Mit freundlichen Grüßen

Christian Stelkes  
FDP-Info-Point

P.S. : Mehr Freiheit wagen. [www.fdp.de](http://www.fdp.de)

FDP-Bundesgeschäftsstelle  
Thomas-Dehler-Haus  
FDP-Info-Point  
Reinhardtstr. 14  
10117 Berlin

Öffnungszeiten: Mo-Fr 8.00 - 20.00 Uhr

Tel. (030) 28 49 58 0  
Fax (030) 28 49 58 22

[fdp-point@fdp.de](mailto:fdp-point@fdp.de)  
[www.fdp.de](http://www.fdp.de)

## **6.6 E-Mail: Deutsche Bank**

**Von:** Christiane Gille  
**E-Mail:** Christiane.Gille@db.com  
**Betreff:** Ihre Anfrage vom 25. November 2007/Dissertation  
**Eingang:** 27. Nov. 2007, 18:07h

Sehr geehrter Herr Söbbing,

haben Sie vielen Dank für Ihre Anfrage. Anbei finden Sie die gewünschten Presse-Informationen.

Viel Erfolg für Ihre Dissertation!

Mit freundlichen Grüßen/Best regards/Vänliga hälsningar

Christiane Gille

DEUTSCHE BANK AG  
Communications  
Press and Media Relations  
Theodor-Heuss-Allee 70  
60486 Frankfurt am Main

Tel.: +49 (69) 910-33425  
Fax: +49 (69) 910-32777  
e-Mail: [christiane.gille@db.com](mailto:christiane.gille@db.com)  
<http://www.deutsche-bank.de/presse>

## 6.7 E-Mail: Dresdner Bank

**Von:** Gabriele Thomé  
**E-Mail:** Presse@Dresdner-Bank.com  
**Betreff:** Ihr Schreiben vom 25.11.2007  
**Eingang:** 29. Nov. 2007 18:25

Sehr geehrter Herr Söbbing,  
Ihr Telefax vom 25.11.2007 haben wir erhalten. Sie schreiben uns, dass Sie im Rahmen Ihrer Dissertation auch das Scheitern der geplanten Fusion zwischen der Deutschen Bank und der Dresdner Bank betrachten. Dazu überlassen wir Ihnen gerne die angehängten Presseunterlagen anlässlich der damals am 09.03.2000 stattgefundenen Pressekonferenz und die entsprechenden Pressemitteilungen.

<<Präsentation deutsch 09.03.00.ppt>> <<Abschrift der PK Phoenix.doc>> <<Rede v Breuer auf der PK v 30.11.98.doc>> <<00-03-09 Dt Bank und Dreba mit logo deutsch.doc>> <<00-04-05 Fusionsprozess abgebrochen.doc>> <<00-04-06 Bernhard Walter tritt zurück.doc>>

Wir hoffen, die Unterlagen sind für Sie verwertbar und wünschen Ihnen einen erfolgreichen Abschluss Ihrer Dissertation.

Beste Grüße  
Gabriele Thomé

-----  
Dresdner Bank AG  
Group Communication & Marketing  
External Communication  
Neckarstraße 8/ 2. OG  
60301 Frankfurt am Main

E-Mail: presse@dresdner-bank.com  
fon +49-69-263-12548  
fax +49-69-263-11809

## 6.8 Schreiben: FDP Landesverband Berlin

**Von:** Heidi Nossack  
**Betreff:** Ihr Anfrage vom 25.11.2007  
**Datum:** 5. Dezember 2007

Freie Demokratische Partei Landesverband Berlin

FDP Landesverband, Dorotheenstr. 56, 10117 Berlin

Herrn  
Thomas Söbbing  
Dambachtal 40  
65193 Wiesbaden



Landesgeschäftsstelle

FDP Landesverband  
Dorotheenstr. 56  
10117 Berlin

Telefon: 030 27 89 59 0  
Telefax: 030 27 89 59 17  
E-Mail: [fdp-berlin@fdp.de](mailto:fdp-berlin@fdp.de)  
5. Dezember 2007

**Ihre Anfrage vom 25.11.2007**

Sehr geehrter Herr Söbbing,

die Koalitionsverhandlungen wurden mit der Fraktion und Mitgliedern des Landesvorstandes durchgeführt.

Schriftliches Material dazu haben wir leider nicht. Anliegend sende ich Ihnen die Rede von Dr. Günter Rexrodt anlässlich des Parteitages und eine Pressemitteilung.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an die Fraktion im Abgeordnetenhaus.

Niederkirchnerstr. 5, 10117 Berlin

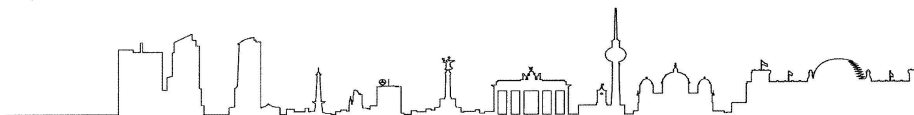
Post:

Preußischer Landtag      Tel.: 030/2325 23 22  
10111 Berlin              Fax: 030/2325 23 29

**Fraktionsvorsitzende:** Dr. Martin Lindner MdB

Mit freundlichen Grüßen

Heidi Nossack



## 6.9 Schreiben: IBM Deutschland

**Von:** Peter Gerdemann  
**Betreff:** Pressemitteilung  
**Datum:** 19. Dezember 2007



Herrn  
Thomas Söbbing  
Dambachtal 40  
65193 Wiesbaden

IBM Deutschland GmbH  
Pascalstraße 100  
70569 Stuttgart  
Brief: 70548 Stuttgart  
Telefon 0711 785-0  
[ibm.com/de](http://ibm.com/de)

Peter Gerdemann  
Director of Communications  
19. Dezember 2007

### Pressemitteilungen

Sehr geehrter Herr Söbbing,  
vielen Dank für Ihre Anfrage.

Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir aufgrund der Vielzahl solcher Anfragen Ihrem Anliegen nicht entsprechen.

Beziehen Sie sich bitte in Ihrer Arbeit auf öffentlich zugängliche Quellen, die das angesprochene Thema dokumentieren.

Mit freundlichen Grüßen



**6.10 Schreiben: Bundesarchiv „HERKULES“**

**Von:** Bundes-Archiv – Militärarchiv, Postfach, 79024 Freiburg i. Br.  
**Betreff:** Ihre Nachricht vom 26.11.2008  
**Datum:** 19.12.2008



Bundesarchiv-Militärarchiv, Postfach, 79024 Freiburg i. Br.

Herrn  
Thomas Söbbing  
Dambachtal 40  
  
65193 Wiesbaden

Ihr Zeichen,  
Ihre Nachricht vom  
26.11.2008

Mein Zeichen,  
meine Nachricht vom  
08-D/Söbbing

Bearbeiter/in:  
C. Reibel  
☎ (07 61) 4 78 17- 820

Datum  
19.12.2008

Sehr geehrter Herr Söbbing,

Ihre Anfrage von 25.11.2008 wurde vom Bundesarchiv in Koblenz an uns weitergeleitet. Gemäß § 5 (2) Bundesarchivgesetz ist das Archivgut erst nach einer 30jährigen Schutzfrist für Jedermann zugänglich. Zudem lagern Unterlagen aus so junger Zeit in der Regel noch in den einschlägigen Registraturen, hier eventuell der des Bundesministeriums der Verteidigung.

Ich bedauere, Ihnen nicht weiterhelfen zu können.

Mit freundlichen Grüßen  
Im Auftrag

Christine Reibel  
Archivoberrätin

Hausanschrift:  
Wiesentalstraße 10  
79115 Freiburg i. Br.

Telefon: (07 61) 4 78 17-0  
Telefax: (07 61) 47 81 79 00  
E-Mail: [militaerarchiv@barch.bund.de](mailto:militaerarchiv@barch.bund.de)  
Internet: <http://www.bundesarchiv.de>

Öffnungszeiten des Benutzersaals:  
Mo. - Do. 8:00 - 18:00 Uhr  
Fr. 8:00 - 16:00 Uhr

Zahlungsverkehr  
über die Bundeskasse Trier  
Deutsche Bundesbank Filiale Trier (BBk Trier)  
(BLZ 585 000 00) Konto-Nr. 585 010 03  
Postbank Ludwigshafen  
(BLZ 545 100 67) Konto-Nr. 22 35 44 - 672

Für dieses Schreiben wurde alterungsbeständiges Papier verwendet

### **6.11 E-Mail: Beiten Burkhard „HERKULES“**

**Von:** Frank Obermann  
**Betreff:** Ihr Schreiben vom 28.Nov. 2008  
**Datum:** Freitag, 5. Dezember 2008 15:40

Sehr geehrter Herr Söbbing,

danke für Ihr Schreiben vom 28. November 2008. Zunächst Entschuldigung dafür, dass ich mich erst jetzt melde.

Leider kann ich Ihrer Bitte nicht entsprechen. Meine Mandantin, die Bundesrepublik Deutschland, vertreten durch das BMVG, ist nicht einverstanden, dass wir Dritten Einsicht in die Akte gewähren. Dies gilt um so mehr, als es sich naturgemäß hier um Dokumente handelt, die besonderen Vertraulichkeitsanforderungen unterliegen.

Ich bitte um Verständnis und wünsche Ihnen bei Ihrer Promotion weiterhin alles gute.

Mit freundlichen Grüßen

Frank Obermann  
Rechtsanwalt  
BEITEN BURKHARDT  
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH  
Kurfuerstenstrasse 72 - 74  
10787 Berlin  
Tel.: +49-30-26471-132  
Fax: +49-30-26471-217  
<mailto:frank.obermann@bblaw.com>  
<http://www.bblaw.com>