

HANIEL

DAS MAGAZIN DER FRANZ HANIEL & CIE. GMBH

Marktfähig

WERT & WERTE

#17

DEZEMBER 2018

21 FRAGEN AN
DIE MARKT-
WIRTSCHAFT

the
capita
lism!

WAS IST KAPITALISMUS?

Für manche garantiert er Wohlstand und Fortschritt, für andere verkörpert er Ausbeutung und Unterdrückung. Wie auch immer man den Kapitalismus bewertet: Er ist DAS bestimmende Wirtschaftssystem unseres Planeten und er hat viele Facetten. Eine Annäherung in zehn Begriffen

Recherche: **Lea-Marie Kenzler**

Egoismus

1. KAPITALISMUS: Wirtschaftsordnung, die durch privaten Besitz, Unternehmertum, Gewinnmaximierung und Lohnarbeit gekennzeichnet ist. Unternehmen benötigen Produktionsmittel, wie zum Beispiel Gebäude, technische Anlagen, Maschinen, Computer und Werkzeuge, um Güter zu erzeugen und Dienstleistungen anzubieten.

Konsum Konsens Nonsense

Frei- heit

2. Im Kapitalismus befinden sich die Produktionsmittel in **PRIVATBESITZ:** Sie gehören zum Beispiel einem Unternehmer, den Anteilseignern oder einem bzw. mehreren Investoren. Die Kapitalbesitzer erzielen Gewinne und Verluste, für die sie (im Regelfall) geradestehen müssen.

TEILEN

4. DIE SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT ist eine gemäßigte Form des Kapitalismus, die nach dem Zweiten Weltkrieg in Deutschland entwickelt wurde. In ihr schafft der Staat Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln und mildert Härten durch ein soziales Sicherungssystem und gezielte Eingriffe ab. Kennzeichen sind u.a. das Arbeits- und Tarifrecht, die Kooperation zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbänden, betriebliche Mitbestimmung und das Streben nach einem stabilen Preisniveau. Monopole gilt es zu verhindern.

Et hätt noch emmer jot je jänge

5. RHEINISCHER KAPITALISMUS: Begriff, der 1991 vom französischen Wirtschaftswissenschaftler Michel Albert geprägt wurde. Er spielt auf den alten Regierungssitz der BRD in Bonn am Rhein an. Rheinischer Kapitalismus ist nahezu gleichbedeutend mit Sozialer Marktwirtschaft.

Macht

6. DER OLIGARCHISCHE KAPITALISMUS

(Oligarchie: „Herrschaft der Wenigen“) ist in Teilen Lateinamerikas, des Nahen Ostens und Afrikas verbreitet. Wenige Clans und Unternehmen kontrollieren große Teile der Volkswirtschaft. Einkommen und Reichtum sind meist extrem ungleich verteilt. Die Justiz kann nur selten unabhängig agieren.

harder better faster stronger

7. IM ANGELSÄCHSISCHEN KAPITALISMUS

in England und den USA erbringt der Staat deutlich weniger Dienstleistungen als in der Sozialen Marktwirtschaft. Die Regulierungs- und Steuerniveaus sind niedriger. Charakteristisch sind besonders starke private Eigentumsrechte und niedrige Handelshemmnisse. Seit den 1980er Jahren prägen Aktienmärkte, Investmentfonds, Analysten und Rating-Agenturen das wirtschaftliche Geschehen. Der Finanzsektor ist tonangebend, während die Realwirtschaft an Einfluss verloren hat.

¥ € \$

das ist die Chance

8. Der Kapitalismus ist anfällig: Zwischen 1970 und 2007 wurden 124 **BANKENKRISEN**, 326 Währungskrisen und 64 Staatsverschuldungskrisen gezählt. Die globale Finanzkrise, die 2007 als Immobilienkrise in den USA begann, führte fast überall auf der Welt zu einem deutlich abgeschwächten Wirtschaftswachstum, teilweise zur Rezession, zu einem reduzierten Welthandel und einer stark gestiegenen Staatsverschuldung. Dies wiederum führte in vielen Ländern zu politischen Krisen.

-big -bigg -Data

9. IN CHINA gibt es Börsen, Banken, extremen Wettbewerb und wirtschaftliches Wachstum, jedoch keine freie oder Soziale Marktwirtschaft. Die Kommunistische Partei und ihr Apparat kontrollieren weite Teile der Ökonomie. Große Konzerne sind in Staatshand und werden von Funktionären gelenkt. Die Chefs der wichtigsten Banken stehen im Rang von Vizeministern und entscheiden über die Vergabe von Krediten. Unabhängige Gewerkschaften sind verboten. Arbeiter haben wenig Rechte. Wirtschaftlichen Erfolg haben meist nur Unternehmer mit guten Beziehungen zu Funktionären. Ausländische Firmen dürfen bislang nur aktiv werden, wenn sie ein Gemeinschaftsunternehmen mit einer chinesischen Firma gründen.

10. Seit den späten 1990er Jahren haben Unternehmen immer mehr Geschäftsmodelle entwickelt, die auf **DATEN** basieren; ein Kapitalismus ohne Big Data ist kaum noch denkbar. Wer seine persönlichen oder betrieblichen Daten freigibt, erhält Suchergebnisse, Medien, Waren und Dienstleistungen und zahlt dafür zum Teil weniger oder kein Geld. Die Sicherheit von Daten sowie ihre Transparenz und Kontrolle sind große offene Fragen.

WETTBEWERB UM JEDEN PREIS?



„Die Politik muss Leistungsanreize setzen und für Sicherheit, Chancengleichheit und soziale Absicherung sorgen“

Eine wettbewerbsfähige Soziale Marktwirtschaft muss sich an internationalen Entwicklungen messen lassen und das Soziale mit dem Wettbewerb versöhnen. Dies gelingt, wenn die Politik Leistungsanreize setzt und für Sicherheit, Chancengleichheit und soziale Absicherung sorgt. Sonst fragmentiert sich die politische Landschaft zunehmend, und es wird schwieriger, ein stabiles und für Investoren attraktives Umfeld zu schaffen. Ich stelle mir zudem die Frage, ob das deutsche Verständnis von „sozial“ noch zeitgemäß ist: Häufig wird darunter verstanden, dass der Staat eine umfassende finanzielle Umverteilung von oben nach unten betreibt. Das jedoch geht oft zu Lasten künftiger Generationen. Außerdem sind Staaten mit einer ausufernden Staatsquote so gut wie nie wettbewerbsfähig. Unterdessen sind Unternehmen besonders gefordert: Sie müssen nicht nur einen angemessenen Wert für die Kapitalgeber generieren, sondern auch dafür sorgen, dass alle anderen relevanten Stakeholder die unternehmerische Tätigkeit als sinnvoll empfinden und unterstützen.

Stephan Gemkow Vorstandsvorsitzender der Franz Haniel & Cie. GmbH

„Unternehmerische Freiheit und gesellschaftliche Verantwortung sind untrennbar miteinander verbunden“

Wir haben schon vom alten Franz vorgelebt bekommen, dass unternehmerische Freiheit und gesellschaftliche Verantwortung untrennbar miteinander verbunden sind. Es geht im Kapitalismus nicht nur darum, Gewinne zu erzielen, sondern auch Werte zu schaffen, die der Gemeinschaft zugutekommen. Ich finde es wichtig, dass Unternehmen und ganz besonders Manager diese Haltung vorleben und sich bei jeder Entscheidung fragen, welche Auswirkungen diese auf die Gemeinschaft hat. Das steht auch nicht im Widerspruch zu Shareholder-Interessen, denn die bedeuten nicht, dass einer gewinnt und alle anderen verlieren. Die soziale Verantwortung eines Unternehmens zeigt sich im täglichen Umgang mit den Menschen und nicht nur darin, dass es eine Stiftung hat oder vor Ort was Soziales tut. Deshalb sehe ich es mit einer gewissen Sorge, dass der angelsächsische Turbokapitalismus auch immer weiter zu uns vordringt.

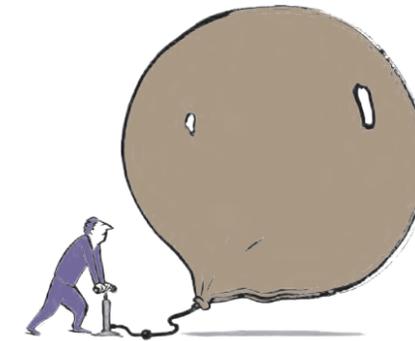
Franz Markus Haniel Aufsichtsratsvorsitzender der Franz Haniel & Cie. GmbH

Foto: Bettina Engel-Albus

#17

21 FRAGEN AN DIE MARKTWIRTSCHAFT

- 2 **WAS IST KAPITALISMUS?**
Eine Annäherung in zehn Begriffen
- 4 **WETTBEWERB UM JEDEN PREIS?**
Wieso Haniel Profit und Verantwortung gleichermaßen wichtig sind
- 6 **SCHNELLER, HÖHER, WEISER?**
Dank Kapitalismus wurde Vieles besser – wenn da nur die Schattenseiten nicht wären
- 8 **PFFFFFF?**
Wachstumsfreunde und -gegner sind zerstritten. Kein Wunder
- 12 **MÜSSEN WIR UNS ÄNDERN?**
„Ja“, sagt die Transformationsforscherin Maja Göpel. „Unbedingt!“ Die Zeit drängt
- 15 **FUNKTIONIERT FAIRER HANDEL?**
Welche Erfahrungen CWS-boco mit Fairtrade-Zertifikaten macht
- 18 **MACHT HANIEL ALLES, WAS PROFIT VERSPRICHT?**
Vorstandschef Stephan Gemkow über Wachstum und sozialen Frieden
- 20 **WAS BRINGT SOZIALES UNTERNEHMERTUM?**
Gesellschaftliche Probleme lösen und damit Geld verdienen – klappt das?
- 24 **JUNGE, BIST DU SCHON WIEDER GEWACHSEN?**
Amazon, Google & Co. scheinen übermächtig. Lassen sie sich bändigen?
- 28 **ALLES IM GRIFF, MR. FINK?**
Blackrock verwaltet 6,3 Billionen US-Dollar. Ist das Segen oder Fluch?
- 31 **WER SCHAFFT WOHLSTAND – STAAT ODER WIRTSCHAFT?**
Ein Kommentar, warum es nur der Kapitalismus richten kann



Business:
Wachstum ist das Mantra des Kapitalismus. Und es ist sehr umstritten
Seite 8



Bildung:
Alle Kinder haben gleiche Chancen verdient? Claudia Brillinger tut etwas dafür
Seite 34



Beutel:
Verpackungen sind überall – leider auch dort, wo sie nicht hingehören
Seite 42

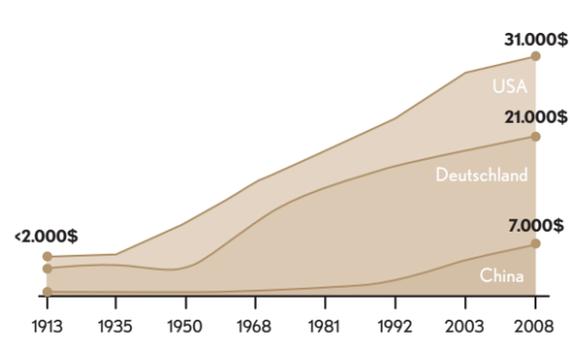
- 32 **HILFE, WIE GEHT DAS?**
Vier Thesen, wie Entwicklungshilfe langfristig besser funktionieren könnte
- 34 **CHANCE HIN, CHANCE HER?**
Frühkindliche Bildung ist ein Schlüssel für Teilhabe und Wohlstand. Eine Hamburg-Reise
- 40 **KÖNNEN SIE RICHTIG GUT EINKAUFEN?**
Ein enkelfähiger Konsument zu sein ist nicht einfach, aber möglich. Der Tomaten-Test
- 42 **MÜSSEN WIR ALLES VERPACKEN?**
Kunststoff bereitet große Probleme. Wie ROVEMA damit umgeht
- 45 **SIND FAMILIENUNTERNEHMER DIE BESSEREN KAPITALISTEN?**
Gegenfrage: Ist die Leber wichtiger als die Lunge?
- 46 **IST DER KUCHEN GROSS GENUG, HERR ERHARD?**
Fragen an den „Vater“ der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland
- 48 **VERTRÄGT SICH KAPITALISMUS MIT GEMEINWOHL?**
Das Prinzip „Ehrbarer Kaufmann“ – und was Haniel damit verbindet
- 50 **SOLLEN WIR EINGREIFEN?**
Sozialer Aufstieg wird immer schwieriger. Muss der Staat mehr regulieren?
- 52 **ALLES BESSER IN WESTEUROPA?**
Mitarbeiter der Haniel-Gruppe aus der ganzen Welt berichten
- 55 **WIE STEHT HANIEL ZU „GRÜNEN INVESTMENTS“?**
Warum vor dem Haniel-Gründerhaus einst Salat und Karotten gediehen

Webfähig

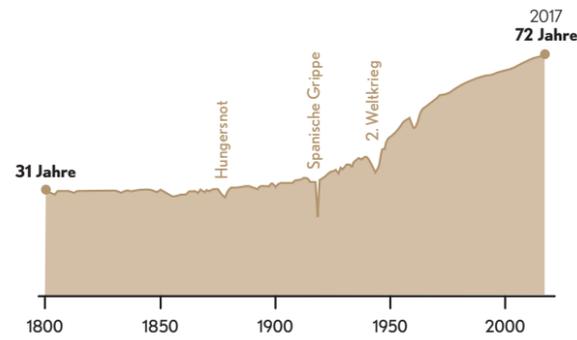
Unter www.haniel.de/enkelfaehig finden Sie nicht nur die Inhalte aller bisher erschienenen Magazine, sondern auch zusätzlich Videos, Fotos und aktuelle Beiträge zu allen Themen rund um Haniel.

HÖHER, SCHNELLER, WEISER?

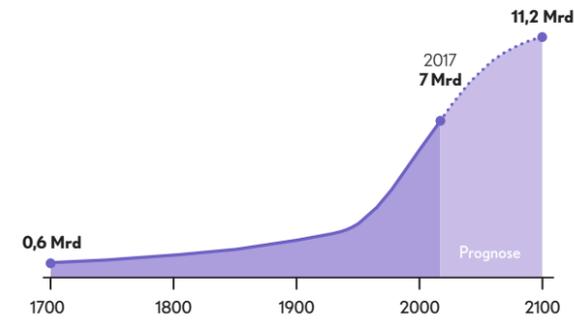
Wachstum und Kapitalismus: spätestens seit den 1950er Jahren bescherte das Duo vielen Menschen auf der ganzen Welt deutlich bessere Lebensverhältnisse. Doch der Preis dafür ist hoch, die ökologische Überforderung unseres Planeten offenkundig. Wird der Kapitalismus dieses Problem, das er maßgeblich mitverursacht hat, lösen können?



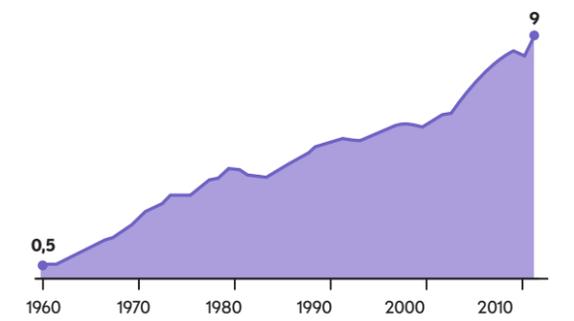
BIP PRO KOPF
inflationbereinigt, in USD



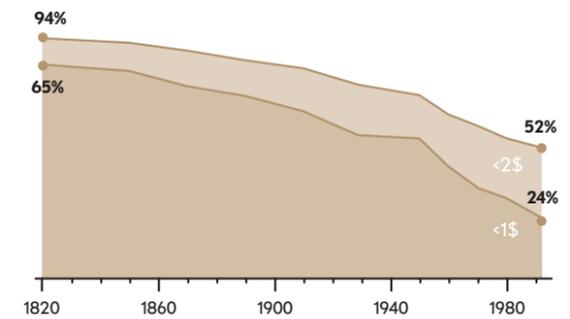
LEBENSERWARTUNG
in Jahren



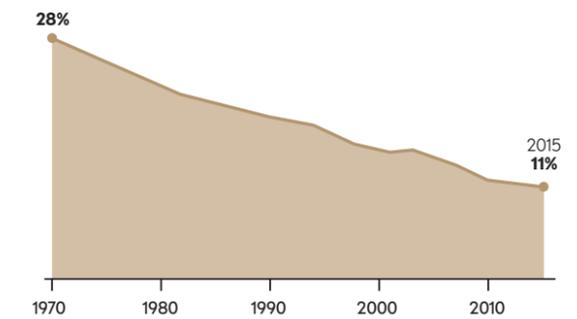
BEVÖLKERUNGSWACHSTUM
Weltbevölkerung in Mrd.



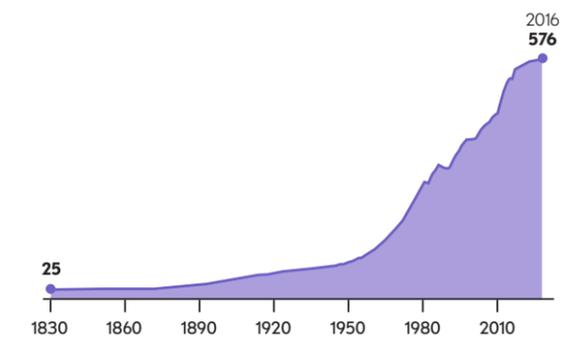
CO₂-EMISSIONEN
aus fossilen Brennstoffen, in Gigatonnen Kohlenstoff



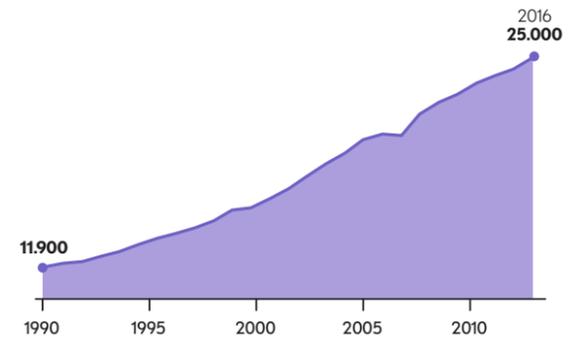
ARMUT
Anteil der armen Bevölkerung (weniger als 0,5 USD / Tag zum Leben)



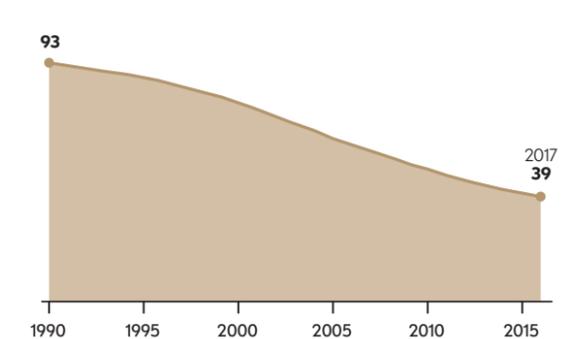
HUNGER
Anteil unterernährter Menschen



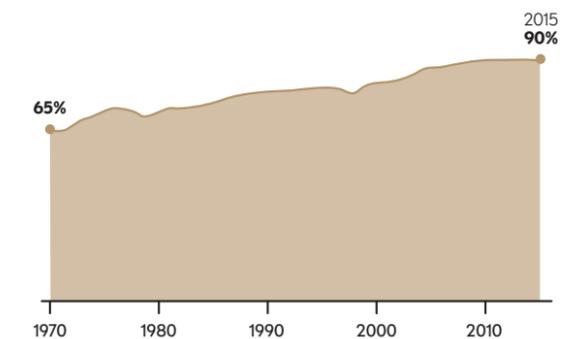
PRIMÄRENERGIEVERBRAUCH
Energie von natürlichen Energieträgern, in Exajoule



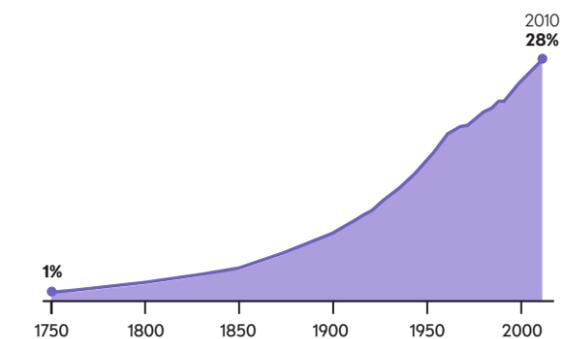
STROMMENGE
Weltweit erzeugte Menge in Terrawattstunden



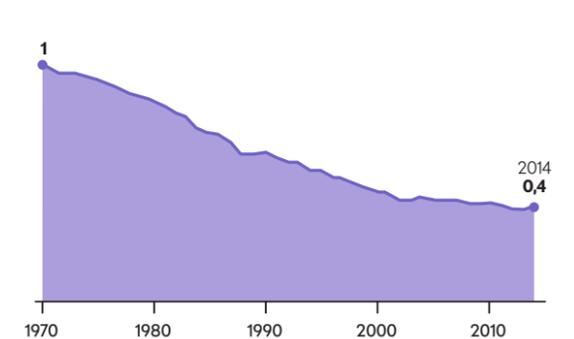
KINDERSTERBLICHKEIT
Tote pro 1000 Geburten



SCHULBILDUNG MÄDCHEN
Anteil eingeschulter Mädchen im Grundschulalter

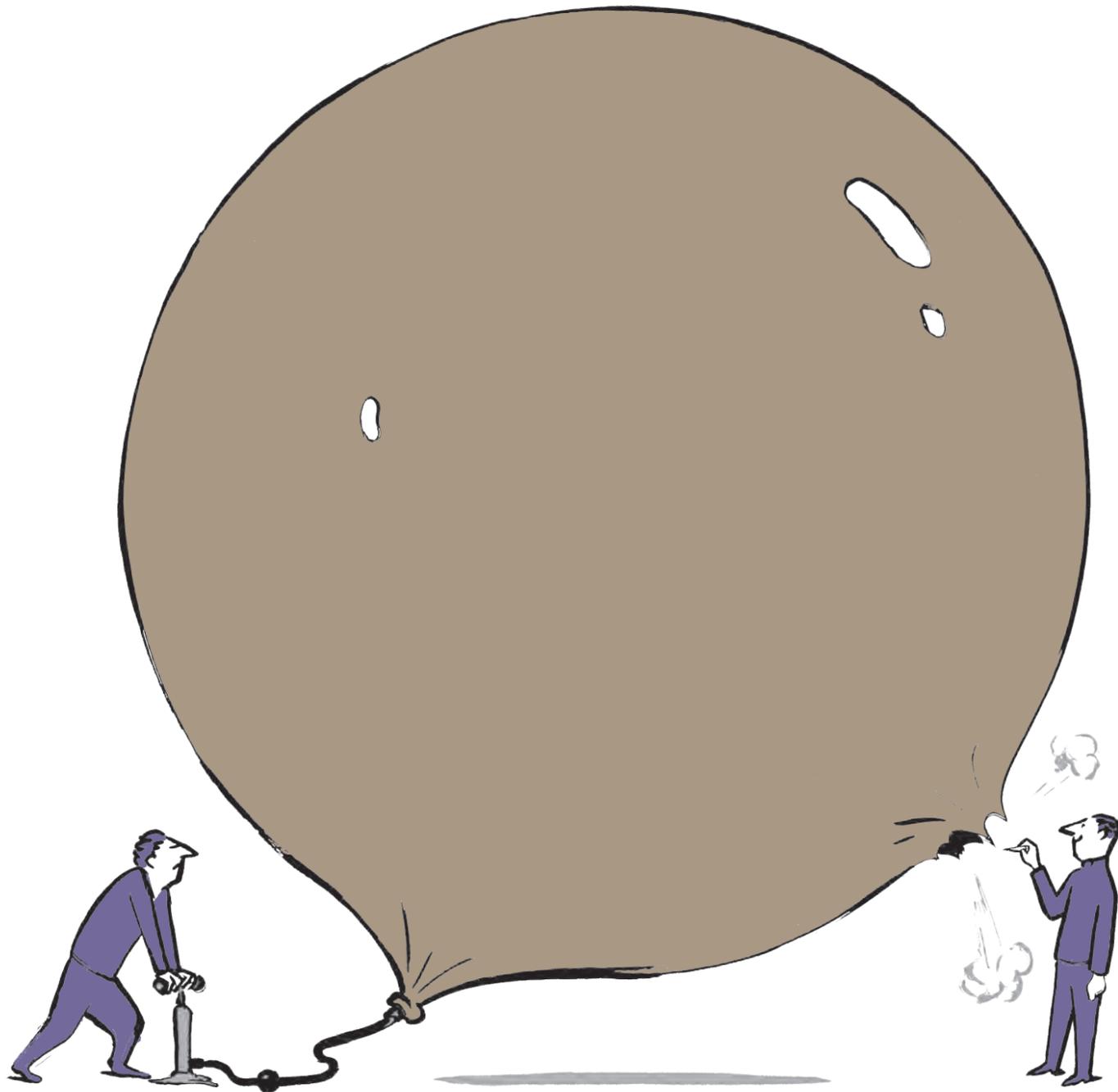


VERLUST TROPISCHEN REGENWALDES
in Prozent der Gesamtfläche



ARTENSTERBEN
The Global Living Planet Index, Referenzwert 1970=1
Laut Global Living Planet Index gingen die weltweiten Bestände an Wirbeltieren von 1970 bis 2014 um 60% zurück.

Wikipedia; Gapminder; Our World in Data.org; Unesco; UN; World Population Prospects: The 2017 Revision; Atlas der Globalisierung (2015, S. 18 und 19); Living Planet Report 2018; Julia Pongratz, Carnegie Institution of Washington, Stanford, US; Pongratz et al. 2008



Pffffff?

Wachstumsfreunde und -kritiker stehen einander unversöhnlich gegenüber. Warum eigentlich? Die wichtigsten Thesen und Argumente im Überblick

Von **Christoph Koch**
Illustration: **Nishant Choksi**

„Wirtschaftswachstum in Gefahr“, „Wirtschaft verliert an Schwung“: Solche Schlagzeilen verbreiten unter Politikern, Leitartiklern und Unternehmern Angst und Schrecken. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) muss nicht einmal schrumpfen – es reicht schon, wenn es weniger stark wächst als im Vorjahr. Dann macht sich Unruhe breit. Es liege in der Natur des Menschen, sich zu verbessern, und oft gelingt das auch, sagen die einen. Sie verweisen auf historische Fakten: Dank Wachstumsbeschleunigern wie der Industrialisierung geht es uns heute besser als je zuvor. Wir sind gesünder, gebildeter, in den allermeisten Fällen wohlhabender. Wir werden älter und müssen für einen höheren Lebensstandard weitaus weniger und weniger hart arbeiten als unsere Vorfahren.

Schönfärberei, sagen die anderen. Außerdem könne Wachstum nicht ewig anhalten. Sie weisen darauf hin, dass sich die Kluft zwischen Arm und Reich vergrößert. Und dass dieses „Mehr“ nicht zuletzt auf der Ausbeutung endlicher Ressourcen und der Zerstörung von Lebensräumen basiert. Die Postwachstums- oder Degrowth-Bewegung ist medial präsenter denn je und weist sogar verschiedene Unterströmungen auf. Gleichzeitig stehen Wachstumskritiker und -befürworter einander meist unversöhnlich gegenüber, kopfschüttelnd über die Uneinsichtigkeit des jeweils anderen. Wir haben die Argumente beider Seiten zusammengetragen.

PLASTIKBECHER ZU PARKBÄNKEN!

Wegen der zunehmenden Zahl an Kutschen werden die Straßen New Yorks spätestens 1910 unter meterhohem Pferdemist begraben sein. So lautete um 1850 die Prognose der Stadtplaner. Es kam bekanntlich anders. Und genau hier setzt ein zentrales Argument der Wachstumsbefürworter an: Probleme, die durch Wachstum entstehen kön-

nen, lassen sich am besten durch Innovationen lösen, die eben dieses Wachstum hervorbringt. Autos statt Kutschen, Elektroautos statt Benzinern, Parkbänke aus alten Joghurtbechern oder energieeffiziente Häuser – es gibt zahllose Beispiele dafür, dass Wachstum nicht nur „mehr“ bedeutet, sondern „besser mit weniger“.

Die Wachstumskritiker kontern dieses Argument mit dem sogenannten Rebound-Effekt: Häufig steige der Konsum im gleichen Maße, in dem die Kosten oder der Ressourcenaufwand sinken. So sei zwar durch Dämmung und andere Maßnahmen der Energiebedarf fürs Heizen eines Quadratmeters Wohnfläche tatsächlich gesunken – allerdings wohnten die Menschen dafür in immer größeren Häusern und Wohnungen. Und ein Kleinwagen, der vor 50 Jahren 4,5 Liter Sprit auf 100 Kilometer verbrauchte, benötigt heute dieselbe Menge. Er verfügt zwar über einen viel sparsameren Motor, wiegt aber mehr als doppelt so viel wie das alte Modell. Einsparungen durch technischen Fortschritt würden somit regelmäßig wieder zunichtegemacht – auch weil sich die effizientere Produktion oft in günstigeren Preisen niederschlägt, die bei gleichem Einkommen mehr Konsum erlauben.

GÄRTNERN, REPARIEREN, LÄCHELN

Nur durch beständiges Wachstum lasse sich Massenarbeitslosigkeit verhindern, so die Befürworter. Das leuchtet ein: Durch technischen Fortschritt, ob Bagger oder 3D-Drucker, können weniger Menschen in kürzerer Zeit mehr produzieren. Wirtschaftliche Stagnation würde also fast automatisch Entlassungen bedeuten. Die Wachstumskritiker argumentieren genau andersherum: Warum nicht die Produktivitätsgewinne nutzen, um die Arbeitszeiten flächendeckend zu reduzieren? Wer nur 20 statt 40 Stunden arbeitet, habe zudem mehr Zeit, sich mit einem Gemüsegarten teilweise selbst zu versorgen oder seine Besitztümer zu reparieren,

müsse also automatisch weniger konsumieren. Somit wären sogar stagnierende oder schrumpfende Einkommen zu verkraften. Auch das bedingungslose Grundeinkommen findet in Degrowth-Kreisen großen Anklang: Mit ihm könne die steigende Effizienz durch technischen Fortschritt für eine Reduzierung der Arbeitszeiten genutzt werden, ohne dass damit Verelendung einhergehen muss. Wachstumsbefürworter belächeln eine Welt der gärtnernden Selbstversorger, die eine Fahrradreparatur gegen Computermitbenutzung tauschen, als weltfremd und rück-schrittlich.

GLÜCKLICHER MIT WENIGER

Wachstum wird häufig auf gesellschaftlicher Ebene diskutiert, es gibt aber auch eine psychologische. Eine prosperierende Wirtschaft Sorge für steigende Einkommen, einen höheren Lebensstandard und: eine größere Lebenszufriedenheit, so die Argumentationskette der Pro-Wachstums-Fraktion. Die Kritiker entgegnen: Zum einen hätten diverse Studien gezeigt, dass die individuelle Zufriedenheit mit einem steigenden Wohlstand nur bis zu einem gewissen Plateau „mitwächst“. Wenn alle wichtigen Bedürfnisse gestillt sind (in den USA haben Forscher 75.000 US-Dollar Jahresgehalt als grobe Grenze ausgemacht), führe selbst eine satte Gehaltserhöhung nur noch zu minimalen Zuwächsen an empfundenem Glück. Hinzu komme der „Relativeinkommen-Effekt“: Wenn alle Einkommen gleich stark wachsen (was in einer prosperierenden Wirtschaft idealerweise der Fall wäre), erzielt niemand einen Zuwachs an Status. Wenn sich das Einkommen des Nachbarn ebenfalls erhöht, er sich also immer noch mehr leisten kann als man selbst, nimmt die Lebenszufriedenheit nicht zu. Oder wie es der US-Schriftsteller H.L. Menckens einmal formuliert hat: „Reich ist der Mann, der 100 Dollar im Jahr mehr verdient als der Mann der Schwester seiner Frau.“

Herausgeber Stephan Gemkow,
Dr. Florian Funck, Thomas Schmidt,
Franz Haniel & Cie. GmbH,
Franz-Haniel-Platz 1, 47119 Duisburg
Projektleitung Janina Groffmann
und Alexandra Alferi

Chefredaktion Janina Groffmann
(V.i.S.d.P., Franz Haniel & Cie. GmbH,
Anschrift siehe oben), Peter Gaide (ag text)

Art-Direktion Christoph Kienzle
(Rose Pistola GmbH)

Projektmanagement Brigitte Geisberg (C3)

Bildredaktion Elke Latinovic (C3)

Produktion Wolfram Götz (Ltg., C3)

Lektorat Lektorat Süd

Druck Druckstudio GmbH, Professor-
Oehler-Straße 10, 40589 Düsseldorf

Verlag C3 Creative Code and Content
GmbH, Heiligegeistkirchplatz 1, 10178 Berlin

Copyright Die im Magazin enthaltenen
Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.
Alle Rechte werden vorbehalten.

Hinweis Redaktionelle Beiträge geben
nicht unbedingt die Meinung des
Herausgebers wieder.

100 Prozent umweltbewusst Die
Herstellung dieses Magazins erfolgte
vollständig mit Saphira-Eco-Produkten der
Heidelberger Druckmaschinen AG. Die
Saphira-Eco-Linie erfüllt die strengsten
Umweltkriterien für Verbrauchsmaterialien in
der Printmedienindustrie. Weitere Informationen
unter www.heidelberg.com/saphira-eco.
enkelfähig wurde zudem klimaneutral gedruckt
auf Lessebo design natural smooth, einem
holz-, chlor- und säurefreien Naturpapier, und
ist FSC®-zertifiziert.



Sie haben Fragen, Kritik, Lob,
Anmerkungen zu diesem Heft?
Schreiben Sie uns!
enkelfaehig@haniel.de



COLA GEGEN ARMUT

„Die Institution, die am meisten zur Ausrottung der Armut in Afrika getan hat, ist keine Nichtregierungsorganisation“, sagt der spanische Ökonom und erklärte Wachstumsfan Xavier Sala-i-Martin. „Es ist Coca-Cola mit Zehntausenden von geschaffenen Arbeitsplätzen.“ Auch Uno und Weltbank sehen ökonomisches Wachstum als exzellentes Werkzeug gegen die Armut: Während 1990 noch rund zwei Milliarden Menschen unter der offiziellen Weltbank-Armutsgrenze von 1,90 US-Dollar pro Tag lebten, waren es 2015 700 Millionen – und das bei einer kontinuierlich steigenden Gesamtbevölkerung der Erde. Wachstum besiegt die Armut, so die These.

Doch genau daran haben die Wachstumskritiker ihre Zweifel. So hätte sich das Einkommen des reichsten Zehntels der Weltbevölkerung zwischen 1820 und 1992 verzehnfacht, während das der ärmsten 20 Prozent sich lediglich

verdreifacht hätte. Auch von einem größeren Kuchen kämen also immer nur die kleineren Stücke bei den Armen an. Wachstum beseitigt die relative Armut nicht, im Gegenteil – so die Gegenthese.

GEMACH, ALTER!

Der demografische Wandel ist ein wichtiger Pfeil im Argumente-Köcher der Wachstumsbefürworter. Da aufgrund der steigenden Lebenserwartung zumindest in vielen westlichen Gesellschaften immer weniger Beitragszahler auf immer mehr Rentempfänger kommen, könne diese Last nur durch solides Wirtschaftswachstum bewältigt werden.

Die Wachstumsskeptiker halten dies für Wunschdenken: Zum einen sei über die Rentenformel zumindest in Deutschland gesetzlich festgeschrieben, dass die Renten direkt an das Lohn- und Gehaltsniveau gekoppelt sein müssen. Führt mehr Wachstum

also zu steigenden Einkommen, steigen auch die Renten – es wird somit nicht leichter, diese aufzubringen. Bei der privaten Altersvorsorge sei es ähnlich: Steigt durch kontinuierliches Wachstum der Lebensstandard, muss umso mehr fürs Alter zurückgelegt werden, um diesen Standard aufrechtzuerhalten. Statt sich auf ewige Steigerungen zu verlassen, solle man lieber darüber nachdenken, Altenbetreuung wieder stärker im privaten Umfeld der Familie zu verankern. Die dafür nötige Zeit könne durch die bereits erwähnten Arbeitszeitverkürzungen gewonnen werden.

WER NICHT WÄCHST, FÄLLT ZURÜCK?

Die Angst vor einem ausbleibenden Wirtschaftswachstum rührt auch daher, dass damit ein Verlust der internationalen Wettbewerbsfähigkeit drohe. Deutschlands Rolle als Exportnation hänge von solidem Wachstum ab. Ne-

ben den ökonomischen seien dabei auch politische Dimensionen wichtig: Ein hohes BIP garantiert auf internationalem Parkett normalerweise eine gewisse Macht und gute Verhandlungspositionen in bi- und multilateralen Gesprächen. Beides, Exporteinnahmen und diplomatische Autorität, gerieten in Gefahr, sobald die Wirtschaft nicht mehr wächst.

Die Gegenseite sieht Deutschlands Rolle als Exportnation nicht an Wachstum, sondern an Innovationskraft gekoppelt. Würde man beispielsweise Effizienzgewinne zur Arbeitszeitverkürzung nutzen, hätte das keinen negativen Einfluss auf die Qualität der in Deutschland hergestellten Ware und auf das Interesse im Ausland. Auch den weltpolitischen Faktor dürfe man nicht überschätzen. Ähnlich wie bei den individuellen Einkommen auch handle es sich am Ende um ein Nullsummenspiel: Wenn alle Länder wachsen, ändert sich an ihrer relativen Position im Machtgefüge am Ende nichts. Wenn die Wirtschaft in allen Ländern stagniert, ebenso wenig. Kann Degrowth am Ende also nur funktionieren, wenn alle mitmachen?

GRÜN IST NICHT GLEICH GRÜN

Wer bei Wirtschaftswachstum nur an immer stärker qualmende Fabriksschlote denkt, hat es nicht begriffen – sagen manche. Statt um ein reines „Mehr“ gehe es viel häufiger um ein „Besser“: qualitatives statt quantitatives Wachstum. Und zu diesem würden Unternehmen durch die Aussicht motiviert, Umsätze und Gewinne zu steigern. So entstünden Innovationen. Außerdem verschiebe sich der Konsum mehr und mehr von Produkten hin zu Dienstleistungen. Diese seien in der Regel ressourcenschonender als die Herstellung von Produkten. So lasse sich beispielsweise schrittweise die CO₂-Intensität des Bruttoinlandsprodukts (BIP) verringern, also die Menge ausgestoßener Treibhausgase pro Euro des BIP. Wachstum, so die Argu-

mentation, kann sehr wohl ressourcenschonend vonstattengehen. Die Degrowth-Bewegung ist in dieser Frage gespalten: Während einige Vertreter einem „grünen Wachstum“ – also beispielsweise im Bereich regenerativer Energien zugunsten einer insgesamt günstigeren Klimabilanz – durchaus aufgeschlossen gegenüberstehen, sehen andere das kritisch. Zudem basiere ein Großteil des wirtschaftlichen Wachstums auf der Ausbeutung unwiederbringlicher Bodenschätze und Energieträger. Es sei letztlich kein wirklich dauerhaftes Einkommen, sondern gleiche eher einem Verkauf von Vermögenswerten. Und so wie das Verscherbeln von erbtem Tafelsilber keine dauerhafte Erlösstrategie sei, komme auch jenes Wachstum, das auf dem Abbau von Ölreserven und dem Abholzen von Waldbeständen beruhe, automatisch irgendwann an sein Ende.





MÜSSEN WIR UNS ÄNDERN?

Fotografie: Daniel Gebhart de Koekoek

Die Fixierung auf Geld und Preise gehört ins Museum, findet die Transformationsforscherin **MAJA GÖPEL**. Wenn wir die Utopie von einem glücklichen, ökologisch ausgewogenen und guten Leben wahr machen wollen, müssen wir den Wandel lieben lernen

Frau Göpel, Sie sagen, dass wir eine neue Aufklärung brauchen, um eine wirklich menschen- und umweltgerechte Welt zu schaffen. Bitte klären Sie uns auf!

Wir diskutieren seit 40 Jahren über Nachhaltigkeit, und es gibt immer mehr Akteure, die einen radikalen Wandel fordern. Nur wie dieser große Paukenschlag gelingen soll, ist völlig unklar. Das liegt auch daran, dass wir den Blick bislang zu stark auf Technologien und ökonomische Anreize gerichtet haben, ohne die tieferen Logiken zu reflektieren, in die sie eingebettet sind. Ich plädiere deshalb dafür, stärker die Einstellungen der Menschen in den Mittelpunkt zu stellen: Welche Orientierungsmuster, Überzeugungen und Erzählungen treiben uns an? Mittlerweile passen viele fest verwurzelte Glaubenssätze, nach denen wir leben, nicht mehr mit den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zusammen.

Aber zumindest in Europa bestreitet doch kaum noch jemand, dass wir mehr für den Schutz des Planeten tun müssen.

Ist das tatsächlich so? In den theoretischen Zielen mag man sich einig sein, aber zum Beispiel das Wachstumsparadigma wird nicht ernsthaft in Frage gestellt. Nur wenn das Bruttoinlandsprodukt wächst, geht das gute Leben weiter – dieser Glaubenssatz ist eines der mächtigsten Hindernisse auf dem Weg zu einer Gesellschaft, die die planetarischen Grenzen respektiert. Solange er besteht, wird es immer Rebound-Effekte geben, d.h.: Es gibt zwar mehr effiziente, umweltfreundliche Produkte, aber die steigende Nachfrage nach ihnen macht die positiven Wirkungen zunichte. Unterm Strich wird immer mehr konsumiert, weil die heilige Kuh BIP-Wachstum nicht geschlachtet werden darf.

Der Wille zum Wachstum hat viele gesellschaftliche, technologische und soziale Fortschritte gebracht. Ohne ihn ist die Soziale Marktwirtschaft kaum denkbar.

Der Glaubenssatz hat lange wunderbar funktioniert, weil er in den Kontext gepasst hat. Immer mehr von allem für alle, nicht nur für Adel und Klerus – dieses Denken lässt sich, vom 17. Jahrhundert aus betrachtet, natürlich als Befreiungsschlag verstehen. Damals ist nicht nur der Kraftverstärker der fossilen Energie entdeckt worden, sondern es sind auch unsere Nationalstaaten, unser Geld- und Kreditssystem, der Kapitalismus und die Demokratie entstanden. Es lebte aber erst eine Milliarde Menschen auf der Erde, umgeben von scheinbar endloser Natur. Mittlerweile sind wir fast acht Milliarden, produzieren und konsumieren ständig mehr – und sollen das sogar für die Stabilität der Wirtschaftsordnung. Damit gerät unser Erd- und Gesellschaftssystem heftig unter Stress, mit zum Teil irreversiblen Folgen. Ein Befreiungsschlag heute müsste sich gegen diese Zwänge richten, die ein gutes, sinnreiches Leben mit erfüllenden Aufgaben und kleinem ökologischem Fußabdruck torpedieren.

Sie nennen „Futures Literacy“ als eine der zentralen Fähigkeiten, die dabei gefragt sind. Was ist das?

Wir brauchen mehr Menschen, die in der Lage sind, dominante Denkmuster systematisch in Frage zu stellen, sich völlig neue Lösungen auszudenken und mit ihnen zu experimentieren. Eben jene Denkmuster, die in der Alltagspraxis >

GEMEINWOHL- ÖKONOMIE

In den 1990er Jahren entstandene Bewegung. Ihre Vertreter setzen sich für eine Wirtschaftsform ein, in der Werte wie Kooperation und Gemeinschaft dominieren. Über 2.000 Firmen haben sich der Initiative inzwischen angeschlossen, darunter viele Bio-Label, aber auch Unternehmensberater, Banken und Handwerksbetriebe.

TRANSITION TOWN

Initiativen, die nachhaltige Wirtschafts- und Energieversorgungsmodelle auf lokaler Ebene erproben. Als Kopf der Bewegung gilt der Wissenschaftler und Umweltaktivist Rob Hopkins. Erste offizielle Transition Town war 2007 die südenglische Stadt Totnes. Weltweit gibt es ca. 4.000 Projekte, etwa 120 davon in Deutschland.

BETTER LIFE INDEX

Von der OECD im Jahr 2011 eingeführt. Der Index mischt statistische Daten und subjektive Einschätzungen zu elf Themen. Abgefragt wird u.a., wie Menschen wohnen, ob und wie viel sie arbeiten und auf welche sozialen Kontakte sie bauen können. Je nach Thema liegen unterschiedliche Länder vorne: Bei der allgemeinen Lebenszufriedenheit etwa schneidet Norwegen derzeit am besten ab, beim Thema Work-Life-Balance die Niederländer.

verwurzelt, aber keine Naturgesetze sind. Je mehr Akteure kritisch-konstruktive „Futures Literacy“ ausbilden, desto besser gelingt es, früh auf krisenhafte Entwicklungen zu reagieren und den Möglichkeitsraum für potenzielle Lösungen weit offen zu halten.

Das klingt gut, aber auch abstrakt. Wie funktioniert es in der Praxis?

Schauen Sie sich Bewegungen wie die Gemeinwohlökonomie an, in der sich viele deutsche Unternehmer engagieren. Oder die Transition Towns, die zuerst in Großbritannien entstanden sind. Selbst auf staatlicher Ebene finden Paradigmenwechsel statt, etwa der Index für das „Bruttonationalglück“, der das Königreich Bhutan vor einigen Jahren in die Schlagzeilen katapultiert hat. Er hat die OECD zum Better Life Index inspiriert. Überall auf der Welt gibt es längst Menschen, die Pionierarbeit leisten. Sogar die Allianz von Banken und Investoren wächst, die mit Geld langfristig Sinn anstatt nur kurzfristige finanzielle Rendite stiften wollen.

Das mag in der Nische gedeihen, aber lässt sich so ein ganzes Wirtschaftssystem umpolen?

Wenn wir systemisch denken, dann erkennen wir, dass Politik, Technologien, Märkte und individuelles Handeln immer wieder wechselseitig aufeinander einwirken. Sie geben sich gegenseitig Anstöße zur Veränderung – und im Laufe der Zeit wandelt sich so die Architektur des ganzen Systems. Damit entsteht, was ich radikalen inkrementellen Wandel nenne: Viele kleine Schritte, dezentral in Angriff genommen von unterschiedlichen, oft unabhängig voneinander handelnden Akteuren, schaffen eine Dynamik, die eine grundlegende Neuausrichtung der Gesellschaft mit sich bringt. Der politische Rahmen lässt sich in der Regel erst ändern, wenn sich genug Abweichler vom Status quo etabliert haben, die nicht mehr an die legitimierenden Geschichten hinter den politischen Entscheidungen glauben. Wer denkt denn wirklich noch, dass alle Gesellschaften friedlich immer weiter ihre Produktion und ihren Konsum steigern können? Mal ehrlich?

Ich fürchte, das sind immer noch recht viele Menschen. Was setzen Sie dem entgegen?

Zum Beispiel das Ziel eines Wirtschaftssystems, das deutlich widerstandsfähiger gegenüber Krisen ist. Unsere globalisierte Wirtschaft ist auf Effizienz, Geschwindigkeit und finanziellen Return on Investment getrimmt. Funktionen sind deshalb

zentralisiert, es gibt in vielen Märkten eine Konzentration von Anbietern, die ähnliche Produkte anbieten und ihre Produktionsketten auf der Suche nach der billigsten Lösung quer über den ganzen Globus spannen. Im Resultat sind unsere Unternehmen immer reaktiver in ihrer Entwicklung, die Volkswirtschaften fragil – und schwerfällig darin, flexibel zum Beispiel auf den Klimawandel zu reagieren.

Vielleicht liegt es nicht in der Natur des Menschen, sich vom ewigen „Immer mehr“ zu verabschieden?

Das ist die Position der herkömmlichen Wirtschaftswissenschaft. Aber selbst dort ist das Konzept vom „Homo oeconomicus“, der stets nur seinen individuellen, kurzfristigen Nutzen maximieren will, inzwischen diskreditiert. Neurowissenschaften, Psychologie, Soziologie und Glücksforschung etwa haben längst valide Belege dafür gefunden, dass wir Menschen uns sicherer und wohler fühlen, wenn wir nicht ständig im Wettkampf sind: Gesundheit, Fairness – also das Gefühl, relativ zu anderen nicht zu kurz zu kommen –, sein Leben gestalten und an der Gesellschaft teilhaben zu können sind die Grundlagen dafür. Die menschliche Natur ist außerdem ein evolutives, sich den Umständen anpassendes Konstrukt. Wenn wir das ernst nehmen, sollte jetzt eine Ära der heroischen Demut beginnen.

Was meinen Sie damit?

Dass wir – radikal betrachtet – einen sicheren Umweltraum für gute menschliche Entwicklung konstruieren und erhalten. Daraus leitet sich die Frage ab, welche inkrementell, aber zügig verbreiteten Innovationen zu dieser Transformation beitragen und mit welchen Messgrößen wir das überprüfen. Die Fixierung auf Geld und Preise als allumfassenden Ausdruck von Wert zum Beispiel gehört ins Museum. Daran können wir alle in unserem Umfeld arbeiten. Je mehr Menschen sich beteiligen, umso wahrscheinlicher, dass wir es schaffen! ■■■

MAJA GÖPEL ist Generalsekretärin des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung „Globale Umweltveränderungen“, lebt in Berlin und hat zwei kleine Töchter. Im Alltag versucht sie umzusetzen, was sie in ihren Arbeiten propagiert: Zum Beispiel ernährt sie sich vegetarisch und verzichtet innerhalb Deutschlands auf Flugreisen. Die promovierte Politikökonomin bemüht sich, nur nachhaltige produzierte Bekleidung und Möbel zu kaufen – allerdings war der Mahagoni-Tisch, den sie letzstens gesehen hat, extrem schön anzusehen, sagt sie.

Funktioniert fairer Handel?



Baumwollernte nahe Balangir in Ostindien: Hier bezieht CWS-boco fair gehandelte Baumwolle

Von **Katharina Habon** / Fotografie: **Stephan Brendgen**

Zwei identische Hosen. Eine wurde weitgehend unter fairen Arbeitsbedingungen hergestellt. Wo und wie die andere produziert wurde, lässt sich nicht zurückverfolgen. Der Preis ist vergleichbar. Welche Hose kaufen Sie?

CWS-boco hat seinen Kunden bei 160.000 Berufskleidungsstücken diese Entscheidung abgenommen und vier Kollektionen für Handwerk und Industrie komplett auf Fairtrade-Baumwolle umgestellt. In dieser Größenordnung war das Haniel-Unternehmen 2017 in Deutschland Spitzenreiter seiner Branche. Dirk Baykal hat erheblichen Anteil daran. „Wir glauben an die Philosophie der langen Lebensdauer, sowohl, was unsere Produkte als auch, was unsere Geschäftsbeziehungen angeht“, sagt der CSR-Koordinator in der Beschaffungseinheit ▶



Die abgelegene Baumwollkooperative der Kleinbauern ist nur mit dem Kleinbus erreichbar

CWS-boco Supply Chain Management. „Daher passt das Fairtrade-Zertifizierungssystem sehr gut zu uns.“

Die Mission seiner Nichtregierungsorganisation (NGO) beschreibt Dieter Overath, CEO von Fairtrade Deutschland, selbstbewusst als „Revolution des Sektors“. Warum sollten westliche Standards in Sachen Arbeitsbedingungen und Umweltschutz nicht auch in Entwicklungsländern gelten? Dafür gibt es moralische, aber auch handfeste ökonomische Gründe. „Wenn wir so weitermachen, werden wir in zehn Jahren Probleme haben, Rohstoffe in ausreichenden Mengen zu bekommen.“ Er untermauert seine Prognose mit einer Studie, für die 5.000 Kinder in Entwicklungsländern nach ihren Berufsträumen befragt wurden. Fast 99 Prozent hätten geantwortet, nicht in die Fußstapfen ihrer Eltern treten zu wollen. „Früher

war das Baumwollfeld quasi ein geschlossener Kosmos. Heute gibt es auch dort Internet, das den Kindern Perspektiven eröffnet“, erklärt Overath. Nur, wer soll in Zukunft die Baumwolle herstellen, wenn der Kleinbauern-Nachwuchs das Dorf verlässt? Eine existenzielle Frage, nicht nur für die Baumwollbauern, sondern auch für die weiterverarbeitenden Produzenten – und am Ende auch für CWS-boco. Dirk Baykal beobachtet einen ähnlichen „Schneeballeffekt“ in südosteuropäischen Ländern wie Bulgarien, Rumänien und Mazedonien, wo sich häufig Konfektionsbetriebe der Textilindustrie befinden. „Die Menschen im erwerbsfähigen Alter wandern zum Beispiel nach Spanien aus, weil sie dort selbst als ungelernte Kräfte mehr verdienen als in der Heimat. Zurück bleiben nur die Alten und die Kinder.“

Der Preis ist relativ

Nur, wie geht es dann weiter? „Wir bei Fairtrade versuchen, die Endprodukte in den Kontext der globalisierten Beschaffung zu stellen und alle Beteiligten in der Lieferkette aus der Anonymität herauszuholen“, sagt Overath. So kann der Träger den Fairtrade-Code im eingenähten Etikett auf der Website der NGO eingeben und erfährt, dass eine Kooperative in Balangir/Ostindien vom Verkauf der Baumwolle für seine Arbeitsjacke profitiert – inklusive Fotos der Bauern und ihrer Familien. Welche emotionale Wirkung eine derartige Transparenz erzielen kann,

hat Dirk Baykal hautnah erlebt. Durch seine Forderungen im Namen von CWS-boco wurden die Arbeits- und Lebensbedingungen der Mitarbeiter in einer pakistanischen Fabrik erheblich verbessert: Festanstellung statt Leiharbeitsstatus, mehr Gehalt und kürzere Arbeitszeiten sowie Unterkünfte im Stadtzentrum anstatt auf dem Produktionsgelände. „Als wir nach einigen Monaten zur Kontrolle in den Betrieb kamen, war es wirklich bewegend, wie dankbar die Mitarbeiter vor Ort waren“, erinnert er sich.

Der CSR-Koordinator wünscht sich, „dass Nachhaltigkeit und Menschlichkeit in allen Geschäftsentscheidungen berücksichtigt werden“. Damit steht er bei CWS-boco „zum Glück“ nicht allein. Dennoch wäre es geschönt zu behaupten, er habe mit

dem Thema Fairtrade von Anfang an überall im Unternehmen offene Türen eingerrannt. „Ich musste Überzeugungsarbeit leisten.“ Schließlich war jedem klar, dass fair gehandelte Rohbaumwolle im Einkauf teurer sein würde als die konventionell angebaute. Denn in den Lizenzgebühren für das Fairtrade-Siegel sind nicht nur die Kosten für „Aufklärungskampagnen“ enthalten. Zudem fordern die Standards von den jeweiligen Vertragspartnern, einen Mindestpreis zu zahlen, der die durchschnittlichen Produktions-



Oben: Einfache Verhältnisse – vor der Kleinfabrik und in ihrem Innern

Rechts: Dirk Baykal lässt sich erklären, wie die Bauern auf gefährliche Pestizide verzichten und stattdessen natürliche Stoffe einsetzen



ausgaben der Bauern deckt, unabhängig von Rohstoffspekulationen und Börsenpreisschwankungen. Zusätzlich erhalten sie eine Prämie für Soziales, Infrastruktur und Bildung, die zum Beispiel den Bau von Schulen ermöglicht. „Damit die Kinder ihrer Gemeinschaft nicht aus Perspektivlosigkeit den Rücken kehren, sondern sich zum Beispiel zu Agraringenieuren ausbilden lassen, die Staudämme bauen können, um Überschwemmungen vorzubeugen und so größere Ernteerträge zu ermöglichen“, hofft Overath.

Zusätzlicher Aufwand entstand bei CWS-boco auch dadurch, dass das Unternehmen bei allen Schritten der Weiterverarbeitung die Wahrung der Rechte der Beschäftigten sicherstellen musste. Dazu zählen unter anderem das Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit, ein gesetzlicher Mindest-



lohn sowie gleicher Lohn für gleiche Arbeit von Männern und Frauen oder gewerkschaftliche Organisationsfreiheit. Es galt, entsprechende Nachweise von allen Produktionsstätten vorzulegen – angefangen bei Spinnereien über Färbereien und Webereien bis hin zur Konfektionierung. „Dennoch relativieren sich die Mehrkosten für die Umstellung auf Fairtrade in unserer Kalkulation, im Unterschied zur Modeindustrie, über die lange Mietdauer der Berufskleidung“, erläutert Baykal den Punkt, mit dem er insbesondere die Skeptiker im eigenen Haus auf seine Seite ziehen konnte.

Pragmatisch, nicht idealistisch

Anfang 2016 waren die ersten Arbeitshosen, -jacken und -westen mit Fairtrade-Baumwoll-Etikett bei CWS-boco erhältlich. „In unserer Branche waren wir damit der Zeit voraus. Heute können wir im Wettbewerb um Aufträge von Kommunalbetrieben gewinnen, weil wir diese Produkte im Portfolio haben“, umreißt Baykal den Sinneswandel, der sich seitdem vollzieht. Umdenken musste auch die NGO bei der Zusammenarbeit mit CWS-boco. Um das Label tragen zu dürfen, muss ein

REGELMÄSSIGE KONTROLLEN

Weltweit sind etwa 100 Millionen Haushalte in 70 Ländern an der Produktion von Baumwolle beteiligt, besonders in West- und Zentralafrika, in Indien, Pakistan und Zentralasien. Für jene 46.300 Bauern, die Fairtrade-Baumwolle anbauen, ist der Einsatz von gentechnisch verändertem Saatgut, gefährlichen Chemikalien und künstlicher Bewässerung verboten. Die Einhaltung der Standards für Umweltschutz und Arbeitsbedingungen in der gesamten Lieferkette wird von der unabhängigen Zertifizierungsgesellschaft FLO-CERT überprüft.

Kleidungsstück aus Mischgewebe einen Baumwollanteil von mindestens 50 Prozent aufweisen. Diese Baumwolle wiederum muss zu 100 Prozent fair gehandelt sein. „Wegen der speziellen Anforderungen an Berufsbekleidung liegt der Mindestanteil für Baumwolle hier bei 30 Prozent“, sagt Dieter Overath. Warum das? „Weil Baumwollgewebe bei jeder Wäsche dünner wird, dadurch relativ schnell reißt und viele Knötchen bildet“, er-



Einer für alle: Von der Fairtrade-Prämie kauften die Bauern einen Traktor, der die Ernte und den Baumwolltransport zur Spinnerei erleichtert

klärt Baykal. Daher handelt es sich bei den Kollektionen von CWS-boco meist um einen Material-Mix mit höherem Polyester-Anteil. „Mehr Baumwolle würde sich negativ auf die Langlebigkeit der Kleidung auswirken und nicht ressourcenschonend sein.“

Die Annäherung beider Seiten wird von Kritikern ketzerisch oft als „Kniefall von Fairtrade vor der Wirtschaft“ bezeichnet. Doch Overath ist zu sehr Pragmatiker, um sich in entwicklungspolitischen Grundsatzdiskussionen zu verlieren. Sein Ziel ist nicht der Idealfall. „Es nützt eben nichts, Vorgaben jenseits der Markterfordernisse zu machen. Wenn sich das Produkt am Ende nicht verkauft und wir keine positive Wirkung im globalen Süden erzielen, können wir unser Label in die Tonne hauen.“

MACHT HANIEL ALLES, WAS PROFIT VERSPRICHT?

**Vorstandsvorsitzender
Stephan Gemkow erklärt,
nach welchen Kriterien Haniel
investiert, wie das Unterneh-
men langfristiges Wachstum
sichert und dabei auch den
sozialen Frieden im Blick hat**

Als Family-Equity-Unternehmen sind wir nicht nur dafür verantwortlich, der Familie Haniel eine angemessene laufende Rendite zu ermöglichen. Ebenso wichtig ist der Fortbestand des Unternehmens über Generationen hinweg. Das verstehen wir unter „enkelfähig“. Schon Franz Haniel hatte dies verinnerlicht: Er investierte mit Weitsicht in zukunftsweisende Geschäftsfelder und verstand es dabei, Geschäftssinn und Gemeinwohl miteinander zu verknüpfen. Auch damit verkörperte er den „ehrbaren Kaufmann“. In der über 260-jährigen Geschichte hat sich das Unternehmen natürlich immer wieder stark verändert. Bei all dieser Dynamik sorgen fest verankerte Prinzipien dafür, dass wir in der richtigen Balance bleiben.

Unser Portfolio soll im Idealfall aus zehn mittelständischen, nicht synergetischen Unternehmen bestehen. Damit soll die Risikoposition unseres Unternehmens optimiert werden. Als ich vor sechs Jahren bei Haniel angefangen habe, verfügten wir nur über vier Geschäftsfelder. Inzwischen haben wir einiges geschafft: Mit BekaertDeslee, dem Hersteller von Matratzenbezugsstoffen, dem Verpackungsmaschinenproduzenten ROVEMA und Optimar, die automatisierte Fischverarbeitungssysteme produzieren, sind

drei neue Geschäftsbereiche integriert. Neue Beteiligungen auf Holding-Ebene werden sehr wahrscheinlich aus anderen Branchen stammen.

Die richtige Balance für unser Portfolio im Auge haben

Bei der Portfoliodiversifikation spielen auch die Größe und der Reifegrad der Unternehmen eine Rolle. Um mehr Dynamik zu erreichen, haben wir mit ROVEMA und Optimar in wesentlich kleinere Unternehmen investiert, die starkes Wachstumspotenzial haben. Wir haben dabei gelernt, dass diese mehr Unterstützung von der Holding benötigen als die großen Geschäftsbereiche. Deshalb ist nach dem Erwerb der beiden kleinen Unternehmen ein Punkt erreicht, an dem wir aus Ressourcen-Gründen bevorzugt wieder nach Unternehmen in der Größenordnung von 300 bis 400 Millionen Euro Umsatz Ausschau halten. Aber auch solche Unternehmen im Portfolio sollen von einem nachhaltigen Trend profitieren, über einen langen Zeitraum wertschaffend wachsen können und so eine lange Zukunft vor sich haben. Wir müssen dabei eine Balance finden zwischen schnell wachsenden Unternehmen und größeren Geschäftsbereichen, die uns Stabilität bringen und über einen kontinuierlichen Erlösstrom auch das anorganische Wachstum der kleineren Unternehmen quasi mitfinanzieren können.

Auch wenn das die Aufgabe zusätzlich erschwert: Wir werden keine Unternehmen erwerben, die unseren grundsätzlichen Investitionskriterien nicht entsprechen. Also keine kapitalintensiven großen Anlagen, keine Groß-Chemie, keine reinen B2C-Geschäfte und keine Unternehmen, die aus Nachhaltigkeits- oder Governance-Aspekten nicht in Frage kommen. Ein Beispiel hierfür war ein Unternehmen, welches nur über virtuell geführte Werte verfügte. Managementmeetings fanden nicht statt, und als Unternehmensadresse fungierte der Wohnort der Chefsekretärin. Ein klares Nein erhielt auch ein Produzent von

Überlebenssystemen, der – neben zivilen Einsatzgebieten – zu einem kleinen, aber wachsenden Anteil hochinnovative Produkte für das Militär produzierte, die eine integrierte Schnittstelle zu Waffensystemen aufwiesen. Wir investieren nicht in Rüstung. Wir legen auch Wert darauf, dass ein erfolgreiches Management bereit ist, mit uns weiterzuarbeiten. Ein Kriterium, das auch bereits zu Absagen unsererseits geführt hat. Im Hinblick auf die Stabilität und Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells dürfen für uns keine Fragen offen sein. Da machen wir keine falschen Kompromisse.

Unsere
ökonomischen
Ziele wollen
wir im Einklang
mit ökologischen
und gesellschaftlichen
Aspekten
erreichen

Unsere ökonomischen Ziele wollen wir im Einklang mit ökologischen und gesellschaftlichen Aspekten erreichen. Dieser Ansatz gilt entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von der Investitionsphase über die Steuerung der Beteiligungen und temporäre Finanzanlagen bis hin zur Desinvestition. Bei der Prüfung von Akquisitionsmöglichkeiten werden entsprechend auch soziale und ökologische Kriterien beachtet. Das erwarten wir auch von den Geschäftsbereichen im laufenden Geschäft. Deshalb gibt es bei Haniel Verhaltensgrundsätze für die geschäftlichen Aktivitäten auf allen Ebenen. Mit dem Kodex bekennt sich Haniel unter anderem zum verantwortungsvollen Umgang mit der Umwelt, zum Einsatz für faire und sichere Arbeitsbedingungen, zur Bekämpfung von Korruption sowie zur Achtung der international anerkannten Menschenrechte.

Für unsere Soziale Marktwirtschaft eintreten

Seit geraumer Zeit sehen wir mit Sorge Tendenzen einer Polarisierung der Gesellschaft. Und dies, obwohl wir in Deutschland gerade eine lange Phase des Wirtschaftswachstums erleben. Naturgemäß sind Wohlstandsgewinne, selbst, wenn sie allen zugutekommen, aufgrund unterschiedlicher Ausgangspositionen schon mathematisch ungleich verteilt. Auch statistisch erzeugt unsere relative Armutsbegriffs immer mehr „Arme“ oder von der Armut Bedrohte, ohne dass sich ihre Situation absolut nachteilig entwickelt hätte. Das lässt Menschen zurück, erzeugt Verlierer oder vermittelt zumindest dieses Gefühl. Und dies wiederum schürt eine Stimmung, die den Falschen, den Bauernfängern, in die Karten spielt. Die dazu führt, dass Radikalismus, Protektionismus und Nationalismus sich ausbreiten, dass Schuldige gesucht werden. Dass der Tonfall sich verschärft, Argumente und Objektivität nicht mehr

zählen, Polemisierung und vermeintlich einfache Lösungen die Oberhand gewinnen. Hier müssen wir gegenhalten. Vielleicht erklären wir zu wenig, vielleicht müssen wir wieder mehr miteinander als übereinander reden und die Vorzüge und Errungenschaften der Demokratie und unserer Sozialen Marktwirtschaft aufzeigen. Auch ein Vergleich mit anderen Nationen hilft – wir klagen auf sehr hohem Niveau! Nach der Katastrophe des 2. Weltkriegs, die nur Verlierer erzeugte, haben unsere Altvorderen mit dieser demokratisch-sozialwirtschaftlichen Ordnung wirklich etwas Großartiges geschaffen.

Im Gegensatz zu Private-Equity-Investoren halten wir unsere Unternehmen lange in unserem Portfolio. Wir wollen sie nachhaltig weiterentwickeln. Zum Kaufzeitpunkt darf es deshalb nichts geben, was die potenzielle Haltedauer von vornherein beeinträchtigt. Die Marktentwicklung und zugrunde liegende Megatrends müssen zeigen, dass das Unternehmen über einen langen Zeitraum nachhaltig wachsen kann. Das ist die eine Seite. Auf der anderen Seite ist es natürlich so, dass wir das Portfolio aktiv managen. Wir prüfen jedes unserer Investments regelmäßig auf seine Sinnhaftigkeit. Dabei gibt es keine Tabus. Wenn wir zu dem Schluss kommen, dass ein anderer Eigentümer besser zu der künftigen Entwicklung beitragen kann, steigen wir aus. Deshalb haben wir zum Beispiel den Pharmahändler Celesio vor drei Jahren verkauft und unsere Anteile an der Finanzbeteiligung METRO immer weiter reduziert. Das tun wir aber nicht, weil wir mal etwas Gegenwind bekommen oder es gerade nicht so gut läuft, sondern nur als Ergebnis gründlicher Analysen. Am Ende des Tages geht es darum, dass sich die positiven und negativen Entwicklungen insgesamt so überlagern, dass in der Summe Wert geschaffen wird.

Wir wollen nachhaltig wachsen und natürlich Gewinne erwirtschaften. Aber auch unseren Beitrag für eine weltoffene, demokratische und nachhaltige Gesellschaft leisten. Nur so ist es uns möglich, nicht nur die Geschäftsbereiche bei ihrer weiteren Entwicklung zu unterstützen, sondern auch unser gesellschaftliches Engagement mit den Schwerpunkten Bildungsförderung, Standortverantwortung und Mitarbeiterengagement fortzusetzen. Sind wir perfekt? Machen wir alles richtig? Sicher nicht. Aber wir sind bereit, zu lernen und Erfahrungen zu teilen, Neues anzugehen. Da schließt sich der Bogen über 260 Jahre – ganz im Sinne unseres Gründers.

Wir wollen
nachhaltig
wachsen
und natürlich
Gewinne
erwirtschaften



Was bringt soziales Unternehmertum?

Gesellschaftliche Probleme lösen und damit Geld verdienen – das ist die Idee hinter Social Entrepreneurship. Seit drei Jahren werden Gründerteams am Franz-Haniel-Platz gefördert. Mit Erfolg?

Von Janina Groffmann

Fotografie: Michael Hudler

Direkt neben dem Gründerhaus auf dem Haniel-Firmengelände betritt man eine andere Welt: Auf zwei Stockwerken wollen hier junge Gründer die Welt verändern. Mehrere helle Räume mit großen Tischen, Sitzsäcken und Whiteboards und eine große Wohnküche bieten Platz für Coworking, Austausch und Seminare.

Die Idee hinter sozialem Unternehmertum ist es, mithilfe der unternehmerischen Tätigkeit soziale oder ökologische Herausforderungen zu lösen. Dabei arbeiten die Unternehmen zwar nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten, der Profit steht aber im Hintergrund. Themen sind zum Beispiel Bildung, Umweltschutz oder Integration. Offizielle Statistiken zur Zahl der Sozialunternehmen in Deutschland gibt es nicht, doch für immer mehr junge Gründer ist es reizvoll, nicht nur ein eigenes Unternehmen aufzubauen, sondern damit auch etwas zu verändern. „Die meisten unserer Bewerber sind um die 30 und hochqualifiziert. Die könnten woanders viel Geld verdienen. Doch die Generation Y will einen Sinn hinter ihrer Arbeit“, sagt Dirk Sander.

Ideen fürs Ruhrgebiet

Er ist der Mann, der die jungen Gründer seit drei Jahren auf ihrem Weg zum erfolgreichen Sozialunternehmen unterstützt. Der geborene Duisburger hat mit seinen Mitarbeitern und einem Netzwerk an Experten in zehn Runden 62 Teams gefördert – mit Coaching, Seminaren zu Themen wie Geschäftsmodellentwicklung oder Finanzierung und Netzwerken. Etwa die Hälfte davon hat bisher ein Unternehmen gegründet. „Da sind einige sehr interessante und aussichtsreiche Unternehmen dabei“, sagt Sander. Beispiele sind ichó, die eine interaktive Therapiekugel für Demenzerkrankte entwickelt haben, Codivity, die Programmierkurse an Schulen anbieten, oder Futterzeit, die Hundefutter aus Insekten herstellen. Andere Teams arbeiten noch an der Verbesserung ihres Geschäftsmodells

oder müssen rechtliche Rahmenbedingungen klären, manche haben auch erkannt, dass die Idee sich doch nicht umsetzen lässt.

Dirk Sander und sein Team haben dazu beigetragen, dass sich im Ruhrgebiet immer mehr andere Akteure damit beschäftigen, wie soziale Probleme unternehmerisch gelöst werden können. Dabei stehen soziale Unternehmen vor speziellen Herausforderungen. Es gibt wenige Angebote zur Gründungsförderung oder Finanzierung. Dazu kommt, dass die Abnehmer der Leistung meist andere sind als diejenigen, die dafür zahlen sollen, zum Beispiel im Bereich

„Wir wollen die Gründer nicht nur in der frühen Phase unterstützen, sondern einen nachhaltigen Markteintritt ermöglichen und den Erfolg in den nächsten Jahren sicherstellen“

der Bildungsförderung. „So langsam erkennen aber auch die Banken den Markt für soziale Start-ups.“

Haniel fördert das Projekt gemeinsam mit der KfW Stiftung und der Beisheim Stiftung. Auch Mitarbeiter, Mitglieder der Haniel-Familie und die Haniel Stiftung engagieren sich für Start-up-Teams, zum Beispiel als Mentoren, durch fachliche Beratung bei Themen wie Recht und Finanzen oder durch direkte Investments. „Die Förderpart- ➤

ner haben uns sehr gut unterstützt“, sagt Sander. „Durch den Standort auf dem Haniel-Gelände wurden wir außerdem von Anfang an ernst genommen, haben Aufmerksamkeit bekommen und konnten von den lokalen Netzwerken profitieren.“

Neue Pläne

Nach drei Jahren sehen Sander und seine Mitarbeiter Potenzial, die Teams zukünftig noch intensiver zu unterstützen. „Aktuell umfasst das Programm acht Monate Förderung. Wir wollen die Gründer aber nicht nur in der frühen Phase unterstützen, sondern einen nachhaltigen Markteintritt ermögli-

wir durch unsere Netzwerke und Kooperationen in der Region noch viel mehr leisten können. Künftig wollen wir die Teams noch viel individueller in den einzelnen Gründungsphasen unterstützen. Zum Beispiel darin, die Idee im systematischen Kundenkontakt weiterzuentwickeln, sich im Markt zu etablieren und die Finanzierung zu klären.“ Sander und sein Team möchten deshalb noch mehr Kooperationspartner gewinnen, zum Beispiel Banken, Experten in Bereichen wie Website-Entwicklung oder auch Universitäten. „Wir wollen die Probleme der Region mit den Kompetenzen der Region zusammenbringen.“ Denn das Ruhrgebiet hat einen enormen Standortvorteil: Hier kommen verschiedene soziale Probleme mit einer hohen Dichte an Universitäten und damit gut ausgebildetem Nachwuchs zusammen.

Außerdem will sich Sander mit seinem Team selbst auf die Suche nach interessanten Geschäftsmodellen machen. „Es gibt gerade im Technologiebereich viele Start-ups, denen gar nicht klar ist, dass sie mit ihrer Idee auch einen sozialen Einfluss haben könnten“, sagt Sander. „Wir erweitern unseren Fokus auf Unternehmen, die zwar profitorientiert arbeiten, aber das Potenzial haben, ein soziales Problem zu lösen.“ Darin sieht er auch keinen Widerspruch: „Entscheidend ist der Impact. Die Lösung ist nicht Konkurrenz, sondern mehr Kooperation. Unternehmen, die ihre Ideen zusammenbringen, um neue Ideen und gesellschaftliche Lösungen voranzutreiben.“

Ein nachhaltiger Kapitalismus

Sander sieht den Kapitalismus sehr differenziert: „Der Kapitalismus ist ein janusköpfiges Phänomen. Von vorn betrachtet, erscheint er als Erfolgsgeschichte und hat in Europa und anderen entwickelten Ländern viel Gutes hervorgebracht, zum Beispiel mehr Freizeit, Komfort, Gesundheit und ein längeres Leben. Gleichzeitig ist er aber auch eine tragische Ge-

schichte, weil wir die Umwelt zerstören und Menschen ausbeuten.“ Soziales Unternehmertum ist für ihn deshalb auch eine Antwort auf aktuelle Entwicklungen: „Die digitale Transformation setzt künftig viele Arbeitsplätze frei. Wir müssen neue Formen der Arbeit schaffen.“

Die frei werdenden Ressourcen könnten zum Beispiel im sozialen und kreativen Bereich genutzt werden: „Wenn die Chancen auf rein wirtschaftliche Erwerbsarbeit abnehmen, steigt die Wertigkeit eines nachhaltigen gesellschaftlichen Engagements. Das gilt zumindest für unsere Breitengrade. In den Ländern des globalen Südens wird der Industriekapitalismus noch weitergehen, aber die Probleme werden schneller offensichtlich als in den industrialisierten Ländern, und dann steigt der Handlungsdruck.“

Auch bei Unternehmen sieht er zunehmend einen Wandel: „Im Finanzkapitalismus stehen Investoren und Shareholder im Mittelpunkt und sind wichtiger als die eigentlichen Kunden. Das soziale Unternehmertum stellt die gesellschaftliche Rendite in den Vordergrund.“ Das Finanzielle sei dabei immer noch wichtig, um Investoren zu bekommen, denen daran gelegen sein muss, ihr Geld gewinnbringend anzulegen, sodass es einen vielfachen Impact generiere. „Noch ist das ein Nischenmarkt für Investoren, die anders denken, aber immer mehr Unternehmen ziehen es zumindest in Betracht.“

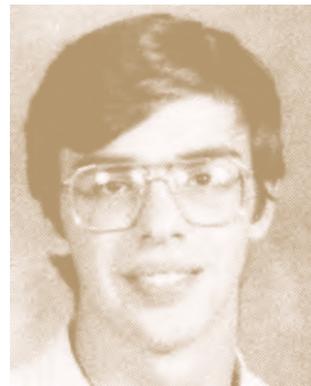
Sander hält es mit dem Begründer der Gemeinwohlökonomie, Christian Felber, der die Transformation des kapitalistischen Systems in eine nachhaltige, ethische und kooperative Marktwirtschaft einem radikalen Systemwechsel vorzieht. „Das Ruhrgebiet gilt heute international als Modellregion für eine gelingende Transformation und Integration von Wirtschaft und Gesellschaft. In diesem Sinne werden wir künftig noch intensiver mit den betroffenen Stakeholdern kollaborieren und nachhaltige Lösungen für die Probleme der Region entwickeln.“

- **Wirtschaft ohne einseitiges Profitstreben**
- **Sinnstiftung für Gründer**
- **mehr freundschaftlichen Zusammenhalt**
- **Innovationen in Bereichen wie Bildung, Umweltschutz oder demografischer Wandel**

Dirk Sander stammt zwar aus einer bildungsfernen Familie, machte aber trotzdem Abitur und studierte Philosophie, Germanistik und Politik. Danach arbeitete er 17 Jahre bei einer internationalen Bank. Eine klassische Konzernkarriere, „bis ich keine Möglichkeit mehr sah, mich weiterzuentwickeln“, sagt er. Damals ging er für mehrere Wochen als Mikrofinanz-Berater nach Bangladesch, dann weiter nach Tansania, wo er mit einem einheimischen Bekannten ein eigenes Mikrofinanz-Unternehmen gründete. Heute sitzt er im Vorstand verschiedener Sozialunternehmen.



JUNGE, BIST DU SCHON WIEDER GEWACHSEN?



Die Digitalisierung hat aus winzigen Hinterhof-Firmen mächtige Konzerne gemacht, die den Wettbewerb verzerren und den politischen Diskurs entfesseln. Der Ruf nach Sozialer Marktwirtschaft wirkt dagegen kraftlos. Aber das muss er nicht sein

Von **André Boße**

Das Jahr 1957: Ludwig Erhard hält sein Buch „Wohlstand für alle“ in Händen. In Ortschaften darf man nicht mehr 80, sondern nur noch 50 fahren. Die Sowjetunion schießt den ersten Satelliten ins All. Und der deutsche Physiker Lorenz Hanewinkel stellt den Z22 fertig: Deutschlands ersten Röhrencomputer, ein verkabelter Aktenschrank, Speicherkapazität: die dreifache Buchstabenmenge dieses Beitrags. Um die Maschine zu kühlen, legt man einen Wasseranschluss. Der Z22 war ein Meilenstein auf dem langen Weg zur Digitalisierung, die heute die Idee der Sozialen Marktwirtschaft erschüttert. So sehr, dass Ludwig Erhard Buch und berühmte Zigarre aus den Händen fallen würden.

FLINK, ENTSCHLOSSEN, ZÜGELLOS

Die Soziale Marktwirtschaft ist einer der Gründungsmythen der Bundesrepublik Deutschland und ein Kompromiss, den Achim Wambach, Ökonom und Präsident des Zentrums für Europäische Wirtschaftsordnung (ZEW), so erklärt: „Hinter der Sozialen Marktwirtschaft stand die Überzeugung, dass der Markt der beste Mechanismus ist, um Menschen und Produkte und Angebote zusammenzubringen und wirtschaftliche Dynamik zu entfachen.“ Der Politik sei aber auch bewusst gewesen, dass der Markt in manchen Situationen versagt

und Ergebnisse hervorbringt, die der Gesellschaft nicht gut bekommen. „Deshalb wurde er ordnungspolitisch eingeehgt.“ Dazu zählen das Verbot von Kartellen, um Monopole zu vermeiden, aber auch die Sozialpolitik, die verhindert, dass kranke, alte oder wenig erfolgreiche Menschen in Not und bitterer Armut enden. Kurzum: Der Markt ist frei, solange er sich beherrscht. Seine Zügel werden erst sichtbar, wenn er versucht, sie abzustreifen.

Im analogen Zeitalter lief das – Probleme und Rückschläge eingeschlossen – ganz gut, bis um das Jahr 2002 die digitale Epoche begann. Und heute? Sind Konzerne wie Amazon, Facebook, Apple und Google nicht vor allem eins: zügellos? Monopolisten möchten sie sein, teilweise haben sie es bereits geschafft. Sie wachsen und wachsen, schaffen aber verhältnismäßig wenig neue Arbeitsplätze. Sie tricksen bei den Steuern, reagieren aggressiv auf Konkurrenz und hintergehen ihre Nutzer, indem sie ihnen Daten wegnehmen und nicht verraten, was sie damit anstellen. Was wir mittlerweile wissen: Ihre Produkte, Software, Such-

maschinen, Produktrankings und Postings manipulieren uns subversiv und nachhaltig. Informationen, Angebote, Preise, ja sogar Emotionen werden gesteuert – vor unseren Augen und zugleich hinter unserem Rücken. Das torpediert den freien Markt und die Demokratie.

Wie konnte es so weit kommen? Achim Wambach verweist auf die historische Besonderheit der Digitalwirtschaft: „Sie zeichnet sich durch Plattform- und Datenökonomie aus.“ Erfolgreich ist nicht mehr, wer das meiste Kapital und die meisten Produktionsmittel besitzt. Erfolg hat, auf wessen Plattform sich die meisten Nutzer versammeln und wer sich auf diese Weise die meisten Daten sichert. Hinzu kommt, dass die Tech-Giganten global und rasend schnell operieren. So umfassend und flink, dass die für Marktregulierungen zuständigen Institutionen in den Nationalstaaten nicht hinterherkommen. „Man gewinnt den Eindruck, dass diese Unternehmen lange in einem relativ unregulierten, anarchischen Markt agieren konnten“, sagt Achim Wambach. „Alles war neu und

Man kann alle Gesellschaftsformen digital neu erfinden – vom digitalen Faschismus über einen digitalen Kommunismus bis hin zum digitalen Feudalismus

ohne historisches Beispiel. Ohne große Gegenwehr von Behörden und Parlamenten schufen sie Fakten.“

GEFÄLLT'S EUCH, IHR LEMMINGE?

Angenommen, ein deutscher Autobauer hätte zu Zeiten Ludwigs Erhards vermurkste Fahrzeuge produziert – stinkende Karren, mit denen man kaum heil von A nach B kommt. Wie seltsam wäre es gewesen, wenn die Konsumenten gegen die miese Qualität dieser Autos protestiert hätten, indem sie sich ausgerechnet diese Wagen anschaffen, sich hineinsetzen und hupend durch die Innenstadt fahren? Nein, die Kunden hätten diese Autos natürlich links liegen lassen.

Die Plattformökonomie der digitalen Welt stellt diese Selbstverständlichkeit auf >



den Kopf. Beispiel Facebook im Frühling 2018: Mark Zuckerbergs Konzern saugt Daten und gibt sie hinter vorgehaltener Hand weiter, an hinterlistige Einflussnehmer, die mit den Daten Wahlen manipulieren. Das ist erstens Datenraub und zweitens ein Angriff auf die Demokratie. Und was machen die Facebook-Nutzer? Protestieren auf ebendieser Plattform, dass ihre Praktiken nicht länger tragbar seien. Einige drohen damit, die Community zu verlassen – nicht ohne stündlich zu checken, wie viele Likes ihnen diese Ankündigung bringt. Einer von diesen Leuten war: der Autor dieser Zeilen selbst. Schnell fragte ich mich, warum mache ich so einen Quatsch? Sind mir Datenraub und Manipulation eigentlich schnuppe? Oder bin ich abhängig? „Es ist sicher nicht so, dass es den Menschen egal ist, was bei Facebook passiert ist“, sagt der Ökonom Hans Christian Müller, der zusammen mit Achim Wambach das Buch „Digitaler Wohlstand für alle“ geschrieben hat. „Ihnen bleibt nur nichts anderes übrig, als zu bleiben, wenn sie nicht darauf verzichten möchten zu erfahren, was ihre engen und entfernten Freunde gerade so treiben.“



Für Werbekunden gelte das selbe: „Wo sonst können sie so viele junge Konsumenten

erreichen wie bei Facebook?“ Ja, wir sind abhängig. Anders gesagt: Viele Bereiche der digitalen Ökonomie besitzen nicht die „Demokratie des Marktes“, die von den Vordenkern der Sozialen Marktwirtschaft als Prämisse formuliert wurde. So schrieb der einflussreiche Ökonom Wilhelm Röpke in den 1950er Jahren, die Demokratie des Marktes sei die einzige Möglichkeit, „die Konsumenten, für die produziert wird, zum Herrscher der Produktion zu machen“. Mit der individuellen Kaufentscheidung komme jeder Stimmzettel

Dezentrale Entscheidungen sicherstellen, die Macht der Datenmonopole brechen!

zur Geltung. „Wir erhalten damit eine Marktdemokratie, die an geräuschloser Exaktheit die vollkommenste politische Demokratie übertrifft.“

Geräuschlos – ein gutes Stichwort. Vor einiger Zeit hat Dirk Helbing die düsteren Klassiker „1984“ und „Fahrenheit 451“ aus dem Bücherschrank geholt. „Man kann sie wahlweise als Warnungen oder Gebrauchsanweisungen lesen“, sagt der Professor für

Computational Social Science an der ETH Zürich. Als Physiker und Mathematiker ist er Pragmatiker und sieht es so: „Es ist ein Fehler zu glauben, dass die digitale Gesellschaft per se demokratisch geprägt sein muss.“ Im Grunde kann man alle Gesellschaftsformen digital neu erfinden – vom digitalen Faschismus über einen digitalen Kommunismus bis hin zum digitalen Feudalismus, in dem weite Teile der Gesellschaft ihre Freiheiten abtreten an eine neue herrschende Klasse, die ihre Position durch den Besitz von Daten, Kapital und Macht absichert. „Was Demokratie und Soziale Marktwirtschaft daher brauchen, ist ein digitales Update“, sagt Helbing. Sonst besteht die Gefahr, dass beide nicht mehr funktionieren. Wie ein uralter Laptop, dessen Betriebssystem seit Jahren niemand mehr aktualisiert hat – und der nicht mehr weiß, was er mit der ganzen neuen Software anfangen soll.

SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT RELOADED

Als Angela Merkel Ende August den „Digitalrat der Bundesregierung“ ins Leben rief, war Viktor Mayer-Schönberger einer der zehn Experten dieses Gremiums. Der Jurist ist Professor für Internet Governance & Regulation in Oxford, mit 19 gründete er sein erstes Softwareunternehmen. Wenn der 52-Jährige auf den digitalen Markt blickt, wird ihm eigentlich nicht schummrig. Als „daten-reich“ bezeichnet er ihn. Prinzipiell sei das für alle Teilnehmer ein Segen. „Mithilfe von Daten und deren Analyse lassen sich generell bes-

essere Entscheidungen treffen“, sagt er. „Der Markt ist effizienter in der Lage, Angebot und Nachfrage zueinanderzuführen.“ Für uns Kunden sei das aber eine Herausforderung, weil wir die vielen Marktinformationen erst einmal verarbeiten müssen. „Helfen könnten uns digitale Assistenten, die für uns aus den Daten lernen.“ Seine Vision:

Jedes Produkt, jede Dienstleistung wird transparent, der Kunde kann alle möglichen

Daten einsehen, den CO₂-Abdruck oder die für die Produktion benötigte Menge Wasser. Einen Zugang zu diesen Daten und die Hoheit über sie zu besitzen und sich auf dieser Grundlage dezentral zu entscheiden – das ist für Mayer-Schönberger Marktdemokratie im besten Sinne. Er ist daher überzeugt, dass die Digitalisierung auch weiterhin das Potenzial besitzt, Demokratie und Markt robuster zu machen.



Wenn da nur nicht diese ärgerliche Neigung zur Monopolbildung wäre, durch die Informationsflüsse gesteuert und zentral Entscheidungen beeinflusst werden. „Lassen wir das zu, ersetzen wir die Marktwirtschaft durch eine zentral gesteuerte Planwirt-

Wir müssen auch in Zukunft alle auffangen, die fallen!

schaft. Und dann werden Facebook, Amazon, Google & Co. zu den zentralen Institutionen, die den Informationsstrom vorgeben.“

Gibt es dagegen ein Mittel? Ja, sagt Viktor Mayer-Schönberger: „Dezentrale Entscheidungen sicherstellen, die Macht der Datenmonopole brechen!“ Klingt kämpferisch. Steckt dahinter eine Aufspaltung der digitalen Superstars? Vielleicht sogar deren Verstaatlichung? „Nein, es reicht, wenn wir die zentrale Ressource ihrer Macht breiter streuen – nämlich die Daten.“ „Datenteilungspflicht“ nennt er sein Konzept: Die großen Konzerne werden verpflichtet, die gesammelten Daten auch anderen Akteuren zur Verfügung zu stellen. Dadurch haben die Konzerne zwar nicht weniger davon, aber die anderen wieder eine Chance im Wettbewerb.

ENDE DER ARBEIT ODER OHNE ENDE ARBEIT?

Aber selbst wenn das gelänge, blieben andere Fragezeichen. „Die Meisterung der Hochkonjunktur“ heißt ein wichtiges Kapitel in Ludwig Erhards Buch, und man denkt sich: Na, die hatten Probleme damals! Dort steht: „Der Tatbestand der Sozialen Marktwirtschaft ist (...) nur dann als voll erfüllt anzusehen, wenn (...) echte Reallohnsteigerungen möglich werden.“ Wie kann das in Zukunft gehen, wenn künstliche Intelligenz einen Großteil der Click-Routine-Jobs wegrationalisiert?

Die Autoren Hans Christian Müller und Achim Wambach sehen nicht schwarz: „Grundsätzlich gehen wir nicht davon aus, dass uns die Arbeit ausgeht.“ Maschinen und Algorithmen, die stumpfe Aufgaben erledigen, könnten den Menschen Zeit schenken. „Und die Geschichte der Menschheit zeigt, dass uns immer dann tolle Gedanken gekommen sind, wenn wir mal Zeit dafür hatten.“ Gut, aber was macht jemand, der viel Zeit für eine gute Idee hat, weil sein Arbeitgeber ihm gekündigt hat? Der Optimist Viktor Mayer-Schönberger verweist noch einmal auf das große Potenzial des Daten-Reichtums: Noch bedeute Arbeit für die meisten eine Vollzeitbeschäftigung bei ei-

nem Arbeitgeber – „ein festes Bündel an Pflichten für einen monatlichen Lohn“. Mayer-Schönberger fordert nun die „Entbündelung“ der Arbeit: „Der datenreiche Arbeitsmarkt führt passgenau Angebot und Nachfrage zusammen. Wir arbeiten dann nicht nur für einen, sondern für zwei oder drei Arbeitgeber.“ Nicht, weil wir nur so über die Runden kommen – dafür könnte eine Art Grundeinkommen sorgen. „Sondern um aus der Kombination der Arbeit und ihrer Vielfalt mehr Freude zu schöpfen.“

Aber haben solche Utopien heute überhaupt eine Chance? Unmut, Kränkung und Verbitterung scheinen positive Zukunftsentwürfe unterzubuttern. Die westlichen Demokratien befinden sich in einer Krise, weil immer größere Gruppen das Gefühl haben, nutz- und wertlos zu sein: wirtschaftlich, kulturell. Ist in dieser Gemengelage ein Slogan wie „Wohlstand für alle“

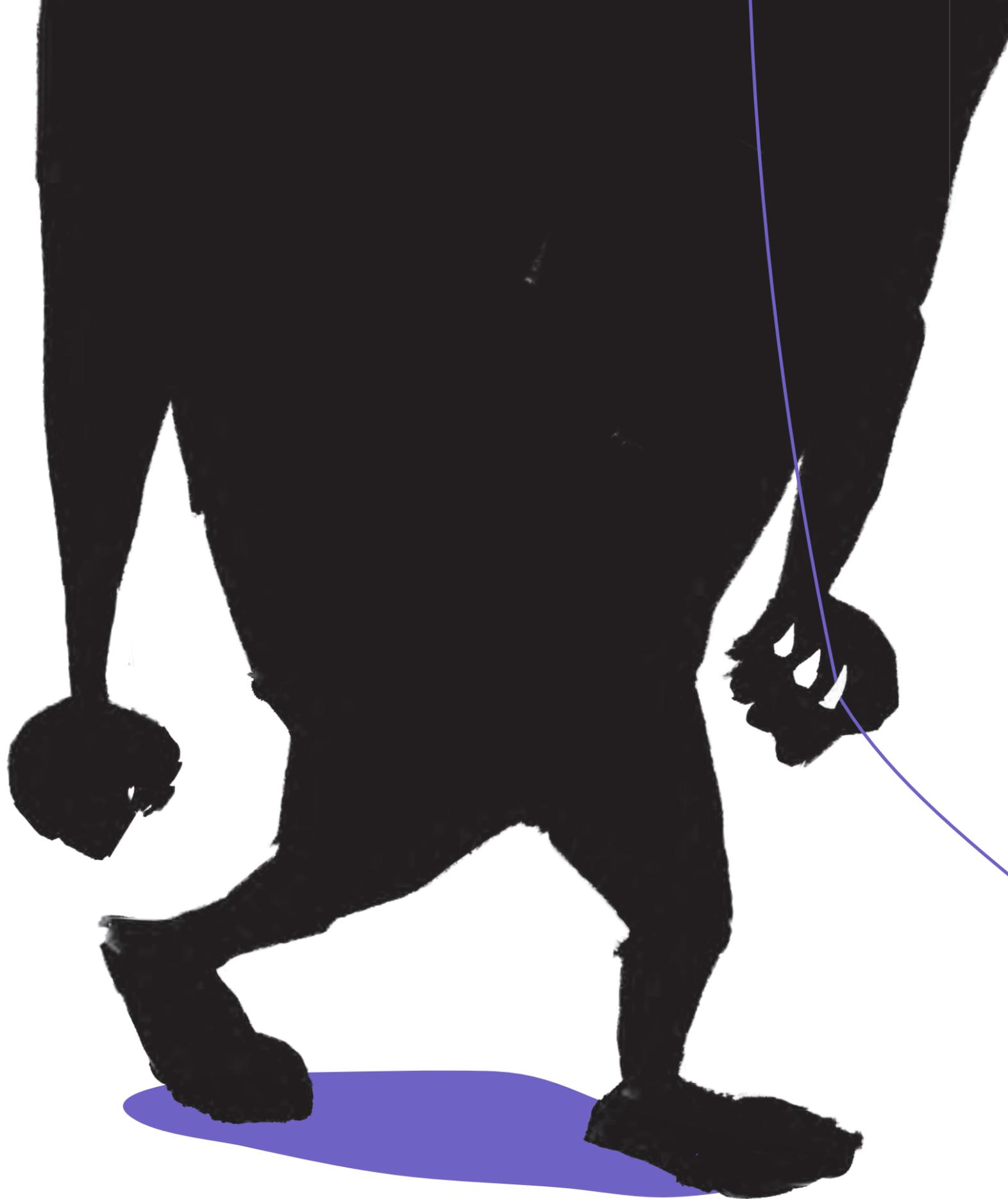
überhaupt noch umsetzbar? „Die Gefahr ist, dass sich die Gesellschaft polarisiert“, sagt Achim Wambach. In der einen Liga diejenigen, die weiter mitspielen. In der anderen alle, deren Fähigkeiten kaum noch gebraucht werden. „In den vergangenen Jahrzehnten wuchsen die Einkommen der Gutqualifizierten besonders stark, die der anderen wenig“, so Wambach. Gerade die Mittelschicht habe zu kämpfen. Nicht wenige sagen, sie breche langsam weg.

Die Lösung? „Wir müssen auch in Zukunft alle auffangen, die fallen. Besonders aber müssen wir dafür sorgen, dass die Menschen schnell die nötigen Qualifikationen erlangen“, sagt der Autor. Sozialpolitik! Bildungspolitik! Echte politische Klassiker! Die analoge Wirtschaftswunder-Bundesrepublik ist Geschichte. Aber der starke Wunsch, Demokratie und Gesellschaft so zu gestalten, dass es gleichsam frei und gerecht zugeht, ist aktuell. Dem würde gewiss auch Ludwig Erhard zustimmen.

Sozialpolitik! Bildungspolitik! Echte politische Klassiker!

„The Golden Boys“: Google-Gründer Larry Page (S. 24), Facebook-Chef Mark Zuckerberg (S. 25), Google-Gründer Sergey Brin (S. 26 l.), Apple-Boss Tim Cooke (S. 26 r.) und der Gründer und Chef von Amazon, Jeff Bezos (S. 27)





Hohe Stirn, randlose Brille, teurer Anzug: Männer wie Larry Fink sieht man zur Mittagszeit in Midtown Manhattan Dutzende auf den Straßen zwischen den riesigen Bürotürmen. Unauffällige, reserviert wirkende Typen. Intelligente Gesichtszüge, süffisante Art. Die vielleicht wie er um Viertel nach fünf aufgestanden sind, New York Times, Washington Post und Wall Street Journal überflogen haben und um sechs im Büro saßen, später am Morgen ein kurzes Telefonat mit der Ehefrau. So weit, so wenig aufregend. Wäre da nicht diese unfassbare Summe, die Larry Finks Firma verwaltet: 6.300.000.000.000 US-Dollar.

Blackrock ist in fast allen Ländern der Erde der größte Investor der Unternehmenswelt. 6,3 Billionen US-Dollar sind mehr, als jede andere Investmentbank stemmt, und so viel wie die jährlichen Staatsausgaben Japans, Deutschlands, Frankreichs und Großbritanniens zusammen. Nettogewinn 2017: gut 3,7 Milliarden US-Dollar, erwirtschaftet von ca. 14.000 Mitarbeitern. In Deutschland gehören dem Unternehmen rund sieben Prozent an der Deutschen Post, an der Allianz und an Bayer sowie etwa sechseinhalb Prozent an der Deutschen Bank – und noch einiges mehr.

Der Konzernriese investiert und kontrolliert: Für die EZB führt Blackrock Stresstests durch, die hauseigene Risikomanagement-Software wird von EZB und deren amerikanischem Pendant Fed gleichermaßen genutzt. Analysen zu faulen Krediten für die straukelnden Zentralbanken in Irland und Griechenland gehörten genauso zu den Aufträgen wie das Consulting von nahezu allen großen Geldhäusern, die im vergangenen Jahrzehnt taumelten.

Wer ist Laurence Douglas Fink, der jeden Tag angeblich immer gleich beginnt? Was ist ihm wichtig? Und was will dieser Mann, der über sein Unternehmen mehr Einfluss auf Wirtschaft und Politik ausüben kann als die meisten Staatschefs? So viel steht fest: Fink hat einen Giganten geschaffen, den er

Illustration: Christoph Kienzle

Alles im Griff, Mr. Fink?

Laurence Douglas Fink wirkt solide, ist erfolgreich und ermahnt andere Unternehmer zu verantwortlichem Wirtschaften. Stellt sich nur die Frage, ob er mit seiner Firma Blackrock ein unkontrollierbares Monster erschaffen hat

Von **Christian Fahrenbach**



trotz aller guten Absichten möglicherweise nicht mehr bändigen kann.

SUPERSTAR, VOLLIDIOT, PARANOID

Der Mann, dessen Firma Monopoly mit der Welt spielt, stammt aus der Mittelschicht. Aufgewachsen an der Westküste, die Mutter Uni-Dozentin, der Vater Schuhverkäufer. Studium der Politikwissenschaften, später ein BWL-Master mit Schwerpunkt Immobilienwirtschaft. 1976 Umzug nach New York und mit 23 Jahren der Einstieg bei First Boston. „Ein L.A.-Kid mit Jadeschmuck und langen Haaren“, beschreibt er sich selbst. Seit Mitte der 1970er Jahre ist Fink verheiratet und hat drei Kinder.

Solide – so tritt auch Blackrock auf. Das Unternehmen verdient das Geld für seine Investoren vor allem mit ETFs, sturen Anlageformen, die Indizes wie den DAX oder den Dow Jones nachbilden. Programmiercode im Computer statt Instinkt lenkt die Geschicke. Denn das mit dem Instinkt ist bei Larry Fink schon einmal extrem schiefgegangen. Mitte der Achtziger vertraute sein damaliger Arbeitgeber, die Bank First Boston, einem Gefühl des Wunderkindes: Bald würden die Zinsen steigen. Taten sie aber nicht, das Unternehmen verlor rund 100 Millionen US-Dollar. „Über Nacht wurde ich vom Superstar zum Vollidioten“, sagt Fink dazu. „Niemand hat mich mit der Würde behandelt, die ich eigentlich erwartet hätte.“

Seitdem legt er Wert darauf, als extrem gewissenhafter Vermögensverwalter wahrgenommen zu werden. Sogar Gegner loben, wie Fink versucht, Blackrock auf den mutmaßlich objektiven Zahlen aus der Welt des Risikomanagements aufzubauen. Der Schock über die Verluste und die Erniedrigung von damals hätten ihn zu einem Besessenen gemacht, stets „angemessen paranoid“, wenn es darum gehe, alles zu verstehen, was falsch laufen könnte, sagt Konkurrent und Weggefährte Greg Fleming von Rockefeller Capital Management. >

„WHAT THE FUCK WERE YOU THINKING?“

Um Blackrock voranzubringen, setzt der 65-Jährige heute auf persönliche Beziehungen. Mehr als die Hälfte seiner Zeit verbringt Fink damit, Staats- und Regierungschefs zu treffen. Vor der Wahl beim wichtigen US-Handelspartner in Mexiko im Frühjahr 2018 hat Fink gleich allen vier Kandidaten einen Besuch abgestattet. Berichte der Agentur Reuters gehen davon aus, dass es um geplante Großinvestitionen und die generelle Haltung der Politiker zur freien Marktwirtschaft gegangen sein dürfte. In vielen anderen Ländern weltweit hat der Finanzriese exzellent vernetzte Mitarbeiter angeheuert – in Deutschland beispielsweise den früheren Unions-Fraktionschef Friedrich Merz. Sie sorgen dafür, dass die Riesenmaschine Blackrock wächst und wächst, ein Unternehmen, das eben nicht nur investiert, sondern gleich auch noch die Regeln dafür mitschreibt.

Gleichzeitig bemüht sich Fink, übliche Vorurteile über Fondsmanager aus dem Weg zu räumen. Statt mit den traditionell wirtschaftsfreundlichen Republikanern zu paktieren, war er sein Leben lang Anhänger der US-Demokraten. Fink hat laut öffentlichen Terminkalendern auf dem Höhepunkt der Finanzkrise mehr als hundertmal mit Obamas Finanzminister Timothy Geithner gesprochen und war unter einer möglichen Präsidentin Hillary Clinton selbst für den Posten im Gespräch.

Die Nähe zur Politik sucht, pflegt und genießt er. Schon vor einem Jahrzehnt gaben Wegbegleiter von ihm zu Protokoll, wie sehr sich Fink in der Rolle des „Wall Street Statesman“ gefalle. Gerne verbreite er an seinem Stammtisch im New Yorker Upperclass-Restaurant San Pietro mit Blick auf die Skyline der Stadt ein wenig gepflegten Tratsch oder lasse wendig einfließen, was er „neulich denen in Washington“ geraten hat. Der private Fink sei ein anderer als der in der Öffentlichkeit: Meinungsstark

und ohne ein Blatt vor den Mund zu nehmen, habe er damals Goldman-Sachs-CEO Lloyd Blankfein zum Kauf fauler Kredite angeblafft: „What the fuck were you thinking?“ In der Öffentlichkeit tritt Fink ausgeglichen und moderat auf. Und er versucht, über Blackrock das Verhalten von Unternehmen zu beeinflussen. Er attackiert exorbitante Managergehälter, zwingt Firmen, ihre Klimarisiken offenzulegen, und übt Druck aus, damit Konzerne mehr Minderheitsvertreter in ihre Aufsichtsräte berufen. Zu Donald Trumps extrem unternehmerfreundlicher Steuerreform ließ Fink sich im Herbst 2017 gemeinsam mit Investorenlegende Warren Buffett zitieren: „Unnötig.“ Sie erhöhe lediglich die Defizite des Landes.

DER UNBERECHENBARE ELEFANT IM TEICH

Im Januar 2018 schrieb Fink einen Brief an einflussreiche Firmenlenker der Welt und rief sie zu einem ethisch einwandfreien Verhalten auf. „Unternehmen müssen sich fragen: Welche Rolle spielen wir in der Gesellschaft? Wie steuern wir unseren Einfluss auf die Umwelt? Arbeiten wir darauf hin, dass unsere Arbeitnehmerschaft die Gesellschaft abbildet?“, heißt es da. Firmen, die keine langfristigen Strategien zu



diesen Fragen finden, drohte Fink mit dem Entzug der Zustimmung bei künftigen Hauptversammlungen. Der für seine Arbeit gegen Ungleichheit und Armut berühmte Wirtschaftsprofessor Joseph Stiglitz sagt über Fink: „Er kämpft für die richtige Sache.“

Aber heiligt der Zweck seine Mittel? Es gibt Kritiker, die Blackrock mit einem Kraken vergleichen und ein Unternehmen von dieser Größe grundsätzlich verurteilen: eine Schattenregierung, die sich zwar aktuell geduldig und ethisch gebe, aber hinter den Kulissen überall und jederzeit Druck ausüben könne, ohne demokratisch legitimiert zu sein. Sie fragen sich, welches Ziel ein Investor haben kann, der bei Fusionen wie etwa von Bayer und Monsanto große Anteile an beiden Firmen gleichzeitig hält – will er hohen Gewinn, oder bedenkt er auch das Wohl der Arbeitnehmer, die Risiken der Gentechnik, den Schutz der Umwelt?

Eine Studie von Wissenschaftlern aus Frankreich, Kanada und den Niederlanden kommt zu dem Ergebnis, dass jedes Unternehmen mit so viel Macht in der Lage ist, als „Elefant im Teich“ das „Boot zum Schaukeln“ zu bringen: sprich, die Weltwirtschaft zu erschüttern, einfach, weil so viele Anleger seinem Vorbild gefolgt sind. Das Argument: Je mehr sich Märkte konzentrierten, desto niedriger seien die Preise für die verbleibenden Aktienunternehmen, Liquidität nehme ab, Volatilität zu, die Anfälligkeit der Märkte steige.

Kritiker fürchten deshalb, dass die nächste Finanzkrise innerhalb der unzähligen Verflechtungen bei Blackrock für einen sich selbst verstärkenden Effekt sorgen und sich auf ganze Staaten ausweiten könnte. Denn Fink und seine Mitarbeiter haben nach den ETFs den nächsten Zukunftsmarkt fest im Blick: paneuropäische Pensionsfonds, in die Länder und Privatleute des ganzen Kontinents einzahlen – verwaltet von Blackrock. Sollte das irgendwann einmal schiefliegen, dürfte Larry Fink schlagartig so berühmt werden, dass er auf den Straßen von Manhattan sofort erkannt wird.

Wer schafft Wohlstand – Staat oder Wirtschaft?

Von **Christian von Dürckheim**

Vor etwa 200 Jahren begann im Ruhrgebiet, dem „Silicon Valley“ des 19. Jahrhunderts, mit der Industrialisierung eine revolutionäre Entwicklung. Sie brachte nicht nur eine veränderte Wirtschaft hervor, sondern auch einen völlig neuen Unternehmertypus: Kapitalisten, die auch soziale Verantwortung übernahmen. Wegbereiter waren Friedrich Krupp, Mathias Stinnes und Franz Haniel. Letzterer gründete 1834 für seine Arbeiter unter anderem die erste Krankenkasse Deutschlands. Zum Vergleich: Der preußische Staat hat die staatliche Krankenversicherung erst 1883 eingeführt.

Die neuen Unternehmer lösten zudem Adel und Königshaus als dominierende Arbeitgeber ab: Seit Mitte des 19. Jahrhunderts sind es private Unternehmen, die Arbeit und Wohlstand für Millionen Menschen schaffen. So sind heute von etwa 45 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland nur sechs Millionen bei einem öffentlichen Arbeitgeber beschäftigt. Jeder Stakeholder sollte sich immer daran erinnern, dass der westliche Wohlstand durch private Initiative in über 200 Jahren erarbeitet wurde und heute weiterhin durch den Mittelstand garantiert wird. Die Soziale Marktwirtschaft ist Teil der DNA unserer Demokratie.

Aber erfüllt die heute praktizierte Soziale Marktwirtschaft noch, wofür sie einmal angetreten ist, nämlich „Wohlstand für alle“? Oder hat sie sich als Turbo, Anglo- oder narrativer Kapitalismus in ein egoistisches Individualsystem verwandelt, dessen Auswirkungen die Politik mit dem Ausbau des Wohlfahrtsstaates abfedern will?

Seit 200 Jahren werden im rheinisch-kapitalistischen System alle Stakeholder bedient, die Republik ist reich; dennoch klafft die Wohlstandsschere immer weiter auseinander. Wenn Unkenntnis die Information steuert und die Regeln gestaltet, ist der Wohlstand schneller aufgebraucht, als er geschaffen wurde. Der Staat handelt nicht wirtschaftlich, die Gesellschaft neidet den Aufstieg des anderen, und die Kapitalisten driften immer mehr in den Anglo-Kapitalismus ab, der sich auf Fremd- und Eigenkapital konzentriert und die soziale Komponente vernachlässigt. In der Diskussion über Gerechtigkeit und Chancengleichheit wird dem Kapitalismus der Schwarze Peter zugeschoben. Chancengleichheit soll über Umverteilung erreicht werden, Regierungen gehen davon aus, mit der Erhöhung von Steuern den sozialen Zusammenhalt fördern zu können. Eine Mehrheit der Bevölkerung klatscht dazu Beifall. Ob die Zukunft des Wohlstands dadurch gesichert wird, spielt in der Diskussion keine Rolle. Der Staat soll es richten.

Doch das ist der falsche Ansatz. Nur Kapitalismus führt zu Wohlstand. Ob Mercedes, BMW, Henkel, Siemens, SAP, Apple, Microsoft – oder Haniel: Die Triebfeder von Unternehmertum ist die Erwartung von Umsatz und daraus entstehenden Gewinnen zur Zah-

lung von Gehältern, Finanzierungen und Steuern. Der Umsatz entspricht dem unternehmerischen Beitrag an die Gesellschaft. Beispiel: Von 10.000 Euro Umsatz erhalten andere Unternehmer, also Lieferanten etc., 6.000 Euro, die Mitarbeiter mit allen Nebenausgaben 2.100 Euro, der Finanzsektor 700 Euro und die Aktionäre 140 Euro. Dieser unternehmerische Zyklus garantiert Wohlstand

und Frieden. Wenn die Wirtschaftenden das Gefühl bekommen, dass es sich nicht mehr lohnt, ein Unternehmen zu gründen oder zu führen, werden die Umsätze zurückgehen und damit der Beitrag an alle Stakeholder abnehmen. Solche wirtschaftlichen Zusammenhänge sollten nicht nur von privaten Personen, sondern

auch von Politikern verstanden werden. Geld zu verdienen ist schwieriger, als es auszugeben.

Auch heute gibt es wieder Revolutionäres: In Zukunft wird die künstliche Intelligenz den größten Wertschöpfungsbeitrag leisten. Auch bei der Digitalisierung gilt: Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.

Der Staat soll es richten. Doch das ist der falsche Ansatz. Nur Kapitalismus führt zu Wohlstand



Graf Christian-Ulrich von Dürckheim-Ketelhodt (Jahrgang 1944) war rund 30 Jahre lang Mitglied im Haniel-Aufsichtsrat. Zudem ist er Mitbegründer des Biotechnologieunternehmens AxioGenesis.

HILFE, WIE GEHT DAS?

H U S R U P R E S I C H G R R A D S T
N A C H A L T I G K E I T H T L L A R
U M T L F F E T H H M M G O E K O H A
U L B E T T R E R T R I E G I S G R A
R I T K R S N B G **B** L E M E N O I S B
B A E A I M E L E **I** S K E T A Z E I L
E R C P N E R K N L I R I A N I E C N
I B H I K D S E F **D** U E N C Z A O H M
Z E N N C I C K L **U** T G W T I L F E Z
S I O S A Z H O A N T I O E E S O R U
P T L L S I U N N **G** E N H N R Y E H T
L S O Z S N L F T A S N L C U S T E R
U P G A E G E E U S N K G E N T D I O
E L I P O G N P R E E L T N G E A T G
T A E E E Z U T A N Z I M M E M R E I
T E E D S U N T E R N E H M E N N H K
E T O Q B T L G I N E T H F O R H D O
S Z R U A E H T E K U T R U L P E E N
N E B E R B E I H M T D I C K B N I E

Entwicklungshilfe ist rätselhaft*. Sie ist wichtig und notwendig, aber wirkt selten langfristig. Und sie schafft neue Probleme.
Vier Thesen, wie es besser gehen könnte

Protokoll: **Leon Kirschgens**

*Finden Sie alle 10 Begriffe!

Kilian Kleinschmidt war schon vieles: Pazifist, Kaninchenzüchter, Produzent von Ziegenkäse, Dachdecker. Dann fand er seine Bestimmung: Helfer. Für das Flüchtlingskommissariat der Vereinten Nationen arbeitete er ein Vierteljahrhundert unter anderem in Uganda, Kenia und Somalia. Ein Jahr lang leitete der heute 56-Jährige das jordanische Flüchtlingscamp Zaatari, in dem 120.000 Menschen lebten. 2014 gründete er Switxboard. Die Firma vernetzt Ideengeber, Unternehmer, Investoren und Philanthropen aus Industrie- und Entwicklungsländern miteinander. Fragt man ihn, was zu tun ist, um wirkungsvoller zu helfen, antwortet er:

1: Hilfe ist nicht gleich Hilfe

Um die Nachhaltigkeitsziele der UN zu erreichen, bräuchte man eigentlich zwei Billionen Euro pro Jahr, sprich: fast neunmal so viel wie derzeit in die Entwicklungshilfe fließt. Umso wichtiger ist es, die bestehenden Ressourcen so gut wie möglich aufzuteilen. Dabei sollte Entwicklungshilfe nicht als rein finanzielle Hilfe gesehen werden, sondern als eine Form der materiellen Unterstützung. Es geht darum, Ressourcen zur Verfügung zu stellen, mit denen lokale Gemeinschaften neue Krankenhäuser, Geschäfte und Schulen aufbauen können. Vor allem die lokale Wirtschaft braucht das notwendige Startkapital, um unabhängige Produktionskreisläufe aufzubauen. Denn viel zu oft bleibt es bei den improvisierten Schulen in Containern und Zelten der Nothilfe, die dann im Laufe der Zeit immer mehr Schüler beherbergen müssen, statt einmal ein neues, modernes Gebäude zu bauen, das dann auch groß genug ist, um mitzuwachsen. Die Reiner-Meusch-Stiftung ging in Wallacedene, einem Vorort von Kapstadt, mit gutem Beispiel voran: Anfang des Jahres baute sie dort ein Schulzentrum, in dem nun mehr als 100 Kinder lernen. Aber viele solcher Projekte sind oft nicht in das nationale

Schulsystem eingebunden und deswegen nicht nachhaltig.

2: Arbeitsplätze und soziale Sicherheit sind entscheidend

Arme Länder brauchen funktionierende Gesundheitssysteme und Sozialversicherungen. Das kann zum Beispiel ein Grundeinkommen sein, verbunden mit der Auflage, sich eine Krankenversicherung zuzulegen. Oder eine kollektive Versicherung, die Bauern für den Fall einer Dürreperiode finanziell vor Pleite und Hunger schützt. Wie etwa die Versicherung der African Risk Capacity, einer KfW-Tochter: Die Versicherung ersetzt im Fall einer extremen Dürre die entstandenen Schäden. Deutschland, Großbritannien und fünf afrikanische Länder haben insgesamt rund 170 Millionen US-Dollar als Startkapital investiert. Das erfolgreichste Mittel, um Armut langfristig zu bekämpfen, sind aber Arbeitsplätze: Wer Arbeit hat, verdient Geld – und entkommt so der Armut. Entwicklungshilfe bedeutet, die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes zu unterstützen, in lokale Unternehmen zu investieren und ihnen beim Wachstum zu helfen, damit sie neue Mitarbeiter einstellen können.

3: Die Hilfe muss sich nach den Menschen richten

Als reiche Europäer sollten nicht wir entscheiden, was Menschen in Entwicklungsländern brauchen. Viel zu oft steckt dahinter Überheblichkeit: Wir, die reichen, klugen Europäer, definieren, was gut für die armen, nicht so klugen Afrikaner ist. Wir kümmern uns um sie, als könnten sie das nicht selbst. Dabei wissen die Menschen vor Ort viel besser, was sie benötigen. Sie sollten die Infrastruktur nach ihren eigenen Vorstellungen aufbauen können, nicht nach europäischen oder amerikanischen Vorbildern. Hilfgelder werden vor allem in Städten dringend gebraucht: Denn jeden Tag ziehen allein in Afrika 40.000

Menschen vom Land in die Stadt. Da braucht es eine funktionierende Infrastruktur, genügend Wohnungen, Jobs und Schulen. Das gelingt, indem Hilfs- und Entwicklungsgelder lokalen Gemeinden und Regierungen zugutekommen. Nun heißt es häufig, dass die Regierungen und lokalen Verwaltungen korrupt seien. Doch das ist ein Vorurteil, welches in den meisten Fällen nicht zutrifft. Zur nachhaltigen Entwicklung einer Stadt gehört letztlich, die ortsansässigen Unternehmen zu fördern. Sie sind der Motor einer wirtschaftlich gut aufgestellten Stadt und der Garant für nachhaltige Arbeitsplätze.

4: Unternehmen sollten investieren

Eine besondere Rolle kommt Unternehmen aus Europa und Asien zu. Sie haben die Mittel zur Verfügung, von denen wirtschaftlich schwache Regionen profitieren können. Wenn Unternehmen Firmen in Entwicklungsländern an ihrem technologischen Fortschritt der vergangenen Jahre teilhaben lassen, könnte sich viel verändern. Es braucht Unternehmenspartnerschaften, die Know-how teilen, zusammenarbeiten, sich vernetzen. So wie die Investmentfirma GreenTec, die sich an afrikanischen Start-ups beteiligt. GreenTec analysiert die Geschäftsideen, schlägt Verbesserungen vor und hilft den Start-ups dabei, ihre Ziele zu erreichen. Mehr als zehn afrikanische Firmen profitieren derzeit von der GreenTec-Förderung. Das Beispiel zeigt: Es geht nicht nur darum, etwas zu spenden und dies als Corporate-Social-Responsibility-Maßnahme zu sehen. Es müsste vielmehr darum gehen, nachhaltig zu investieren. Afrika etwa gilt nicht umsonst als Chancenkontinent und könnte in 20 Jahren das nächste China werden. Denn sowohl der Mittelstand als auch junge, sehr innovative Unternehmen wachsen rasant. Afrikanische Firmen sind europäischen in vielen Entwicklungen voraus, etwa beim digitalen Banking. Aber um das zu erkennen, muss man genau hinsehen – und zuhören.



Von **Verena Carl**

Fotografie: **Hanna Lenz**

In Krippe, Kita und Vorschule beginnt vieles zu wachsen: Neugier, Motivation, Respekt, Vertrauen, Freude am Lernen. Die Grundlagen für späteren beruflichen Erfolg und gesellschaftlichen Zusammenhalt. Wie gut das klingt. Aber stimmt es auch? Wir haben uns in Hamburg umgeschaut. Einer großen deutschen Stadt, in der ein Stück Gegenwart greifbar wird. Einige Fakten vorab:

✓ Im wohlhabenden Stadtteil Nienstedten liegt das Durchschnittseinkommen bei 120.000 Euro im Jahr, den Bewohnern der Elbinsel Veddel stehen nur 16.000 Euro zur Verfügung. Fast jedes zweite Kind in Hamburg hat einen Migrationshintergrund, dazu kamen seit 2015 50.000 Geflüchtete.

✓ In Hamburg werden vergleichsweise viele Kinder in einer Kita betreut: 44,7 Prozent der unter Dreijährigen, fast 100 Prozent der Drei- bis Sechsjährigen.

✓ Erzieher und Erzieherinnen sind eine Hochrisikogruppe für Burn-out und andere durch Stress verursachte Erkrankungen, so eine Studie der Katholischen Hochschule Aachen. Hauptgrund: der Personalmangel in den Einrichtungen.

Chance hin ✓ Chance her?

DAS SAGT DIE ERZIEHERIN:

Bindung ist das Problem, nicht nur Bildung

sprüche der Hansestadt bündelt. Weder Ghetto noch Wohlstandsoase, sondern eine Mischung aus Ethnien, Gehaltsklassen, Lebensstilen. Die Namen an den niedrig hängenden Garderobenhaken verraten: Hier toben, basteln und malen Cheyenne und Emil, Murat und Jewegenija*. 170 Kinder vom Baby bis zum Sechsjährigen, vom Arztsohn bis zur Tochter einer Teenager-Mutter aus einem Hartz-IV-Haushalt.

Nicht mangelnde Bildung ist das Hauptproblem, eher mangelnde Bindung. Quer durch alle Milieus, sagt Claudia Brillinger: „Viele Eltern sind heute stark verunsichert, was ihre eigene Rolle angeht – und das überträgt sich auf die Kinder.“ Mädchen und Jungen, denen das nötige Grundvertrauen ins Leben fehlt. Die so mit sich selbst beschäftigt sind, dass sie gar nicht in der Lage sind, neugierige Fragen zu stellen oder sich die Zahlen bis zehn zu merken. Auch Sprache, die Grundlage allen Lernens, ist nicht nur in bildungsfernen Zuwandererfamilien ein Handicap. „Zu viele Mütter und Väter reden zu wenig mit ihren Kindern.“ Als Notwehrmaßnahme haben die Kita-Erzieher jetzt ein Handy-Verbotsschild über dem Eingang aufgehängt: „Mama, sprich mit mir, nicht mit deinem Telefon.“ Claudia Brillinger ist eine Art Kapitän. Ständig weht ihr von einer anderen Seite der Wind ins Gesicht. Hier leistungshungrige Eltern, denen es nicht früh genug losgehen kann mit Schreiben, Rechnen und Leistungssport –

Bei **Claudia Brillinger** wäre man gerne Kind. Eine herzliche blonde Frau in Jeans, die wirkt, als könne sie einiges schultern. Seit 22 Jahren arbeitet sie in einer Kita im Bezirk Bergedorf-Neuallermöhe. Der Flachbau liegt zwischen Genossenschafts-Hochhäusern und bescheidenen zweistöckigen Klinkerbauten, in einem Viertel, das wie ein Brennglas die Wider-



auf der anderen Seite die, in deren Haushalt der Angebotszettel vom Discounter der einzige Lesestoff zu sein scheint. Dabei kann die Kita durchaus Zusatznahrung bieten. Nicht nur, wenn Kinder, die sonst eher Fast Food kennen, beim Frühstück Gurken und Sellerie knabbern. Sondern auch, wenn die Eloquenteren ihren Spielkameraden helfen, einen Streit mit Worten zu schlichten. Oder wenn Eltern zur Abendgruppe zusammenkommen und sich mit Brillinger und ihren Kolleginnen über Erziehungsfragen austauschen. „Das ist eine Frage des Vertrauens. Weil sie sich nicht verurteilt fühlen, sondern angenommen.“ Oft leisten sie auch Alltagshilfe: etwa, wenn sie mit Müttern oder Vätern bei der Stadt den Antrag für das „Bildungs- und Teilhabepaket“ ausfüllen, das sozial Schwächeren kostenlosen Eintritt für Kindertheater, Schwimmbad oder Sportverein ermöglicht – jedes dritte Kind in ihrer Kita profitiert davon.

Manchmal sieht Brillinger erst viele Jahre später, ob die Mühe sich gelohnt hat. Wie bei dem jungen Mann aus schwierigen Verhältnissen, den sie als Kind begleitet hat und der jetzt mit beiden Beinen im Leben steht: Ausbildung zum Mechatroniker, Weiterbildung zum Autolackierer. „Er sagte mir: Als ich klein war, habt ihr mir Struktur gegeben, habt mir beigebracht, was falsch und richtig ist. Davon zehre ich immer noch.“ Erfolgserlebnisse, ja, die aber nicht alles aufwiegen. Denn die tägliche Arbeit ist belastend. Der Lärmpegel, das Heben, Tragen und Bücken. Zwar sind Erzieher im teuren Hamburg per Tarifvertrag höher eingruppiert als in anderen Bundesländern, aber das reicht nicht, findet Brillinger: „Die Zeiten für Vor- und Nachbereitung, die Elternarbeit, Feedbackge-

sprache mit Praktikanten – die zahlt uns keiner.“ Deshalb engagiert sie sich in der Bürgerinitiative „Kita-Netzwerk Hamburg“, die seit Monaten mit dem Senat über bessere Rahmenbedingungen verhandelt. „Ich liebe meinen Job, weil er sinnvoll ist. Weil ich jedem Kind vermitteln kann: Es ist schön, dass du da bist.“ Aber so wie der Arbeitsalltag heute aussieht, fürchtet sie, könnten in Zukunft noch weniger Schulabgänger dafür zu begeistern sein. Ausbaden müssten das Cheyenne und Emil, Murat und Jewegenija. Und eines steht fest: Es träfe sie unterschiedlich hart.

*Name von der Redaktion geändert

Martin Peters ist Fachreferent und Geschäftsbereichsleiter für Frühe Bildung, Betreuung und Erziehung beim Paritätischen Wohlfahrtsverband, der rund 350 Kitas in Hamburg vertritt

Kitas legen Grundlagen für spätere Schulabschlüsse und damit für Lebenschancen. Unterstützt die Stadt Einrichtungen, die besonders viel Aufholarbeit leisten müssen?

Seit 2013 gibt es das „Kita-Plus-Programm“, durch das Kitas in sozial belasteten Vierteln ein zusätzliches Budget für Mitarbeiter bekommen. Das ist ein guter Schritt. Andere Ungerechtigkeiten können Sie mit Geld allein nicht ausgleichen.

Was meinen Sie damit?

Wir haben Kitas, in denen 90 Prozent der Kinder eine andere Muttersprache haben als Deutsch. Deutschsprachige Eltern meiden diese häufig, so bleiben diese Gruppen umso mehr unter sich. Aber Wortschatz und Grammatik sind das A und O für spätere Bildung – sonst haben Kinder mit der Schultüte in der Hand schon verloren. Seit einiger Zeit versucht die Stadt, mit einem neuen Sprachförderprogramm gegenzusteuern. Das zeigt messbare Erfolge.

Es gibt auch andere Gründe, warum Eltern ihre Kinder weniger gut unterstützen können – Gesundheitsprobleme, Geldsorgen ...

Das Platzvergabesystem belohnt Erwerbstätigkeit. Mehr als fünf Kita-Stunden pro Tag bekommen nur Familien, in denen beide Eltern arbeiten. Dabei bräuchten häufig gerade die Kinder aus Familien, in denen einer oder beide Eltern erwerbslos sind, mehr Förderung. Und dann gibt es noch Communitys, die erreichen wir mit dem Kita-Angebot einfach nicht. Oder deutlich zu spät.

DAS SAGT DER EXPERTE:

Manche Kinder mit der Schultüte in der Hand haben schon verloren



Welche sind das?

Vor allem Familien aus ländlich geprägten Kulturen nichtwestlicher Länder. Dort wird häufig die individuelle Bildung weniger wichtig genommen, ein Kind soll sich eher für die familiäre Gemeinschaft nützlich machen. Gehorsam und Respekt werden dort höher bewertet als Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit. Ab kommendem Jahr wollen wir gemeinsam mit der Sozialbehörde Tagesmütter ausbilden, die selbst

aus diesen Kreisen stammen und zwischen den Kulturen vermitteln. Möglicherweise wird das besser angenommen.

Betrifft das vor allem Geflüchtete?

Nein, da hat die Stadt vieles richtig gemacht! Anders als andere hat sie nicht in den Sammelunterkünften für Kita-Betreuung gesorgt, sondern die Kinder zügig auf die Einrichtungen der jeweiligen Umgebung verteilt. So kann Integration deutlich eher gelingen.



DAS SAGEN POLITIKER:

Bildung darf nicht vom Geldbeutel abhängen

Uwe Lohmann, familienpolitischer Sprecher der Regierungspartei SPD: „Seit 2014 ist das Kita-Basisangebot – fünf Stunden Betreuung plus Mittagessen – für alle Hamburger Eltern gratis. In einer wachsenden Stadt mit jährlich 15.000 bis 30.000 Neubürgern haben wir in den letzten Jahren den Krippen- und Kita-Ausbau vorangetrieben, jetzt steuern wir nach bei der Qualität: Bis 2020 wollen wir 2.700 zusätzliche Fachkräfte gewinnen, davon 2.100 im Krippenbereich. Unbezahlte Praktika soll es nicht mehr geben, mittelfristig denken wir über die Einführung einer dualen Ausbildung für Erzieherinnen und Erzieher nach, was die Möglichkeit einer Vergütung einschließt.“

Chancengerechtigkeit heißt nicht *Abi für alle*

Philipp Heißner, familienpolitischer Sprecher der CDU: „Die Abschaffung der Kita-Gebühr war ein reines Wahlkampfgeschenk. Und das in einer Zeit, in der Experten wie die Bertelsmann-Stiftung in Hamburg massiven Nachholbedarf beim Krippenpersonal nachweisen. Es wäre sinnvoller gewesen, die Gebühren schrittweise zurückzunehmen. Hinzu kommt: Die Qualität der Kitas wird nicht von staatlicher Seite überprüft, obwohl es dazu eine gesetzliche Grundlage gibt. In eher gutbürgerlichen Stadtteilen organisieren sich Eltern und protestieren, wenn es nicht rundläuft, in sozial schwächeren Quartieren wird das eher so hingenommen. Das ist doppelt ungerecht. Soziale Durchlässigkeit heißt aber nicht, dass jedes Kind später Abitur machen muss. Wir brauchen Menschen mit allen Bildungsabschlüssen!“



DAS SAGT DIE MUTTER:

Ich hatte Angst um meine Töchter

Nach der Kita-Zeit kommt die Grundschule, und dort setzt sich die soziale Spaltung fort, wenn es schlecht läuft. Sabine Dreher* lebt in einer Gegend, in der die Gegensätze besonders sichtbar sind: Auf der einen Seite ihrer Neubauwohnung liegt das grün-bürgerliche Ottensen, auf der anderen Seite St. Pauli mit seinem hohen Anteil an Transferleistungs-Empfängern und Migranten. Dort befindet sich auch die zuständige Grundschule. Ihre sechsjährigen Zwillingstöchter hat sie auf einer Privatschule angemeldet, zahlt Schulgeld und nimmt einen weiteren Weg in Kauf. Warum?

„Ich kenne niemanden in unserer Nachbarschaft, der sein Kind in St. Pauli eingeschult hätte. Da alle Kinder mit viereinhalb Jahren an der zuständigen Grundschule vorgestellt werden müssen, haben auch wir sie uns angesehen, wussten aber gleich, dass sie nicht in Frage kommt – schon die Atmosphäre auf dem Pausenhof und in den Gängen empfanden wir als trost- und lieblos. Manche Familien ziehen weg, wenn ihre Kinder ins Schulalter kommen, viele melden ihre Kinder an der Grundschule in Ottensen an. Dafür gibt es aber keine Garantie, weil Plätze nach Zuständigkeit vergeben werden. Manche denken deshalb darüber nach, zum Schein den Wohnsitz zu wechseln. Weil ich selbst im sozialen Bereich arbeite, kenne ich viele schwierige Familienverhältnisse, und ich habe großes Mitgefühl mit den Kindern, die so aufwachsen. Ich verstehe auch, dass manche davon profitieren würden, wenn die Klassen gemischerter wären. Und vielleicht bin ich Opfer meiner Vorurteile. Aber wenn ich meine Kinder anschau, denke ich: Die beiden sind noch so klein – ich möchte nicht, dass sie dort untergehen. Oder jeden zweiten Tag mit einem blauen Auge heimkommen. Die harte Lebenswirklichkeit lernen sie noch früh genug kennen.“

*Name von der Redaktion geändert

WIE GEHT ES WEITER:

✓ Für das laufende Haushaltsjahr sind in Hamburg 822 Millionen Euro für Kitas eingeplant, damit haben sich die Ausgaben gegenüber 2010 mehr als verdoppelt. Die Milliardengrenze wird voraussichtlich 2020 erreicht.

✓ Laut einem Entwurf unter dem Namen „Gute-Kita-Gesetz“ soll der Bund bis 2022 5,5 Milliarden Euro für Kita-Ausbau und Qualitätsverbesserung bereitstellen. Wie sie das Geld einsetzen, entscheiden die Länder selbst.

✓ Laut Bertelsmann-Stiftung wären rund 3.850 neue Erzieherstellen notwendig, um in Hamburg gute pädagogische Arbeit zu leisten – deutlich mehr als die von der Stadt angekündigten 2.700.

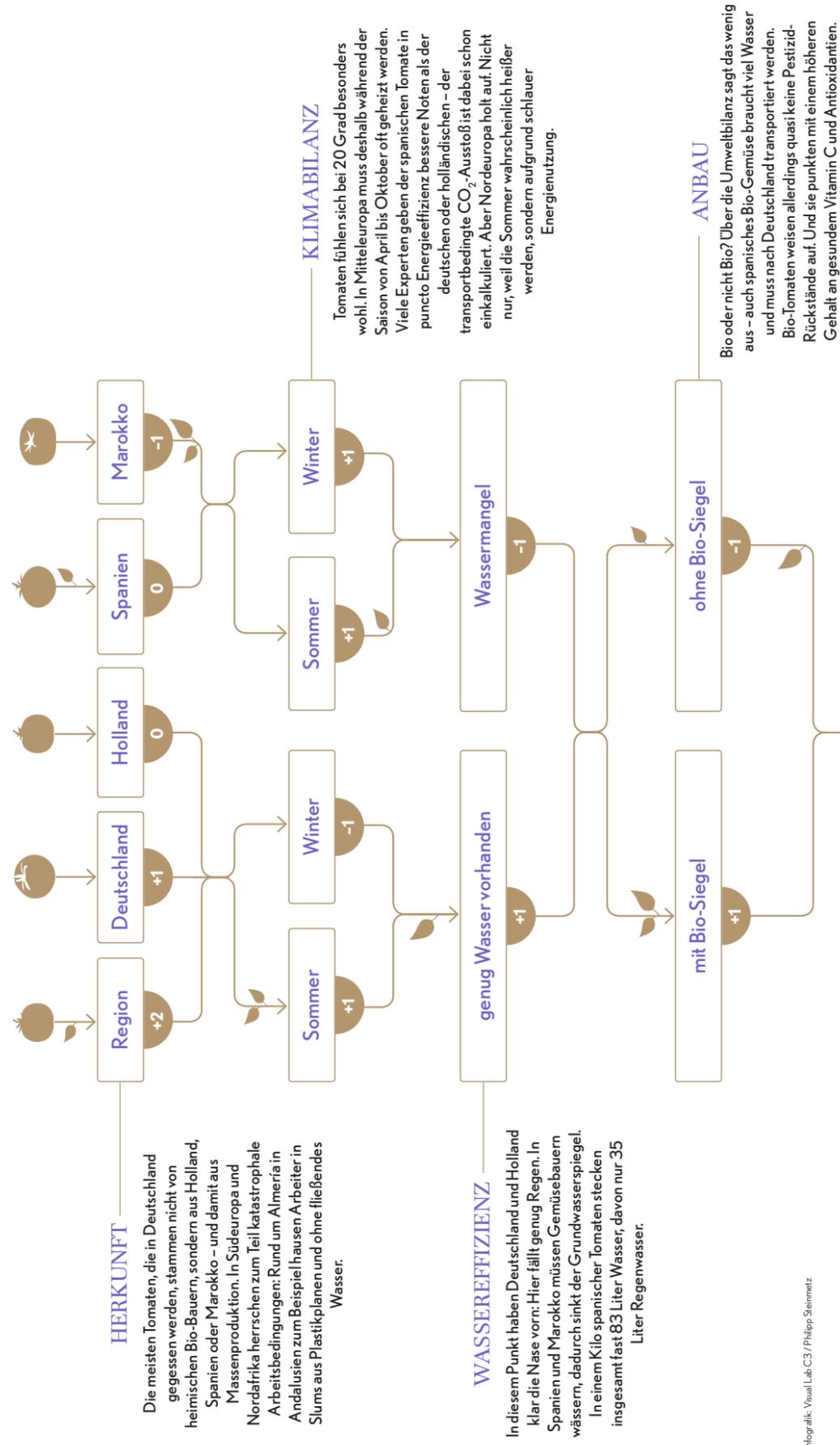
Wenn Kitas Chancengerechtigkeit fördern sollen, braucht es zwei Bausteine. Der eine ist vergleichsweise simpel: Geld und nachhaltige Planung. Mehr Erzieherstellen, attraktive Bedingungen für Berufseinsteiger, Fortbildungen, angemessene Vergütung für Aufgaben jenseits des Normalbetriebs – etwa für die Arbeit an pädagogischen Konzepten. Der zweite Baustein kostet im Grunde nichts, ist aber komplex: Einfühlungsvermögen und Kommunikationstalent sind wichtiger denn je. Damit Förderung für alle greift, müsste man alle Eltern mit ins Boot holen. Solche, die selbst Unterstützung und Beratung brauchen. Und jene, die sich aus Sorge um ihre Kinder dem staatlichen Bildungssystem entziehen und dadurch soziale Gräben vertiefen. So gesehen, passiert in Hamburg viel – und doch nicht genug.



Können Sie richtig gut einkaufen?

Möchten Sie ein verantwortungsvoller Verbraucher sein? Dem zum Beispiel nicht egal ist, welche Tomaten in seiner Salatschüssel landen? Dann los: Arbeiten Sie sich in der Grafik von oben nach unten vor, zählen Sie die Punkte zusammen.

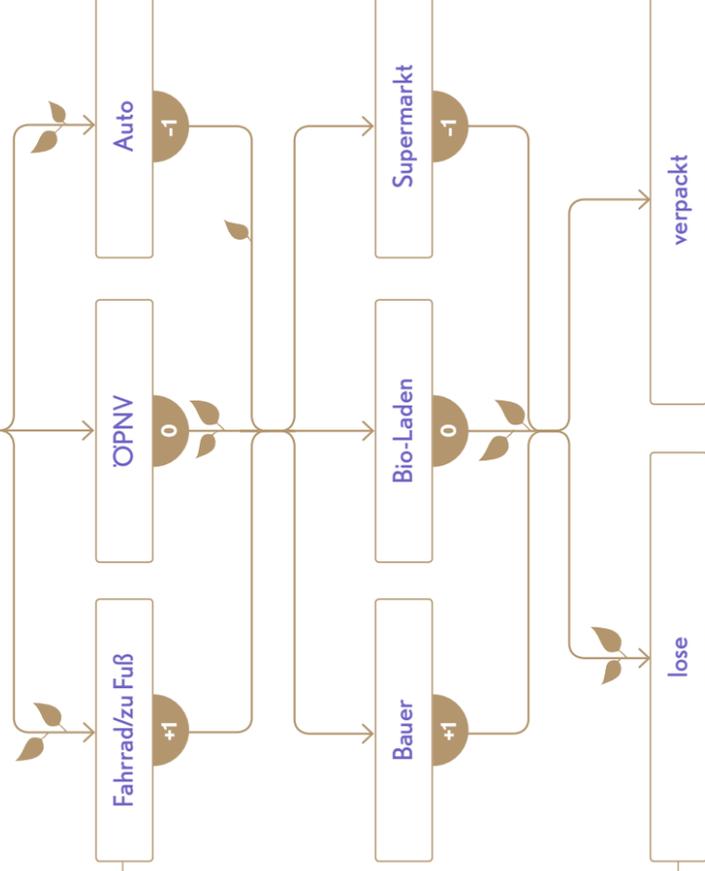
Am Ende erfahren Sie, ob Sie ein enkelfähiger Konsument sind.



Infografik: Visual Lab C3 / Philipp Steinmetz

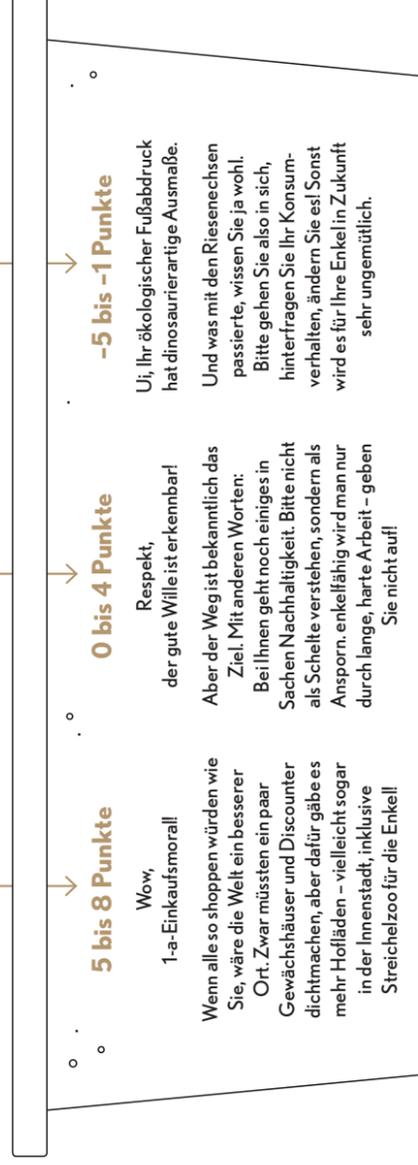
ANFAHRT

Wer mit dem Auto einkaufen fährt, erzeugt zwei- bis dreimal so viele Treibhausgase wie bei der Fahrt mit dem ÖPNV. Wer zu Fuß geht oder zum Einkaufen radelt, ist klimaneutral unterwegs.



VERPACKUNG

Obst und Gemüse liegen zu mehr als 60 Prozent nicht lose, sondern verpackt im Supermarktregal - Tendenz steigend. 250 Gramm Cocktailtomaten stecken zum Beispiel oft in einer 17 Gramm schweren Plastikbox. Häufig ist übrigens ausgerechnet Bio-Gemüse verpackt. Denn so können die Supermärkte am einfachsten konventionelle von Bio-Ware trennen.



Recherche:
Constanze Busch

Müssen wir alles verpacken?

Warum sind so viele Lebensmittel in Plastik eingehüllt?
Und welche Auswirkungen hat das auf unsere Umwelt?

Von **Alexandra Allferi**



Es befinden sich kaum mehr als eine Handvoll Nüsse in dem Beutel aus stabilem Kunststoff, die Heidelbeeren liegen in einer harten Plastikschaale neben der eingehüllten Gurke: Lebensmittel und Kunststoffverpackungen scheinen in den hiesigen Supermärkten unzertrennlich. Aber warum ist das so? Viele Verbraucher entwickeln derzeit eine Abneigung gegen die Kunststoff-Flut, nicht zuletzt wegen der erschreckenden Bilder verwesender Meerestiere, von Plastikteppichen an Stränden und auf offener See. Ergeben sich diese Müllberge tatsächlich aus unseren weggeworfenen Verpackungen? Und wofür sind die überhaupt gut? Antworten gibt der Verpackungsmaschinenhersteller ROVEMA, seit Oktober 2017 Teil der Haniel-Gruppe.

Der Maschinenbauer liefert im Jahr rund 350 Verpackungsanlagen in die ganze Welt aus. Die meisten der insgesamt rund 10.000 Kunden stammen aus der Lebensmittelindustrie. Und diese verpackt zu großen Teilen in Kunststoff. Das ist ein Grund, warum jeder Deutsche im Jahr rund 38 Kilogramm Plastikmüll produziert – damit liegen wir EU-weit auf Platz drei. Heute stammen ca. 15 Prozent des Plastikmülls im Meer von Verpackungen, der Rest unter anderem von Mikroplastik durch Autoreifenabrieb, von Kosmetikzusätzen, Textilienwaschrückständen und verloren gegangenen Fischfangnetzen. Zu viel – da scheinen sich Politik und Verbraucher einig. Peter Lökös, Business Development Manager bei ROVEMA, erklärt: „Natürlich befinden wir uns in dem Spannungsfeld der derzeitigen Diskussionen rund um die Reduzierung von Verpackungsmüll.“ Das Thema sei aber komplexer, als es auf den ersten Blick scheint: „Von dem in Europa produzierten Plastikmüll landet nicht viel im Meer“, sagt Lökös. In den meisten europäischen Industriestaaten ist die Verwertung von Müll schon sehr fortschrittlich. Problematisch werden die Plastikverpackungen besonders da, wo es keine funktionierenden Entsorgungssysteme gibt – gerade in asiatischen Entwicklungsländern. Eine Studie hat gezeigt: 90 Prozent der im Meer treibenden Müllberge werden durch nur zehn Flüsse dorthin getragen. Acht davon fließen durch asiatische Großstädte ohne funktionierende Entsorgungs- oder Recyclingsysteme. Trotzdem ist genau in diesen Entwicklungsländern der Kunststoff unersetzlich – ein Teufelskreis.

SICHER UND HALTBAR

Verpackungen ermöglichen erst einen sicheren Transport von Lebensmitteln in Entwicklungsstaaten und Industrienationen. Sie spielen eine wichtige Rolle bei der Haltbarkeit des Nahrungsmittels und der Reduzierung der Verschwendung von Lebensmitteln. Matthias Mahr, Chefredakteur und Herausgeber des Magazins Packaging 360°, warnt gerade deshalb davor, Kunststoff generell zu verteufeln: „Die Folie um die Gurke mag für uns zunächst unsinnig erscheinen, verlängert aber ihre Haltbarkeit und macht die Handhabung hygienisch.“ Nur dadurch werden ein sicherer Transport und eine verlängerte Haltbarkeit gegenüber nicht verpackten Produk-

ten gewährleistet. „Die Weltbevölkerung wächst rasant und die Lebenserwartung steigt, da kann der richtige Einsatz von Verpackungen eine bedeutende Hilfe sein, um Lebensmittel zu verteilen und zu lagern.“ Doch gibt es nicht noch andere Verpackungen, die diese Leistung bringen, ohne als Mikroplastik wieder auf unseren Tellern zu landen? Lökös erklärt: „Kunststoffverpackungen haben das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis. Der Kostendruck im unteren Preissegment ist so hoch, dass die Verwendung von anderen Verpackungsmitteln zu Kostenerhöhungen führen würde, die an den Handel und den Endverbraucher oftmals nicht mehr weitergegeben werden können.“ Und was bleibt von der verpackten Gurke, nachdem sie verzehrt wurde? Laut den Experten weniger Umweltverschmutzung als durch die unverpackte Gurke, die leider schon vor dem Verzehr verdorben ist.

Die Herstellung von Lebensmittelverpackungen erzeugt deutlich weniger CO₂ als die Herstellung und der Transport der Lebensmittel selbst. Betrachtet man die resultierende Ökobilanz, kann man durch den Einsatz einer geringen Menge an CO₂ den Verderb und damit noch höhere CO₂-Emissionen vermeiden. Es scheint also sinnvoller, Lebensmittel zu verpacken, als zu riskieren, dass sie vor dem Verzehr verderben. Immerhin wandert schon rund ein Drittel unserer Lebensmittel nicht auf unsere Teller, sondern in den Müll. „Neben der Aufklärung und Sensibilisierung der Gesellschaft sind Technologien und Materialien erforderlich, die die notwendigen Leistungen bringen, um diese Lebensmittelverschwendung einzudämmen“, sagt Lökös. Für viele Produkte und die Versorgung von Menschen in ärmeren Ländern wird dieses Material voraussichtlich noch länger Plastik bleiben. Doch es gibt Hoffnung: In hiesigen Bio- oder Delikatessgeschäften finden die Kunden immer öfter alternativ verpackte Produkte – auch aus den Verpackungsmaschinen von ROVEMA.

READY FOR PAPIERTÜTE

Dies Maschinen lassen sich ohne großen Aufwand von einer Kunststoffverpackung auf die Verarbeitung von Papierbeuteln umstellen. Das ist zwar längst nicht bei jedem Produkt sinnvoll, bei Nudeln zum Beispiel aber durchaus möglich. Denn es gibt im deutschen Einzelhandel bereits einen Hersteller, der auf Kunststoff als Verpackung verzichtet. Andere haben noch nicht nachgezogen. Der einzige Grund: Kunden sollen die Nudel durch das Plastikfenster sehen können und beim Anblick der hellgelb gefärbten und perfekt geformten Nudel rasenden Appetit bekommen, sodass sie gar nicht anders können, als zu kaufen.

Aber immer mehr Supermarktkunden haben eben auch verendete Vögel und Fische vor Augen. Laut einer Umfrage der Unternehmensberatung Pricewaterhouse Coopers achten drei Viertel beim Einkauf darauf, Produkte mit so wenig Verpackung wie möglich zu kaufen. Fast jeder Dritte würde angeblich sogar auf ein Produkt verzichten, wenn es zu viel oder nicht nachhaltig verpackt sei. Eigentlich doch eine gute >

Basis für die Hersteller, etwas Neues auszuprobieren, oder? „Seitdem ein Nudelhersteller nun auf komplett undurchsichtige Papierverpackungen umgestellt hat, haben alle anderen Angst, diesen Zug zu verpassen“, sagt Lökös. Die recht plausible Annahme, der Verbraucher könne den Umweltaspekt schwerer gewichten als die Möglichkeit, die Nudeln vor dem Kauf zu sehen, erzeugt Druck auf die Hersteller. Bei ROVEMA können sie ausprobieren, ob die Endverbraucher ihr Versprechen halten.

„Kunden, die mit unseren Anlagen verpacken, brauchen normalerweise keine teuren Neuanschaffungen, um von Folie auf Papier umzustellen“, sagt Lökös. ROVEMA justiert die Anlagen so um, dass sie anstatt Folie Papier verarbeiten können. „So geben wir unseren Kunden die Möglichkeit, Akzeptanztests in ausgewählten Märkten durchzuführen, ohne ein finanzielles Risiko einzugehen. Mehrere unserer Kunden werden in Kürze mit Papierverpackungen auf den Markt gehen.“ Stelle sich heraus, dass die Verbraucher weiter zu den Nudeln in Kunststoff greifen, lasse sich die Verpackungsanlage leicht wieder umstellen. Doch auch für die Lebensmittel,

für die eine Kunststoffverpackung technisch notwendig ist, sieht ROVEMA oft Optimierungsspielraum.

Die Anlagen von ROVEMA lassen sich zum Beispiel auf eine geringere Foliendicke umstellen. „Dafür müssen wir aber häufig Überzeugungsarbeit leisten. Unsere Kunden fürchten dadurch eine Beeinträchtigung der Schutzfunktion. Wir versuchen dann durch aufwendige Tests zu beweisen, dass das Produkt auch in der dünnen Folie sicher ist. Am Ende spart der Hersteller Kosten, da er weniger Material einkaufen muss“, erklärt Lökös. Er könne sein Produkt genauso günstig anbieten wie vorher und erlange durch eine nachhaltigere Verpackung einen Vorteil gegenüber den Konkurrenten. Auch für ROVEMA könnte das positiv sein. Denn dünne Folien zu verarbeiten ist für die Anlagen eine Herausforderung. „Wir haben gelernt, damit umzugehen. Das ist etwas, das uns unsere Konkurrenten erst einmal nachmachen müssen“, sagt Lökös.

Das Problem des Plastikmülls ist zu komplex, um es alleine von Verpackungsmaschinenherstellern wie ROVEMA lösen lassen zu wollen. Dennoch trägt das Unternehmen dazu bei, dass unsere Umwelt etwas sauberer wird – durch viel Überzeugungsarbeit und innovative Technologien. ROVEMA sei auf dem neuesten Stand der Technik, findet auch Verpackungsexperte Matthias Mahr. Bereits 1975 hatte das Unternehmen eine Maschine zur Herstellung von Papierbeuteln vorgestellt, die ihrer Zeit weit voraus war. Es sieht so aus, als sei die Zeit nun reif.

PLASTIK, ADE? FÜNF IDEEN

Die Firma **Papacks** verwendet als Verpackungsmaterial recyceltes Altpapier sowie Agrarabfälle und ersetzt Styropor durch Naturfasern.

Wildwaxtuch stellt Tücher mit Demeter-Wachs, Fichtenharz und Bio-Kokosfett her, in denen sich Lebensmittel frisch halten lassen. Ein Massenprodukt dürfte es aber wohl nicht werden, die verwendeten Rohstoffe sind zu wertvoll und zu teuer.

Leaf Republic produziert Verpackungen und Einwegteller aus Laubblättern.

Landpack stellt Isolierverpackungen aus reinem Stroh her, insbesondere für Lebensmittel-Versender. Die Boxen sind eine Alternative zu Styropor und zu 100 Prozent kompostierbar.

Das Bakterium **Ideonella sakaiensis 201-F6** frisst die in PET-Flaschen enthaltene Verbindung Polyethylenterephthalat. Funktioniert bislang leider nur im Labor.

Sind Familienunternehmer die besseren Kapitalisten? *Gegenfrage: Ist die Leber wichtiger als die Lunge?*

Von **Harold James**

Es ist paradox: In Ländern wie Italien und Frankreich werden Familienunternehmen für niedrige Investitionen und geringes Wachstum verantwortlich gemacht. In anderen – vor allem in Skandinavien – stehen sie für Vertrauen und Dynamik. Die Debatte ist facettenreich, und sie wird gegenwärtig auf globaler Ebene geführt.

Blicken wir kurz zurück: Die europäische Geschichte hat gezeigt, dass Familienkapitalismus eine wichtige Rolle vor allem in jenen Ländern und Gesellschaften spielt, die tiefgreifende Erschütterungen und Umbrüche erlebt haben. Er macht es möglich, Risiken in einem hochgradig risikoreichen Umfeld zu managen. Dabei kann es sich um politische Risiken handeln, wie in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, oder um wirtschaftliche Risiken, etwa angesichts der weltweiten Transformation der Märkte zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Doch ein solches Risikomanagement kann einen Familienbetrieb auch ins Verderben führen. Die Odebrechts in Brasilien zum Beispiel wurden zuerst gefeiert, dann als Sinnbild der Vet-

„Wenn Wirtschaftsregionen in Asien nach erfolgreichen Vorbildern suchen, orientieren sie sich am dynamischen Familienbetrieb“

Foto: privat

ternwirtschaft angeprangert. Noch 2010 wählte das IMD Lausanne Odebrecht zum weltweit besten Familienbetrieb. 2017 galt dasselbe Unternehmen Kritikern als Krebsgeschwür, das Lateinamerika befallen hat.

Ein Unternehmen in Familienbesitz kann den Vorteil haben, das es sichtbar und identifizierbar ist – im Gegensatz zur Gesichtslosigkeit zahlloser Einzelinvestoren oder institutioneller Anleger. Weil Eigentum eines der entscheidenden Merkmale des kapitalistischen Prozesses ist, kann Transparenz wünschenswert sein. Und da die Veräußerung von Anteilen an einem Familienunternehmen vergleichsweise schwierig ist, sorgt dies für eine gewisse Kontinuität. Kurzum: Eigentum verpflichtet, tendenziell langfristig.

Führungskräfte und Arbeiter zu motivieren mag deshalb häufig einfacher sein, als wenn die Belegschaft nicht weiß, ob die (gesichtslosen) Eigentümer eines modernen Konzerns nach amerikanischem Vorbild morgen noch da sind. Die Familie und ihre bleibende Vision bot somit eine bemerkenswerte und beruhigende Alternative zum Pochen auf den „Shareholder Value“, der in den 1990er Jahren in Mode war und mit der „Amerikanisierung“ des unternehmerischen Handelns in Verbindung gebracht wurde.

Bestätigt wird die historische Rolle des Familienbetriebs durch jüngste wissenschaftliche Arbeiten, die auf die Bedeutung von Familienunternehmen in Entwicklungsländern, die wirtschaftliche Umwälzungen erleben, hinweisen. So haben zum Beispiel mit der Liberalisierung der indischen Wirtschaft seit 1991 Familienkonzerne an Bedeutung gewonnen, obgleich viele Beobachter damals prophezeiten, sie würden unterge-

hen. Die indische Dynastie Tata sah ihre Rolle darin, die Lücke zu füllen, die die Mängel des staatlich gelenkten Wachstums hinterlassen haben. Und nicht nur das: Die Tatas und Mittals waren sogar ziemlich schnell erfolgreich auf dem internationalen Parkett.

Familienkonzerne bilden auch den Kern des jüngsten Wachstums der chinesischen Wirtschaft. Wenn Wirtschaftsregionen in Asien nach erfolgreichen Vorbildern suchen, orientieren sie sich offensichtlich weniger am anglo-amerikanischen Großkonzern – dem Modell des vergangenen Jahrhunderts – als am dynamischen und vom Unternehmergeist durchdrungenen Familienbetrieb. Es ist das Modell der Zukunft, das aber eigene Risiken birgt.

Denn überall, wo Familienbetriebe eine wichtige Rolle spielen, stößt allein die Tatsache ihres Erfolgs eine hitzige Debatte darüber an, wie stark die Familie Wachstum und Entwicklung im Land einschränkt. Für Historiker und Soziologen sind diese Kontroversen klassische Beispiele für den Versuch, komplexe soziale Phänomene zu entschlüsseln. Vielleicht wäre es besser, die Familie als eine Art von biologischem Hilfsmechanismus zu betrachten, bei dem es gelegentlich zu Fehlfunktionen kommen kann. Beschwerden über die Familie und deren Einfluss ähneln dann dem Unmut über Störungen einzelner Körperorgane: Sie kommen zwar vor, doch wird häufig übersehen, welche lebenswichtige Rolle das Organ zu allen anderen Zeiten ausfüllt.



Harold James ist Professor für Geschichte und Internationale Politik an der Princeton University und spezialisiert auf europäische Wirtschaftsgeschichte. Die Haniel-Stiftung unterstützte ihn bei der Arbeit an seinem Sachbuch „Familienunternehmen in Europa“.



Ist der Kuchen groß genug, Herr Erhard?

Ludwig Erhard war Wirtschaftsminister, Bundeskanzler und prägte die Soziale Marktwirtschaft in Deutschland.
Würde ihm gefallen, was aus ihr geworden ist?

Von **Julia Groth**

LUDWIG ERHARD: Wo ist der Aschenbecher?

Rauchen ist hier leider verboten.

ERHARD: Wie bitte?

Vielen Leuten ist es inzwischen zuwider. Und der Feuermelder an der Zimmerdecke würde sofort Alarm schlagen.

ERHARD (*blickt nach oben, murmelt Unverständliches, pustet das Streichholz aus*): Na, dann legen Sie mal zackig los, damit ich hier schnell wieder rauskomme. Was wollen Sie wissen?

Deutschlands Wirtschaft wird im laufenden Jahr um 2,3 Prozent wachsen, prognostiziert die Bundesregierung. Sind Sie damit zufrieden?

ERHARD: Mit der Bundesregierung, meinen Sie?

Eine Interpretation der Zahlen wäre uns lieber.

ERHARD: Ich habe immer gesagt: **Es gibt nur ein Mittel, den allgemeinen Wohlstand zu steigern, und das ist, produktiv zu arbeiten, sodass der Kuchen größer wird. Dann wird das Stück vom Kuchen, das jeder Einzelne bekommt, ebenfalls größer.**

Und, ist er groß genug, der Kuchen?

ERHARD: Der Kuchen wächst, das ist gut. Wer will denn heute noch bestreiten, dass die Soziale Marktwirtschaft den Wohlstand in diesem Land gesteigert hat? Nur ein paar Banken haben es falsch verstanden, sie haben die Finanzkrise ausgelöst. Meine Pläne aber waren angelegt, um solches zu vermeiden: **Man muss Maß halten**, auch im freien Markt.

Braucht es dazu den Staat?

ERHARD: **Wenn es gut läuft, will niemand etwas vom Staat wissen. Aber wenn es schlecht geht, können Sie sicher sein, dass alle nach dem Staat rufen. Es ist jedenfalls die Aufgabe der Regierung, das deutsche Volk vor Schaden zu bewahren. Der Markt ist zwar der einzige demokratische Richter, den es in der modernen Wirtschaft gibt. Es muss aber auch sozialer Ausgleich stattfinden.**

Wie stellen Sie sich das vor?

ERHARD: **Die Kunst ist es, den Kuchen so zu teilen, dass jeder meint, er habe das größte Stück bekommen. Der Staat soll zwar Wohlstand für alle schaffen, darf aber nicht zum Versorgungsstaat werden.**

Er muss auch der Wohlstandssucht entgegenwirken, die etwa in überhöhten Lohnforderungen ihren Ausdruck findet.

Warum? Fürchten Sie eine Lohn-Preis-Spirale?

ERHARD: Über dieses Thema wird viel diskutiert, von tatsächlich oder vermeintlich gelehrten Menschen. Aber wie Sie vielleicht wissen: **Es gibt einen Intellektualismus, der kippt um in Idiotie.** Ich sage: **Die Balance zwischen Löhnen und Preisen ist unerlässlich für die Stabilität der Wirtschaft. Schon eine leicht inflationäre Entwicklung ist so etwas wie eine entschädigungslose Enteignung zugunsten der öffentlichen Hand. Inflation ist eine unverzeihliche Sünde.**

Der deutsche Exportüberschuss ist der höchste weltweit, das dürfte Ihnen als Architekt des Wirtschaftswunders gefallen.

ERHARD: Sie vereinfachen! Ich habe gesagt, Exportüberschüsse sind grundsätzlich in Ordnung. Aber wenn sie, wie heute, zu groß werden, steigt die Gefahr, dass die Preise steigen. Insofern sehe ich die aktuelle Lage kritisch.

Aber heute müssen Sie sich doch keine großen Sorgen um Inflation machen.

ERHARD: Ich bin trotzdem kein Freund großer Ungleichgewichte im Außenhandel. Allerdings auch nicht jener anderen Nationen, die die Gewichte im globalen Handel verschieben wollen. **Ein freier Handel ist Wettbewerb in seiner internationalen Ausprägung**, er fördert den Wohlstand aller Beteiligten. Angriffe auf den freien Handel sind keine gute Idee. Sie werden letztlich alle teuer zu stehen kommen (*seufzt, blickt kurz auf seine goldene Armbanduhr*). Haben Sie noch viele Fragen?

Nur noch eine: Sind Sie insgesamt einverstanden mit der Sozialen Marktwirtschaft, wie sie sich heute präsentiert?

ERHARD: **Mit steigender Produktivität und der höheren Effizienz der menschlichen Arbeit werden wir in eine Phase der Entwicklung kommen, in der wir uns fragen müssen, was denn eigentlich kostbarer ist: noch mehr zu arbeiten oder ein bequemeres, schöneres und freieres Leben zu führen, dabei vielleicht bewusst auf manchen güterwirtschaftlichen Genuss zu verzichten. Ich glaube, dass wir noch nicht ganz so weit sind. Aber wir könnten es bald sein – und nun, junge Dame, widme ich mich dem wunderbaren Genuss einer Zigarre!**

Ludwig Erhard rauchte bis zu 20 Zigarren am Tag. Das „Interview“ besteht teils aus **Zitaten von ihm aus früheren Interviews und Schriften**, teils aus begründeten Annahmen darüber, welche Meinung er heute hätte. Er starb 1977.

Verträgt sich Kapitalismus mit Gemeinwohl?

Das Prinzip des „Ehrbaren Kaufmanns“ ist in der **Haniel-Historie** fest verankert. Es folgt der Überzeugung: Eigentum verpflichtet und soll den Menschen dienen

09.09.1837

Die vermutlich erste Betriebskrankenkasse nach moderner Art in Deutschland: Jacobi, Haniel & Huysen richten 1837 eine Unterstützungskasse für kranke Werftarbeiter in Ruhrort ein. Die Abgaben der Handwerker sind nach Lohn gestaffelt. Im Krankheitsfall bekommen sie Zuwendungen entsprechend den Einzahlungen.



Ruhrort. Haniel's Kranken-Stiftung.

14.07.1856

Anlässlich ihrer goldenen Hochzeit stiften Franz und Friederike Haniel 10.000 Taler für den Bau des Krankenhauses Hanielstift und eines Schulgebäudes für die höhere Bürgerschule in Ruhrort. Außerdem richtet das Ehepaar einen Stipendienfonds für Ruhrorter Kinder ein, mit dem zunächst sechs und ab 1866 zehn Kinder unentgeltlich die Schule besuchen können. Beide Stiftungen werden in den folgenden Jahrzehnten regelmäßig aufgestockt.

1844–1846

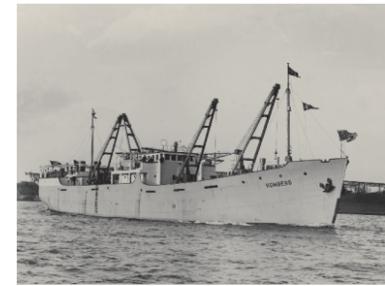
Für die Arbeiter der Gutehoffnungshütte in Oberhausen-Osterfeld wird die Siedlung Eisenheim gebaut. Eisenheim ist die erste Arbeitersiedlung des Ruhrgebiets. Sie soll die Hüttenarbeiter an den Standort binden und Fachkräfte anlocken. In diesen Jahren entstehen elf Wohnhäuser. Die Siedlung wird später auf 51 Häuser erweitert und steht heute unter Denkmalschutz.



1890

Friedrich Wilhelm Haniel und seine Frau Julie stiften der Stadt Ruhrort 80.000 Reichsmark in Gedenken an ihren verstorbenen Sohn. Die mit dem Geld erwirtschafteten Zinsen sollen Waisen zugutekommen. Alphons Haniel lässt im gleichen Jahr dem Armenfonds der Stadt Ruhrort 10.000 Reichsmark zukommen, um mit den Zinsen „Hilfsbedürftige – ohne Unterschied des Glaubensbekenntnisses – welche aussergewöhnlich, und unverschuldet in Not geraten sind, zu unterstützen“.

Fotos: Haniel Bildarchiv



1944/45

Zum Ende des Zweiten Weltkrieges marschiert die Armee der Sowjetunion in Richtung der deutschen Ostprovinzen und löst im Winter 1944/45 Flüchtlingsströme gen Westen aus. Haniel schickt Rhein-See-Schiffe los, um Zivilisten, Verwundete, Sanitäter und Soldaten in den Westen zu bringen. Alle Haniel-Schiffe überstehen die Rettungsaktionen und befördern bis Mai 1945 mehrere Tausend Menschen nach Westdeutschland.

25.06.1988

Haniel gründet die gemeinnützige Haniel Stiftung mit einem Vermögen von zehn Millionen Mark. Als Leitlinien werden „Neues anstiften, Weltsicht vermitteln, Querverbindungen schaffen und Denkanstöße geben“ festgelegt. Bis heute hat die Haniel Stiftung rund 1.250 Projekte im Umfang von 34 Millionen Euro gefördert. Mit jährlichen Projektförderungen von derzeit drei Millionen Euro gehört die Haniel Stiftung zu den fünf Prozent der privaten Stiftungen in Deutschland mit den größten Fördermittelvolumina. Als Bildungstiftung konzentriert sie ihre Arbeit auf die Schwerpunkte Bildungschancen und Nachwuchsförderung.

en|kel|fä|hig ist ein neues Wort für einen alten Anspruch von Haniel: Wir wollen so wirtschaften, dass kommende Generationen davon profitieren. Es geht darum, Wert zu steigern und Werte zu erhalten – für künftige Eigentümer und Mitarbeiter ebenso wie für die gesamte Gesellschaft. Das *Haniel-Magazin* ist damit das Heft für gute Kapitalisten und solche, die es werden wollen. Denn es zeigt, wie mit unternehmerischer Weitsicht Wert und Werte gestärkt werden können.

Ab 2004

Haniel sieht sich in der Verantwortung gegenüber dem Standort Duisburg-Ruhrort. Deswegen hat Haniel dort ein Business-Center und ein Medical Center errichtet. Daneben fördert das Unternehmen soziale und künstlerische Projekte im Stadtteil wie das Jugendzentrum Hafenkids, die Initiative Familie in Ruhrort (FaiR) und das Kreativquartier Ruhrort. Sie haben es sich zum Ziel gesetzt, die Lebensqualität im Stadtteil zu verbessern und ihn attraktiver zu gestalten.



2013

Alle zwei Jahre findet auf dem König-Heinrich-Platz in der Duisburger Innenstadt das Haniel Klassik Open Air statt. Dieses Gratiskonzert unter freiem Himmel organisiert Haniel zusammen mit der Deutschen Oper am Rhein und den Duisburger Philharmonikern.



2020

SOLLEN WIR EINGREIFEN?

Sozialer Aufstieg wird immer schwieriger. Der Staat muss stärker regulieren, fordern deshalb Ökonomen wie Sebastian Dullien. Andere sind vehement dagegen. Einblicke in einen Dauerstreit

Von **Nadine Oberhuber**

DIE BEHAUPTUNG

Simon Smith Kuznets war Optimist – und Nobelpreisträger. Der US-Ökonom entdeckte, dass es mit zunehmendem Wirtschaftswachstum eine stärkere Einkommensungleichheit gibt, die sich jedoch – so seine These – von selbst zurückentwickelt, wenn die Wirtschaft weiter wächst. Lange galt die Kuznets-Kurve als Gesetzmäßigkeit. Ist sie aber nicht.

DIE KLUFT

Die Einkommenskluft ist seit den 70er Jahren stetig größer geworden, in Deutschland, in Europa, in den USA. Seit der französische Wirtschaftswissenschaftler Thomas Piketty der Ungleichheitsdebatte neue Nahrung gab, bewegt die Ökonomen kaum ein Thema so sehr wie dieses. Denn mögen sich zwar die Unterschiede zwischen den Staaten eingeebnet haben, innerhalb der Gesellschaften wuchs die Ungleichheit, auch in Deutschland: Die reichsten zehn Prozent der Bevölkerung blieben bis 1970 ungefähr so wohlhabend, wie sie es waren. Heute jedoch besitzen sie nicht mehr 35 Prozent des Volkseinkommens, sondern beachtliche 60 Prozent. Dagegen haben die unteren Einkommensklassen heute weni-

ger Geld als noch 1991 – nach Abzug von Inflation und staatlichen Transferzahlungen. Und trotz des jüngsten Wirtschaftsbooms.

DIE FRAGE

Inzwischen fordert sogar der Internationale Währungsfonds IWF – der bisher für freie Märkte stand und für Deregulierung –, die Welt müsse „die Ungleichheit bekämpfen“. Nur wie? Gehört Ungleichheit zum Kapitalismus nicht schlicht dazu, ist sie nicht sogar vorteilhaft? Schließlich hat jeder andere Talente, bringt unterschiedliche Leistung und Einsatz. Diese „faire Ungleichheit“ schaffe erst den Anreiz, sich mehr anzustrengen. Da sind sich übrigens nicht nur viele Ökonomen einig, auch in der Bevölkerung findet solch eine These breite Zustimmung. Doch wenn sich Einkommen und Vermögen zu stark unterscheiden und wenn sozialer Aufstieg zunehmend illusorisch erscheint, dann muss sich das System die Frage gefallen lassen, wie fair es tatsächlich noch ist.

DIE PROVOKATION

Was ist zu tun? Volkswirt Sebastian Dullien hat eine deutliche Meinung dazu: Der Kapitalismus muss an die Lei-

ne genommen werden, der Staat muss stärker eingreifen. Der Professor an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin hat ausgiebig zum Thema ökonomische Ungleichgewichte in Europa geforscht und vertritt provokantere Thesen als viele seiner Kollegen.

ERSTENS: MEHR UMVERTEILUNG DURCH STEUERN

„Man müsste die klassische Umverteilung verstärken. Also diejenigen, die sehr reich sind, stärker besteuern und mit dem Geld diejenigen absichern, die zu wenig haben“, sagt Dullien. Vermögen, Erbschaften oder Grundbesitz könnten in seinen Augen stärker mit Abgaben belegt werden. Wichtig dabei seien allerdings üppige Freigrenzen, so dass wirklich nur die extrem Reichen mit sehr großen Vermögen betroffen wären. Wo genau die Grenzen zu ziehen sind, ist bekanntlich eine dauerhaft schwierige, politisch umkämpfte Frage. Gleichwohl hat auch die OECD die Bundesrepublik bereits zu höheren Grundsteuern aufgefordert. Grundbesitz etwa sei bei den Vermögenden konzentriert; höhere Grundbesitzabgaben würden daher die Kluft zwischen Arm und Reich nicht vergrößern. Zudem sei Grundbesitz eindeutig bestimmbar und könne nicht in ausländische Steueroasen geschafft werden, so die OECD. Gerade weil es um die Besteuerung des reichsten Prozents der Bevölkerung geht, um üppige Betriebsvermögen und Immobilien, sind höhere Vermögenssteuern unter diversen Politikern und Ökonomen umstritten. Der Sachverständigenrat der Wirtschaft ist gegen sie und argumentiert: Höhere Vermögenssteuern bremsen die Investitionslust der Unternehmer. Zudem wären die Kosten für die Steuererhebung hoch. Der Sachverständigenrat stellt hingegen fest: Vieles spreche für die Erhebung einer proportionalen Erbschaftssteuer.

Ein anderes Gegenargument lautet, höhere oder Zusatzsteuern hemmten den Binnenkonsum. Nein, sagt Dullien, das

passiere eher mit der bisherigen Besteuerung: Weil den Wenigverdienern zu wenig von ihrem Einkommen bleibe, könnten sie nur wenig konsumieren – obwohl gerade sie üblicherweise den größten Teil ihres Einkommens für Konsum ausgaben. Vor allem bei den Niedrigverdienern wachse die Verschuldung. Und der Staat müsse anhaltend hohe Transferleistungen an sie zahlen, die er sich sparen würde, wenn er ihnen mehr vom Arbeitseinkommen ließe, so Dullien.

Dass Reichensteuern bisher trotzdem als politisch nicht umsetzbar gelten, ist auch den Mittelschichtwählern geschuldet. Die fürchten beide Steuern wie der Teufel das Weihwasser, weil sie Angst haben, sie könnten davon betroffen sein.

ZWEITENS: ARBEITSMARKT BÄNDIGEN

„Stärkt die Gewerkschaften“, fordert Dullien. Oft argumentiert das Arbeitgeberlager, starke Gewerkschaften schränken die Unternehmensfreiheiten ein. Doch behindern sie wirklich das Wachstum? Das Bundeswirtschaftsministerium jedenfalls wünscht sich im Zehn-Punkte-Plan für Wachstum ausdrücklich „starke Gewerkschaften“.

Dullien geht es vor allem um die Löhne: Wo es schwache Gewerkschaften gibt, würden auch nur geringe Löhne

durchgesetzt. Gerade Niedriglöhne und prekäre Arbeitsverhältnisse aber halten die unteren Einkommensklassen arm. Einschätzungen von Bundesbank und OECD bestätigen das: Vom jüngsten Aufschwung profitierten vor allem Geringverdiener und atypisch Beschäftigte nicht. Der Währungsfonds IWF stellt in einer Studie fest: Schwache Gewerkschaften hätten die Lohnungleichheit zuletzt weltweit erhöht. Starke Gewerkschaften machten Gesellschaften insgesamt gerechter.

Viele Ökonomen lehnen die Forderung nach mehr Regulierung auf dem Arbeitsmarkt dennoch ab – so auch der Sachverständigenrat. Werde mehr reguliert, würden Arbeitgeber und Unternehmen unflexibler. Genau deren Flexibilität habe Deutschland gut durch die jüngste Krise gebracht. Dullien entgegnet: „Deutschland ist deshalb gut aus der Krise gekommen, weil Stundentkonten und Kurzarbeitergeld die Betriebe flexibel machten – dagegen haben die Gewerkschaften nichts.“

Das Wirtschaftsforschungsinstitut IWF warnt, zusätzliche Jobs entstünden nur durch Deregulierung. Ja, zum Teil schon, sagt Dullien, aber es gehe nicht um die Zahl der Arbeitsplätze allein. Was hilft mehr Arbeit, wenn die Beschäftigten dennoch so wenig verdienen, dass sie auf staatliche Hilfe angewiesen sind? Ulrike Stein von der Hans-Böckler-Stiftung sekundiert: Die Deregulierung habe zu vielen atypischen und schlecht bezahlten Beschäf-

tigungsverhältnissen geführt – und damit zu größerer Ungleichheit.

DRITTENS: CHANGEGLEICHHEIT DURCH BILDUNG

„Der Staat muss öffentliche Güter wieder besser bereitstellen, das fängt bei der Kinderbetreuung an und betrifft vor allem die Schulen“, sagt Sebastian Dullien. Momentan habe es in Deutschland „sehr viel mit Glück zu tun, wie viel Geld Menschen verdienen“, und mit sozialer Herkunft. Die nämlich bestimme darüber, wie jemand aufwachse und welchen Beruf er ergreife. Dadurch seien die Grundlagen für lebenslangen Hoch- oder Niedrigverdienst gelegt. Je weniger Anreiz die Gutverdiener hätten, teure Privatschulen in Anspruch zu nehmen, weil der Staat selber gute Schulen bietet, desto ausgeglichener wären die Bildungschancen.

DIW-Chef Marcel Fratzscher pflichtet dem bei: Bildungschancen und Einkommen der Kinder in Deutschland würden ungewöhnlich stark von Einkommen und Bildung der Eltern abhängen. Auch die Aufstiegschancen am Arbeitsmarkt seien häufig geringer als in anderen Industrieländern. Fragt man den Sachverständigenrat nach Mitteln gegen die Ungleichheit, empfiehlt der ebenfalls eine Qualifizierungs- und Bildungsoffensive. Eine schnelle Lösung ist das natürlich nicht. Von besseren Schulen profitiert frühestens die nächste Generation.

PRO & CONTRA REGULIERUNG:

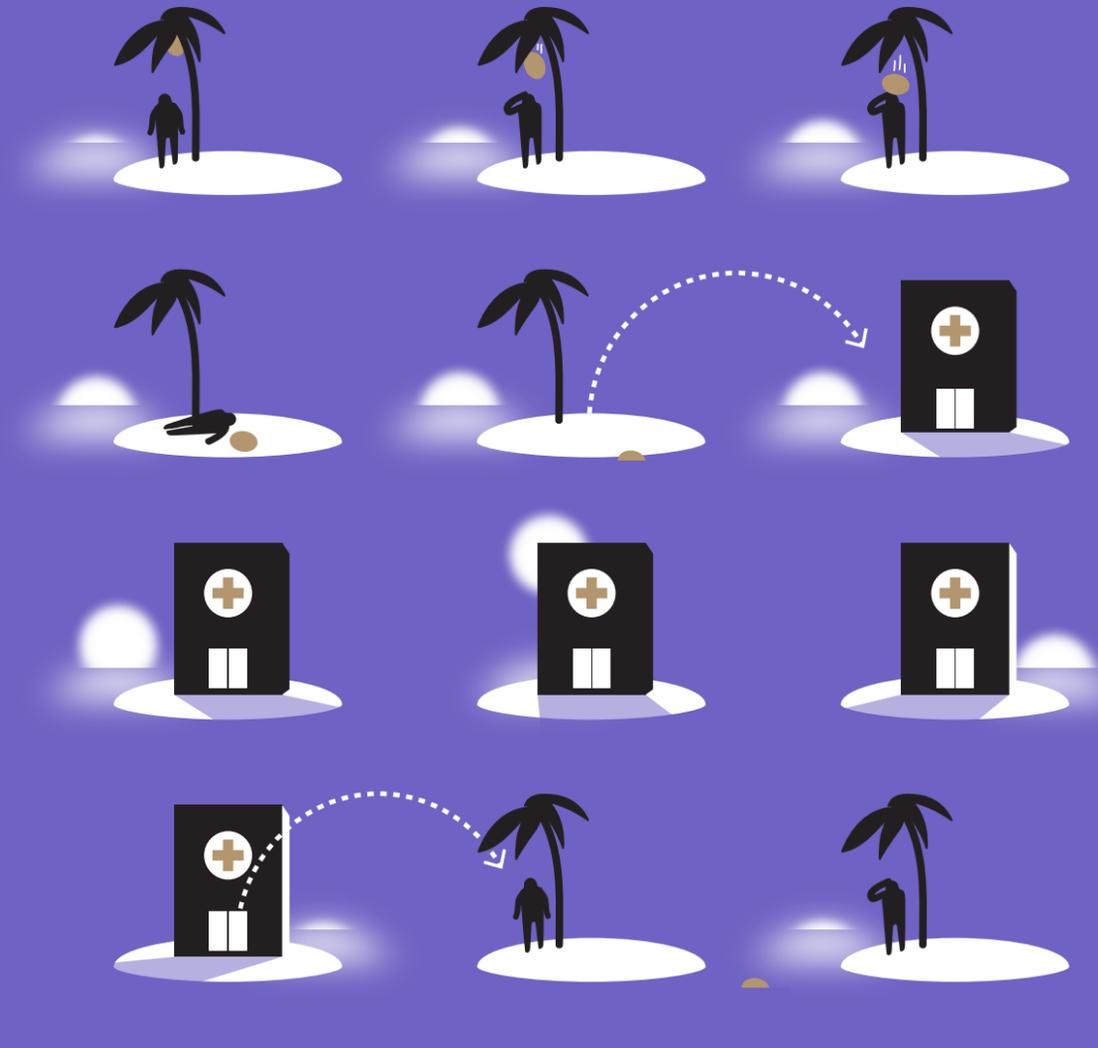
DIE STEUERN SIND UNGERECHT!?	
Ja! Kleine und mittlere Einkommen müssen zu viel von ihrem Einkommen abgeben. Reiche zu wenig. Senkt die Steuern auf Arbeit und kassiert mehr Vermögenssteuer!	Nein! Eine Vermögenssteuer trifft vor allem Unternehmer. Das hemmt deren Drang zu investieren und schadet der Gesamtwirtschaft. Zudem sind die Kosten der Vermögenssteuererhebung hoch.
DIE GEWERKSCHAFTEN SIND ZU SCHWACH!?	
Und ob! Je weniger Macht die Gewerkschaften haben, desto niedriger fallen die Lohnzuwächse in unteren Einkommensklassen aus. Und desto mehr prekäre Arbeitsverhältnisse gibt es. Das erhöht die Ungleichheit.	Unfug! Je mehr Macht die Gewerkschaften haben, desto unflexibler sind die Unternehmen. Die Deregulierung hat zu einem deutlichen Zuwachs an Arbeitsplätzen geführt.
BILDUNGSCHANCEN SIND UNGERECHT VERTEILT!?	
Klar! Wer welche Bildung genießt, ist leider abhängig von der sozialen Herkunft. Das benachteiligt Kinder aus sozial schwachen Familien. Der Staat muss das mit besseren Schulen und Kitas ausgleichen.	Ja, eine Bildungsoffensive tut not.

Foto: Sebastian Stumpf

Mitarbeiter aus der Haniel-Gruppe sind auf der ganzen Welt tätig – und lernen unterschiedliche Wirtschafts- und Sozialsysteme kennen.
Eindrücke und Erfahrungen aus vier Kontinenten

Alles besser in Westeuropa?

Protokolle: **Janina Groffmann**



STEFAN COGNIE,
 Director Solutions Europe
 bei BekaertDeslee,
 arbeitete von 2005
 bis 2011 in Ixtacuixtla/
 Mexiko

Auch in **Mittel- und Lateinamerika** gibt es Sozialsysteme, aber sie sind anders ausgestaltet als in Europa. Das hat einen großen Einfluss auf das Verhalten der Menschen. In Mexiko gibt es zum Beispiel kein Arbeitslosengeld: Wenn man keinen Job hat, verdient man kein Geld. In Europa verlassen sich viele auf den Staat, weil die Sozialleistungen genauso hoch oder besser sind als das Gehalt in einem Niedriglohnjob. Die Motivation in Mexiko ist dadurch höher, die Kluft zwischen Arm und Reich aber auch stärker ausgeprägt. Das liegt auch am Bildungssystem. Öffentliche Schulen sind in Mexiko nicht besonders gut, weil die Regierung zu wenig investiert. Das ist ein Problem.

Wer es sich leisten kann, schickt seine Kinder auf eine Privatschule. Aber wie soll sich ein Land mit einem schlechten Bildungssystem insgesamt positiv weiterentwickeln? Was die Europäer von den Mexikanern lernen können? Wir sind sehr widerstrebend, was Veränderungen angeht, die Mexikaner sind offener. Gerade wir Belgier sind leider häufig etwas hochnäsiger und denken, dass wir alles besser wissen als Menschen in Entwicklungsländern. Tatsächlich finden die Mitarbeiter dort oft pragmatische Lösungen für komplexe Probleme in der Produktion, die Europäer umständlich mithilfe von Hightech bewältigen wollen.

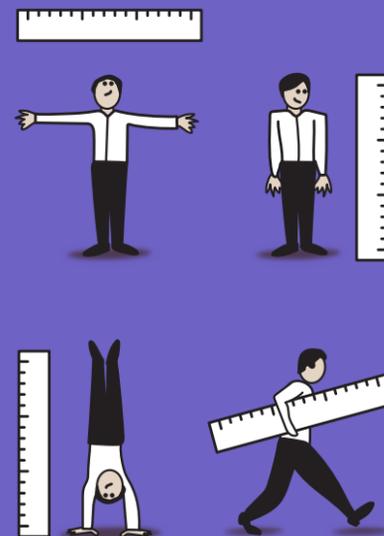
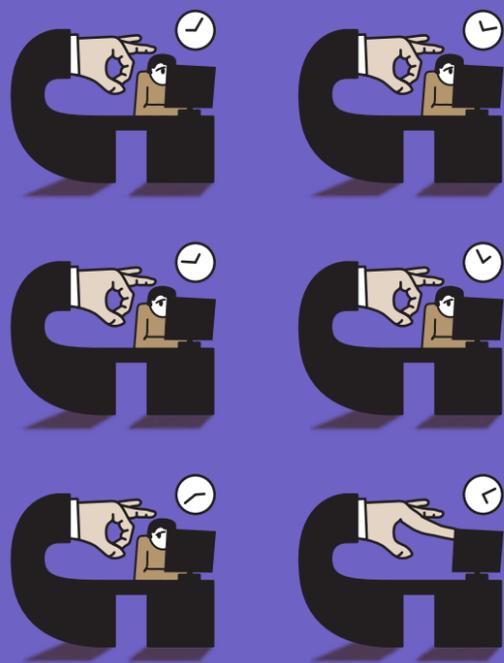
Fotos: privat



STEFAN WAEYENBERGE,
 General Manager
 Indonesien bei BekaertDeslee
 in Purwakarta

In **Indonesien** sind die Arbeitslosenversicherung und das Rentensystem nicht so umfassend, wie wir es aus Europa kennen. Auch das Niveau der Gesundheitsversorgung ist nicht so gut. Wenn man es sich leisten kann, fliegt man für größere Behandlungen wie Operationen nach Singapur. Bei BekaertDeslee Indonesien bieten wir den Mitarbeitern übrigens Zulagen für medizinische Behandlungen und Check-ups an, die sehr gut angenommen werden. Die Anforderungen an Arbeitssicherheit und Mitarbeiterauswahl entsprechen in Indonesien meist nicht den europäischen Standards.

Viele asiatische Firmen haben Beschränkungen bis hin zu Diskriminierungen, was das Alter oder Geschlecht der Mitarbeiter angeht – bei uns ist so etwas undenkbar. Es gibt in Indonesien Mindestlöhne, die in den einzelnen Bezirken festgelegt werden. Wenn der Lohn in einem Nachbarbezirk steigt, kündigen Arbeiter häufig und pendeln eine Stadt weiter. Die Schere zwischen Arm und Reich ist in Indonesien weiter geöffnet als in Europa. Trotzdem habe ich den Eindruck, dass die Menschen hier glücklich sind. Ich persönlich arbeite auch sehr gerne hier.



AXEL FALTIN,
Managing Director bei KAISER+KRAFT EUROPA, arbeitete von 2011 bis 2018 für verschiedene Unternehmen in Chicago und San Francisco/USA

In Deutschland haben Angestellte normalerweise mindestens drei Monate Kündigungsfrist, in den **USA** kann man selber oder der Arbeitgeber von einem auf den anderen Tag das Arbeitsverhältnis beenden. Als ich 2011 in die USA gegangen bin und meine ganze Familie mitgenommen habe, musste ich deshalb erst einmal schlucken: Denn wenn ein Ausländer entlassen wird und das Visum am Job hängt, muss er das Land sehr kurzfristig verlassen. War aber alles halb so schlimm. Auf den ersten Blick sind die Sozialabgaben in den USA niedriger. Am Ende zahlt man aber meines Erachtens genauso viel wie in Deutschland, nur an anderer Stelle. Die „property tax“, also Steuern auf Grundbesitz,

finanzieren in den USA das lokale Leben. Deshalb gilt häufig die Regel: einkommensstarkes Viertel – gute Schule. Es ist auch üblich, dass die Schulen von den Eltern Spenden einfordern, um das Schulprogramm attraktiver gestalten zu können.

Wechselt man den Arbeitgeber, muss man in der Regel auch die Krankenversicherung wechseln. Die jeweiligen Leistungen und Beiträge sind sehr unterschiedlich und hängen individuell vom Gruppenvertrag des Arbeitgebers ab.

Anteile am Unternehmen in Form von Aktien oder Optionen sind oft ein Bestandteil des Gehalts. Damit wird jeder Mitarbeiter am Unternehmenswert beteiligt. Ich denke, das ist etwas, was sich deutsche Arbeitgeber ruhig abgucken können.



ARMIN GOBERREIT,
Head of Supply Chain Projects, baute von 2012 bis 2014 ein internationales Lager- und Logistikcenter von CWS-boco in Miedzyrzecz/Polen mit auf

In **Polen** wird großer Wert auf Arbeitssicherheit und Ergonomie gelegt. Um dort zu arbeiten, musste ich zu einem Ärzteteam, das meine Eignung für den Büroarbeitsplatz, den Dienstwagen und Arbeiten in größerer Höhe geprüft hat, da ich auch auf das Dach des Gebäudes musste. Erst nach jeweils gesonderten Untersuchungen bekam ich die Freigabe.

Da der Standort von CWS-boco nahe der deutschen Grenze ist, geht es der Region sehr gut. Viele Unternehmen nutzen die Nähe zum deutschen Markt in Kombination mit den niedrigeren Löhnen in Polen. Entsprechend ist die Arbeitslosigkeit gering und die Infrastruktur, in die allgemein viel investiert wird, gut ausgebaut. In ländlichen Gegenden sieht das aber oft anders aus.

Da ich den Anbau eines Lagergebäudes begleitet habe, habe ich einige bürokratische Prozesse mitbekommen. Ich hatte das Gefühl, dass vieles noch langwieriger ist als in Deutschland und Umweltverträglichkeit hoch im Kurs steht – auch das hätte ich von Polen nicht erwartet.

Fotos: privat

WIE STEHT HANIEL ZU „GRÜNEN INVESTMENTS“?



Der Zweite Weltkrieg hat Deutschland in Schutt und Asche gelegt. Insbesondere in Industriestädten wie Duisburg ist die Wohnungsnot groß. Wie durch ein Wunder hat das Gründerhaus von Haniel den Bombenhagel fast unbeschadet überstanden. Haniel ermöglichte, dass dort 15 Mitarbeiterfamilien eine Unterkunft erhalten. Da auch die Nahrungsmittelknappheit immer bedrohlicher wurde, zweckentfremdete das Unternehmen auch die Grünanlagen: „Die Mitarbeiter pflanzten Gemüse auf den ihnen zugeteilten Parzellen und konnten so den Küchenezettel in ihrem Haushalt bereichern, bis die Notzeit vorüber war“, so heißt es in einem Bericht von Dr. Friedrich Wilhelm Lenz, damals leitender Angestellter in der Kohlenabteilung und von 1966 bis 1970 Geschäftsführer bei Haniel.

Fotos: Haniel Bildarchiv, shutterstock

„Der Kapitalismus, der alte
Schlawiner, ist uns lang genug
auf der Tasche gelegen.“

Peter Licht - Das Lied vom Ende des Kapitalismus

Das war alles? Natürlich nicht. Über den Kapitalismus lässt sich noch viel mehr sagen. Auf unserer Webseite gibt es einen Nachschlag – mit zusätzlichen Geschichten, Informationen und Videos:

 www.haniel.de/enkelfaehig