

---

# Rheingauer Wirtschaftsforum 2012

*Wirtschaft gestaltet Gesellschaft*

*Sabine Altmann / Dr. Petra Bock / Prof. Dr.  
Rolf D. Cremer / Dagmar Döring / Christian Hecker /  
Prof. Dr. Dr. h. c. Brun-Hagen Hennerkes /  
Prof. Dr. Dr. Gerald Hüther / Emmerich Müller /  
Florian Rentsch / Andrea Riedmann / Stefanie Schütt /  
Rosely Schweizer / Prof. Jan Teunen*

*Hrsg. Dagmar Döring*



# Inhalt

## 7 VORWORT

*Dagmar Döring* / Initiatorin  
Rheingauer Wirtschaftsforum

## 11 GRUSSWORT

*Florian Rentsch* / Hessischer Minister  
für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung

## 13 VERMÖGENSERHALT ÜBER GENERATIONEN

*Emmerich Müller* / Partner des Bankhauses Metzler

### *Vielfalt als Chance*

#### 29 VIELFALT ALS CHANCE EINER NEUEN UNTERNEHMENSKULTUR

*Dr. Petra Bock* / Autorin und Leiterin der  
Dr. Bock Coaching Akademie Berlin

#### 33 OHNE FRAUEN HAT WIRTSCHAFT KEINE ZUKUNFT

*Rosely Schweizer* / Ehem. Vorsitzende des  
Beirats der Oetker Firmengruppe und Vorsitzende  
des Kuratoriums der Käte Ahlmann Stiftung

### *Beispiele aus der Praxis: Blick in die Zukunft*

#### 39 VON DER INDUSTRIELLEN ÖKONOMIE ZUR WISSENSÖKONOMIE

*Christian Hecker* / Geschäftsführer  
Bene Deutschland GmbH

#### 45 GELEBTE WERTE IM FAMILIENUNTERNEHMEN

*Prof. Dr. Dr. h. c. Brun-Hagen Hennerkes* /  
Stiftung Familienunternehmen

#### 51 DEMOKRATIE IM UNTERNEHMEN

*Sabine Altmann* / Wagner & Co. Solartechnik  
GmbH, Entrepreneur des Jahres 2011

### *Herausforderungen in der globalisierten Welt*

#### 57 NEUE MÄRKTE – NEUE KONSUMENTEN – NEUE WETTBEWERBER

*Andrea Riedmann* / KPMG AG,  
Partnerin im Bereich Audit  
*Stefanie Schütt* / KPMG AG,  
Segmentleitung Familienunternehmen

#### 67 GAIGE KAIFANG: MARKTWIRTSCHAFT, FREIES UNTERNEHMERTUM UND GESELLSCHAFTLICHER WANDEL – DAS BEISPIEL CHINA

*Prof. Dr. Rolf D. Cremer* / Präsident der EBS  
Universität für Wirtschaft und Recht, Wiesbaden

### *Unternehmer als Vorreiter einer neuen Kultur*

#### 77 DIE ZERBRECHLICHKEIT DES GUTEN – ÜBER FAMILIENGEIST UND WIRTSCHAFTSKRAFT

*Prof. Jan Teunen* / Teunen Konzepte GmbH

#### 89 VON DER RESSOURCENNUTZUNG ZUR POTENZIALENTFALTUNG

*Prof. Dr. Dr. Gerald Hüther* / Neurobiologe,  
Universität Göttingen und Mannheim/Heidelberg

100 Referenten

108 Impressum



# Vorwort

Dagmar Döring / Unternehmerin  
und Initiatorin des Rheingauer Wirtschaftsforums

## »Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.«

Friedrich Schiller

Diese bekannte Redewendung markiert in besonderer Weise die heutige Situation unserer Wirtschaft und Gesellschaft. Wir leben in Zeiten eines permanenten Wandels in atemberaubendem Tempo. Dies geht einher mit Verunsicherung, Ängsten und allgemeiner Lethargie. Phänomene wie diese können wir aber nicht nur bei einzelnen Individuen erkennen – unbestritten wohl bei jedem von uns in unterschiedlicher Ausprägung –, es betrifft auch ganze Systeme wie etwa das Wirtschaftsleben, die Politik, die Gesellschaft in ihren unterschiedlichen Bereichen.

In Zeiten wie diesen wäre jedoch das genaue Gegenteil vonnöten. Statt die wohlthuende Komfortzone zu hegen und zu pflegen, statt in die innere Immigration zu flüchten nach dem Motto »Möge der Sturm an mir vorbeiziehen« oder einem Optimismus nachzugehen, der verspricht, es werde schon immer so weitergehen wie all die Jahre zuvor auch, wäre eine Haltung erforderlich, die die Herausforderungen der Zukunft ernst nimmt und annimmt.

Welche Eigenschaften wären dazu nötig? Es sind vor allen Dingen drei Merkmale einer neuen Grundhaltung, ohne die wir die Aufgaben der Zukunft wie

Energiewende, Globalisierung, Demografie, Diversity, Rohstoffknappheit etc. nicht werden bewältigen können. Die drei Eigenschaften einer diesen Anforderungen entsprechenden Grundhaltung lauten: *Authentizität*, *Transparenz* und *Dialogfähigkeit*. Dies mag zunächst banal klingen, aber schauen wir genauer hin. Nie zuvor gab es von uns Menschen so viele Informationen. Die Neuen Medien wie das Internet und die sozialen Netzwerke ermöglichen es einer großen Anzahl von Menschen, sich zu informieren und sich ein eigenes Urteil zu erlauben. Ihre Kritikfähigkeit ist in besonderem Maße gestiegen, sodass sich ein feines Gespür dafür entwickelt hat, wo mit ihnen fair, ehrlich und wertschätzend umgegangen wird. Alles, was in die Nähe von Abzocke, Manipulation oder Verführung gerät, wird sehr schnell als gefährlich angesehen und daher abgelehnt. Die jüngsten Beispiele hierfür sind die Plagiate von zunächst angesehenen Politikern, die dann aber – wie im Falle zu Guttenberg – »entzaubert« werden, weil plötzlich mehr Schein als Sein erkennbar wird.

Für Unternehmen gilt dies in ebendieser Weise. Nur wer authentisch mit seinen Stakeholdern umgeht, wird seine Reputation als verlässlicher Partner aufbauen oder erhalten können. Eng mit der Authentizität verbunden ist die Transparenz. Das Informationszeitalter ermöglicht es vielen Kunden und NGOs (Nichtregierungsorganisationen), eine Fülle von Zahlen, Daten und Fakten über ein Unternehmen in Erfahrung zu bringen. Das Augenmerk richtet sich dabei vor allem

## »Die Wirtschaft wird zunehmend mehr in der Verantwortung stehen, gesellschaftliche Belange zu beobachten und an der Behebung möglicher Missstände mitzuwirken.«

auf den Grad der Anstrengungen in Bezug auf die Nachhaltigkeit. Für immer mehr Kunden wird neben dem Preis dieser Faktor zur kaufentscheidenden Größe. Aber Vorsicht! Auch hier gelten Authentizität und Transparenz. Wer mit engagierten sozialen Projekten wirbt, sich dann aber in den Medien für ausbeuterische Löhne in Bangladesch rechtfertigen muss, hat ein gravierendes Glaubwürdigkeitsproblem. Auch hier sei auf ein aktuelles Beispiel verwiesen – die Schlecker-Insolvenz. Negativschlagzeilen über Dumpinglöhne und Schikanen von Mitarbeiterinnen sowie ein verschlafener Strategiewechsel haben eine Neuausrichtung der Drogeriemarktkette offenbar verhindert. Die Marke »Schlecker« wurde nur noch als »billig« im doppelten Sinne des Wortes angesehen. Dazu passten unübersichtliche und armselige Verkaufsstätten. Die Mitbewerber dm und Rossmann waren da weitsichtiger und engagierter. Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit. Und schließlich sieht man an der Marke »Schlecker«, wie man unter einem Brennglas auch die mangelnde Dialogbereitschaft als Ursache für das Scheitern erkennen kann. Jahrelang wehrte sich Anton Schlecker gegen die Einführung von Betriebsräten. Erst 1996 ließ Schlecker die Interessenvertreter der Arbeitnehmer bundesweit zu. Einblicke in den Zustand des Unternehmens wurden nicht gestat-

tet. Der Umgang mit der Öffentlichkeit war desaströs. Es gab keine Pressekonferenzen, Interviews hielt Anton Schlecker für überflüssig. Das Ergebnis dieser unzeitgemäßen Haltung ist offenkundig. Denn wir leben nicht nur in einem Informationszeitalter, sondern auch in einem Partizipationszeitalter. Der mündige Bürger möchte nicht mehr für dumm verkauft werden, sondern sich selbst informieren und entscheiden.

Wir stehen also vor einer Zeitenwende. Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit. Mit der Gründung des *Rheingauer Wirtschaftsforums – Wirtschaft gestaltet Gesellschaft* wollen wir vor allem Familienunternehmer miteinander ins Gespräch bringen. Die Veranstaltung soll eine Art »Denkwerkstatt« sein oder ein »kleines Davos«, wie schon manche gemunkelt haben. Nicht Einzelthemen stehen zur Diskussion, sondern der interdisziplinäre Blickwinkel auf die Herausforderungen der Zukunft für Unternehmen. Den Gründern des Forums ist die Überzeugung zu eigen, dass sich die Probleme der kommenden Jahre und Jahrzehnte nur durch einen erweiterten und neuen Blickwinkel lösen lassen werden. Daher trägt der Name *Rheingauer Wirtschaftsforum* auch den Zusatz *Wirtschaft gestaltet Gesellschaft*. Und wir sehen sogar noch eine weitere

Aufgabe. Die Wirtschaft wird zunehmend mehr in der Verantwortung stehen, gesellschaftliche Belange zu beobachten und an der Behebung möglicher Missstände mitzuwirken. Die Nachhaltigkeitsanstrengungen gehen in diese Richtung, wenngleich nicht immer – wie bereits erwähnt – mit der notwendigen Konsequenz und Glaubwürdigkeit. Und umgekehrt werden Gesellschaft und Politik gut daran tun, die Rahmenbedingungen für die Wirtschaft optimal zu gestalten – nicht nur wegen der Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen, sondern wegen der Sicherung der Balance des sozialen Klimas im Lande ganz allgemein.

Vier Themenschwerpunkte haben wir für das erste Forum im Jahr 2012 gesetzt:

- // »Vielfalt als Chance«
- // »Beispiele aus der Praxis – Blick in die Zukunft«
- // »Herausforderungen in der globalisierten Welt«
- // »Die Wirtschaft als Vorreiter einer neuen Unternehmenskultur«

Dank gilt den Gründungsvätern und -müttern, die die Idee eines neuen Wirtschaftsforums in der finanzstarken Rhein-Main-Region für unterstützenswert gehalten haben. Ich möchte an dieser Stelle ganz herzlich diesen Partnern danken:

- // Herrn Christian Hecker, Herrn Raphael Gielgen und Frau Katrin Lorenz von der Bene Deutschland GmbH.
- // Sodann gilt mein herzlicher Dank Herrn Emmerich Müller, Frau Christina Machinek-Götz sowie Herrn Ralf Kölsch vom Bankhaus Metzler.
- // Und schließlich danke ich dem Präsidenten der European Business School (EBS) Universität für Wirtschaft und Recht, Herrn Prof. Dr. Rolf D. Cremer, und Prof. Ansgar Richter.

Ohne die inhaltliche, strategische und auch finanzielle Unterstützung wäre der Start des *Rheingauer Wirtschaftsforums* kaum möglich gewesen. Mein weiterer Dank geht an unsere Sponsoren:

- // Herrn Andreas Jung vom Weingut Lamm-Jung aus Eltville. Herzlichen Dank für die schmackhaften Geschenke für unsere Gäste in Form ausgesuchter Rieslingweine aus dem Rheingau.
- // Ferner Dank dem Hotel Schloss Reinhartshausen Kempinski, namentlich dort Frau Katja Pfaff.
- // Besonderer Dank für die durchweg »lekkere« Zusammenarbeit mit unserer Design- und Kommunikationsagentur Lekkerwerken. Bjoern Pust und Patrick Jacobi, es hat Spaß gemacht über all die Monate das wunderschöne Erscheinungsbild für das RWF zu entwickeln. Sie sind mir mit Ihrer Art, die Dinge zu sehen und zu lösen, richtig ans Herz gewachsen.
- // Dank an Marion Rosar, die die Organisation in hervorragender Weise übernommen hat.

Auf keinen Fall vergessen möchte an dieser Stelle den Dank an unsere Referentinnen und Referenten, die sich intensiv auf diesen Kongress vorbereitet haben und teilweise eine lange Anreise in Kauf genommen haben.

Aus Würzburg angereist waren Ella Bulatova und Thilo Winter, um den schönen Abend musikalisch abzurunden.



Dagmar Döring

# Grußwort

Florian Rentsch / Hessischer Minister für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung

Wir erleben, wie sich wirtschaftliche Grenzen mit hoher Geschwindigkeit auflösen. Räumlich durch die Globalisierung, aber auch zwischen den Branchen. In jedem Auto können wir erleben, wie klassische Industrieproduktion und IT einander durchdringen. Wer das heutige Wirtschaftsleben verstehen und das Kommende antizipieren will, muss deshalb einen interdisziplinären Blickwinkel einnehmen. Genau das tut das *Rheingauer Wirtschaftsforum*.

Nicht die geringste der Fragen, denen es sich stellt, ist die nach einer neuen Unternehmenskultur. Nun ist gesellschaftliches und soziales Engagement von Unternehmen nichts Neues. Im Gegenteil: Es ist so alt wie die Industrialisierung. Nachhaltigkeit gab es schon im 19. Jahrhundert – nur nannte man sie damals »Weitsicht«. Ohne sie gäbe es heute nicht die vielen traditionsreichen Familienunternehmen. Relativ neu aber ist, dass soziale und ökologische Verantwortung seitens der Gesellschaft angemahnt wird. Unternehmen müssen sich heute an hohen Ansprüchen messen lassen – und das geschieht völlig zu Recht, wie ich meine. Ich sage aber auch: Mit ebensolcher Berechtigung sollten sie dann aber von der Gesellschaft Akzeptanz erwarten können.

Da sehe ich allerdings Nachholbedarf. Denn in Europas Wirtschaftsmotor haben leider auch diffuse Ängste Konjunktur. Dass wir eine Zukunftsbranche wie die Pflanzenbiotechnologie durch politischen und gesellschaftlichen Widerstand aus dem Land getrieben haben, ist mehr als bedauerlich. Statt saturierter Wachstums-skepsis brauchen wir ein Klima der Aufgeschlossenheit gegenüber Naturwissenschaften, Technologie und Industrie. Wir brauchen ein Klima des Fortschritts und nicht des Rückschritts. Ich werde deshalb die Industrie-

und Technologiepolitik zu einem Schwerpunkt meiner Arbeit machen. Denn ich bin der festen Überzeugung, dass wir die großen gesellschaftlichen Herausforderungen der Zukunft nur mithilfe von technologiebasierten Lösungsansätzen meistern können.

Dies gilt gerade für die Energiewende. Sie wird nicht gelingen, wenn wir die Energieversorgung durch die ausufernde Subventionierung alternativer Energien maßlos verteuern. Vielmehr müssen wir effizientere Wege gehen, neue Technologien zu unterstützen, etwa durch Forschungsförderung. Ansonsten belasten wir die Unternehmen, die in Deutschland produzieren, mit einem einseitigen Wettbewerbsnachteil – und treiben sie damit aus dem Land. Es ist grotesk, dass man uns diese kurzsichtige Politik als »nachhaltig« verkaufen will.

Das Problem der Standortkosten trifft leider nicht nur energieintensive Branchen. Ich sage ganz klar: Die Finanztransaktionssteuer halte ich für eine falsche Symbolpolitik. Die Hoffnung auf Steuereinnahmen sowie die vermeintliche Beteiligung der Verursacher an den Kosten der Krise vernebelt den Blick auf den massiven Schaden, den diese Steuer für den Finanzplatz Frankfurt anrichten kann. Der Finanzplatz Frankfurt trägt erheblich zur Stärke unseres Wirtschaftsstandorts bei. Er ist ein wichtiger Arbeitgeber für Hessen – und ich möchte nicht, dass diese Arbeitsplätze eine Flugstunde weiter nach London abwandern. Dafür werde ich mich in meinem Amt einsetzen.



Florian Rentsch



# Vermögenserhalt über Generationen

Emmerich Müller / Verantwortlicher Partner  
für das Metzler Private Banking, Frankfurt am Main

## Das Geschäftskonzept des Private Banking

### VERMÖGENSSITUATION PRIVATER HAUSHALTE IN DEUTSCHLAND

Der Kapitalstock der Deutschen hat sich seit der Gründung der Bundesrepublik sehr positiv entwickelt. Die Menschen profitieren von einer seit über sechzig Jahren anhaltenden Friedenszeit, vom Wiederaufbau und vom Wirtschaftswunder: Der heutigen Generation stehen so enorme Geldmittel zur Verfügung; das Nettogeldvermögen der privaten Haushalte ist in den vergangenen Jahren auf über drei Billionen Euro gestiegen. Insgesamt gibt es in Deutschland heute schätzungsweise mehr als 800.000 Menschen mit einem liquiden Finanzvermögen von über einer Million Euro.

### CHARAKTERISIERUNG PRIVATE BANKING

Diese Vermögenszahlen illustrieren, warum sich heute fast jedes Finanzinstitut mit einem »Private Banking« schmückt, also mit einer eigenen Abteilung zur Betreuung wohlhabender Privatkunden, insbesondere zur aktiven Verwaltung ihrer Vermögen. Genauer gesagt zeichnet sich Private Banking durch folgende Charakteristika aus:

- // Erstens aktive Vermögensverwaltung. Aktive Vermögensverwaltung im Rahmen des Private Banking ist mehr als ein mit Produkten von der Stange gefülltes Portfolio. Zur Verwaltung großer Privatvermögen bedarf es vielmehr einer umfassenden Strategie, die den Kunden mit all seinen Wünschen und Vorstellungen in den Mittelpunkt stellt und daraus auf den konkreten Bedarf zugeschnittene, individuelle Konzepte entwickelt.
- // Ein zweiter Aspekt im Private Banking ist der Zeithorizont. Es geht nicht darum, für das nächste Quartal die beste Rendite zu erreichen, sondern um den langfristigen Vermögenserhalt – das heißt nicht für den nächsten Monat oder das nächste Jahr, sondern für die nächsten Jahrzehnte oder Generationen.
- // Zum Dritten ist für ein erfolgreiches Private Banking ein gewisses Mindestanlagevolumen erforderlich. Dieses liegt zum Beispiel beim Bankhaus Metzler bei rund drei Millionen Euro für eine individuelle Vermögensverwaltung mit Investitionen in Einzeltitel.

#### PRIVATE BANKING UND DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG

Private Banking ist seit jeher die Kunst, jene Risiken zu steuern, die den langfristigen Vermögenserhalt bedrohen. Vor diesem Hintergrund ist das demografische Problem, die Überalterung unserer Gesellschaft, keines, welches das Geschäftsfeld Private Banking vor neue, unbekannte Herausforderungen stellt. Im Private Banking müssen keine innovativen Programme mit besonderen Lösungen für eine alternde Klientel vorbereitet werden. Denn die meisten Kunden von Metzler Private Banking haben bereits ein höheres Lebensalter erreicht, sind vielfach selbst Unternehmer, die entweder einen eigenen Betrieb aufgebaut oder – weit häufiger – das Unternehmen bereits selbst von ihren Vorfahren übernommen haben. Das demografische Problem ist bei Familienunternehmern schon sehr früh präsent, da das eigene Alter und damit das Nachfolgeproblem immer auf ihrer Agenda stehen. Darüber hinaus haben sie in ihrem Leben selbst Erfahrungen mit dem Auf und Ab von Wirtschaftszyklen und -krisen sammeln können und wissen, dass stark tradingorientiertes Handeln nur wenig dazu geeignet ist, Vermögen aufzubauen oder gar nachhaltig zu erhalten. Zudem hat Lebenserfahrung ihre Risikosensibilität geschärft. Der Wissens- und Erfahrungshorizont von Private-Banking-Kundenberatern und -Kunden ist somit recht ähnlich und erleichtert Gespräche auf Augenhöhe. In diesem Sinne ist Private Banking ein demografiefester Geschäftszweig.

#### Die besondere Aufgabe des Risikomanagements im Private Banking

Die beeindruckenden Zahlen über den Vermögensbestand in Deutschland dürfen jedoch nicht darüber

hinwegtäuschen, dass es immer elementare Risiken gab und auch weiter geben wird – nicht nur schwache Konjunktur- und Börsenphasen, sondern auch »echte« Krisen existenzieller Natur, die den Vermögenserhalt gefährden. Ein aktives Risikomanagement muss deshalb in jedem Fall den Kern der Vermögensverwaltung im Rahmen des Private Banking bilden – nur so lässt sich das wichtigste Ziel, der langfristige Vermögenserhalt, erreichen. Das heißt: bei einem Anlagehorizont von mindestens zehn Jahren eine positive Performance nach Abzug aller Kosten, Steuern und der Inflationsrate.

#### DEFINITION RISIKOMANAGEMENT

Risikomanagement bedeutet, planvoll mit möglichen Gefahren umzugehen, sie zu analysieren, zu bewerten und ihnen mit Weitsicht zu begegnen, bevor daraus Probleme entstehen. Auf Vermögen bezogen gäbe es allerdings ohne Risiken – in jeder Asset-Klasse – keine Chancen. Dabei ist die Ansicht darüber höchst individuell, welche Risiken noch tragbar sind und welche Chancen damit »erkauft« werden sollen. Ein aktiver Risikomanager muss deshalb immer darauf bedacht sein, Chancen und Risiken sorgfältig abzuwägen – im Sinne des Kunden und des langfristigen Vermögenserhalts.

#### RISIKOANALYSE ALS ERSTER SCHRITT DES RISIKOMANAGEMENTS

Die Risikoanalyse ist der erste Schritt des Risikomanagements im Private Banking: Während Chancen die Möglichkeit bieten, das Vermögen weiter auszubauen, können Risiken das eigene Vermögen verkleinern oder im schlimmsten Fall sogar vernichten. Die grundlegende Risikoanalyse beginnt am besten mit einem Blick zurück. Denn viele Konstellationen der Vergangenheit können sich in ähnlicher Form in der Zukunft wiederholen. Eine sorgfältige Bewertung historischer Entwick-

## »Private Banking ist seit jeher die Kunst, jene Risiken zu steuern, die den langfristigen Vermögenserhalt bedrohen.«

lungen gehört deshalb unbedingt zum Rüstzeug für ein aktives Risikomanagement. Da sich die Krisen der Vergangenheit jedoch nicht eins zu eins auf die Zukunft übertragen lassen, geht es im aktiven Risikomanagement ebenso darum, die gegenwärtige Situation zu analysieren und sich ein Bild über mögliche Krisenszenarien der Zukunft zu machen.

Grund für das Entstehen von Krisen ist, dass es keine Wirtschaftsentwicklung ohne Übertreibungen, keinen Boom ohne Rezession gibt. Ein erster Erklärungsansatz dafür setzt beim menschlichen Handeln an. Der Mensch verhält sich oft nicht objektiv und rational – und wenn viele Menschen gleichermaßen irrational handeln, kommt es zu Fehlentwicklungen. Der Mensch ist eben nicht der viel gepriesene »Homo oeconomicus«. Wenn Menschen Investitionsmöglichkeiten oder Preise kollektiv falsch einschätzen, kommt es zu Preisblasen, die früher oder später platzen müssen. Beispiele dafür sind die Tulpenkrise zwischen 1634 und 1637 oder die japanische Immobilienkrise in den 1990er-Jahren. Ein zweiter Ansatz konzentriert sich auf externe Einflüsse, die das wirtschaftliche Handeln beeinflussen – beispielsweise, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, sei es durch Gesetze, durch die Einführung eines anderen Wirtschaftssystems oder durch Kriege. Beispiel dafür ist die Weltwirtschaftskrise 1929. Ein dritter Erklärungsansatz sind Innovationen, die das Wirtschaftswachstum stimulieren, zum Beispiel die

Dampfmaschine, das Automobil, der Elektromotor oder das Internet. Gerade zu Beginn eines neuen Innovationszyklus entsteht ein Boom. Da aber der Umgang mit diesen Innovationen erst gelernt werden muss, gehen die stürmischen Entwicklungen oft einher mit Fehlinvestitionen und -entwicklungen. Die Krise am Neuen Markt im Jahre 2001 ist ein bekanntes Beispiel dafür.

#### RISIKOANALYSE DER VERGANGENHEIT: DIE WELTWIRTSCHAFTSKRISE VON 1929

Die Wirtschaftsentwicklung in Deutschland war niemals stetig, vielmehr war sie durch eine Reihe schwerer Krisen und Strukturbrüche gekennzeichnet, die sich auch auf die privaten Vermögen beträchtlich auswirkten. Vor allem die Zeit zwischen den beiden Weltkriegen hatte mit Hyperinflation und Weltwirtschaftskrise katastrophale Folgen für viele private Vermögen. Hyperinflation und die Weltwirtschaftskrise in den unruhigen Zeiten der Weimarer Republik stehen für zwei Risiken, die auch heute jedes Vermögen bedrohen: Inflation und Deflation. Die Hyperinflation vernichtete bis zu ihrem Höhepunkt am 20. November 1923 gigantische Werte. Musste man 1914 für einen US-Dollar noch 4,20 Mark ausgeben, waren es am Schluss rund 4,2 Billionen Mark. Alles Vermögen, das nicht in Sachwerte investiert war, ging verloren. Die Weltwirtschaftskrise war die erste globale Wirtschaftskrise der industrialisierten Welt. Der Börsenkrach an der New Yorker

Wall Street im Oktober 1929 vernichtete Milliardenwerte, die infolgedessen für Investitionen und Konsum fehlten. Die dadurch einbrechende Nachfrage führte zu enormen Überkapazitäten in der Industrie – eine Entwicklung, die wiederum einen drastischen Preisverfall und in Verbindung mit der dramatischen Geldmengenkontraktion eine Deflation nach sich zog.

In der Folge versuchten die einzelnen Nationen, ihre Wirtschaft durch Protektionismus und Währungsabwertungen zu schützen; dies ließ den Welthandel einbrechen und beschleunigte die Krise weiter. Neben den USA war Deutschland von der Weltwirtschaftskrise besonders betroffen. Die Deflationspolitik der Regierung Brüning verschärfte die Krise zusätzlich. So halbierte sich die Industrieproduktion bis 1932, Aktien verloren sogar zwei Drittel ihres Wertes. Die Weltwirtschaftskrise hatte auch enorme Auswirkungen auf den Bankensektor: In der zweiten Phase kam es zum Zusammenbruch des nahezu gesamten deutschen Bankwesens und damit zur Hyperdeflation. Die Banken wurden tagelang, die Börsen sogar monatelang geschlossen.

#### **RISIKOANALYSE DER GEGENWART:**

##### **I. DIE SUBPRIME-KRISE UND IHRE FOLGEN**

Mitte 2007 kollabierte der US-amerikanische Wohnimmobilienmarkt und beendete ein mehrjähriges stürmisches Wachstum am Markt für strukturierte Kredite. Dieser Zusammenbruch führte weltweit bei vielen Finanzinstituten zu Abschreibungen in Milliardenhöhe. Auch wenn in der breiten Öffentlichkeit vor allem die Gier mancher Banker dafür verantwortlich gemacht wird, liegen die Ursachen viel tiefer und lassen sich nur schwer auf einen Nenner bringen.

Zu den vielen Puzzlestücken, die diese globale Finanzmarktkrise auslösten, gehört die jahrelange Niedrigzinspolitik vieler Notenbanken. Die US-amerikanische Notenbank Federal Reserve senkte den Leitzins im 21. Jahrhundert gleich zweimal auf schließlich äußerst niedrige ein Prozent – erst, um die schwache Wirtschaft nach dem Platzen der New-Economy-Blase im Jahr 2000 zu stützen, und dann nach den Terroranschlägen in New York im September 2001. Die japanische Notenbank hält ihren Leitzins seit Jahren nahe null Prozent, um die heimische Wirtschaft zu stützen. Auch die gigantischen US-Dollar-Reserven vieler asiatischer und arabischer Länder verzerrten die globalen Kapitalströme und Finanzmärkte.

Durch die sehr niedrigen Realzinsen standen viele Banken, Versicherungen und Pensionseinrichtungen vor großen Renditeproblemen. Um dennoch die hohen Gewinnerwartungen zu erfüllen, gingen sie große Risiken ein. So wurden insbesondere in den USA viele Immobilienkredite vergeben, was den Immobiliensektor sehr stark anheizte. Auch Menschen mit niedrigem oder keinem Einkommen erhielten plötzlich Kredite, obwohl sie eigentlich nicht kreditwürdig waren. Dieser Kreditbereich wird im Fachjargon Subprime-Sektor genannt und umfasst als Bereich unterhalb des Prime-Sektors die Kredite mit niedriger Bonität und hohem Ausfallrisiko.

Als von Mitte 2005 bis Mitte 2007 die Zinsen in den USA aufgrund der boomenden Wirtschaft deutlich stiegen, konnten die meisten, oft variabel verzinsten Kredite im Subprime-Sektor nicht mehr bedient werden. Zeitgleich platzte die Immobilienblase in den USA, und die Hauspreise sanken auf breiter Linie. Ähnlich verlief die Entwicklung in Spanien und Irland.

In früheren Zeiten wäre diese Krise mehr oder weniger auf das jeweilige Land begrenzt geblieben, dieses Mal breitete sich die Subprime-Krise jedoch wie ein Lauffeuer aus. Schuld war eine Finanzinnovation: die strukturierten Kreditprodukte. Denn die meisten Finanzinstitute behielten die Subprime-Kredite nicht in den eigenen Büchern, vielmehr bündelten sie Tausende Kredite zu forderungsbesicherten Wertpapieren, sogenannten »Assetbacked Securities« oder ABS-Papieren.

Diese Kreditbündel wurden in Tranchen mit unterschiedlichem Kreditrisiko unterteilt und in einzelnen Tranchen als Anleihen weltweit weiterverkauft. So gibt es Tranchen mit hohem Risiko, die im Idealfall hohe Renditen versprechen, sowie Tranchen mit niedrigem Risiko und niedriger Rendite.

Nicht nur Immobilienkredite wurden so verbrieft, sondern auch Kreditkartenforderungen, Konsumentenkredite, Autodarlehen und Gewerbehypothenken. Häufig kam es auch zu einer mehrfachen Verpackung und Bündelung dieser forderungsbesicherten Wertpapiere hintereinander. Mit dem Platzen der Immobilienblase schwand das Vertrauen in diese Finanzinnovation, und der Markt für strukturierte Kreditprodukte brach zusammen. Viele einst hoch bewertete ABS-Papiere wurden praktisch wertlos. Banken, Versicherungen und Fonds mussten Vermögen im dreistelligen Milliardenbereich abschreiben, die internationalen Börsen korrigierten deutlich.

Aus der ursprünglichen Krise am US-amerikanischen Immobilienmarkt entwickelte sich also eine Krise des internationalen Finanzsystems und schließlich eine weltweite Wirtschaftskrise. Letztere scheint in ihrer globalen Dimension heute zwar überwunden. Regional

gibt es jedoch noch immer einige Krisenherde mit jeweils sehr spezifischen Charakteristika. Dies gilt zum Beispiel für die heutige Staatsschuldenkrise in Europa.

#### **RISIKOANALYSE DER GEGENWART:**

##### **2. DIE EUROPÄISCHE STAATSSCHULDENKRISE**

Die Tatsache, dass im Zuge der Krise des internationalen Finanzsystems viele Staaten gezwungen waren, ihren jeweiligen Bankensektor zu stützen, hat zweifelsohne zu einer höheren Staatsverschuldung beigetragen. Die Ursachen für die Fehlentwicklungen in der Eurozone liegen jedoch tiefer.

Mit der Einführung des Euro an den Kapitalmärkten kam es zu einer kolossalen Fehleinschätzung der Kreditwürdigkeit von Staaten. Dies drückte sich vor allem darin aus, dass die Zinsen, die die Mitgliedsländer für eine Kreditaufnahme zu zahlen hatten, sich mit Eintritt in die Währungsunion sehr schnell anglichen – und zwar meist »nach unten«. Eine differenzierte Betrachtung der Mitgliedsländer hinsichtlich ihrer tatsächlichen Bonität trat mehr und mehr in Hintergrund. Während Italien, Spanien und Portugal Mitte der 1990er-Jahre jährlich noch ca. zwölf Prozent Zinsen zahlen mussten, um sich für einen Zeitraum von zehn Jahren Geld zu leihen, waren es bei Eintritt in die Währungsunion nur noch ca. vier Prozent. Damit bestand faktisch kaum noch ein Unterschied zu den Refinanzierungskosten Deutschlands. Dieser vielfach zu beobachtende Rückgang der Zinsen hatte verschiedene Gründe. Viele Kapitalgeber hatten wohl die Hoffnung, dass das neue Regelwerk der Eurozone, insbesondere der Stabilitäts- und Wachstumspakt, eine solide Haushaltspolitik der Mitgliedsstaaten erzwingen würde. In den Regeln war unter anderem vorgesehen, dass das jährliche Defizit des Staatshaushaltes nicht mehr

als drei Prozent des Bruttoinlandsproduktes betragen durfte. Darüber hinaus wurde – trotz der No-Bailout-Klausel – wohl damit gerechnet, dass die Mitgliedsländer im Krisenfall füreinander eintreten würden und für schwache Länder somit eine Art Versicherungsschutz bestand. Diese Annahmen waren, wie wir heute wissen, nur teilweise berechtigt, führten zunächst aber zur beschriebenen Konvergenz der Finanzierungskosten. Die fundamentalen ökonomischen Unterschiede zwischen den einzelnen Volkswirtschaften bestanden jedoch nach Einführung des Euro fort oder vergrößerten sich sogar.

Denn Geld war nicht nur für Staaten »billig«. Auch Geschäftsbanken konnten sich aufgrund der niedrigen Leitzinsen der Zentralbank und der Ausgabe eigener Wertpapiere günstig refinanzieren. Die Geschäftsbanken nutzten die günstigen Refinanzierungsbedingungen und reichten sie an Privathaushalte und Unternehmen weiter. Die überreiche Versorgung mit Liquidität erhöhte schließlich in vielen Staaten der Eurozone die Verschuldung der Privathaushalte und die gesamtwirtschaftliche Nachfrage. Letztere zeigte sich insbesondere in steigenden Importen. Tatsächlich wuchsen die Importe in den Ländern an der Peripherie der Eurozone oft schneller als die Exporte: So wiesen Griechenland, Irland, Portugal, Italien und Spanien in den Jahren nach der Einführung des Euro kontinuierlich Leistungsbilanzdefizite aus. Finanziert wurden diese Defizite wiederum mit Nettokapitalimporten, das heißt, die Auslandsverschuldung der Defizitländer stieg.

Für sich genommen, trifft diese Entwicklung allerdings noch nicht den Kern des Problems. Denn auch wenn das Wort »Defizit« im allgemeinen Sprachgebrauch negativ konnotiert ist, spiegeln Leistungsbilanzdefizite

oder -überschüsse zunächst nur unterschiedliche Spar- und Investitionsentscheidungen in einer Volkswirtschaft wider. Je nach demografischer Ausgangssituation kann es für eine Volkswirtschaft sowohl sinnvoll sein, mehr zu sparen (alternde Gesellschaft mit Leistungsbilanzüberschüssen), als auch, mehr zu investieren (junge Gesellschaft mit Leistungsbilanzdefiziten). Problematisch werden Leistungsbilanzungleichgewichte erst dann, wenn es zur Fehlallokation von Kapital kommt.

Unglücklicherweise ist genau dies in vielen Peripherieländern passiert. In Irland oder Spanien zum Beispiel floss das zur Finanzierung der Defizite notwendige Kapital nicht vornehmlich in produktive Zwecke, sondern in einen übermäßigen Konsum oder in boomende Immobilienmärkte. Dies führte in den entsprechenden Volkswirtschaften zu einer Periode starken Wachstums und damit verbunden auch zu hohen Lohn- und Preissteigerungen. Die Löhne wuchsen allerdings oftmals stärker als die Produktivität, sodass sich die Wettbewerbsfähigkeit vieler Staaten verschlechterte. Außerdem erkannten viele Banken mit der Zeit, dass sie einen hohen Bestand an fragwürdigen Immobilienkrediten in ihren Bilanzen angehäuften hatten. Der daraus resultierende Abschreibungsbedarf war so erheblich, dass viele Banken staatliche Unterstützung in Anspruch nehmen mussten und bis heute müssen.

Dieses in einigen Mitgliedsländern der Währungsunion zu beobachtende Zusammenspiel von niedrigen Zinsen, exzessiver Kreditvergabe, steigender Abhängigkeit von ausländischen Kapitalgebern und inländischen Vermögenspreisblasen sowie einem Verlust an Wettbewerbsfähigkeit bildete den Nährboden der Staatsschuldenkrise. Heute wird die Bonität der einzelnen Länder wieder stark differenziert eingeschätzt. Dies spiegelt

sich insbesondere wider in steigenden Refinanzierungskosten für die Länder an der Peripherie der Eurozone.

Somit stellt sich die Frage, wie sich das verlorengegangene Vertrauen in die Staatsfinanzen einiger Mitgliedsstaaten wiederherstellen lässt. Sicher scheint, dass es mit Geld nicht erkaufte werden kann. Eine immer höhere Kapitalausstattung der Rettungsschirme (EFSE, ESM) oder die Notenpresse der Europäischen Zentralbank sind daher nicht geeignet, um Vertrauen zurückzugewinnen. Nichtsdestotrotz ist es notwendig, Brandmauern zu errichten und die Staaten geldpolitisch zu unterstützen. Dadurch erkaufte man sich Zeit, um die Krisenursachen anzugehen und eine Eskalation der Staatsschuldenkrise zu verhindern. Ein nachhaltiger Abbau der über lange Zeit entstandenen Ungleichgewichte verlangt aber, dass die Luft aus noch immer bestehenden Vermögenspreisblasen entweicht, die Verschuldung abgebaut und über notwendige Struktur-reformen die Wettbewerbsfähigkeit der von der Krise betroffenen Ländern wieder gestärkt wird. Dies ist zumindest der idealtypische Weg.

In der Eurozone kann ein solcher Anpassungsprozess allerdings lange dauern und mit erheblichen Einschnitten für die betroffenen Länder verbunden sein. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Eurostaaten eine Währungsgemeinschaft bilden und somit per definitionem ein normalerweise beliebter und unmittelbar wirksamer Anpassungsmechanismus als Lösung nicht infrage kommt. Nominale Wechselkursabwertungen, die einzelnen Ländern helfen könnten, ihre Wettbewerbsfähigkeit zurückzugewinnen und das Wachstum anzukurbeln, sind in der Eurozone nicht möglich. Folglich hilft nur, den realen Wechselkurs anzupassen, das heißt, die Löhne und Preise zu

reduzieren. Dies führt jedoch zu Widerständen in der Bevölkerung, sodass sich nur langsam Fortschritte erzielen lassen. Glücklicherweise haben Länder wie Spanien, Portugal und Irland bereits erfolgreich eine Wende eingeleitet und ihre Wettbewerbsposition wieder verbessert.

Allerdings ist es unwahrscheinlich, dass die Krisenländer die Anpassungskosten vollständig alleine schultern werden. Einen Teil der Kosten werden wohl auch die Gläubigerländer wie Deutschland übernehmen müssen – entweder direkt oder verdeckt durch stärkere Preissteigerungen. Letztere tragen genau wie Preissenkungen in den Schuldnerstaaten dazu bei, die bestehenden Leistungsbilanzungleichgewichte zu relativieren. Darüber hinaus entwerteten Preisniveausteigerungen oberhalb des nominalen Zinsniveaus die ausstehende Staatsschuld auf realer Basis. Die Lösung der Schuldenkrise ist damit ganz wesentlich auch eine Frage der Verteilung der Anpassungslasten. Sowohl Schuldner als auch Gläubiger werden einen Teil davon tragen müssen.

#### **RISIKOANALYSE DER ZUKUNFT: DER DEMOGRAFISCHE WANDEL**

Mit sehr hoher Sicherheit lässt sich heute prognostizieren, dass der demografische Wandel ein Risiko für die Entwicklung in den nächsten Jahrzehnten ist. Bis zum Jahr 2050 wird sich in allen Industrienationen, mit Ausnahme der USA, die Bevölkerungsstruktur gravierend ändern. Durch den Rückgang der Geburten wird die Bevölkerung in Deutschland in den nächsten vierzig Jahren schrumpfen, je nach Prognose und Szenario um zehn bis fünfzehn Millionen Menschen. Gleichzeitig wird der Anteil älterer Menschen stark steigen. Dies bringt für die Wirtschaft und damit auch

für die Vermögen große Herausforderungen mit sich. Denn derjenige Teil der Bevölkerung, der durch seine Erwerbstätigkeit letztlich den Rest der Bevölkerung mitfinanziert, wird immer kleiner: 1970 kamen auf einen Rentner fünf Beitragszahler, 2003 waren es noch drei, 2030 wird jeder Beitragszahler voraussichtlich einen Rentner alleine finanzieren müssen. Auch die Stützquote, also der Anteil der Erwerbstätigen an der erwachsenen Bevölkerung, wird nach einem kurzen Anstieg in den nächsten Jahren deutlich sinken. Dem produktiven Kern steht dann ein immer größerer Teil der Gesellschaft gegenüber, der nur konsumiert.

Dieser demografische Wandel hat enorme Folgen für die Sozialversicherungssysteme und die Wirtschaftsentwicklung. Durch den Rückgang der Bevölkerung wird die Kaufkraft sinken. Die Binnenkonjunktur könnte nicht unerheblich leiden – mit erheblichen Auswirkungen auf das Wirtschaftswachstum. Selbst nach vorsichtigen Prognosen wird die Wirtschaft jährlich real um einen halben Prozentpunkt weniger wachsen. Was sich zunächst nach wenig anhört, ist jedoch bei einer historischen jährlichen Wachstumsrate des Sozialprodukts von eineinhalb Prozent ein Drittel des jährlichen Wirtschaftswachstums. Wenn Politik und Gesellschaft nicht aktiv dagegen steuern, wird so die Basis des Wohlstandes gefährdet.

Die wahre Brisanz zeigt der demografische Wandel aber erst zusammen mit einer anderen Entwicklung, von der fast alle Industrieländer betroffen sind: der steigenden Verschuldung der öffentlichen Haushalte. Ende 2011 betrug die explizite, also die offizielle Staatsverschuldung in Deutschland über zwei Billionen Euro. Zu dieser enormen Summe muss aber auch die sogenannte implizite Staatsschuld hinzugerechnet

werden, also die Lasten der Sozialversicherung – im Wesentlichen Steuerzuschüsse zur Renten- und Krankenversicherung sowie die Pensionsverpflichtung des Staates gegenüber den Beamten. Derzeit beläuft sich die Summe allein der staatlichen Verpflichtungen auf fast drei Billionen Euro, das sind 109,4 Prozent des Bruttoinlandsprodukts mit Basisjahr 2010.

Insgesamt beträgt die Staatsschuld somit fast fünf Billionen Euro, rund 193 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Der Staat müsste demnach eigentlich zur Finanzierung umgehend immense Rücklagen bilden oder seine Pensionszusagen ausfinanzieren. Diese steigende Belastung muss von den kommenden Generationen zusätzlich zur erhöhten Belastung durch die überalterte Gesellschaft getragen werden und steht damit nicht für notwendige Investitionen zur Verfügung, was letztlich zur Bürde für die Wirtschaftsentwicklung werden wird.

#### UMSETZUNG DER RISIKOANALYSE IM RAHMEN DER RISIKOSTEUERUNG

Die Risikoanalyse zeigt: Wer sein Vermögen gegen Krisen absichern möchte, braucht eine langfristige Perspektive, muss weitsichtig agieren und investieren – also strategisch vorgehen. Das heißt vor allem, die eigene Vermögensbilanz sorgfältig zu prüfen, Risiken und auch die eigene Risikotragfähigkeit zu kennen und vor diesem Hintergrund das Portfolio zu gestalten. Die Verwaltung von Vermögen muss immer langfristig ausgerichtet sein.

Nur wer die nachhaltige Vermögensmehrung über kurzfristiges Renditedenken stellt, wird sich lange an seinem Vermögen erfreuen und auch seinen Nachkommen den Start erleichtern. Um das Ziel der nachhalti-

»Um das Ziel der nachhaltigen Vermögensmehrung zu erreichen, ist eine strategische Gesamtsteuerung unerlässlich, die durch eine taktische Vermögensallokation ergänzt wird.«

gen Vermögensmehrung zu erreichen, ist eine strategische Gesamtsteuerung unerlässlich, die durch eine taktische Vermögensallokation ergänzt wird.

#### STRATEGISCHE GESAMTVERMÖGENSALLOKATION

Zunächst geht es um elementare Risiken, die den langfristigen Vermögenserhalt gefährden:

- // Personenbezogene Risiken
- // Inflationsrisiko (Gefahr der Entwertung von Geld- und Nominalwerten)
- // Deflationsrisiko (Gefahr der Entwertung von Sachwerten)
- // Risiko politischer Veränderungen (zum Beispiel Kriege, Umstürze und Enteignungen)

Die erste Risikokategorie, die personenbezogenen Risiken, umfasst Ereignisse wie schwere Erkrankungen, Konflikte in der Familie oder Probleme bei der Regelung der eigenen Unternehmensnachfolge. Diese Risiken sind höchst individuell und bedürfen daher auch entsprechend individueller Lösungen, zum Beispiel durch Versicherungen oder rechtliche Gestaltungen. Die anderen drei Risiken gelten jedoch in gleichem Maße für alle Vermögensinhaber. Begegnen kann man ihnen allein durch Diversifikation. Strategische Gesamtver-

mögensallokation bedeutet also Risikostreuung auf mehreren Ebenen. Der erste Schritt dabei ist, das Vermögen auf die Vermögensarten Sach- und Nominalvermögen zu verteilen. Letztlich lassen sich alle Vermögensgegenstände in diese Kategorien einordnen. Sach- oder Substanzvermögen sind zum Beispiel Immobilien, unternehmerische Beteiligungen und auch Aktien, denn sie entsprechen einem realen Gegenwert. Bargeld, festverzinsliche Wertpapiere und Lebensversicherungen sind dagegen Nominalvermögen – sie sind immer der Inflationsgefahr ausgesetzt, gewinnen jedoch in einer Deflation an Wert. Beim Substanz- oder Sachvermögen verhält es sich genau umgekehrt: In deflationären Phasen verliert es an Wert, im Falle einer Inflation bietet es Schutz. Auch politische Risiken lassen sich reduzieren – hierfür bietet sich vor allem eine geografische Diversifikation an.

Somit wird man in den genannten Krisenszenarien wie politischen Verwerfungen, Inflation oder Deflation sicher auch Geld verlieren – aber eben nicht das gesamte Vermögen, sondern nur einen Teil. Den anderen Teil kann man zur aktiven Krisenbewältigung nutzen und behält so immer das Heft des Handelns in der Hand. Handlungsfähig zu bleiben, Chancen überhaupt nutzen

»Im Rahmen einer generationsübergreifenden, langfristigen Vermögensplanung ist zu empfehlen, unabhängig von der aktuellen Lage jeweils ein Drittel des Vermögens in Sach- und Nominalvermögen langfristig zu investieren.«

zu können, ist in Krisenzeiten der entscheidende Vorteil. Im Rahmen einer generationsübergreifenden, langfristigen Vermögensplanung ist zu empfehlen, unabhängig von der aktuellen Lage jeweils ein Drittel des Vermögens in Sach- und Nominalvermögen langfristig zu investieren. Das ist die Basisstrategie, die auch unabhängig von aktuellen Marktentwicklungen beibehalten wird.

So banal dieser Rat zur Diversifizierung auch erscheint, so schwer ist es, ihn in die Praxis umzusetzen. Der Gestaltungsspielraum für die Vermögensaufteilung ist vielfach nur gering, da oft große Teile des Vermögens im eigenen Unternehmen gebunden sind. Zudem führt Diversifizierung auf den ersten Blick zu einem vermeintlichen Renditeverzicht. Denn die Vermögensverteilung verhindert Einzelentscheidungen aufgrund kurzfristiger subjektiver Motive wie Steuerersparnis, Renditeoptimierung oder Angst vor Kursschwankungen. Solche Einzelentscheidungen stehen jedoch in der Summe einer langfristig soliden Struktur entgegen. Der langfristig denkende Vermögensinhaber braucht aber eine ruhige Hand, viel Disziplin und einen langen Atem.

#### **TAKTISCHE VERMÖGENSALLOKATION**

Da nur zwei Drittel des Vermögens im Rahmen der strategischen Gesamtvermögensallokation gebunden sind, eignet sich für kurzfristigere taktische Maßnahmen der verbleibende Teil des Vermögens. Das letzte Drittel steht dann für Renditeoptimierungen auf Basis aktueller Einschätzungen zur Verfügung. Das bedeutet konkret vor dem heutigen Hintergrund:

Im Kampf gegen die schwere Finanz- und Wirtschaftskrise haben die Notenbanken und Regierungen der G-20-Staaten mittlerweile unbekanntes Land betreten und ein Experiment historischen Ausmaßes zur Überwindung der Rezession gestartet. Geld und Wirtschaftspolitik wollen in einer Art Joint Venture monetaristische und keynesianische Instrumente »fusionieren« und mit dieser Rezeptur eine Erholung der Weltwirtschaft ermöglichen. Die dem Monetarismus näherstehenden Notenbanken praktizieren eine ultraexpansive Geldpolitik und bedienen sich – neben einer Niedrigzinspolitik – hierzu verstärkt unkonventioneller Schritte wie der sogenannten quantitativen Lockerung, also der Ausweitung der Geldmenge. Für die Zutaten aus

»Mit einem individuell zugeschnittenen Konzept unterstützt modernes Private Banking seine Kunden bei ihrem Vermögensmanagement.«

dem Lager des Keynesianismus sorgt die Wirtschaftspolitik. Staatliche Konjunkturprogramme zur Nachfragestimulierung, als deren Vater der britische Ökonom John Maynard Keynes gilt, erfreuen sich unter Wirtschaftspolitikern jedweder Couleur, aber auch unter den Ökonomen supranationaler Institutionen wie dem Internationalen Währungsfonds (IWF) einer Popularität wie seit einem Vierteljahrhundert nicht mehr. Sobald sich jedoch die Wirtschaft zu erholen beginnt und/oder die Banken in den Geldschöpfungsprozess zurückkehren, muss der Schalter expansiver Geld- und Fiskalpolitik umgelegt werden. Ansonsten droht eine Rückkehr der Inflation, die bei einem nachhaltigen Anstieg über die in einer Volkswirtschaft zu tolerierende Höhe von ca. zwei Prozent hinaus zwar den Schuldnern hilft, ihre Schulden abzutragen – insbesondere dem Staat –, aber die Entwicklung der Volkswirtschaft langfristig gefährdet.

Auch und gerade für den Anleger in Nominalvermögen, zum Beispiel Termingeld oder Obligationen, stellen inflationäre Perioden sehr viel komplexere Anforderungen an das Vermögensmanagement als Perioden stabiler oder gar sinkender Preise, weil der reale Wert von Nominalvermögen in Zeiten der Geldentwertung sinkt. In diesen Phasen bieten Kontoguthaben und Anleihen keinen vollständigen Schutz gegen reale Wertverluste. Sachwerte wie Immobilien, Beteiligungen,

Aktien und Edelmetalle können dann ihre Stärke ausspielen. Insbesondere Aktien, die ja eine Beteiligung an der realen Wirtschaft verbriefen und zudem liquide sind, dürften langfristig zu den Gewinnern einer »Inflationierung« zählen. Für sie spricht, dass sie als Teil des privaten Sektors bereits signifikant »wertberichtigt« wurden, während Schuldverschreibungen der öffentlichen Hand bisher im Vergleich zu den realen Werten der Privatwirtschaft nicht nach unten korrigiert worden sind. Allerdings können auch Staaten auf längere Sicht problematische Schuldner werden, wie das Beispiel Island 2008 oder Argentinien Anfang der 1980er-Jahre zeigt.

#### **Fazit**

Mit einem individuell zugeschnittenen Konzept unterstützt modernes Private Banking seine Kunden bei ihrem Vermögensmanagement. Dabei ist vor allem Ausdauer erforderlich, den einmal getroffenen strategischen Entscheidungen genügend Zeit zur Reife zu geben, sowie die Bereitschaft, den für richtig erachteten Weg zielstrebig und auf lange Sicht zu gehen. Durch die langfristige Ausrichtung des Private Banking, die demografischen Risiken Rechnung trägt, und das höhere Lebensalter der Kunden ist Private Banking ein Geschäftszweig, der bereits heute demografiefest ist.



# Vielfalt als Chance einer neuen Unternehmenskultur

Dr. Petra Bock / Autorin und Leiterin der Dr. Bock Coaching Akademie Berlin

Vielfalt als Chance meint in der heutigen Debatte die Unterschiedlichkeit von Menschen hinsichtlich ihres Geschlechts, Alters, kulturellen Hintergrunds, ihrer sexuellen Orientierung und die Möglichkeit, ihre geistigen und körperlichen Fähigkeiten als strategische Ressourcen zu nutzen. Jeder soll »mitspielen« dürfen, denn er oder sie kann wettbewerbsentscheidende Impulse einbringen. Das wahre Potenzial von Vielfalt ist damit nicht erfasst. Aus einer gesellschaftspolitischen Perspektive geht es darum, die gerechte Teilhabe bisher diskriminierter oder vernachlässigter Gruppen zu ermöglichen und damit zur Vertiefung von Demokratisierung und Chancengleichheit im Arbeitsleben beizutragen. Die Politik verlangt hier von Unternehmen eine Lösung, die jene noch in keinem Teil der Welt zu verwirklichen vermochten.

Durchdenkt man die Idee der Vielfalt und die daraus entstehenden Möglichkeiten in der Tiefe, wird deutlich, dass es sich um das *anspruchsvollste emanzipatorische Projekt in der Geschichte* von Unternehmen handelt. Es ist kein Trend oder ein neues Buzzword im immerwährenden Change-Karussell, sondern nicht weniger als ein tiefgreifender Systemwechsel.

Vielfalt als Unternehmenskultur ist im Moment noch eine Wahl, aber innerhalb unserer Lebensspanne eine *alternativlose Aufgabe*, die jedes Unternehmen, das überleben will, meistern muss. Die demografische Entwicklung in einer globalisierten Welt stellt uns vor die Herausforderung, dass in den meisten westlichen Industrienationen und in China immer weniger Menschen immer mehr Komplexität zu bewältigen haben. Der Einzelne muss dazu weitaus produktiver werden. Menschen müssen schneller und tiefer verstehen und lernen als bisher.

Der *Systemwechsel*, der ernst genommene und vorurteilsfrei durchdrungene Vielfalt bedeutet, führt dazu, dass *Unternehmen von Organisationen zu Biotopen* mutieren. Eine Organisation stammt historisch aus dem Militärwesen und der Bürokratie. Der Fokus westlicher Organisationsstrategien liegt darauf, menschliche Ressourcen in steuerbare Strukturen einzubinden und deren Fähigkeiten dadurch nutzbar zu machen. Bis ins 20. Jahrhundert hinein ist uns das ausschließlich als hierarchisches System bekannt, in dem es implizite Regeln dafür gibt, wer welche Rolle einnehmen darf, wer dazugehört und wer nicht. Ausnahmen sind nur über extreme Assimilierungsstrategien möglich.

Das Potenzial von Vielfalt liegt darin, das Unternehmen vor eine *völlig neue Frage* zu stellen: Wie können Führung, Strukturen und Prozesse dazu beitragen, ein Biotop für unterschiedlichste Menschen zu werden? Wie können wir uns als Menschen so verstehen, so kooperieren und führen, dass einzelne, unabhängig von ihrem Hintergrund, ihr individuelles Potenzial voll entfalten und gleichzeitig im Sinne des Unternehmens mit anderen kooperieren können?

Unternehmenskultur findet auf drei Ebenen statt. Einer Ebene der sichtbaren Rituale und Artefakte eines Unternehmens, der Ebene der besprochenen Werte und Regeln und der basalen Ebene der Grundüberzeugungen über das Leben, die Welt und Menschen. Diversity wird heute hauptsächlich auf den beiden oberen Ebenen »gemanagt«. Wir finden Hochglanzbroschüren mit lachenden diversen Teams, wir finden Sensibilisierungsworkshops und Zielvorgaben. Die Grundlagen werden aber auf der basalen Ebene gelegt, und sie *betreffen unsere tiefsten, häufig vorbewussten Überzeugungen* davon, wer wie ist, wie wir selbst sind, welcher Rang uns und anderen zusteht, wie wir zusammen leben wollen und welche Regeln der Macht zwischen Menschen herrschen sollen. Das betrifft sowohl diejenigen, die heute die Mono-Leitkultur vertreten als auch diejenigen, die von der Teilhabe an zentralen Positionen strukturell und zwischenmenschlich bislang ausgeschlossen sind.

Diese Herausforderung lässt sich *weder durch Political Correctness noch durch Assimilierungsstrategien* bewältigen. In der Strategie der Political Correctness werden Stereotypen und Machtdisbalancen offengelegt und Mitarbeiter für entsprechende Kommunikation sensibilisiert. Es gibt wohl kein anspruchsvolleres Projekt,

als Menschen dazu zu befähigen, frei von Stereotypen zu denken, zu kommunizieren und zu handeln. Die Ergebnisse in den heute zum Teil recht naiven Bemühungen sind oft nicht zufriedenstellend: Statt einer Öffnung entsteht noch größere Verunsicherung. Die Folge sind: neue Tabus, Scheinheiligkeit, Verunsicherung und Verärgerung aufseiten aller Beteiligten. Beide Seiten, die bisherigen Vertreter der Leitkultur als auch diejenigen, die bisher ausgeschlossen waren, müssen hier *auf der Ebene ihres Selbstverständnisses und ihres Weltbildes neu denken*. Wir müssen *von einem hierarchisch-bipolaren Denken zu einem vernetzt-horizontalen Denken* kommen und bisherige Macht- oder Ohnmachtsstrategien erkennen und verändern. Das verändert auch das Selbstverständnis der Erfahrungshintergründe und Selbstzuschreibungen der neu integrierten Gruppen und führt zu einem tiefgreifenden Wandel auf allen Ebenen.

»Wir müssen von einem hierarchisch-bipolaren Denken zu einem vernetzt-horizontalen Denken kommen.«

Veränderungsprozesse dieser Art lassen sich nicht klassisch managen. Sie gleichen Paradigmenwechseln und epochalen Transformationen, für die andere Regeln gelten als für Veränderungen innerhalb eines Systems. *Vielfalt ist von den qualitativen Wirkungen keine Reform, sondern eine Revolution*. Sie greift in

jahrhundertealte Traditionen und vorbewusste Gewissheiten ein. Vielfalt als Unternehmenskultur ist deshalb eine *zentrale Leadership-Aufgabe* und lässt sich nicht ins mittlere Management delegieren. Der Paradigmenwechsel beginnt im Kopf der Leader in Wirtschaft und Gesellschaft. Es ist deshalb eine Aufgabe der Vertreter der bisher tragenden Leitkultur, Diversity als Chance zu erkennen und adäquate Strategien zu erarbeiten, die diesen tiefgreifenden Wandel ermöglichen. Es von den bisher ausgegrenzten Gruppen zu erwarten, hieße, die Sklaven des alten Roms damit zu beauftragen, das Kaisertum abzuschaffen.

»Wer beim Thema Vielfalt vorangeht, wird als Erster die immensen Potenziale menschlicher Intelligenz frühzeitig für das Unternehmen nutzbar machen.«

Gerade deshalb sind ihre *Chancen für Unternehmen auch ungleich aufregender und mächtiger*, als es vielen bisher bewusst ist. Wer beim Thema Vielfalt vorangeht, wird als Erster die immensen *Potenziale menschlicher Intelligenz frühzeitig für das Unternehmen nutzbar machen*. Unternehmen als Biotop sind lernende, kreative, nachhaltig gesunde, kunden- und mitarbeiterbeziehungsfähige Organismen mit einer neuen Dimension von Produktivität und Innovationskraft.

Weil sich verschiedenste Menschen nicht mehr gegenseitig begrenzen und stören, sondern stattdessen ihr Potenzial einbringen und auf Augenhöhe kooperieren, ergeben sich Myarden neuer Netze und Querverbindungen. Sie gleichen mehr dem Wachstum lebender Zellen als der Konstruktion von Maschinen. *Tempo, Kreativität und Komplexität sind ungleich höher* als in den bisher üblichen linearen Organisationsstrukturen der alten Leitkultur. Die Chance von Vielfalt für eine neue Unternehmenskultur besteht in einem *evolutionistischen Sprung* der Qualität, der Anpassungs- und der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens.

Die Herausforderungen, Unternehmenskulturen dieses neuen Typs zu steuern, sind ebenso groß wie ihre Möglichkeiten. Wir brauchen dazu ein *Verständnis und neue Kenntnisse über Menschen und deren Potenzialentfaltung, die ungefähr einem Wissenszugewinn entsprechen, wie ihn Ingenieure oder Informatiker in den letzten 150 bzw. 50 Jahren bewältigt haben*. Wir stehen dabei am Anfang. Personalentwicklung, Organisationsberatung, Psychologie und Coaching sind in besonderem Maße gefragt.

Vielfalt ist ein erstes Ziel für eine auch in *Zukunft wettbewerbsfähige Unternehmenskultur*. Ich würde es frei nach Kant die Befreiung des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Potenzialbegrenzung bezeichnen. Und das wäre nicht weniger, als die Vollendung eines nunmehr 300 Jahre alten Projekts: die Vollendung der Aufklärung im 21. Jahrhundert.

# Ohne Frauen hat Wirtschaft keine Zukunft

Rosely Schweizer / Ehem. Vorsitzende des Beirats der Oetker Firmengruppe  
und Vorsitzende des Kuratoriums der Käte Ahlmann Stiftung

Ich möchte mich bei Frau Döring bedanken, dass sie dieses Wirtschaftsforum ins Leben gerufen hat. Die Sprachlosigkeit zwischen Politik und Wirtschaft nimmt manchmal geradezu groteske Formen an. Aber Reich-Ranicki hat ganz richtig gesagt: »Ob wir mitwirken oder nur zusehen oder wegsehen wollen, ob wir Rollen spielen, Statisten sind oder uns für Souffleure halten – die Politik ist unser Schicksal.« Es macht mir manchmal Angst zu sehen, wen wir als Wähler oder Nichtwähler in die Politik schicken. Wir wissen, dass wirtschaftlicher Sachverstand in allen Parlamenten vom Gemeinderat bis zum Bundestag viel zu wenig vertreten ist – so wie auch die Frauen in all diesen Gremien viel zu selten vertreten sind.

Ich rede nicht von der Quote, ich rede über gemischte Teams, die kreativer, erfolgreicher und schneller sind. Ich rede von wirtschaftlichem und politischem Erfolg und wie ich ihn am sichersten erreichen kann. Wir Frauen können und wollen zum Erfolg beitragen, und wir werden langsam ungeduldig.

Wir reden überall von Nachhaltigkeit – aber unsere Gesellschaft ist weit davon entfernt, nachhaltig zu sein. Frauen bekommen bei uns 1,36 Kinder, das ist keine Nachhaltigkeit. Dafür gibt es viele Gründe, aber erst

jetzt wird ernsthaft – noch nicht sehr erfolgreich, aber immerhin ernsthaft – darüber nachgedacht, was sich alles ändern muss, damit die Kunden, die Mitarbeiter, die Wissenschaftler, die Rentenzahler der Zukunft überhaupt geboren werden in unserem Land.

In dem Grußwort zu dieser Veranstaltung von Herrn Prof. Cremer steht: »Unternehmen tragen Verantwortung für zukünftige Generationen und stehen daher heute mehr denn je im Licht der öffentlichen Aufmerksamkeit. Themen wie Corporate Social Responsibility oder Nachhaltigkeit sind heute nicht mehr Kür, sie sind Pflicht.«

Ich komme aus einem Familienunternehmen, in dem heute die 4. Generation arbeitet, und ich habe in eines hineingeheiratet, in dem heute die 5. Generation arbeitet; beide sind über 150 Jahre alt, wir haben diese Themen nie als Kür angesehen, sonst gäbe es uns vermutlich nicht mehr.

Das Überraschende ist doch nur, dass die Beteiligung der Frau, der Familie in den Gesetzen der Corporate Social Responsibility nie wirklich zur Kenntnis genommen wurde.

Es gab eine Kommission, die einen Verhaltenskodex für Familienunternehmen ausgearbeitet hat analog zur Cromme Kommission. In dieser Kommission war nicht eine Frau – keine Ehefrau, keine Mutter, keine Mitarbeiterin, keine Managerin, keine Unternehmerin.

Ein Familienunternehmen besteht aber aus einer Familie und einem Unternehmen, und die Beziehungen zwischen diesen beiden sozialen Grundpfeilern sind entscheidend für die Zukunft des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. So eine Kommission ohne Frauen dürfte es nicht geben – mir wurde damals gesagt: »Wir haben keine gefunden!« Und da wundern sich so viele, dass vor allem ältere Frauen eine Quote durchaus für eine hilfreiche Krücke halten.

Ich bin gar keine Frauenkämpferin, obwohl ich den Frauen dankbar bin, die sich schon vor langer Zeit für die Rechte der Frauen eingesetzt haben. Wofür ich aber kämpfe, ist eine bessere Vereinbarkeit von Familienwelt und Arbeitswelt. Männern und Frauen sollte die Möglichkeit gegeben werden, in beiden Welten gleichberechtigt mitzuwirken.

Ein Kind hat aus gutem Grund Mutter und Vater, es braucht beide. Und vor allem ältere Väter sagen oft, ich hätte gerne mehr Zeit mit meinen Kindern verbracht.

Ein chinesisches Sprichwort besagt: »Die Arbeit läuft Dir nicht davon, wenn Du Deinem Kind den Regenbogen zeigst. Aber der Regenbogen wartet nicht, bis Du mit der Arbeit fertig bist.« Natürlich kann man nicht wegen jedem Regenbogen die Maschinen abstellen, aber keine Firma sollte von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlangen, dass sie rund um die Uhr

am Telefon oder iPad der Firma zur Verfügung stehen. Erreichbarkeit 7 Tage die Woche, 24 Stunden am Tag ist in mehrfacher Hinsicht ungesund. Das zerstört die Familien, führt zum Burn-out und nützt sicher nicht dem Unternehmen.

Ich hatte das große Glück, dass ich eine Großmutter Ahlmann hatte, die selbst Unternehmerin war. Sie leitete eine Eisengießerei mit 3.000 Mitarbeitern. Sie war mein Vorbild und meine Mentorin in einer Zeit, als gerade erst das Letztentscheidungsrecht des Ehemannes in allen ehelichen Angelegenheiten gesetzlich ersatzlos gestrichen worden war. Erst seit 1977 darf die Frau ohne Einverständnis ihres Mannes erwerbstätig sein. Das ist alles noch nicht so lange her.

Sigmund Freud ging noch weiter, er hat unter Fällen weiblicher Hysterie auch eine Frau beschrieben, ich zitiere: »[...] deren Neurose einzig darin bestand, dass sie einen skandalösen beruflichen Erfolg zu verzeichnen hatte, eine enorme Menge Geld verdiente und sich dessen verdächtig wenig schämte [...]!« Mit der Neurose kann ich leben! Und Sie vermutlich auch.

Als ich 1992 im Landtagswahlkampf war, wurde ich in jeder Versammlung gefragt, ob mein Mann mir das erlaubt hat.

Das Selbstvertrauen in meine Fähigkeiten habe ich meiner Großmutter zu verdanken. Sie hat mir alles zugetraut, bis ich es mir selbst zugetraut habe. Dieses Zitat war für sie sehr typisch: »Ach Kind, es ist mir doch egal, ob mir ein Mann in der Straßenbahn seinen Platz anbietet, er soll mir einen Sitz in seinem Aufsichtsrat anbieten.«

## »Ach Kind, es ist mir doch egal, ob mir ein Mann in der Straßenbahn seinen Platz anbietet, er soll mir einen Sitz in seinem Aufsichtsrat anbieten.«

Daher hat die Stiftung ihren Namen. Die Käte Ahlmann Stiftung will Unternehmensgründerinnen Mut machen durch eine Mentorin, die ihr alles zutraut. Wir Frauen stehen uns mit unserer Bescheidenheit manchmal noch selbst im Weg. Wir brauchen die Hilfe von allen, die das Unternehmertum in Deutschland stärken wollen.

Ich habe letzte Woche den ganzen Tag auf der WELT-Konferenz »Frauen im Top-Management« im Axel-Springer-Haus in Berlin zugebracht. Dort haben Top-Frauen, Unternehmerinnen und Managerinnen miteinander diskutiert, und bei allen hat ein Mentor oder eine Mentorin auf dem Weg nach oben eine wichtige Rolle gespielt. Ich bin sehr froh, dass es die Käte Ahlmann Stiftung gibt, die schon für viele Frauen diese Rolle einnehmen konnte.

Die jungen Frauen sind heute gut ausgebildet, motiviert und karriereorientiert. Ich glaube nicht, dass sie ein Betreuungsgeld oder mehr Kindergeld davon überzeugt, mehr Kinder zu bekommen. Das kann nur ein Partner, der auch Zeit in der Familie mit den Kindern verbringen will; das können gute Kitas, Kindergärten, verlässliche Ganztageschulen, das können Kommunen, die sich auch um die Bedürfnisse ihrer alten Mitmenschen kümmern, das kann ein Rentensystem, das der Altersarmut vorbeugt, usw.

Das sind Argumente, die Frauen überzeugen! Man fragt sich doch, warum es so lange gedauert hat, bis mal ernsthaft darüber nachgedacht wurde. Noch heute sind Mamas bei uns im Management unerwünscht und Schwangerschaften werden als Risikofaktoren angesehen. Wir Frauen müssen unsere Anliegen *selbst* vertreten in der Wirtschaft und in der Politik. Sie sehen also, ohne uns Frauen in allen Entscheidungsgremien hat die Wirtschaft, aber auch unser Land keine Zukunft.

---

*Beispiele  
aus der Praxis:  
Blick in  
die Zukunft*

# Von der industriellen Ökonomie zur Wissensökonomie

Christian Hecker / Geschäftsführer Bene Deutschland GmbH



Seit Jahren beschäftigt sich Bene mit den Veränderungen der Arbeitswelt. Warum? Als Hersteller von Tischen und Stühlen gibt es kaum Differenzierungsmöglichkeiten. Eine Spanplatte auf 72 cm Höhe bleibt eine Spanplatte auf 72 cm Höhe. Was sich aber ändert, ist unsere Art der Arbeit. Hier liegt die Kernkompetenz von Bene. Seit Jahren forschen und entwickeln wir Arbeitswelten, die der heutigen Ökonomie gerecht werden. Aktuell gibt es dazu den Trend-Report »Räume der Arbeit«, eine Studie, gemeinsam mit Spezialisten rund um das Thema Arbeitswelt erstellt.

*Was hat sich geändert bzw. was wird sich ändern in unserer Ökonomie?*

## I. TECHNOLOGIE

Allein der Blick auf die Entwicklung der Technologien zeigt die dramatische Veränderung unserer Arbeitswelten. Es ist noch nicht lange her, da war das Fax eines der Hauptkommunikationsmedien. Heute längst abgelöst durch Technologien wie E-Mail am PC, Laptop, Tablet oder Smartphone. Aber die technische Änderung

zeigt sich noch viel mehr in unserer Gesellschaft. Ein Werbefilm von Intel zeigt wunderbar die Entwicklungen auf einem Zeitstrahl. Beindruckend ist dort vor allem die Geschwindigkeit der Entwicklungen in den letzten 10 Jahren. Da diese Entwicklungsgeschwindigkeit mit Sicherheit nicht nachlassen wird, ist heute schon abzusehen, dass dies auch unsere Gesellschaft und natürlich auch unsere gesamte Ökonomie verändert.

## 2. DEMOGRAFISCHE STRUKTUR IN DEUTSCHLAND

Eine weitere dramatische Veränderung gilt heute schon als Tatsache und ist längst keine Zukunftsmusik mehr. Die Veränderung der Alterspyramide in Deutschland ist hinlänglich bekannt und wird auch die Wirtschaft in vollem Umfang treffen bzw. hat sie mittlerweile schon getroffen. Unternehmen beschäftigen sich heute längst mit viel Aufwand mit der Suche nach Talenten. Das alleine wird aber nicht ausreichen. Auch die Gedanken an neue Beschäftigungsmodelle für ältere Menschen, Mütter und Spezialisten aus dem Ausland sind längst im Gange.

### 3. SCHWERPUNKTE DER WERTSCHÖPFUNG

Dieses Thema ist so etwas wie die Summe der Veränderungen unserer Ökonomie. Während noch vor 50 Jahren die kognitive Routine und die manuelle Routine wesentliche Bestandteile unserer Arbeit waren, so sind heute vor allem die analytische Arbeit und eine komplexe Kommunikationsstruktur zum wesentlichen Bestandteil unserer Arbeit geworden. Im heutigen Informationszeitalter ist die Wissensarbeit der dominante Faktor unserer Arbeit. Die wesentliche Wertschöpfung der Unternehmen findet nicht mehr wie im Industriezeitalter üblich vor allem in der Produktion statt. Die entscheidende Wertschöpfung findet heute im Büro und eben genau nicht mehr in der Produktion statt. Daraus haben sich andere Arten von Arbeiten ergeben.

»Im heutigen Informationszeitalter ist die Wissensarbeit der dominante Faktor unserer Arbeit. Die entscheidende Wertschöpfung findet heute im Büro und nicht mehr in der Produktion statt.«

Die sogenannten Wissensarbeiter haben andere Werte und vor allem arbeiten sie in einem anderen Umfeld. Ein Beispiel sind die stark wachsenden Coworking

Center. Coworking Center bieten einem Besucher klassisch IT-Tools und Raum. Aber vor allem bieten sie jedem auch eine Community. Eine Basis, um Wissen auszutauschen.

Christoph Fahle, Gründer von »betahaus Berlin«, beschreibt das Arbeiten der Wissensarbeiter so: »Die neue Art der Arbeit sucht ständig nach neuen realen und virtuellen Orten. Benötigt werden offene, digitale, vernetzte, kollaborative Arbeitsorte, die flexibel sind und als Inkubationsplattform für Netzwerk, Innovation und Produktion dienen.« Genau deshalb hat sich die Anzahl der Coworking Center in den letzten zwölf Monaten verdoppelt.

#### Welche Herausforderungen ergeben sich aus den beschriebenen Veränderungen?

##### I. DEMOGRAFISCHE STRUKTUR IN DEUTSCHLAND

Die Veränderung unserer demografischen Struktur ist die Herausforderung Nummer eins. Es reicht längst nicht mehr aus, Zugang zu Talenten zu haben. Heutzutage muss ein Unternehmen es schaffen, mehrere Generationen effizient zu beschäftigen und vor allem miteinander zu vernetzen.

Gerade im Spannungsfeld zwischen Babyboomer und Digital Natives ist hier einiges an Transferarbeit zu leisten. Am Beispiel des Technologie-Einsatzes ist dies pro Generation am besten zu erkennen.

Für die Entscheidungen rund um die Arbeitswelt oder eine Büroimmobilie eines Unternehmens kommt noch erschwerend dazu, dass die heutigen Entscheider meist der Generation angehören, die nur noch die kürzeste

Zeit tatsächlich in der neuen Arbeitswelt aktiv ist. Dennoch muss eine derartige Entscheidung auch der Generation mit der höchsten Nutzungsdauer und sogar der nächsten Generation gerecht werden. Wenn man dabei die Veränderungsgeschwindigkeit aus dem Intel-Werbefilm zugrunde legt, ist das eine gewaltige Herausforderung.

»Die neue Art der Arbeit sucht ständig nach neuen realen und virtuellen Orten. Benötigt werden offene, digitale, vernetzte, kollaborative Arbeitsorte, die flexibel sind und als Inkubationsplattform für Netzwerk, Innovation und Produktion dienen.«

Christoph Fahle

Gerade auch in einem Zeitalter, in dem es längst üblich ist, dass Talente eine Probearbeit nutzen, um das Unternehmen kennenzulernen. Die heutigen Entscheider kennen das noch anders. Bisher war Probearbeit ein übliches Mittel, um die Tauglichkeit der neuen Mitarbeiter zu überprüfen.

Das heute typische Modell aus Fixangestellten und freien Mitarbeitern basiert auf einem Arbeitsplatzmodell, welches dem Idealzustand der 100-Prozent-Kernbelegschaft zugrunde liegt. Jeder Mitarbeiter hat einen eigenen Arbeitsplatz! Durch die demografischen Veränderungen lassen sich Veränderungen im Belegschaftsmodell nicht vermeiden. Schließlich ist es nun besonders wichtig, mehrere Generationen zu beschäftigen und z. B. auch für Mütter ein Arbeitsmodell zu entwickeln. Hinzu kommt die neue Art der freiberuflich Tätigen. Diese Gruppe lässt sich heute längst schon als eine Art Wissenssöldner bezeichnen. Menschen, die projektbezogen ihr Wissen einbringen, aber keinen Wert auf eine Festanstellung legen. Stattdessen legen sie Wert auf eine funktionierende Arbeitswelt und Strukturen, die das Einbringen ihrer Kompetenzen ermöglicht. So entsteht die Herausforderung, ein Belegschaftsmodell zu entwickeln, welches Generationen zusammenbringt, Wissen fördert und dennoch die Maßstäbe der Flächeneffizienz nicht verliert. Denn die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen an die Infrastruktur unserer Arbeitswelt erwarten weiterhin Effizienz – die Menschen hingegen sind andere geworden.

##### 2. SCHWERPUNKTE DER WERTSCHÖPFUNG

Mit den bisherigen Herausforderungen hat ein Unternehmen schon genug zu bewältigen. Doch was ist mit dem Thema Wissen? Sind die Unternehmen fit für die ideale Entwicklung von Wissen? Dem geistigen Rohstoff, der sich als einziger Rohstoff vermehrt, wenn man ihn teilt?

Mit Sicherheit können nur die Unternehmen den Anforderungen gerecht werden, die den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, zu kommunizieren, sich sozial zu vernetzen, zu kooperieren, zu lernen und natürlich

auch wie bisher an einem Arbeitsplatz konzentriert zu arbeiten. Eigentlich nichts Neues, war schon immer so. Nur die Verhältnisse zwischen den einzelnen Tätigkeiten haben sich dramatisch verändert. Kooperieren gehört heute mit mehr als 25 Prozent zum wesentlichen Bestandteil des Arbeitens.

»Es ist unumgänglich, die Unternehmenskultur, die technologischen Veränderungen, die demografischen Veränderungen und die Erwartungen aus dem Bereich des Facility Managements gleichmäßig zu würdigen und diese erst dann mit den ›Klassikern‹ wie Akustik, Flächeneffizienz, Prozessoptimierung und Ergonomie zu verknüpfen.«

Am Beispiel einer Studie rund um die Kreativität lässt sich diese These noch verstärken. Von 100.000 befragten Mitarbeitern unterschiedlicher Ausrichtung, vom Buchhalter bis zum Marketing-Spezialisten, haben 98 Prozent Kreativität zu einem wichtigen Bestandteil ihrer Arbeit gemacht. 45 Prozent davon halten sich auch noch für kreativ – allerdings erfahren nur zwei Prozent der Befragten eine Förderung ihrer Kreativität durch ihren Arbeitgeber.

#### Wie gestalten wir diese neue Wissensökonomie?

Grundlage der richtigen Gestaltung ist die gleichberechtigte Wertschätzung der wesentlichen Faktoren. Es ist unumgänglich, die Unternehmenskultur, die technologischen Veränderungen, die demografischen Veränderungen und natürlich auch die Erwartungen aus dem Bereich des Facility Managements gleichmäßig zu würdigen und diese erst dann mit den ›Klassikern‹ wie Akustik, Flächeneffizienz, Prozessoptimierung und Ergonomie zu verknüpfen. Zunächst gilt für jeden Wissensarbeiter: »Take the place you need!« Die Betonung liegt dabei auf dem Wort »you«. Denn so einig sind die 100.000 Befragten beim Thema Kreativität waren, so unterschiedlich ist ihre Erwartung an einen Arbeitsplatz, der diese Kreativität fördert. Begründet ist dies in den unterschiedlichen Arbeitstypologien.

Bene nutzt die vier Typen *Anchor*, *Connector*, *Gatherer*, *Navigator*. Entsprechend dieser Einteilung der Mitarbeiter und vor allem auch deren Zusammensetzung in einer Abteilung ergibt sich jeweils ein ganz unterschiedliches Layout. Schließlich hat der *Navigator* als Mitarbeiter mit hohem Reiseanteil ganz andere Anforderungen an »sein« Büro als der *Anchor* als Buch-

halter, der täglich lange Zeit am Arbeitsplatz sitzt. Der *Navigator* legt sehr viel Wert auf Orte der Begegnung mit Kollegen, während der *Anchor* vor allem auf Komfort für die tägliche Arbeit am Arbeitsplatz Wert legt. Die Details einer derartigen individuellen Analyse kann man dann auf die zukünftige Fläche umlegen. Daraus ergibt sich dann die Einteilung in Workplaces, Me-Places und We-Places. Erst im Anschluss erfolgt die eigentliche Layoutplanung mit Produkt- und Gestaltungsdetails. Das Ergebnis sind »Workspaces instead of workplaces« – von »Tisch und Computer zu Raum und Dialog«!

#### »Workspaces instead of workplaces – von Tisch und Computer zu Raum und Dialog!«

Eine der interessantesten Referenzen zu dieser Vorgehensweise ist Credit Suisse. Eine Bank mit einem Layout, das in keinsten Weise eine Bank dahinter vermuten lässt. Stattdessen gibt es Zonen, die auf die Generationen, die Technologie und die Wissensarbeit zugeschnitten sind. Mit diesem Kunden verbindet Bene eine intensive Zusammenarbeit. Nun ist es für uns wichtig, diesen Erfolg sichtbar zu machen. Deshalb würden wir gerne zwei bis drei Teilnehmern des *Rheingauer Wirtschaftsforums* die Mitwirkung an einem unserer Piloten ermöglichen. Dabei wollen wir die Methodik, die Produkte und vor allem die Entwicklung relevanter Kennzahlen definieren. Gerne berichten wir gemeinsam beim nächsten RWF über die Ergebnisse.



# Mittelstand gegen Mittelmaß

Prof. Dr. Dr. h. c. Brun-Hagen Hennerkes / Stiftung Familienunternehmen

## I. Der Begriff »Familienunternehmen«

Das besondere Kennzeichen unserer Familienunternehmen ist die besondere Beziehung zwischen dem Eigentümer, dem Unternehmen und dessen Mitarbeitern. Diese Beziehung hat eine Unternehmenskultur hervorgebracht, um die uns auch heute noch die ganze Welt beneidet.

// Die größeren Familienunternehmen haben seit 2006 etwa 350.000 zusätzliche Arbeitsplätze im Inland neu geschaffen – ganz im Gegensatz zu den anonymen Konzernen, die in der gleichen Zeit ganz maßgeblich inländische Arbeitsplätze zugunsten des kostengünstigen Auslands abgebaut haben.

## II. Volkswirtschaftliche Bedeutung

Unsere Familienunternehmen sind – auch wenn dies in der Öffentlichkeit noch immer nicht angemessen wahrgenommen wird – das Rückgrat unserer Volkswirtschaft und die Stütze unseres Wohlstandes. Hierzu als Beleg nur einige wenige Zahlen:

- // Von den 3,2 Mio. Unternehmen, die es in Deutschland gibt, sind 95 Prozent Familienunternehmen.
- // Die Familienunternehmen beschäftigen in unserem Lande etwa 65 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer.
- // Sie bieten darüber hinaus 80 Prozent aller in unserer Wirtschaft existierenden Ausbildungsplätze.

// Besonders beeindruckend ist die Innovationsleistung der Familienunternehmen. Die Kosten pro Patent sind hier fünfmal günstiger als im Großkonzern. Gleichzeitig entwickeln sie pro Mitarbeiter etwa sechsmal soviel Patente wie der Großkonzern.

// All dies hat dazu geführt, dass wir in Deutschland heute mehr als 1.200 Familienunternehmen haben, die in ihrer jeweiligen Nische Weltmarktführer sind – und Sie wissen, welche Bedeutung gerade dies für Deutschlands wichtigste Stärke, nämlich für unsere Exportwirtschaft, besitzt.

// Neben der hohen Wirtschaftskraft besitzt auch das gesellschaftliche Engagement der Familienunternehmen einen herausragenden Stellenwert.

### III. Familienunternehmen und Werte

Kommen wir nun zu den Werten, und damit bin ich beim Begriff des ehrbaren Kaufmannes. Dieser Begriff passt am besten zum typischen Verhalten eines Familienunternehmers. Er wurde in den letzten Jahren von vielen Marktteilnehmern sehr vorschnell als überholt und antiquiert abgetan. Nunmehr hat er infolge der Finanzkrise eine beachtliche Renaissance erfahren. Der ehrbare Kaufmann – wir kennen ihn bereits seit Langem aus der Literatur – so, wenn Thomas Mann den alten Senator Buddenbrook folgende Lebensweisheit sagen lässt:

»Mein Sohn, sey mit Lust bey den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, daß wir bey Nacht ruhig schlafen können.«

Was also macht den ehrbaren Kaufmann aus? Ich meine, es sind vor allem drei zentrale Bereiche, nämlich

- // Sozialkompetenz,
- // die Nachhaltigkeit unternehmerischen Handelns und
- // die gesellschaftliche Verantwortung, neudeutsch auch CSR (Corporate Social Responsibility) genannt.

Die Sozialkompetenz des Familienunternehmers resultiert aus der besonders engen Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern. So hat es mich stets beeindruckt, wenn ich mit Paul Nixdorf durch seine Fabrikhallen gegangen bin und der »Chef« jeden

persönlich mit Namen begrüßen konnte und sogar über dessen private Sorgen Bescheid wusste und sich nach allen erkundigte. Das ist Sozialkompetenz in christlich-abendländischer Tradition. Sie stellt einen der wichtigsten Bausteine unserer Kultur dar und bildet zugleich die existenzielle Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit unserer Familienunternehmen. Das zweite Wesensmerkmal des ehrbaren Kaufmannes ist Nachhaltigkeit. Nachhaltiges Wirtschaften ist dem Familienunternehmen wesensimmanent, denn es ist auf einen Bestand über Generationen hin angelegt. Nachhaltiges Wirtschaften verlangt ein doppeltes Zeichen unternehmerischer Verantwortung: Verantwortung einerseits gegenüber der Umwelt und andererseits gegenüber allen mit dem Unternehmen verbundenen Menschen, also nicht nur den Mitarbeitern, sondern darüber hinaus den Kunden, den Lieferanten und den Finanziers.

- // Damit verfolgt Nachhaltigkeit als erstes ein ökonomisches Ziel. Sie ist der Treibriemen, um den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und damit seine Zukunft und die seiner Eigner und Mitarbeiter sicherzustellen.
- // Eine zweite Zielsetzung liegt im sozialen Bereich. Nur der Unternehmer, der mithilfe, auf Dauer eine zukunftsfähige und lebenswerte Gesellschaft zu schaffen, erhält die öffentliche Akzeptanz, die er braucht, um erfolgreich wirtschaften zu können.
- // Die ökologische Nachhaltigkeit – um eine dritte zu nennen – ist Voraussetzung und Verpflichtung zugleich. Nur wenn es unseren Unternehmern gelingt, Natur und Umwelt als Lebens- und Wirtschaftsraum für die nachfolgenden Generationen zu erhalten, nur dann können sie die für Familienunternehmen so wichtige Kontinuität wahren.

### IV. Das Familienunternehmen als Träger sozialer Verantwortung

Ein weiteres, wesensbestimmendes Merkmal des ehrbaren Kaufmannes ist sein persönliches gesellschaftliches Engagement. Die gesellschaftliche Fürsorge unserer Unternehmen durchzieht mittlerweile weite Bereiche öffentlicher, politischer und wirtschaftlicher Diskussion. Kennzeichnend ist leider aber auch die Fokussierung dieses Themas auf zumeist börsennotierte und global operierende Großunternehmen. Dies hat zur Folge, dass das hohe Engagement der kleineren eigentümers- und familiengeführten Unternehmen zu Unrecht bislang wenig Beachtung erfährt.

Der Beitrag der Familienunternehmen in diesem Bereich steht in nichts der Leistungskraft und Leistungsstärke großer börsennotierter Publikumsgesellschaften nach. So sind die Familienunternehmen in Deutschland die größten Bildungsförderer. Zu den konkret durchgeführten Vorhaben gehören Förder- oder Kooperationsprojekte mit Schulen, Universitäten und Museen. Hohe Bedeutung genießen insbesondere die Weiterbildungsmaßnahmen für die eigenen Beschäftigten sowie die Qualifizierung von Auszubildenden und Praktikanten. Sympathischerweise sind die Familienunternehmen hinsichtlich der Kommunikation ihres Engagements eher zurückhaltend: »Tue Gutes und sprich nicht darüber«, lautet die Devise. Ob dies allerdings richtig ist, sollte im Zeitalter der Medienherrschaft durchaus hinterfragt werden. Mehr Kommunikation über das gelebte gesellschaftliche Engagement könnte nicht nur das eigene Image des jeweiligen Familienunternehmens steigern, sondern auch – über die öffentliche Wahrnehmung – den allgemeinen Anreiz, das Gleiche zu tun.

### V. Herausforderungen

Der ehrbare Kaufmann und mit ihm die Familienunternehmen stehen vor großen Herausforderungen, deren Bewältigung über ihre Zukunft entscheidet. Die wichtigsten Herausforderungen sind die folgenden:

#### I. POLITIK

Als Erstes benötigt das Familienunternehmen eine effizientere Lobby in der Politik. Viele Gesetzesvorhaben der letzten Jahre benachteiligen die Familienunternehmen gravierend und tangieren damit die Grundposition des ehrbaren Kaufmannes. Lassen Sie mich hierzu nur auf zwei Beispiele hinweisen: Das erste ist die Erbschaftsteuer. Die Erbschaftsteuer gefährdet die Kontinuität des Familienunternehmens und damit die für den Kaufmann so existentielle Möglichkeit im Kern, sein Vermögen an die folgenden Generationen weiterzugeben.

Wer bei den heutigen – unter dem Aspekt von Basel II schwierigen – Finanzierungsbedingungen gerade im heikelsten Zeitpunkt, nämlich dem Zeitpunkt der Nachfolge, hohe Liquidität aufbringen muss, um das Unternehmen weiterzuführen, der ist oft in einer wirtschaftlich besonders schwierigen Situation. So wird das für unsere Kultur so wichtige Verantwortungsvermögen des Kaufmanns durch ein unsensibles Eingreifen des Staates im Bereich der Erbschaftsteuer aufs Höchste gefährdet.

Ein weiteres Beispiel ist die Bevorzugung der börsennotierten Großkonzerne. Diese Bevorzugung lässt sich in vielen gesetzlichen Bereichen feststellen. Sie trifft den Kaufmann besonders im Bilanzrecht. Während hier bisher das kaufmännische Vorsichtsprinzip galt, haben wir es nun mit internationalen Regeln

zu tun, die weder den Kaufmann noch das Unternehmen, sondern vorwiegend den Investor und Finanzier schützen.

## 2. AKZEPTANZ

Eine weitere große Herausforderung unserer Familienunternehmen ist ihre öffentliche Akzeptanz. Ihnen allen ist sicherlich bewusst, dass kein Unternehmer auf Dauer erfolgreich wirtschaften kann, wenn sein Tun in der allgemeinen Öffentlichkeit weder Zustimmung noch Anerkennung findet. Um diese öffentliche Akzeptanz ist es in Deutschland nach wie vor nicht gut bestellt.

Die Eigentümerunternehmer müssen feststellen, dass ihr Image durch einzelne Manager der Großkonzerne und der Banken, die in letzter Zeit viel Vertrauen verspielt haben, ständig mit nach unten gezogen wird. Denn die breite Öffentlichkeit vermag naturgemäß nicht zu differenzieren: Sie wirft Konzernmanager, Fremdgeschäftsführer, Verwaltungsräte und Eigentümerunternehmer wahllos in denselben Topf. Damit trifft der Schaden alle, die in der Wirtschaft tätig sind, vor allem aber die Familienunternehmer.

Das Fundament des Familienunternehmens kann eine weitere Belastung durch das Wertedefizit seitens einzelner Spitzenmanager nicht mehr ertragen, ohne dass der eigene, gute Ruf gefährdet wird. Die von mir gegründete gemeinnützige »Stiftung Familienunternehmen« setzt sich dafür ein, den Familienunternehmen in Politik und Öffentlichkeit den Stellenwert zukommen zu lassen, der ihnen angemessen ist.

## 3. WERTEWANDEL

Die größte Herausforderung für das Familienunternehmen kommt jedoch von innen her. Damit spreche ich

von dem gerade in letzter Zeit allgemein diskutierten Wertewandel. Was haben wir unter dem Begriff Wertewandel zu verstehen?

Nun: Das Phänomen Familienunternehmen ruht auf zwei Säulen. Die erste ist die Familie, die zweite ist das Unternehmen. Beide – Familie wie Unternehmen – haben sich in den beiden letzten Jahrzehnten ganz maßgeblich verändert.

Lassen Sie mich an dieser Stelle nur auf die Familie eingehen. Nach dem christlichen Menschenbild steht die Familie an vorderster Stelle. Sie ist nicht nur die Wiege des biologischen Lebens. Sie ist auch die Schule der Kultur, der Ort und der Lebensraum, in dem man alles das lernt, was für die Gesellschaft unerlässlich ist, nämlich Solidarität, gegenseitige Rücksicht, Treue und Verlässlichkeit. Damit ist die Familie nicht nur die Grundzelle unseres Staates und der Gesellschaft, sondern gerade auch unserer Familienunternehmen.

Umso bedenklicher ist die gegenwärtige Krise von Ehe und Familie. Diese Krise ist in jedem Fall eine Tragödie. Es ist zu einem grundsätzlichen Problem geworden, dass man Ehe und Familie in unserer Gesellschaft prinzipiell in Frage stellt. Dabei gibt es innerhalb der Familie durchaus Veränderungen, die akzeptabel sind, die nicht den Kern der Institution, sondern bloße Verhaltensweisen betreffen.

Hierzu möchte ich als Beispiel auf die Verhaltensweisen der Jugend hinweisen. So sind an die Stelle der traditionellen »Benimm-Werte« wie Pünktlichkeit, Pflichterfüllung, Gehorsam und Autorität andere Verhaltensweisen getreten: Werte wie Kreativität, Lebensfreude, Teamarbeit, aber auch eine hohe Veränderungs-

bereitschaft prägen die heutige Jugend. Damit ich richtig verstanden werde: Ich beurteile diesen Wandel im Verhaltenskodex unserer Junioren keinesfalls negativ. Während der Niedergang der Familie meines Erachtens einen nicht wieder gutzumachenden Schaden in unserer Gesellschaft anrichtet, gilt dies für die veränderte Einstellung unserer Jugend zu den traditionellen Tugenden meines Erachtens nicht. Die neueste Shell-Jugendstudie bescheinigt den jungen Leuten trotz dieser veränderten Einstellung einen großen Fleiß und einen beachtlichen positiven Leistungstrend.

Zum Ende meiner Ausführungen möchte ich einen weiteren Punkt ansprechen. Und weil wir gerade die Fußballeuropameisterschaft erleben, möchte ich dieses mit einem Bild aus der Welt des Sports tun: Die ehemals starke Stellung des deutschen Vereinsfußballs in Europa ist verloren gegangen, weil man bei uns die mühevollen tägliche Grundlagenarbeit mit der eigenen Sportjugend sträflich vernachlässigt hat. Man hat stattdessen auf teure ausländische Spitzenspieler gesetzt. Doch dies hat nicht – wie erhofft – zu einem geschlossenen, leistungsfähigen Team geführt. Entstanden ist lediglich ein labiles Gebilde von selbstgefälligen, egozentrischen Einzelstars.

Ein solcher Umgang mit den Ressourcen der eigenen Jugend, meine sehr geehrten Damen und Herren, das darf dem Familienunternehmen nicht passieren.

»*Anthropos metron hapanton*« – der Mensch ist das Maß aller Dinge, hat Protagoras gesagt, und das gilt ganz besonders für das Familienunternehmen. Der Arbeitsmarkt für Führungskräfte entwickelt sich in Zeiten der Globalisierung immer mehr zum Nachfragemarkt nach den größten Talenten. Wir müssen uns dabei an den

Gedanken gewöhnen, dass unsere Familienunternehmen künftig weit mehr von ihren qualifizierten Mitarbeitern abhängen als die qualifizierten Mitarbeiter ihrerseits vom Unternehmen. Dabei ist es eine erfreuliche Tatsache, dass die jungen Leute zunehmend ihre Liebe zum Familienunternehmen entdecken. Hier finden sie nämlich – anders als bei den großen anonymen Konzernen – die ersehnte Möglichkeit zu Eigenverantwortung und Selbstverwirklichung.

Und umgekehrt liegt in der Möglichkeit, die Besten für sich zu gewinnen, sie zu motivieren und sie dauerhaft im Unternehmen zu halten, die größte Herausforderung des Familienunternehmens für die Zukunft. Hierin liegt gerade in Zeiten der Krise zugleich ihre größte Chance, und diese Chance gilt es zu nutzen.

## VI. Schluss

Ich komme zum Schluss und damit zu einem Wunsch: Uns allen – der Wirtschaft, unserer Gesellschaft und jedem Einzelnen – wünsche ich, dass sich immer mehr Unternehmer wieder auf die Tugenden des ehrbaren Kaufmannes besinnen und dass sie durch ihr wertorientiertes Handeln Zeichen setzen. Für ein solches Handeln müssen wir versuchen, den großen sozialen Vorbildern aus dem Unternehmenslager wie Ernst Abbe, Robert Bosch, Käthe Ahlmann und vielen anderen mit allen Kräften nachzueifern.



# Demokratie im Unternehmen

Sabine Altmann / Geschäftsführerin der Wagner & Co Solartechnik GmbH,  
Entrepreneur des Jahres 2011

»Ich lasse die Affen doch nicht den Zoo regieren!« Mit diesen Worten reagierte der ehemalige Vorstandsvorsitzende der amerikanischen Fluggesellschaft Eastern Airlines, Frank Bormann, Mitte der 80er Jahre auf Forderungen nach stärkerer Beteiligung der Arbeiter/-innen an der Leitung des Unternehmens.

Was bei Staaten in der westlichen Welt inzwischen kaum noch jemand in Frage stellt – nämlich, dass die Bürger und Bürgerinnen selbst entscheiden sollten, wie und von wem sie regiert werden wollen – bei Unternehmen sind demokratische Strukturen immer noch etwas, wovon die meisten glauben, dass es nicht funktionieren kann.

Unser Unternehmen, die Wagner & Co Solartechnik GmbH, beweist seit nunmehr über 30 Jahren, dass der Glaubenssatz »Demokratie und erfolgreiche Unternehmensführung passen nicht zusammen« nicht zutreffend ist. Wagner & Co wurde 1979 von neun Student/-innen gegründet, die die Energiewende – ihrer Zeit weit voraus – in die eigenen Hände nahmen. So entstand ein Pionier der Solartechnik, der bereits in den 80er Jahren sowohl Solarwärme- als auch Solarstromlösungen anbot. In den ersten Jahren war das Interesse der Öffent-

lichkeit noch gering. Erst seit der Reaktorkatastrophe von Tschernobyl und einem TÜV-Vergleichstest 1986 stieg der Absatz um jährlich im Durchschnitt 20 bis 30 Prozent.

Heute hat Wagner & Co über 300 Mitarbeiter/-innen in Deutschland sowie Niederlassungen in Spanien, Frankreich, Italien, Großbritannien und den USA – und immer noch demokratische Strukturen.

Wir nennen unser Modell »Mitarbeiterunternehmen«. Das bedeutet, dass bei uns jeder Mitarbeiter, der eine Zeit lang im Unternehmen gearbeitet hat, Gesellschafter des Unternehmens werden kann. Der Einstiegsbetrag ist moderat, der Anteil wächst im Laufe der Jahre durch Gewinne, die reinvestiert werden, an. Von den gut 300 Beschäftigten sind ein Drittel auch Eigentümer/-innen des Unternehmens.

Demokratie hat bei uns viele Gesichter: In der Gesellschaft gilt wie in einer Genossenschaft »Ein Mensch – eine Stimme« – und das unabhängig davon, wie hoch der eigene Anteil ist oder wie lange der Mitarbeiter schon Gesellschafter ist. Führungskräfte werden gewählt: die Abteilungsleiter/-innen von den Mitarbei-



Umweltmesse in Freiburg 1981



Die Gründer von Wagner & Co

ter/-innen ihrer Abteilung und die Geschäftsleitung von den Gesellschafter/-innen. Es gibt auch einen Aufsichtsrat, der die Geschäftsleitung kontrolliert und eine Mitarbeitervertretung, die die Interessen der Mitarbeiter/-innen vertritt.

Ein wichtiges Element der Unternehmenskultur ist, dass Entscheidungen bevorzugt in Teams getroffen werden – und zwar so dezentral wie möglich. So stellt das Unternehmen sicher, dass die Wünsche der Kunden und die Anforderungen des Marktes direkt in die Entscheidungen einfließen.

Aus unserer Sicht hat sich das Modell bewährt. Unsere Mitarbeiter/-innen sind überdurchschnittlich motiviert und mit dem Unternehmen identifiziert. Denn Wagner & Co ist »ihr Unternehmen«. Das merken auch unsere Kunden. Mit vielen von ihnen pflegen wir langjährige Beziehungen. Partnerschaft und Austausch auf Augenhöhe stehen dabei im Vordergrund. Schließlich verbindet uns mit unseren Kunden mehr als nur das Geschäft. Wir teilen die Vision einer solaren Zukunft. Und mit jeder Solaranlage, die wir gemeinsam auf die Dächer bringen, kommen wir dieser Zukunft ein kleines Stückchen näher.

Und was ist mit unliebsamen Entscheidungen und Krisensituationen? Ist eine demokratische Organisation denn stringent und schnell genug, in schwierigen Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen? Unsere Erfahrung ist, dass das gelingen kann, auch wenn es nicht immer einfach ist. Aber das ist es auch für traditionell organisierte Unternehmen nicht. Ein bisschen Glück gehört eben auch dazu. Bisher hat Wagner & Co jedenfalls auf der Sonnenseite gestanden!



Erste Solaranlage 1979



*Heraus-  
forderungen  
in der  
globalisierten  
Welt*

# Neue Märkte – neue Konsumenten – neue Wettbewerber

Andrea Riedmann / KPMG AG, Partnerin im Bereich Audit

Stefanie Schütt / KPMG AG, Segmentleitung Familienunternehmen



Andrea Riedmann (links)  
und Stefanie Schütt

»Das Risiko, in China nicht dabei zu sein, ist größer als das Risiko, dabei zu sein.« Diese Worte von Heinrich von Pierer, dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden von Siemens, hatten aus heutiger Sicht etwas geradezu Prophetisches. In einer Zeit zunehmender Globalisierung bewegen sich auch mittelständische und Familienunternehmen immer stärker in neuen Märkten, da dieses Engagement zunehmend ihren wirtschaftlichen Erfolg sichert. Dabei spielen aufstrebende Volkswirtschaften wie China oder Indien eine weiterhin wichtige Rolle, aber auch die sogenannten »Next Eleven« stehen im Blickpunkt deutscher Unternehmer. Investitionen in diesen Ländern bieten zweifelsohne vielfältige Chancen. Sie bergen aber auch Risiken und Herausforderungen, die Investoren sorgfältig abwägen sollten.

## NEUE MÄRKTE: GLOBALE TRENDS UND ENTWICKLUNGEN

Die Motivation deutscher Unternehmen, im Ausland zu investieren, hat sich erheblich gewandelt. Während im vergangenen Jahrzehnt der Kampf um die Wettbe-

werbsfähigkeit und der damit einhergehende Kostendruck in vielen Fällen Treiber der Expansion deutscher Unternehmen in fremde – häufig asiatische – Märkte war, rücken heute verstärkt andere Faktoren in den Mittelpunkt der Investitionsentscheidung. Die Firmen wollen vor allem neue lokale Absatzmärkte erschließen. Und sie wollen bestehende einheimische Kunden auf ihrem Weg in die Internationalisierung begleiten.

Nach einer Erhebung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK, »Auslandsinvestitionen in der Industrie«) gaben im Jahr 2011 nur noch 22 Prozent der befragten Unternehmen an, dass ihre Auslandsinvestments überwiegend kostengetrieben seien. 2003 war dies immerhin noch für 42 Prozent der Befragten das wichtigste Argument.

An diesen Zahlen ist ablesbar, dass sich der Fokus unternehmerischer Investitionsentscheidung verlagert hat und sich nun verstärkt auf die Erschließung neuer und den kosteneffizienten Ausbau bestehender auslän-

## »Das Risiko, in China nicht dabei zu sein, ist größer als das Risiko, dabei zu sein.«

Heinrich von Pierer

discher Absatzmärkte konzentriert. Wichtige Schlagworte hierbei sind Kundennähe sowie die Vermeidung von Zoll-, Wechselkurs- und anderen Risiken. Auch in den Schwellenmärkten spielen Faktoren wie Kundenservice eine zunehmende Rolle, um Marktanteile – auch gegen lokale Wettbewerber – in einem stärker werdenden Wettbewerbsumfeld zu verteidigen oder zu steigern. Heute geben rund 43 Prozent der befragten Unternehmen – und damit knapp doppelt so viele wie im Jahr 2003 – an, dass die Erschließung ausländischer Absatzmärkte die wesentliche Motivation ihres Auslandsengagements sei, vor allem im Hinblick auf die sogenannten BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China).

Gerade mittelständische Unternehmen folgen häufig ihren Kunden in diese Wachstumsmärkte – ein Trend, der seit einiger Zeit vor allem die Automobil- und ihre Zulieferindustrie erfasst hat und sich nun auch auf andere Branchen ausweitet. In diesen Fällen steht bereits häufig die Infrastruktur des Partners im Investitionsland zur Verfügung. Diese Basis erleichtert zwar den Eintritt in ausländische Märkte, sie schafft oder verschärft gleichzeitig aber auch die Abhängigkeit vom jeweiligen Kunden.

Es ist kaum überraschend, dass mittelständische Firmen und Familienunternehmen in Zeiten stagnierender Absätze auf dem Heimatmarkt nach neuen Wach-

tumsmärkten suchen. Diese finden sie heute vor allem in den Ländern Asiens und Südamerikas. Volkswirtschaften wie China und Brasilien haben sich in der andauernden Finanzkrise als krisenstabiler erwiesen, als mancher angenommen hatte. Für die Industrienationen in Europa und Nordamerika liegt die Chance des Markteintritts in diese Volkswirtschaften vor allem darin, sich durch führende Technologien und Qualitätsprodukte Vorteile zu verschaffen.

Viele Unternehmen aus den traditionellen Industrienationen haben das verstanden. Sie verstärken ihre Vertriebs- und Servicenetze in den Wachstumsmärkten und verlagern Produktion und zunehmend auch Forschungs- und Entwicklungsfunktionen in diese neuen aufstrebenden Märkte.

Häufig begleitet dieser Prozess eine rechtliche Neuordnung der ausländischen Aktivitäten. Beispielsweise lösen Unternehmen in einem solchen Schritt ursprünglich nützliche, nun aber überholte Joint-Venture-Strukturen auf.

Diese Entwicklungen führen dazu, dass sich das internationale Gleichgewicht der Unternehmen zugunsten dieser ausländischen Märkte verschiebt. Dabei muss die gesamte Organisation des Unternehmens auf diese Schwerpunktverlagerung hin überprüft und ausgerichtet werden. Dies stellt eine große Herausforderung

dar – sowohl für multinationale Konzerne als auch für international ausgerichtete Familienunternehmen.

### WICHTIGE MÄRKTE – UND WAS MAN VON IHNEN ERWARTEN KANN

Die BRIC-Nationen zeichnen sich seit Jahren durch ein überdurchschnittliches Wirtschaftswachstum aus. Hervorzuheben ist hierbei die Volksrepublik China, die maßgeblich von der Internationalisierung der Märkte profitiert hat und – allen Skeptikern zum Trotz – mit hoher Wahrscheinlichkeit weiterhin profitieren wird. Der MGI Urbanization Report (2009) und die Weltbank bestätigen diese Prognose. Allgemein wird erwartet, dass China um das Jahr 2030 die größte Volkswirtschaft der Welt sein wird, gefolgt von Indien und den USA. Die Urbanisierung Chinas wird weiter zunehmen. In China gibt es bereits heute rund 100 Städte mit einer Bevölkerung von mehr als einer Million Menschen; um das Jahr 2030 wird sich diese Zahl mehr als verdoppelt haben. Nach dem aktuellen Fünfjahresplan will die chinesische Zentralregierung 45 Millionen neue Arbeitsplätze sowie 36 Millionen zusätzliche Wohnungen in diesen Mega-Citys schaffen. Hier ist weiteres Wachstum zu erwarten – nicht allerdings im entwickelten Küstenstreifen im Osten und Süden Chinas, sondern vorwiegend in der Mitte sowie im Westen und Nordosten des Landes. Diese Prognose stellt Stadtplaner vor große Herausforderungen, und deutsche Unternehmer können dabei helfen, diese Veränderungsprozesse effektiv und sozial verträglich zu gestalten.

Die Schaffung neuer Arbeitsplätze und die damit verbundene Ausweitung der Industrielleistung Chinas stellt das Land darüber hinaus im Rahmen der Urbanisierung auch vor neue Herausforderungen im Bereich der Energieversorgung. China ist heute schon der größte

Produzent – aber auch Konsument – von Energie. Als Folge muss Strom in Spitzenlastzeiten noch immer regional rationiert werden. Chinesische Unternehmen unterlaufen aber diese Einschränkungen ebenso wie die damit einhergehenden Umweltschutzziele, indem sie z. B. zusätzlich Dieselaggregate einsetzen. Ein wesentlicher Fokus der chinesischen Energiepolitik liegt daher auf dem Aufbau einer reibungslosen Energieversorgung sowie der Steigerung der Energieeffizienz unter zunehmender Berücksichtigung des Umweltschutzes. Gerade diese Tendenzen bieten hervorragende Chancen für deutsche Anbieter, die in diesem Bereich auch nach den jüngsten Insolvenzen in der Solarbranche zu den Themenführern zählen.

Das wirtschaftliche Engagement deutscher Unternehmer, gerade in China, setzt jedoch auch ein Grundmaß an Vertrauen in die Stabilität des Landes und den damit verbundenen Werterhalt bzw. -zuwachs ihrer Investitionen voraus. Es liegt an der Zentralregierung, hierfür die Voraussetzungen zu schaffen. Dies gilt generell für die politische Stabilität. Die jüngsten Auseinandersetzungen um Bo Xilai, der als ehemaliger Gouverneur von Chongqing eine Ausweitung der marktwirtschaftlichen Orientierung der Parteiführung bekämpft hat, zeigen dies deutlich. Zudem erwarten westliche Investoren auch Fortschritte in Fragen der Rechtssicherheit, des Urheberschutzes sowie der Gleichbehandlung von ausländischen und chinesischen Unternehmen im staatlichen Auftragsvergabeprozess.

Wie China durchläuft auch Indien derzeit einen rasanten Wachstumsprozess. Indien wird als voraussichtlich drittgrößte Volkswirtschaft im Jahr 2030 weiter in den Blickpunkt der internationalisierten Unternehmen rücken. Während China seine Hausaufgaben in Sachen

Infrastruktur, vor allem im Bereich der Verkehrswege und Logistik, nahezu abgeschlossen hat, muss hier die indische Regierung noch aufholen. Auch Themen wie Inflation, Steuerkomplexität oder Korruption sind Probleme und Gefahren, denen Indien entgegenwirken muss.

Gerade im Vergleich zu China verfügt Indien jedoch über ein wertvolles Gut: hervorragend ausgebildete junge Menschen, deren Zahl in den nächsten Jahren voraussichtlich weiter wachsen wird. Wenn die vorgenannten Probleme erfolgreich bewältigt werden, kann dies ein erheblicher Standortvorteil Indiens im Vergleich zu seinem nordöstlichen Nachbarn sein. Gerade in den entwickelten Ballungsräumen im Osten Chinas ist mittelfristig mit einem Fachkräftemangel zu rechnen, der sich in einzelnen Bereichen schon heute eingestellt hat und zu enormen Steigerungen von Lohnkosten führt.

Bei aller Euphorie, die die genannten Wachstumsziele Chinas, Indiens und anderer Schwellenländer hervorgerufen, ist jedoch auch Vorsicht geboten: Fragen wie: »Wachsen China und Indien zu schnell?«, »Wie geht China mit seiner rasant zunehmenden Urbanisierung um?« und »Wie nachhaltig ist der Aufstieg Indiens?« müssen künftige mittelständische Investoren stets aufs Neue beantworten, um die Risiken und Chancen im Vorfeld einer Expansion in diese Länder abschätzen zu können.

Alles in allem nutzen Unternehmen seit Jahren diese Chancen dieser Märkte und versuchen, die mit Investitionen in diese Länder verbundenen Risiken durch intelligente Steuerungs- und Kontrollinstrumente zu mildern. Auf den eingangs zitierten Heinrich von Pierer

sei an dieser Stelle nochmals verwiesen. Dafür spricht auch eine Studie des DIHK, nach der China bereits im Jahr 2011 die EU-Gründungsstaaten als Hauptinvestitionsziel abgelöst hat. Auch Indien gewinnt an Bedeutung, z. B. als Entwicklungs- und Fertigungsland für Produkte im Niedrigpreissegment. Russland nimmt im Maschinenbau eine immer wichtigere Rolle ein, und auch Brasilien rückt für Unternehmen und Investoren in den Fokus. Dies zeigen aktuelle Großinvestitionen deutscher Konzerne in Brasilien, die für ergänzende oder nachfolgende Investitionsprojekte mittelständischer Unternehmen den Boden bereiten.

Insgesamt hält sich die Geschäftserwartung deutscher Unternehmer in den BRIC-Staaten in Zeiten der europäischen Finanzkrise auf hohem Niveau. Knapp die Hälfte der in China und Brasilien tätigen Unternehmen geben nach dem Außenwirtschaftsreport 2011 des DIHK an, dass sie für das jeweilige Land im Jahr 2012 bessere Geschäfte als im Vorjahr erwarten.

Die Kunst des Investierens – und dies gilt auch für die Internationalisierung von Unternehmen – liegt in der vorausschauenden Identifizierung geeigneter Investitionsobjekte und -märkte. Längst stehen nicht nur die BRIC-Staaten im Fokus der Internationalisierungsbestrebungen deutscher Unternehmen. Vielmehr ist in diesem Zusammenhang oft von den »Next Eleven« die Rede.

Gemeint sind Ägypten, Bangladesch, Indonesien, Iran, Mexiko, Nigeria, Pakistan, die Philippinen, Korea, Türkei und Vietnam. Aber auch Thailand, Malaysia, Südafrika und Kasachstan entwickeln sich zu Wachstumsmärkten, die es im Rahmen der Internationalisierungsstrategie von Unternehmen zu beobachten gilt.

»Wir sollten den Kuchen des sozialen Wohlstands nicht nur so groß wie möglich machen, sondern auch möglichst viele Menschen an den Reformen und der Öffnung unseres Landes teilhaben lassen.«

Wen Jiabao

Diese Volkswirtschaften versprechen in den nächsten Jahren überdurchschnittliche Wachstumsraten, und gerade diese »Micro Potentials« bieten eine große Anzahl an (künftigen) Konsumenten. Dies stellt einen Anreiz für deutsche Unternehmen dar, in diesen Märkten stärker präsent zu sein als bisher. Trotz der derzeitigen Verlangsamung der Weltkonjunktur bleiben die Aussichten der deutschen Betriebe für die ASEAN-Staaten (Association of Southeast Asian Nations) positiv. Die gute wirtschaftliche Entwicklung können Investitionsgüterhersteller nutzen. Und angesichts des steigenden Anteils der Mittelklasse an der Bevölkerung wird auch der Konsumgüterbereich Boden gutmachen.

#### **NEUE KONSUMENTEN FÜR DEUTSCHE MARKEN: DIE NEUE MITTELKLASSE ASIENS**

Die Masse der kaufkräftigen Konsumenten in den BRIC-Staaten wächst stetig. So prognostiziert eine MGI-Studie aus dem Jahr 2009 eine deutliche Zunahme der Mittelschicht in diesen Wachstumsmärkten bis 2025 um rund 1,1 Milliarde Menschen, die dann über ein Jahreseinkommen zwischen 13.500 bis 54.900 US-Dollar verfügen werden. Diese Entwicklung wird

in China durch den aktuellen Fünfjahresplan begünstigt. Seine Zielsetzung hat Chinas Premier Wen Jiabao wie folgt kommentiert: »Wir sollten den Kuchen des sozialen Wohlstands nicht nur so groß wie möglich machen, sondern auch möglichst viele Menschen an den Reformen und der Öffnung unseres Landes teilhaben lassen.«

Schätzungen zufolge wird es der chinesischen Regierung gelingen, diesen »Kuchen« bis zum Jahr 2025 zu jährlichen Konsumausgaben von rund 2,4 Billionen US-Dollar wachsen zu lassen. Eine Zahl, die Begehrlichkeiten auf der ganzen Welt weckt.

Es ist kein Zufall, dass gerade deutsche Unternehmen von der prosperierenden Mittelklasse und deren steigender Kaufkraft – speziell in China – profitieren können. Eine Umfrage von Globeone aus dem Jahr 2011 zeigt, dass die großen deutschen Player wie Adidas, BMW, Mercedes, Porsche und Siemens einen sehr guten Ruf in der chinesischen Bevölkerung genießen. Auch Zwilling hat sich als mittelständische deutsche Marke sehr gut auf dem chinesischen Markt etabliert. Diese Unternehmen zeigen, dass sich frühzeitiges und vor

## »Produkte ›Made in Germany‹ haben in China selbst im internationalen Vergleich ein sehr hohes Ansehen und liegen damit vor japanischen, US-amerikanischen und landeseigenen Marken.«

allem nachhaltiges Investment in den chinesischen Markt auszahlt. Vor dem Hintergrund der steigenden Konsumausgaben in China ist jedoch auch hervorzuheben, dass deutsche Marken in der zahlungskräftigen Mittelschicht Chinas insgesamt hoch angesehen sind. 47 Prozent der im Rahmen der Globeone-Studie befragten chinesischen Konsumenten gaben an, dass sie deutsche Marken mögen oder sehr mögen.

Auch wenn vor allem deutsche Premiummarken in China erfolgreich sind: Die positive Grundhaltung chinesischer Konsumenten im Hinblick auf deutsche Produkte wirkt sich auch auf das Ansehen weniger bekannter deutscher Unternehmen und Marken günstig aus. Merkmale wie Qualität, Verlässlichkeit, Beständigkeit, Performance und Prestige bestimmen im Wesentlichen das Image deutscher Marken. Diese Kriterien sind es, die gerade im Investitionsgüterbereich die häufige Preisführerschaft deutscher Produkte auch auf dem chinesischen Markt rechtfertigen und daher auch mittelständischen Unternehmen erhebliche Erfolgspotenziale in China bieten.

Produkte »Made in Germany« haben in China selbst im internationalen Vergleich ein sehr hohes Ansehen und

liegen damit vor japanischen, US-amerikanischen und landeseigenen Marken. Dennoch sollten die deutschen Anbieter die chinesischen Wettbewerber im Auge behalten. Sportartikelhersteller wie Nike, Adidas oder Puma haben im Umfeld der Olympischen Spiele in Peking bereits erlebt, wie schnell chinesische Konkurrenzmarken wie zum Beispiel Li Ning in den Wettbewerb um die eigenen Konsumenten eingreifen und Marktanteile streitig machen können. Diese Entwicklung wird auch in anderen Marktsegmenten nicht zu vermeiden sein und muss daher im Rahmen der China-Strategie deutscher Unternehmen Berücksichtigung finden.

### NEUE WETTBEWERBER: KONKURRENZ AUS FERNOST

Auch wenn der Sportartikel-Hersteller Li Ning außerhalb Chinas noch keine große Bekanntheit erzielt hat – andere chinesische Unternehmen und Marken haben diesen Schritt bereits vollzogen; beispielhaft seien erwähnt:

- // Industrial and Commercial Bank of China – hat den höchsten Börsenwert aller Banken weltweit
- // Haier – Weltmarktführer bei weißer Ware (Haushaltsgeräte); nach einer McKinsey-Studie bereits im Jahr 2005 die stärkste Marke Chinas

// Lenovo – größter PC-Hersteller Chinas und Nummer zwei weltweit

// Huawei – einer der größten Telekommunikationsausrüster weltweit

Die Liste lässt sich fortsetzen mit chinesischen Marken wie Tsingtao Bier, Chery Automobile oder Air China, die bislang nur in China flächendeckend bekannt sind, den heimischen Markt jedoch dominieren.

Diese erfolgreichen chinesischen Marken haben unter anderen auch zum Aufstieg chinesischer Unternehmen in die Top Ten der Global Champions beigetragen. So belegt die Industrial and Commercial Bank of China den fünften Platz auf der Bloomberg-Liste der größten Unternehmen nach Marktkapitalisierung. Mit PetroChina Co. (Platz 2), China Mobile (8) und China Construction Bank Corp. (10) finden sich drei weitere chinesische Unternehmen unter den ersten zehn, während im Jahr 2004 noch kein einziger Konzern aus China unter den ersten zwanzig der Bloomberg-Liste zu finden war. Doch die Chinesen werden nicht nur in ihrem lokalen Markt und mit ihren Marken zu künftigen Konkurrenten deutscher Unternehmen. Sie sind auch zu Wettbewerbern im globalen Übernahmemarkt geworden. Als internationaler Investor hat China in den vergangenen Jahren rund 450 Milliarden US-Dollar weltweit investiert. Ein Großteil der Investitionen ist in rohstoffreiche Länder Afrikas, den Mittleren Osten, Australien sowie in ehemalige Sowjetrepubliken geflossen und dient der Sicherung von in China knappen Ressourcen.

Seit Beginn der Finanzkrise steht jedoch auch Deutschland weit oben auf der Liste der attraktiven Investitionsstandorte chinesischer Unternehmen.

Dies zeigt die folgende Auswahl der Übernahme deutscher Unternehmen durch chinesische Investoren in den vergangenen Jahren:

UNTERNEHMEN	BRANCHE	INVESTOR	JAHR
Schwing	Maschinenbau/ Betonpumpen	XCMG	2012
Putzmeister	Maschinenbau/ Betonpumpen	Sany	2012
Sunways	Photovoltaik	LDK Solar	2012
Sellner	Automobil- zulieferer	Ningbo Huaxing Electronic	2011
KSM Castings	Leichtmetallguss	Citic Dicastal	2011
Medion	Computer	Lenovo	2011
Saargummi	Auto-/Industrie- zulieferer	CQLT	2011
Preh	Automobil- zulieferer	Joyson Investment	2011
Emag	Werkzeug- maschinen	Jiangsu Jinsheng	2010
KHD Humboldt Wedag	Zementanlagen	Catic (Avic)	2010
Assyst Bullmer	Schneide- maschinen	New Jack Sewing Machine	2009
KSL Kuttler Automation	Photovoltaik- Maschinen	Suntech Power	2008
Vensys	Windkraft- anlagen	Goldwind	2008

Quelle: Thomson-Reuters, FTD, Börsenzeitung; Stand: Mai 2012

Diese Investitionen zeigen, dass die Chinesen nicht nur deutsches Know-how, sondern auch den deutschen bzw. europäischen Absatzmarkt im Blick haben. Letzteres trifft etwa auf die Übernahme des Elektronikvertriebs Medion durch Lenovo zu, ist aber auch Teil der Investitionsüberlegungen bei Übernahmen im Bereich der erneuerbaren Energien. Hier übt der deutsche Markt wegen der staatlichen Subventionierung auf die

»Europa ist ein starker Markt, den deutsche Firmen nicht vernachlässigen dürfen. Wer aber Wachstum erzielen will, der kann Auslandsinvestitionen nicht vermeiden, da gegenwärtig nur Märkte in Asien, Südamerika und Afrika nachhaltige Wachstumsszenarien bieten.«

mit Überkapazitäten und Preisdruck im eigenen Land kämpfenden chinesischen Wettbewerber eine hohe Anziehungskraft aus.

Übernahmen wie beispielsweise Putzmeister durch die chinesische Sany-Gruppe schüren einerseits bestehende Ängste der deutschen Öffentlichkeit vor einem drohenden Ausverkauf deutschen Know-hows und dem damit verbundenem Verlust deutscher Arbeitsplätze. Andererseits muss auch festgestellt werden, dass der Einstieg chinesischer Investoren in der Vergangenheit häufig zu Zeiten erfolgte, in denen die betroffenen deutschen Unternehmen sich in einer existenzbedrohenden Krise befanden, sodass ohne den Einsatz chinesischer Investoren der Fortbestand dieser mittelständischen Unternehmen zweifelhaft gewesen wäre.

Die Globalisierung der Weltmärkte eröffnet auf Dauer – und darauf sollte man sich einstellen – nicht nur deutschen Unternehmen, sondern auch den aufstrebenden

den Unternehmen der aktuellen Schwellenländer Wachstumspotenzial mit aus heutiger Sicht schwer abschätzbaren Wechselwirkungen. Umso wichtiger ist es, dass deutsche Firmen frühzeitig das Notwendige unternehmen, um sich in den künftigen Wachstumsmärkten bestmöglich zu positionieren. Vor geplanten Auslandsinvestitionen, aber auch im Rahmen bestehender Auslandsaktivitäten empfiehlt es sich daher, die folgenden Fragestellungen im Auge zu behalten:

- // Was bedeutet die Investition für mein Unternehmen?
- // Versuche ich den Einstieg auf eigene Faust oder mit einem geeigneten Partner?
- // Welche formalen Aspekte sind zu berücksichtigen?
- // Welche Risiken und Chancen ergeben sich aus dem Markteintritt?
- // Wo erhalte ich geeignete Hilfe für mein Vorhaben und meine Pläne?
- // Welche Markteintrittsstrategie hat die höchste Erfolgchance?
- // Wie sieht der Wettbewerb im Zielmarkt aus?

- // Welche Infrastruktur und Arbeitsbedingungen bietet das Land?
- // Wo sind die interessanten Absatzmärkte?
- // Wie findet man qualifiziertes Personal zu angemessenen Bedingungen?
- // Wie steuert und kontrolliert man die Auslandsaktivitäten effizient?
- // Wie geht man am besten mit politischen und rechtlichen Unsicherheiten um?
- // Welche Voraussetzungen bietet das Land, das eigene Know-how zu schützen?
- // Entspricht die Zusammensetzung des Konzern-Managements den Anforderungen eines international agierenden Unternehmens?

auf den Prüfstand stellen müssen. Nur so können sie sicherstellen, dass die eigene Marktausrichtung – sei es zur Kostenoptimierung, sei es zur Sicherung künftigen Wachstums – stets eng an die sich ändernden Voraussetzungen in diesen ausländischen Wachstumsmärkten geknüpft wird.

#### **DIE WELT RUFT – UND DEUTSCHLAND IST WILLKOMMEN**

Chancen wahrnehmen heißt Potenziale erkennen. Europa ist ein starker Markt, den deutsche Firmen nicht vernachlässigen dürfen. Wer aber Wachstum erzielen will, der kann Auslandsinvestitionen nicht vermeiden, da gegenwärtig nur Märkte in Asien, Südamerika und Afrika nachhaltige Wachstumsszenarien bieten. Weil sich aufstrebende Wirtschaftsnationen wie China gerade zum attraktiven Absatzmarkt mit einer kaufkräftigen Mittelschicht entwickeln, darf künftig nicht mehr die kostenoptimierte Produktion allein im Fokus der Auslandsstrategie deutscher Unternehmen stehen, sondern vielmehr der jeweilige ausländische Markt als Ganzes.

Die rasante Entwicklung der Länder Asiens und Südamerikas sowie die damit verbundene wachsende Bedeutung der in diesen Märkten entstehenden Industrie werden dazu führen, dass deutsche Unternehmen ihre Auslandsstrategie häufiger als früher immer wieder



## Gaige Kaifang: Marktwirtschaft, freies Unternehmertum und gesellschaftlicher Wandel – das Beispiel China

Prof. Dr. Rolf D. Cremer / Präsident der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Wiesbaden

*Wirtschaft gestaltet Gesellschaft* – das ist die Überschrift unserer Tagung. Dazu passt auch die Perspektive, auf die ich mich in meinem Beitrag konzentrieren will: Was passiert eigentlich in China? Warum geschieht das überhaupt? Und darüber hinaus: Wie ist der Zusammenhang zwischen der Wirtschaft, den Unternehmen und der Gesellschaft? Das sind die wichtigen Fragen, die sich Menschen auf der ganzen Welt stellen.

UNO-Generalsekretär Ban Ki Moon sagte über das Protokoll des kürzlich vergangenen Rio+20-Gipfels, dass damit neue Ziele für die Green Economy gesetzt worden seien. Das ist sicher der richtige strategische Ansatz, aber wenn die Wirtschaft nicht mitzieht – ob aus fehlendem Willen oder wegen fehlender Mittel – wird nichts passieren. Deshalb müssen wir uns damit beschäftigen, wie Wirtschaft in der Gesellschaft wirkt. Ich möchte mich hier diesem Thema weniger in Form

eines wissenschaftlichen Essays nähern, sondern meine eigenen Erfahrungen und Erlebnisse als Impressionen weitergeben.

### **KEIN WANDEL OHNE SCHATTEN?**

Fast dreißig Jahre Erfahrung mit Asien, besonders in China, haben mich geprägt. In dieser Zeit habe ich es erleben dürfen und auch an dem Prozess partiell mitwirken können, wie eine gesamte Gesellschaft einem fundamentalen Wandel unterliegt. Denn das ist genau das, was in China passiert. Eine ganze Gesellschaft durchläuft einen dramatischen Transformationsprozess, und das auf der Basis einer starken Wirtschaft. Man kann es auch als Suche nach einer neuen Ordnungsform bezeichnen. Es ist ja nicht etwas, was in Büchern stattfindet oder in Fachzeitschriften oder in Labors. Hier wird mit einem Fünftel der Weltbevölkerung ein Experiment in Realzeit durchgeführt und

dabei verändert sich radikal die Ordnung. Wenn das funktionieren sollte und China zu schnell wächst, dann haben wir in Europa ein Problem – wenn es nicht klappt, aber eine Katastrophe.

Schauen wir kurz zurück. Wie war das eigentlich vor dreißig Jahren in China, als ich dort hinkam? Ich beginne mal mit einem Beispiel aus einem Unternehmen. Im Mai 1982 besuchte ich die heute nicht mehr existierende Nummer zwei der großen Industrieunternehmen, die Shanghai Diesel Engine Factory. In den Riesenhallen standen viele Dieselmotoren und -motoren herum. Kleinere etwa dreimal so groß wie dieses Stehpult hier, die größeren etwa fünfmal so groß. Ich fragte den Ingenieur: »Was ist denn das eigentlich? Wie stark sind die?« »Naja, die kleinen haben 30 PS und die größeren 50 PS.« Da dachte ich mir:« Das kann doch nicht sein!« Als Wirtschaftsingenieur weiß ich, was ein Dieselmotor ist. Und: Diese gewaltigen Maschinen müssten doch viel stärker sein. »Nein«, kam zurück, das sei so korrekt. Das deutsche Patent stammte von 1951 und die Maschinen wurden seitdem in unverändert guter Qualität gebaut – wohlbemerkt, wir hatten das Jahr 1982! »Wo werden die denn verwendet?«, fragte ich weiter. Nüchterne Antwort: Die meisten würden nicht verwendet, es gäbe da ein großes Lager, da stünden alle Maschinen und eigentlich könnten diese nur in Schiffen verwendet werden. Was zeigt uns das? Es gab offensichtlich kein Bewusstsein für Innovation, auch keines für den Markt.

Man sah damals in China so gut wie keine privaten Autos. Nur schwarze Limousinen, die den Militärs oder hohen Funktionären vorbehalten waren. Ein Grund dafür war sicherlich das allgemein geringe Einkommensniveau. Gesellschaftlich gesehen impliziert dies aber

noch eine ganz andere Dimension: Individuelle Mobilität existierte zu der Zeit einfach noch nicht. Diese wurde nicht nur durch die geringe Verfügbarkeit von privaten Autos eingeschränkt, die gesamte Bewegungsfreiheit war durch die Genehmigungspflicht für Reisen massiv beschnitten.

An der Universität oder in anderen Betrieben, in denen Ausländer tätig waren, gab es ein Ausländeramt, in dem beaufsichtigt wurde, wer wo arbeiten durfte. Meine Studenten aus dem letzten Jahrgang wurden gerade fertig mit dem Studium und bekamen ihr Diplom. Der Dekan lud mich ein und sagte: »Herr Dr. Cremer, kommen Sie doch mal mit, wir teilen heute die Arbeitsplätze zu.« Also bekamen 30 Absolventen – alles erstklassige Leute, ausgewählt aus 300 Studenten von einer der führenden Universitäten Chinas – einen Zettel in die Hand gedrückt mit Fragen wie z. B. »Wollen Sie in Shanghai bleiben oder nicht?« Oder: »Wollen Sie im Wissenschaftsbereich arbeiten oder nicht?« Auf dieser Basis wurde dann über die Zukunft der Studenten entschieden. Diesem Prozedere konnte sich niemand widersetzen.

Das Einkommen wissenschaftlicher Mitarbeiter betrug 42 Renminbi im Monat. Ein Renminbi entsprach damals ungefähr 1,30 DM, also etwa 55,00 DM monatlich. Damit konnte man keine großen Sprünge machen. Auf die Frage, was der frisch rekrutierte Mitarbeiter denn jetzt mit dem Geld machen würde, was er jetzt verdient, kam die Antwort: »Ich kaufe mir besseres Essen!« Weil genau das notwendig war.

**GAIGE KAIFANG: EINE BLÜTE ÖFFNET SICH**  
Das veränderte sich dann schnell. Die Wirtschaft Chinas stand nach etwa 80 bis 100 Jahren buchstäblich mit

## »Bei Gaige Kaifang handelt es sich um eine Haltung, die ganz bewusst ausdrückt: Wir wollen eine Wirtschaftsreform, um wieder zu blühen – und zwar als Gesellschaft.«

dem Rücken zur Wand. Nichts ging mehr. Mao war nicht mehr da, Deng Xiaoping war verhaftet worden: eine Situation, die durchaus starke Parallelen zu unserer eigenen Nachkriegszeit aufwies – mit dem Unterschied, dass China nicht den Weg der sozialen Marktwirtschaft einschlug. Ein anderes starkes Konzept sollte fortan Chinas wirtschaftliche Reformen leiten: »Gaige Kaifang«.

»Gaige Kaifang«, das sind vier chinesische Schriftzeichen. Die ersten zwei, Gaige, bedeuten im Grunde »Wirtschaftsreform«, »Reform der Wirtschaft« und »bessere Wirtschaft«. Kaifang heißt: »Öffnung«. Von vielen Chinesen, vor allem solchen im Ausland, wurde das deshalb zumeist mit »Wirtschaftsreform und Öffnungspolitik« übersetzt. So ist es immer wieder zu lesen. In Wirklichkeit leistet es einem Missverständnis Vorschub, nämlich dass das Kernstück der Wirtschaftsreform eine wachsende Außenorientierung gewesen sei. Zwar liegt diese Fehlinterpretation nahe – besonders angesichts der Tatsache, dass China bis dahin eine geschlossene Wirtschaft hatte und sich tatsächlich in dieser Richtung nicht viel tat. Sie bleibt dennoch falsch. Denn: Dieses Öffnen oder Kaifang, der zweite Teil des Begriffes, be-

deutet gar keine Zunahme des Handels oder das Öffnen für Güter oder Personen, sondern verweist auf ganz andere Wurzeln zurück. Kaifang ist ein altes Wort aus der Tang-Dynastie, und es beschreibt »Öffnung« im Sinne des Öffnens einer Blüte.

Es geht schlichtweg um »Blütezeit«. Die Tang-Dynastie gilt nämlich als die Blütezeit der chinesischen Zivilisation, der Höhepunkt, bevor sie dann – etwa ab dem 14./15. Jahrhundert – in den jahrhundertelangen Abstieg dümmerte. Es handelt sich also um eine Haltung, die ganz bewusst ausdrückt: Wir wollen eine Wirtschaftsreform, um wieder zu blühen – und zwar als Gesellschaft. Hier sind wir wieder bei unserem Thema *Wirtschaft gestaltet Gesellschaft* angekommen. Nicht die (widerstrebende) Öffnung gegenüber der internationalen Wirtschaft, um ein Mehr an Kaufkraft zu gewinnen, ist hier gemeint – ganz im Gegenteil. Der Ansatz ist vielmehr: Die chinesische Gesellschaft soll wieder den führenden Platz in der Gemeinschaft der Zivilisation der Welt einnehmen, den sie früher hatte. Und dazu braucht sie eine andere Art von Wirtschaft. Der erste Teil des Begriffes – das Gaige – war durchaus schwierig in der wahrgenommenen Ausprägung: kein

Geld, keine Manager, wenig Freunde in der Welt. Und dann haben sie einfach das gemacht, was die Menschen in China sehr gut beherrschen. Sie haben ein erfolgreiches Modell kopiert, und zwar das westliche, das marktwirtschaftliche, kapitalistische Modell. Das haben sie übernommen – zunächst mit allem, was dazugehört.

Ich erinnere mich, als wir bei der Vorgängerinstitution der »China Europe International Business School (CEIBS)« in Peking 1982/83 mit dem Lehrbetrieb anfangen, lehrten wir genau das, was wir im Westen als Standard ansahen. Und die Chinesen bestanden auch darauf. Sie sagten: »Wir wollen nichts von China hören, denn bei uns klappt überhaupt nichts, wir wollen genau wissen, wie ihr das macht. Denn ihr seid erfolgreich und wir nicht. Und wir wollen genau das erreichen, was ihr schon habt.« Es musste also das gleiche Examen sein, der gleiche Inhalt, mit genauso vielen Stunden im Lehrplan. Sie wollten keine anderen Texte, sondern genau die Texte haben, die wir in der Lehre auch verwendeten.

Das hat sich zwar im Laufe der Zeit grundlegend geändert. Dennoch bleibt China mit diesem gelebten »Gaige Kaifang« innerhalb der letzten 200 bis 300 Jahre das herausragende Beispiel dafür, wie eine ganze Gesellschaft über die Redefinition, über das Neuaufsetzen einer Wirtschaft einen neuen Pfad eingeschlagen hat.

#### IN DER ERSTEN REIHE

Kommen wir nun zu der Frage: Wie entwickelt sich China? Wohin wollen die Chinesen eigentlich selbst? Ein früherer Generalkonsul in Shanghai und meiner Meinung nach einer der besten deutschen Kenner Chinas, sagte immer: »Wenn man sich überlegt, was die Chinesen als nächstes machen werden, sollte man

sich fragen, was denn in deren eigenem Interesse ist. Wo wollen die denn mit ihrer Gesellschaft hin?« Die Antwort: Kaifang. Sie wollen als Gesellschaft wieder ganz nach oben. Auch deshalb schießen sie ihre Taikonauten ins Weltall und deshalb haben sie ein Maglev, eine Magnetbahn, und viele andere moderne Errungenschaften. Eine führende Zivilisation will natürlich in allen Dingen ganz vorne sein – und nicht in der zweiten Reihe stehen, das ist durchaus verständlich.

Das Interesse an Deutschland als vermeintlich beispielhaftem Meister in der Wirtschaftskrise ist in China allgemein gestiegen. Aber auch das Interesse an Deutschland als Nation ist in China groß. Davon zeugt die Popularität der deutschen Marken. Ein anderer Aspekt des Interesses ist, wie wir aus der nationalen Katastrophe des Zweiten Weltkrieges herausgekommen sind. Die Chinesen interessieren sich auch für Bismarck und die Reichsgründung. Auch hier derselbe zugrunde liegende Antrieb: Wie kann man als »rückständiges« Land wieder nach vorne kommen? Auch heute gibt es meines Wissens noch zwei Bismarck-Institute in China, die sich mit diesen Fragen beschäftigen.

#### GLOBALE HERAUSFORDERUNGEN

Wie sieht es heute aus? China ist so groß wie Afrika und Europa zusammen. 300 Millionen von rund 1,4 Milliarden Chinesen leben an der Armutsgrenze, 300 Millionen gehören zur Mittelschicht und die restlichen 800 Millionen rangieren irgendwo dazwischen.

Schaut man sich Europa und Afrika als Gesamtheit an, dann ist das eigentlich nicht viel anders. Von rund 1,7 Milliarden Menschen wissen 300 Millionen Menschen nicht, was sie nächste Woche essen, 300 Millionen Menschen, denen es richtig gut geht, uns zum Beispiel,

und dazwischen ist eine große Menge von anderen. Genau diese Probleme, die wir in Afrika und Europa gemeinsam haben, findet man natürlich auch in China. Geht man etwa als Journalist auf die Suche nach dem Worst Case für ein Problem, dann fährt man nach China – und wird ganz sicher fündig.

Aber genauso trifft man in China auf herausragende Highlights, also Projekte und Tatsachen, die fantastisch sind, wo ganz große Leistungen erbracht werden, wo es karitative oder soziale Engagements gibt. China gibt ein äußerst differenziertes Bild ab. Ich bekenne mich als engagierter und leidenschaftlicher Vermittler zu diesem Thema. Ich habe lange genug in China gelebt, daher versuche ich für Verständnis und für Verstehen zu werben, auch in unserem eigenen Interesse.

#### NEUES (SELBST-)VERSTÄNDNIS

Im Jahr 2012 betrug an der China Europe International Business School (CEIBS) die Zahl der weiblichen Studenten eben nicht mehr nur 10 Prozent wie noch vor einigen Jahren, sondern bereits 50 Prozent. Die Hälfte der Studenten sind also Frauen, diese Quote spricht für sich. Unter den hervorragendsten Leistungsträgern trifft man immer auf sehr viele Frauen – Chinakenner werden es bestätigen können. Die Männer sind es, die eine neue Balance zwischen Realität und ihren traditionellen Vorstellungen finden müssen. Das Problem an der Hochschule, oder auch anderswo, sind eben sie, nicht etwa die jungen Frauen.

Mein Marketing- und Kommunikationsabteilungsleiter, ein höherer Angestellter an der CEIBS, fuhr vor drei Jahren stolz in einer S-Klasse von Mercedes vor. Den hätte er sich in den alten Zeiten kaum leisten können. Jetzt hat er natürlich keinen Lohn in Höhe von 42 Ren-

minbi, sondern das gleiche Gehalt wie ein professioneller Marketingmanager bei uns auch. Der Markt ist horizontal und international, und Kompetenzträger werden entsprechend sehr gut bezahlt.

Und noch ein drittes Beispiel zeigt die inhärente Veränderungskraft Chinas. Auf einem Flug nach Peking traf ich einen ehemaligen Studenten aus dem Jahrgang 1992, der zuvor im Kohle- und im Energieministerium gearbeitet hatte. Inzwischen hatte er ein Joint Venture mit einem Engländer im Bereich Mining Machine Development gegründet. Es handelt sich dabei um wahre Kolosse von Maschinen, mit Ausmaßen von zwei bis drei großen Garagen, sogenannte Zertrümmerer. Sie dienen dazu, Felsbrocken, die einen Durchmesser von bis zu sechs Fuß, d. h. 1,80 m, in tennisballgroße Einzelteile zu zerlegen, die dann in Kohlekraftwerken oder dergleichen benutzt werden.

Diese Fabrik, in den Vororten von Peking angesiedelt, ist eines der beeindruckendsten Unternehmen, das ich je gesehen habe. Für alle seine 150 bis 200 Angestellten hat der CEO des Joint Ventures Land in einem angrenzenden Dorf gekauft. Die Mitarbeiter wohnen dort in repräsentativen Häusern. Daneben lädt er jeden Samstag Professoren, Schriftsteller und Künstler in sein Unternehmen ein. Wohlgermerkt: keine Ingenieure oder Marketingleiter, sondern Künstler, Maler oder Philosophen, die z. B. zu Konfuzianismus oder Wasserfarbenmalerei referieren. So bildet man in einem modernen chinesischen Unternehmen Zusammenhalt. Nicht in einem Workshop, wie man schönere Schweißnähte macht, das beherrschen seine Mitarbeiter sowieso, sondern wie man besser Kunst und Philosophie versteht.

»Diese Leute, diese Hunderte von Millionen Menschen wollen nach vorne und sind bereit, dafür zu arbeiten. Jeden Tag. Ob wir das im Westen noch mit der gleichen Begeisterung tun jeden Tag, da bin ich mir nicht immer ganz so sicher.«

Einmal habe ich den Marketingchef der Firma, die auch an der äußeren Mongolei oben an der russischen Grenze tätig ist, gefragt, ob das seiner Meinung nach einen positiven Effekt hätte. Er antwortete: »Wir arbeiten hier in der Mongolei mit Mongolen zusammen. Das ist ein anderer Volksstamm als die Han-Chinesen. Ich glaube, dass wir deshalb mit ihnen allen so gut zurechtkommen, weil wir uns deren anderer Kultur bewusst sind. Und ich glaube, das merken und honorieren sie.«

#### ZIVILISATION IM UMBRUCH

Als ich China im Jahr 1982 verließ, stieg ich am Peking-Flughafen in ein Lufthansa-Flugzeug ein. Flugzeuge haben ja bekanntlich die gleichen territorialen Maßgaben wie Schiffe: In dem Moment, wo Sie den Fuß in das Flugzeug oder auch Schiff setzen, befinden Sie sich auf deutschem Boden. Ich habe das damals als eine besonders starke und positive Erfahrung wahrgenommen, und zwar deshalb, weil das politische und wirtschaftliche System vor Ort repressiv war. Man wäre damals, wenn etwas passiert wäre, überallhin, aber

nicht unbedingt zur Polizei gegangen. Es gab kein Vertrauen in den Polizeiapparat, als Ausländer schon gar nicht. Glücklicherweise ist das heute völlig anders.

An ein schönes Erlebnis in China erinnere ich mich besonders gut. Mit zwei chinesischen Freunden bin ich einmal am Wochenende mit dem Fahrrad in Richtung Flughafen gefahren. Auf der Rückfahrt stürzte einer der beiden unglücklich, dabei wurde eine Frau leicht verletzt. Die Polizei kam, nahm den Unfall auf und beschwichtigte die erregten Gemüter. Man einigte sich schließlich darauf, die Angelegenheit ohne große Formalitäten zu regeln. 500 Renminbi, zu jener Zeit ca. 50 Euro, sofortiges Schmerzensgeld für die Frau und die Sache wäre erledigt. Eine gute Idee – das Problem war jedoch, dass wir auf unserer Fahrradtour nicht so viel Geld dabei hatten.

Was hat der Polizist also gemacht? Er hat meinem Freund die 500 Renminbi vorgestreckt und der Dame das Geld aus der eigenen Tasche gegeben. Dann hat er ihn in sein Auto eingeladen, fuhr zur sechs Kilometer

entfernten Polizeistation, verarztete meinen Freund, um ihn danach zur Bank zu fahren, wo jener den Betrag gleich abheben konnte. Ein kleines Beispiel dafür, wie sich China doch verändert hat.

Wir sehen in China eine Zivilisation im Umbruch, in ständiger Bewegung. Wo führt das hin? Ich weiß es nicht. Ich glaube, die Chinesen wissen das auch selbst nicht. Mein Vorredner sagte etwas sehr Schönes: Das Wichtigste ist, handlungsfähig zu bleiben. Genau das ist den Chinesen über die letzten 30 Jahre gelungen, und sie werden es auch in Zukunft sein: handlungsfähig. Mit Problemen waren sie in der Vergangenheit zuhauf konfrontiert, Probleme stellen sich ihnen gegenwärtig auch noch und sie werden sie auch in Zukunft noch begleiten. Aber: Sie sind willens und in der Lage, auf Herausforderungen schnell und flexibel zu reagieren. Ob Umwelt- oder Währungsprobleme, ob Sicherheits- oder Terrorismusprobleme – sie werden Antworten darauf finden und diese umsetzen.

#### VON DER KRAFT DER MOTIVATION

Als ich noch ein Junge war, musste ich jeden Sonntagmorgen nach der Messe und dem Frühstück mit meinem Großvater im Wald spazieren gehen. Mein Großvater war für mich eine wirkliche Autorität.

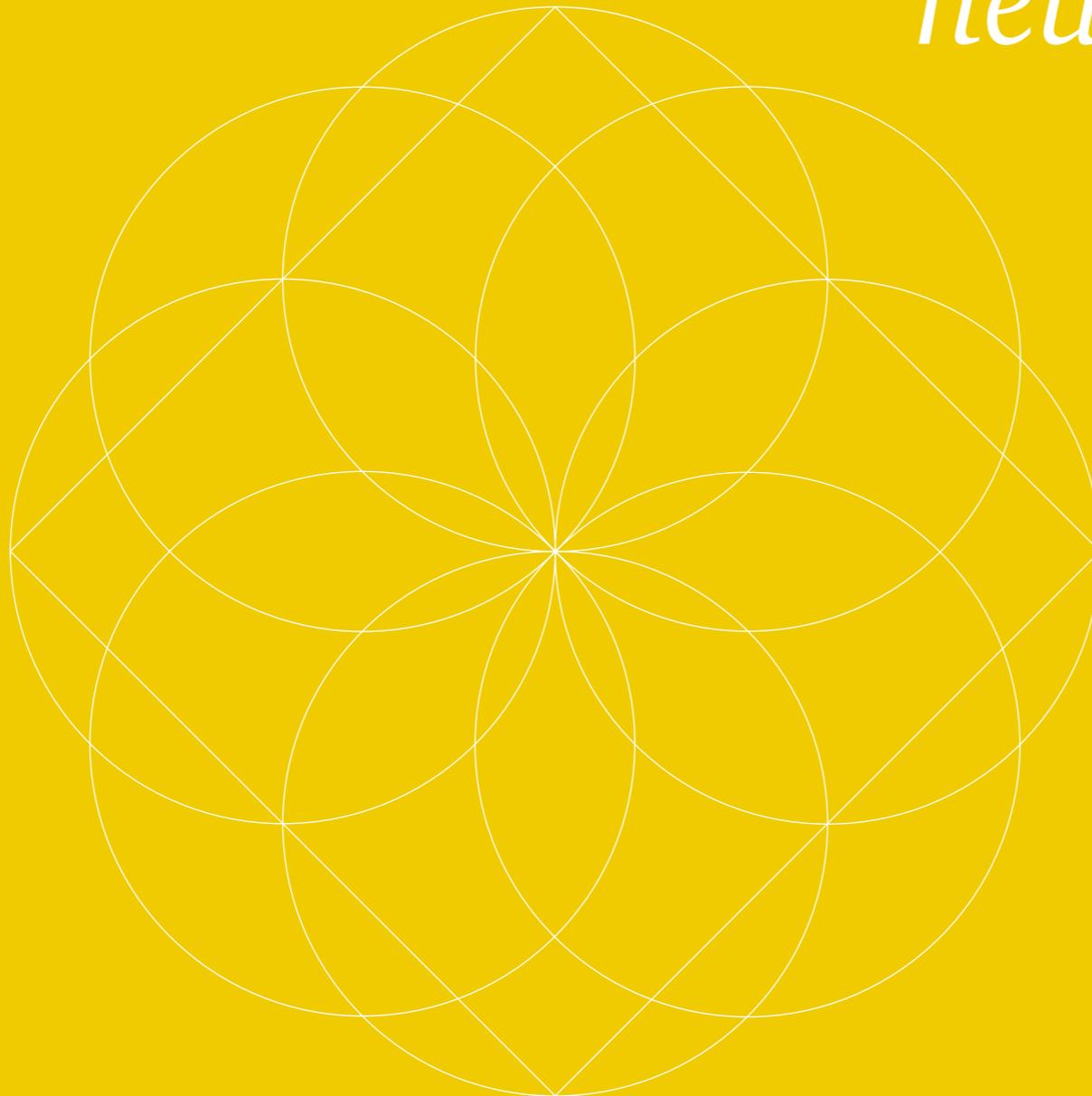
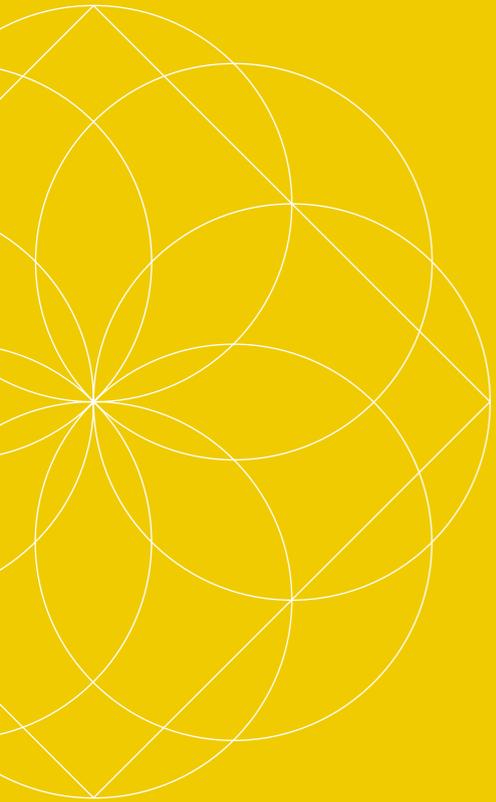
Im rheinischen Siebengebirge kenne ich daher jeden Baumstamm, jeden Pfad. Irgendwann, da war ich schon ein bisschen älter, fragte er mich: »Junge, ich will dir mal eine Aufgabe geben. Warum ist eigentlich die deutsche Wirtschaft (wir reden hier so um die Zeit von 1962–1964) so erfolgreich?« »Ganz klar, Opa«, habe ich gesagt, »Technologie.« »Nee«, sagte er, »falsch, denk mal drüber nach, nächste Woche gehen wir wieder spazieren.« Zu unserem nächsten Treffen teilte ich ihm

eine neue Idee mit: Es sei die Bildung. »Wieder falsch«, sagte mein Großvater. So ging das einige Zeit lang, ich kam einfach nicht drauf. Irgendwann wollte ich es wissen und bohrte bei ihm nach. »Ich will es dir sagen«, sagte er dann. »Der Grund, warum Deutschland so erfolgreich ist, warum dieses Land wieder auf die Füße gekommen ist, ist, dass jeden Morgen um halb acht 26 Millionen Menschen zur Arbeit erscheinen.« Das ist genau das, was wir jetzt in China sehen. Diese Leute, diese Hunderte von Millionen Menschen wollen nach vorne und sind bereit, dafür zu arbeiten. Jeden Tag. Ob wir das im Westen noch mit der gleichen Begeisterung tun jeden Tag, da bin ich mir nicht immer ganz so sicher.

*Erstellt auf Basis des Transkripts des mündlichen Vortrages.*

---

*Unternehmer  
als Vorreiter einer  
neuen Kultur*





## Die Zerbrechlichkeit des Guten – über Familiengeist und Wirtschaftskraft

Prof. Jan Teunen / Teunen Konzepte GmbH

Auf die Begegnung mit Ihnen freue ich mich seit Wochen, zum einen, weil ich Menschen liebe, zum anderen, weil ich sehr gerne mit modernen Eliten zusammen bin. Moderne Eliten bestehen aus Menschen, die eine selbst gewählte Tätigkeit kompetenter und passionierter ausüben als andere, und durch die Gespräche mit Ihnen gestern Abend und heute weiß ich, dass Sie dies tun. Danke, dass ich an Ihrem konspirativen Treffen teilnehmen darf. Die Begegnung hier in einer Kelterhalle mitten in den Weinbergen des Rheingaus am Ufer des Rheines sieht nicht nur aus wie ein konspiratives Treffen, sie ist ein konspiratives Treffen. Con spirare – gemeinsam atmen, Altes hinaus, Neues hinein. Na ja, Neues – das was Sie gerade einatmen, hat die Geigerin Ella Bulatova gestern ausgeatmet. Das Neue gibt es eben nicht, weder beim Atmen noch bei meinen nun folgenden Ausführungen. Es ist mir sehr wichtig, gleich am Anfang zu sagen, dass ich nichts Neues dabei habe, denn Sie sind meine Kunden, und ich hoffe und wünsche nachher zufriedene Kunden. Kundenzufriedenheit – wem sage ich das? – entsteht auf dem Gebiet zwischen geweckter Erwartung und wahrgenommener Leistung. Nun wissen Sie, was Sie von mir erwarten können. Sie bleiben? Das ist schön, dann beginne ich nun mit meinem Vortrag.

Die Documenta in Kassel regt zu einer Weltsicht an, die weniger anthropozentrisch ist. Das ist lobenswert,

aber deswegen habe ich dieses Bild von einem Ferkel nicht dabei. Das Ferkel ist hier, um an einige Dinge zu erinnern, die in vielen Unternehmen, auch in Familienunternehmen, in Vergessenheit geraten sind, z. B. wie man als Mensch und Unternehmen in seiner Mitte bleibt. Ja, Unternehmen sind wie Menschen – Persönlichkeiten mit Seele und Charakter, und wie wir Menschen müssen auch sie in ihrer Mitte sein, um gut performen zu können.

Apropos Documenta: Ihr wunderbarer Bundespräsident Joachim Gauck hat nach seinem Documenta-Besuch gesagt, wie wichtig es ist, dass nicht alles den Kriterien des Nützlichen unterworfen wird. Und er hat darauf hingewiesen, dass wir Menschen eine weite Seele haben, die regelmäßig aufgefüllt werden muss. Die Documenta sei eine wunderbare Aufladestation. Das müssen in Zukunft auch Unternehmen sein, damit die talentierten Menschen angezogen und gebunden werden, damit sie dort Unternehmer der eigenen Potenziale sein können.

Wer sich auf ein Wirtschaftsforum vorbereitet, erinnert sich natürlich an den Ursprung des Begriffes »Forum«, und von dort ist es nicht weit zum Marktplatz Athens, zur Agora, auf der die Unternehmer mittels eines strukturierten Dialogs mit Philosophen auf das Wunderbarste auf ihre eigentliche Aufgabe eingestimmt wurden. Heute



fehlt so eine philosophische Begleitung in den meisten Unternehmen. Sokrates, der Philosoph der Agora, war der Meinung, dass alles im Menschen bereits angelegt ist und dass man ihn bloß an die eigenen Potenziale erinnern muss, um sie zur Entfaltung zu bringen.

Die Erinnerung an diese Anfänge kam mir in dieser Bibliothek, und schon war auch das passende Buch da, das mich für das Nachfolgende inspiriert hat. Dieses Buch über den Markt der Philosophen von Rainer Nickel. Auf Seite 22 findet sich ein Dialog zwischen einem potenziellen Käufer und Pythagoras. Daraus eine Frage und eine Antwort. Der Käufer fragt: »Was wirst

du mir beibringen, wenn ich dich kaufe?« Pythagoras antwortet: »Ich werde Dir nichts beibringen, sondern dich nur erinnern.« Genau das ist auch meine Intention. Ich werde Ihnen nichts beibringen, sondern Sie lediglich erinnern. Wie der russische Dichter Joseph Brodsky, der für seine Zuhörer bei einem Symposium über Kreativität und Intuition in Zermatt nichts anderes als eine Schatztruhe der Erinnerung sein wollte, will auch ich heute eine Schatztruhe der Erinnerung sein, und ich hoffe, Sie tun es mir nach.

Die Muscheln auf diesem Bild symbolisieren die Geborgenheit. Können Sie sich noch erinnern an die Zeit, als Sie Kleinkind waren? Als Sie umsorgt wurden von Ihren Eltern oder von anderen Menschen, die Sie liebten? Sie fühlten sich geborgen, und es wurde Ihren Träumen, Wünschen und Sehnsüchten Rechnung getragen. Das sind übrigens die beiden Faktoren, die zum Wohlbefinden führen. Auch Zufriedenheit und Glück genannt. Vielleicht können Sie sich noch daran erinnern, dass Sie vor dem Schlafengehen vorgelesen bekamen aus dem großen Tierbuch, das Sie so sehr liebten. Am meisten Freude hatten Sie an den Ferkelchen, an diesen intelligenten, neugierigen, putzigen Tieren mit den Ringelschwänzchen. Wenn Sie sich daran noch erinnern können, werden Sie, wenn Sie jetzt einem Schwein begegnen, feststellen, dass sich an diesem Tier etwas verändert hat. Die Chance, dass Sie in Ihrem Alltag einem Schwein begegnen, ist übrigens ziemlich groß. Sie werden überall um uns herum gezüchtet. Millionen und Abermillionen. In meiner Heimat in den Niederlanden leben mehr Schweine als Menschen, nicht, um – wie dieses Schwein – Trüffel zu suchen und in Harmonie mit dem Unternehmer zu leben, sondern um geschlachtet und ausgeplündert zu werden. Nicht nur, damit wir Schnitzel und Schweinehaxen bekommen,

sondern auch, weil das Schwein wichtige Rohstoffe liefert für Inkjet-Papiere, Bucheinbände, Computer, Tassen, Schuhe, Seife, Pinsel, Farben, Zigaretten, Medikamentenkapseln, Butter, Bier, Eis, Schlagsahne etc. Hätten Sie das gedacht? Wo überall Schwein drin ist, können Sie nachher in diesem Buch gerne nachschlagen. Was aber hat sich am Schwein verändert? Wenn Sie heute einem Schwein begegnen, werden Sie feststellen, dass der Ringelschwanz fehlt. Der wurde nicht herausgezüchtet, der wurde abgeschnitten. Brutal, und das ist nicht sehr tierlieb und auch nicht sehr intelligent, aber konform der Richtlinie 2008/120 der Europäischen Kommission. Der Schwanz darf kupiert werden ohne Betäubung bei Ferkeln, die unter vier Tage alt sind. Das ist sehr schmerzhaft, und die Schweinchen, die schreien dann auch wie am Spieß.

Wahrscheinlich haben Sie inzwischen die philosophische Frage gestellt: Warum werden Schweinen die Schwänze abgeschnitten? Sehr gut! Die Antwort lautet: um ein Symptom zu behandeln, nämlich das Schwanzbeißen. Das Phänomen Schwanzbeißen entsteht durch Langeweile, durch nicht ausreichende Stimulation bei der Aufzucht und durch Frustration als Folge eines Mangels an Abwechslung in der Lebensumgebung der Schweine. Die Schweine fühlen sich unwohl in ihrer Umgebung, und das zu Recht, und vor lauter Verzweiflung und Langeweile beißen sie den Artgenossen den Schwanz ab. Das ergibt Wunden, die eitern, und dem wollen wir auf unseren Schinkenbrötchen nicht begegnen. Also Schwanz ab. Es tut mir leid, dass ich gleich zu Anfang meiner Ausführungen so viel Schweinekram ausgebreitet habe, aber das musste sein, um Sie daran zu erinnern, dass die Wirklichkeit ein Produkt unseres eigenen Wirkens ist. Sartre hatte das immer vor Augen und erklärte deswegen:

»Jede meiner Handlungen setzt den Sinn der Welt und die Stellung des Menschen im Universum aufs Spiel.«

Damit wir Menschen unsere Stellung im Universum nicht aufs Spiel setzen, müssen wir unsere Neigung, die Welt zu fragmentieren, aufgeben, denn sie ist verantwortlich für all unsere Probleme. Wir müssen damit aufhören, die Probleme isoliert vom Ganzen zu betrachten. Wir müssen damit aufhören, die Symptome zu behandeln anstelle der Hauptursachen. Damit uns das gelingt, müssen wir uns an den amerikanischen Wissenschaftler David Couzens Hoy halten:

»Um das Ganze verstehen zu können, muss man die Teile verstehen, aber man kann die Teile nur verstehen, wenn man einen gewissen Begriff vom Ganzen hat.«

Ist das nicht ein wunderschöner Satz? Ich habe ihn gefunden in einem Buch über Geist und Kultur im

3. Jahrtausend von Ken Wilber mit dem Titel »Das Wahre, Schöne, Gute«. Diesbezüglich wollen wir Wissen miteinander teilen, und das Ziel von Wissen, so hat es der Heilkundige Hippokrates formuliert, ist es nicht, die Welt komplett zu erneuern. Das Ziel von Wissen ist vielmehr das Zurückführen der Dinge in ihre ursprüngliche Form. Da sich dieses Wirtschaftsforum zum Ziel gesetzt hat, vor allem Familienunternehmen als Gestalter von Wirtschaft und Gesellschaft miteinander ins Gespräch zu bringen und ich hier über die Zerbrechlichkeit des Guten rede, könnte der Ort für meinen Teil nicht glücklicher gewählt sein. Schloss Reinhartshausen wurde 1855 von Marianne von Preußen, Tochter des Königs Wilhelm I. der Niederlande, erworben, nachdem sie sich aufgrund eines Seitensprunges von ihrem Gatten getrennt hatte. Diese Geschichte hat mich an die ersten Zeilen dieses Buches erinnert – Leo Tolstois »Anna Karenina«:

»Alle glücklichen Familien sind einander ähnlich, jede unglückliche Familie ist unglücklich auf ihre Weise.«

Daraus leite ich ab: Alle erfolgreichen Familienunternehmen sind einander ähnlich, jedes nicht erfolgreiche Familienunternehmen ist erfolglos auf seine Weise. Familienunternehmen sind erfolgreich, wenn geordnete Verhältnisse vorherrschen, wenn Lieben, Leben und Arbeiten eine Einheit bilden (das war und ist übrigens

das Erfolgsrezept der Familie Rothschild). Familienunternehmen sind erfolgreich, wenn generationsübergreifend gedacht und gehandelt wird und wenn Wissen kulturell weitergegeben wird.

Familienunternehmen sind erfolgreich, wenn die Familien ihr Haus in Ordnung halten, d. h., wenn sie ein Gleichgewicht herbeiführen zwischen wirtschaftlicher Verantwortung und ethischer Verantwortung. Das meinte ich vorhin mit Mitte. Dieses Gleichgewicht ist die Voraussetzung für das Entstehen von veritablen Unternehmenskulturen.

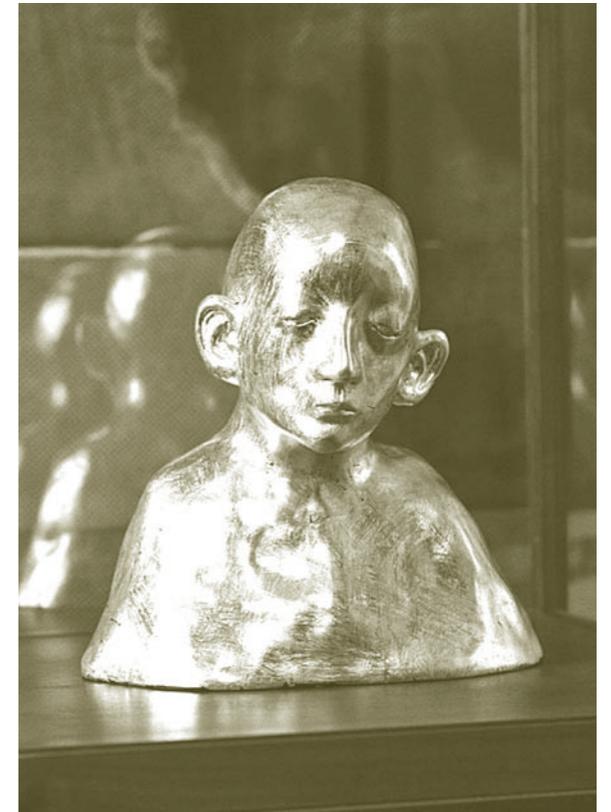
Bei solchen Kulturen kommen die Werte frei Haus, und es werden die Unternehmen geschützt, weil Kultur immer in der Nähe der Wahrheit nistet. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass die Natur Selbstheilungskräfte hat; die hat die Kultur nicht, und weil das so ist, muss Kultur täglich erneuert werden. Viele Unternehmen haben eine veritable Unternehmenskultur ausgebildet und sind deswegen zukunftsträchtig, denn in Zukunft entsteht Wirtschaftskraft vor allem aus kultureller, moralischer und ästhetischer Kraft. Ja, das ist die gute Nachricht, die ich für Sie dabei habe: Monkey Business ist ein Auslaufmodell. Unternehmen müssen und werden ihre Produkt- und Marktorientierung ausdrücklicher um die Gesellschaftsorientierung erweitern. Sie haben gar keine andere Wahl in einer Gesellschaft, die vor einem Bewusstseinsprung steht am Vorabend einer neuen Renaissance.

In einer Gesellschaft, deren Mitglieder kritischer, fordernder, mündiger und informierter sind als vor wenigen Jahren. Sie wollen Werte und Haltung überprüfen können, und deswegen ist Transparenz wichtig; eine vollkommene Identität – die Einheit von Gedanke, Wort,

Tat und Ding. Weil die Anspruchsgruppen fordernder sind, müssen die Unternehmen sich weiterentwickeln. Entwickeln – schöne deutsche Sprache – entwickeln bedeutet buchstäblich die Wickel entfernen, zum Kern, zum Wesen einer Sache vordringen, und zum Wesen des Unternehmens gehört das Gestalten von Gesellschaft und nicht das Verunstalten von Gesellschaft. Das aber haben einige vergessen. Da die Kultur eines Unternehmens immer der Kultur der Führungskräfte folgt oder nicht erfolgt, nun ein paar Gedanken, die darauf hinweisen, woran die Verantwortlichen in Unternehmen sich erinnern müssen, damit das Gute nicht zerbricht und damit Wirtschaftskraft zunimmt:

Erstens daran, dass auch das Universum ein Unternehmen ist. Ein Unternehmen, das bewegt ist bis in seine kleinsten Gliederungen, in die Atome, und voller Unternehmenslust und dass es diese Unternehmenslust an uns weitergegeben hat. Das Unternehmen Universum erinnert uns ständig daran, proaktiv zu unternehmen. Übrigens sind das lateinische »Universum«, der griechische »Kosmos« und das mittelhochdeutsche »All« Bezeichnungen für eine schöne, geordnete, tugendhafte Welt. Wir sollten uns daran erinnern, dass das Universum mit dem Menschen eigenartige immaterielle Vermögen hervorgebracht hat: Geist, Seele und Bewusstsein.

Erinnern sollten wir uns daran, dass wir über diese Kombination an Vermögen verfügen und dass uns dies vom Tier unterscheidet. Wir wurden so ausgerüstet, damit wir unserer Bestimmung, unserem Auftrag gerecht werden können. An diesen Auftrag sollten wir uns tagein, tagaus erinnern. Was unser Auftrag ist, steht geschrieben in den ältesten bewahrt gebliebenen Literaturquellen der Menschheit, in den Weisheits-



büchern der Hindus. Dort steht, dass wir Menschen durch die eigene Geburt die kosmische Ordnung ein wenig durcheinanderbringen und dass es unsere Aufgabe während unseres Erdendaseins ist, die durch unsere Geburt gestörte Ordnung wieder zu einem dynamischen Gleichgewicht zurückzuführen. Das heißt, durch das, was wir denken, sagen und tun, müssen wir das eigene Leben und das von anderen reicher und nicht ärmer machen. Wir müssen Gesellschaft gestalten und nicht verunstalten. Prinzessin Marianne hat das auch noch eingesehen. Als Balanceakt hat sie der Gemeinde Erbach die Kirche geschenkt.

Erinnern sollten wir uns daran, dass der Mensch ein Wesen der Natur und gleichzeitig ein Kulturwesen ist. Weil dies so ist, besteht seine Aufgabe in der Welt darin, Kultur zu schaffen und Natur zu bewahren, und das gilt in besonderem Maße für Unternehmer. Erinnern sollten wir uns daran, dass die archaische Gesellschaft ebenfalls ein Unternehmen war.

Die Menschen, die zu diesem Unternehmen gehörten, nahmen von der Natur nur das, was sie für das eigene Überleben benötigten. Sie wussten, dass das der Natur Entnommene den Göttern gehörte, und deswegen wurde der Naturstoff – eine, wenn man universell denkt, seltene Substanz – mit größter Sorgfalt behandelt. Durch diese Sorgfalt wurde der Naturstoff in den Rang des Kostbaren erhoben. Schonen führt zu Schönheit. Das hat man in vielen Unternehmen heute vergessen.

Erinnern sollten wir uns an die Sesshaftwerdung des Menschen, an den Bau des ersten Hauses vor 12.000 Jahren. Die Geschichte, wie die Architektur begann, kann man nachlesen in den ältesten bewahrt gebliebenen Quellenwerken zur Architektur, in den Büchern über die Baukunst von Vitruvius. Dort steht geschrieben, dass die kosmische Ordnung das Modell war für den Bau des ersten Hauses. Deswegen wurde das erste Haus ein sehr schönes Haus, ein geschrumpfter Kosmos. Die Menschen gingen ins Haus hinein und verloren durch das Dach des Hauses ihr Modell aus den Augen. Da aber gleichzeitig mit der Architektur die Sprache entstand, wurde als Kompensation für das verloren gegangene Modell ein Begriff erfunden, und das war die Ethik. Ethik bezeichnete sowohl Haus als auch ein Regelwerk für das In-Ordnung-Halten des Hauses. Leider erinnern sich viele Zeitgenossen, darunter auch viele Unternehmer, weder an das Modell noch an die

Grammatik, an das Regelwerk. Erinnern sollten wir uns an die Entstehung der antiken Ökonomik – an die Erfindung der Betriebswirtschaft. Sie entstand ca. 400 Jahre vor unserer Zeitrechnung als die Managementwissenschaft von der ethisch verantwortlichen Menschenführung unter dem Dach eines Hauses. Ein Haus, das ein Modell war für Wirtschaftlichkeit, Schutz, Zusammengehörigkeit und Kulturpflege. Das bringt uns dann auch zum lateinischen Begriff »Familia«. Wie Ethik bezeichnet »Familia« ebenfalls das Haus, aber auch die zum Haus gehörenden Menschen, auf deren Vertraulichkeit und Freundschaft man rechnen konnte. Von Familia zu »Fabilus« ist es nicht weit. Fabilus bezeichnete den Diener der Gemeinschaft. Das ist auch die Aufgabe des Unternehmers. Das Dienen der Gesellschaft, und zwar nicht, indem er Komplexität verwaltet, sondern indem er erneuert. Dienen, das wusste noch Henry Ford, ist die höchste Form des Kaufmännischen, und von Dienen zu Verdienen ist es in der Regel nicht weit. Auch nicht zu Demut, Bescheidenheit, und da wundert es nicht, dass zu den Kernwerten des Familienunternehmens dm-Drogerie, ein Unternehmen, das ich beraten darf, die Demut gehört.

Woran sollten Unternehmen sich noch erinnern? Gerade in einer Zeit, in der die Büroarbeit zur eigentlichen gesellschaftlichen Tätigkeit geworden ist und das Büro somit ein Instrument für nahezu alle Prozesse, die die Welt verändern, müssen wir uns an den Ursprung des Büros erinnern. Das Büro ist eine Erfindung aus dem 13. Jahrhundert. Das Büro wurde in einem Kloster erfunden, und zwar explizit, um das Kostbare zu beschützen. Seitdem ist viel passiert und es ist auch viel vergessen worden – und auch daran sollten wir uns erinnern. Die Geschwindigkeit an der Peripherie des unternehmerischen Handelns hat dramatisch zuge-

nommen wie auch die Komplexität. Um mit dieser Komplexität zurechtzukommen, haben Menschen die Fragmentierung eingeführt. Die Dinge werden zunehmend losgelöst vom Ganzen betrachtet. Es wird das Einfache durch das Vielfache ausgetauscht, und nun haben wir den Salat. Wir finden kein Ende mehr, weil uns der Anfang, weil uns die Anfänge abhanden gekommen sind. Nicht zuletzt deswegen lebt heute die Hälfte der Weltbevölkerung in Armut. Nicht zuletzt deswegen hungern heute eine Milliarde Menschen – und das sind Menschen wie Sie und ich, die das gleiche Ziel haben wie wir: Wohlbefinden, Zufriedenheit, Glück. Nicht zuletzt deswegen sterben auch heute – das illustriert dieser Kinderschädel von 1720 – 25.000 Menschen an Unterernährung. Das war gestern so und wird morgen wieder so sein. Und wir? Wir stehen jeden Tag an der Grenze, an der wir uns entscheiden können, ob wir Teil des Problems sind oder Teil der Lösung. Ich hoffe, dass dieses Forum zu Lösungen beiträgt, und diese Hoffnung wird illustriert von dieser Fon-Skulptur aus Benin. Sie wurde immer angerufen, wenn es in der Gemeinschaft ein Problem gab, und wurde erst wirksam, wenn ein fremdes Material angehängt wurde. Jedes dieser Vorhängeschlösser steht für ein gelöstes Problem. Die Skulptur symbolisiert für mich auch, dass es immer mehr Lösungen als Probleme gibt. Ich könnte den Rest meiner Redezeit mit weiteren himmelschreienden Beispielen füllen, mit Beispielen, die die eklatante Schiefelage in der Welt illustrieren, aber Sie lesen Zeitungen, sind informiert. Deswegen statt weiterer Beispiele eine Geschichte.

Vor fünf Jahren fand in Berlin der erste Vision Summit statt. Keynote Speaker dort war Muhammad Yunus, der damals gerade mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet wurde wegen seiner Erfindung der Mikro-

kredite für Frauen in Bangladesch. Mit seiner Erfindung und seinem Engagement hat er beeindruckend unter Beweis gestellt, dass es möglich ist, als großer Mensch zu handeln. Mit viel Engagement und relativ wenig Geld hat er Zehntausende von Menschen aus der Armut befreit. Dabei hat er sich auch von dem Gedanken gut der zwei größten Männer, die sein Kontinent im 20. Jahrhundert hervorgebracht hat, inspirieren lassen. Von Mahatma Gandhi, der gesagt hat, dass wir selbst die Veränderung sein müssen, die wir in der Welt sehen wollen, und von Sri Aurobindo, der darauf hingewiesen hat, dass Geld kein Mittel sei, sondern eine Energie, eine Energie, die darauf verwandt werden sollte, die Welt auf die neue Kreation vorzubereiten.

In seiner Rede in Berlin damals bezeichnete Yunus die armen Menschen überall in der Welt als Bonsai-Menschen. Sie seien aus einem ähnlich guten Samen gemacht wie wir, haben aber eine zu kleine Schale, und weil dies so ist, können sie nicht Unternehmer der eigenen Potenziale werden. Anschließend hat Yunus von seinem Traum erzählt. Er träumt davon, die Armut weltweit noch zu seinen Lebzeiten ins Museum zu stellen.

Damals arbeitete ich mit an einem großen Projekt beim österreichischen Familienunternehmen Bene, dem fünftgrößten Büromöbelhersteller Europas. Ein Unternehmen, das 1790 gegründet wurde und das nach einem Börsengang im Jahr 2006 neu positioniert werden musste. Durch die Ausführungen von Yunus sah ich dieses Projekt mit neuen Augen. Plötzlich betrachtete ich die vielen Menschen in den Bürotürmen überall in der Welt auch als Bonsai-Menschen. Als Menschen, die aus einem wunderbaren Samen gemacht worden sind, die aber eine viel zu kleine Schale haben, eine Schale –



ihr von der wirtschaftlichen Rationalität dominiertes Büro –, die verhindert, dass auch sie ihre Potenziale zur Entfaltung bringen können. Damals habe ich Prof. Yunus gesagt, dass es ihm nur gelingen wird, seinen Traum zu verwirklichen, wenn in der westlichen Welt daran gearbeitet wird, die geistige Armut zu beseitigen, die zu einem großen Teil grassiert, weil die Menschen nicht im richtigen Umfeld arbeiten. Beim zweiten Vision Summit hat er dann über seine Bonsai-Menschen gesprochen und ich über meine. Es ist tatsächlich ein Problem, dass die meisten Menschen in Büros arbeiten, die von der wirtschaftlichen Rationalität dominiert sind. So geprägte Raumkulturen sind Teil von Unter-

nehmenskulturen, die nicht zulassen, dass die Emotionen der Menschen, die darin arbeiten, sich stabilisieren können. Die Menschen werden in diesem Umfeld krank. Krank, weil die kulturelle Umgebung nicht antwortet. Sie fallen auf ihre Ur-Emotionen Angst, Wut und Trauer zurück. Negativer Stress, Depression und Angst sind Fehlermeldungen, die auf Defizite im Umfeld des Menschen hinweisen. Es sind die Symptome einer Kulturneurose, die als Verlust an Motivation wahrgenommen wird. Das kostet Lebensqualität, das geht auf Kosten der Menschenwürde.

Das kostet die Unternehmen übrigens bis zu 50 Prozent der in Human Resources investierten Mittel. Sie verpuffen unwirksam. Diese Verluste werden zu Recht als Reibungsverluste bezeichnet. Weil das alles so ist, wurde in einem ganzseitigen Bericht in der FAZ vom 11. März 2012 dazu aufgefordert, in Bezug auf den Arbeitsplatz Büro die Systemfrage zu stellen, und es wurde das Büro als Terrorzelle der Gegenwart bezeichnet – und übrigens Burn-out-Kliniken als die Außenstellen des Büros. Was passiert denn in Büros mit Kanalcharakter, die darauf ausgerichtet sind, die Prozesse in einem hohen Tempo durchzuschieben? Es ist zweierlei:

// Wenn Menschen ständig an der Peripherie ihres unternehmerischen Handelns herumrennen und in Folge negativer Stress entsteht, stolpert die linke Gehirnhemisphäre zunächst über die rechte, bis es nichts mehr zu stolpern gibt, weil die rechte austrocknet. Was Menschen dann verlieren, ist ihre Kreativität und ihre Intuition. Beide sind in der rechten Gehirnhemisphäre angesiedelt. Mit einer ausgetrockneten rechten Gehirnhemisphäre kann man seinem Auftrag nicht gerecht werden, kann man nicht beitragen zu einem dynamischen Gleich-

gewicht in der Welt. Auch kann man die Globalisierung nicht beschleunigen, bis das Ziel, das wir erreichen müssen, erreicht ist, nämlich Globalität. Globalität meint ein Mehr an Kooperation in der Welt und ein Mehr an Wohlstandsverteilung. Der Weg zu diesem Ziel verläuft nicht linear, er wächst, wie alles Lebendige, in Sprüngen. Immer wieder kommt man an Gabelungen, an denen man sich entscheiden muss, welchen Weg man wählt – der, der zum Ziel führt, oder der Holzweg, und für diese Entscheidungen braucht man ein gerütteltes Maß an Intuition.

// Was infolge von negativem Stress noch passiert, ist Folgendes: Es sterben drei Figuren langsam, die gleichzeitig mit jedem Menschen geboren werden. In einem nicht stimmigen Umfeld fangen sie an zu kränkeln und verabschieden sich allmählich, während der Mensch einfach weiterlebt. Es sind: erstens der Philosoph. Der Philosoph fragt immer: Warum? In kleinen Kindern wie in meinem Enkel Oscar – er ist 5 – ist der Philosoph quicklebendig. Er fragt den ganzen Tag: Warum? Viele Erwachsene haben das Fragenstellen verlernt. In ihnen ist der Philosoph eingeschlafen oder verstorben, und mit ihm die Liebe für die Weisheit. Die zweite Figur ist der Mönch. Er hat keinen Job, er hat eine Mission. Er will dienen, er will Bedeutung kreieren. Er will einen Unterschied machen. Er will für andere leben, das heißt: Er hat den Egoismus hinter sich gelassen. Er pflegt nach jeder Kreation die Rekreation, und wie wichtig das ist, haben wir vorhin gehört. Darüber hinaus spielt der Mönch mit seinem Leben und nicht bloß mit Ideen. Er lässt Orientierung durch das Außen zu, unterwirft sich einem Regelwerk, und zwar nicht, um eine zwangsneurotische

Ordnung herbeizuführen, sondern damit Gemeinschaft sozial gelingt. Er arbeitet im Team prozessorientiert und hat nur ein Ziel vor Augen: mit den Mitbrüdern gemeinsam gewinnen. Gruppenmentalität ist dem Mönch fremd. Die dritte Figur ist der Künstler, der Schauspieler, der von einer schönen Rolle träumt und für das Spielen dieser schönen Rolle eine schöne Bühne braucht. Bühne und Rolle nutzen ihm nicht viel, wenn er nicht auch das ganze Stück kennt.

Leider kennen die meisten Menschen das ganze Stück nicht mehr. Anita Roddick, die Gründerin des Familienunternehmens Body Shop, – hat es enorm gestört, dass in ihren Teams viele Menschen nicht genug wussten, um ihre Arbeit richtig machen zu können. Sie seien informiert unwissend, so sagte sie. Es grassiert tatsächlich in vielen Unternehmen, nicht bloß bei Body Shop, eine informierte Unwissenheit, und dadurch wird Corporate Bullshit ohne Ende produziert. Roddick hat ihre Teams immer wieder wachgerüttelt mit dem Hinweis: »Leute, das hier ist nicht die Generalprobe – es ist die Aufführung! Ihr müsst das ganze Stück kennen.« Übrigens, weil ihre Tochter nicht motiviert war, sich einzubringen, und nicht bereit war, sich mit dem ganzen Stück zu beschäftigen, hat Anita Roddick sie enterbt. Wer weiß, dass es in vielen Menschen im Inneren so aussieht – ein abgestorbener Philosoph, ein kränkender Mönch, ein schwacher Künstler und auch noch eine ausgetrocknete rechte Gehirnhemisphäre, der wundert sich über gar nichts mehr.

Ihnen wird inzwischen aufgefallen sein, dass es zwischen der Art, wie Schweine nicht artgerecht gehalten werden, und den Umständen, unter denen viele Menschen arbeiten müssen, eine gewisse Parallele gibt.

Weil dies so ist, habe ich mich näher mit Fachliteratur der Schweinezüchter auseinandergesetzt und festgestellt, dass in dieser Community intensiv eine Methode diskutiert wird, die dazu führt, dass das Schwanzbeißen über Nacht aufhört. Nicht, indem Symptome behandelt werden, sondern durch Ursachenveränderung. Das Zauberwort in diesem Zusammenhang ist: Enrichment. Enrichment meint eine kulturelle Aufladung der Ställe, wodurch Schweine sich weniger langweilen, weniger neurotisch werden, sich plötzlich anders verhalten. Diese Methode kann man 1:1 auf Büroräume, aber auch auf Schulräume und auf Räume in Institutionen der Pflege übertragen. Das sollte man auch tun, denn die Häuser der Bildung, die Häuser der Büroarbeit und die Häuser der Pflege sind allesamt von der wirtschaftlichen Rationalität geprägt, ja zum Teil verseucht.

Während wir hier sitzen, findet um uns herum das Ende eines sogenannten Macroshifts statt, ein Übergang vom Logos zu Holos. Unser System befindet sich an einem Punkt, den die Systemwissenschaftler als Bifurkation bezeichnen, und an diesem Punkt muss die Wirtschaft eine kritische Masse bilden für den Durchbruch auf eine höhere Ebene. Damit ist die Wirtschaft auch beschäftigt, und der Hauptbegriff in diesem Zusammenhang ist Nachhaltigkeit. Der Begriff stammt aus der Forstwirtschaft, und wahrscheinlich können Sie ihn inzwischen nicht mehr hören. Nachhaltigkeit meint, dass nur so viele Bäume geerntet werden dürfen wie im gleichen Zeitraum nachwachsen. Übertragen auf Unternehmen heißt das: vom Zins leben und nicht vom Kapital, und zwar mit dem Ziel, dass die nach uns kommenden Generationen noch eine lebenswerte Welt von uns bekommen. Wer das Konzept der Nachhaltigkeit umsetzen möchte, muss zunächst sein eigenes Haus in Ordnung bringen, sonst kann er nicht wirklich

etwas beitragen; er muss es zu dem vorhin genannten Modell machen, das aus vier Elementen besteht:

- // Wirtschaftlichkeit
- // Schutz
- // Zusammengehörigkeit
- // Kulturpflege

Wer dieses Modell umsetzen möchte, braucht engagierte Mitarbeiter. Daran mangelt es in der Wirtschaft. Laut repräsentativen Untersuchungen sitzen nur 14 Prozent aller abhängig Beschäftigten wirklich motiviert, engagiert und passioniert an der Arbeit. Der Rest macht Dienst nach Vorschrift oder hat bereits innerlich gekündigt. Mit einer solchen Truppe lassen sich das Haus der Natur und auch das Kulturhaus nicht in Ordnung bringen. Damit Mitarbeiter sich engagieren, muss man sie von innen her bewegen, muss man sie motivieren, und das ist leichter gesagt als getan. »Ich kann die Mitarbeiter nicht motivieren« sagt dm-Gründer Götz Werner, »aber ich kann die Voraussetzungen dafür schaffen.« Wie wahr! Das gelingt am besten durch Qualität im Umfeld und Qualität im Umgang. Wenn diese Qualitäten vorhanden sind – das wird der Neurobiologe Prof. Dr. Hüther nachher hoffentlich bestätigen –, machen Menschen positive neue Erfahrungen und sprudelt die Dopaminachse in deren Köpfen und werden Menschen bewegt und dafür begeistert, ihren Beitrag zu leisten. Weil dies so ist, sagt ein großer Entwerfer:

»Don't try to reshape people, reshape environment.«

Und ein anderer:

»Die Gestaltung der Welt, die uns umgibt, ist das größte Problem unserer Zeit. Das Schicksal der Menschheit ist von seiner Lösung direkt abhängig.«

Damit diese Lösung herbeigeführt wird, müssen wir Menschen unser Leben verändern. Diese Feststellung wird illustriert von diesem Portrait des Dichters Rilke. Rilke war zwei Jahre lang Assistent des Bildhauers Rodin und als Rilke an einem freien Nachmittag in einem Museum spazierte, begegnete er einer Skulptur seines Meisters, die ihm zuflüsterte: »Du musst dein Leben ändern.« Diesen Satz von Rilke hat dann auch Peter Sloterdijk für sein erfolgreiches Buch über das Üben gewählt. Du musst dein Leben ändern. Ok, aber wie? Die Antwort ist einfach.

Die vordringlichste Aufgabe von Menschen und Unternehmen ist es, die abgebrochene Verbindung mit dem Kosmos wiederherzustellen, womit ich zum Anfang meiner Ausführungen zurückgekehrt bin. Ich weiß, der Satz »Die vordringlichste Aufgabe von Menschen und Unternehmen ist es, die abgebrochene Verbindung mit dem Kosmos wiederherzustellen« klingt reichlich esoterisch. Er stammt aber nicht von mir. Den Satz habe ich gehört im Rahmen einer Veranstaltung bei

einem renommierten Familienunternehmen, bei Haniel in der Haniel-Akademie, als darüber diskutiert wurde, ob China nun ein Problem oder eine Chance für Europa ist. Plötzlich war da dieser Satz, und es wurde begeistert und ausdauernd geklatscht. Der, der den Satz ausgesprochen hat, war kein esoterischer Spinner. Es war jemand, der viele Jahre lang als Vorstandsvorsitzender eines der Top-Dax-Unternehmen geführt und das Unternehmen danach als Aufsichtsratschef begleitet hat.

Die abgebrochene Verbindung mit dem Kosmos wieder herstellen gelingt nur, wenn wir Menschen unsere Seelen freischaufeln, denn unsere Seele ist das einzige nicht organische Organ, über das wir verfügen, das die Aufgabe hat, den Kontakt mit dem Höheren aufrechtzuerhalten. Parallel dazu müssen Unternehmen das vorhin genannte Hausmodell wieder restaurieren bzw. etablieren, denn nur so kann man die weitverbreiteten Ressourcennutzungskulturen in Potenzialentfaltungskulturen verwandeln. Über solche und wie man sie herbeiführt, spricht nun Gerald Hüther, der renommierte und virtuose Neurobiologe. Hören Sie ganz genau hin. Er wird Ihr Denken verändern. Genießen Sie seinen Vortrag, und während Sie ihm lauschen, denken Sie an folgenden hoffnungsvollen Satz des Gründers von IKEA, ein Unternehmen, für das ich auch ab und zu ein Konzept erarbeiten darf:

»Das meiste ist noch nicht getan. Wunderbare Zukunft!«



## Von der Ressourcennutzung zur Potenzialentfaltung

Prof. Dr. Dr. Gerald Hüther / Neurobiologe,  
Universität Göttingen und Mannheim/Heidelberg

Der Club of Rome hat das Dilemma, auf das wir uns zubewegen, »Grenzen des Wachstums« genannt. Man kann nicht immer weiter wachsen, wenn der Raum, in den hinein man sich ausbreitet, immer enger wird und wenn die für dieses Wachstum erforderlichen Substrate immer schlechter in ausreichender Menge und zur rechten Zeit verfügbar sind. Unsere Wirtschaft hat das noch nicht so recht verstanden, aber Heuschrecken, Lemminge und Feldmäuse kennen dieses Problem schon länger als wir. Solange alles passt, wächst ihre Population exponentiell, aber diese ungeheure Vermehrungsrate findet ihr rasches Ende, wenn es nicht mehr genug zu fressen gibt, es zu eng, zu stressig und deshalb zu ungesund wird, der Sex nicht mehr funktioniert und die Nachkommenschaft ausbleibt.

Von außen und vordergründig betrachtet, handelt es sich bei diesen Zyklen von Wachstum und Zusammenbruch um eine gigantische Ressourcenverschwendung. Erst wird alles kahl gefressen und anschließend liegen massenhaft verwesende Leichname herum. Von Innen

und hintergründig betrachtet, offenbart sich hier ein geniales Entwicklungsprinzip, das die asiatischen Philosophen in das Bild der sich in den Schwanz beißenden Schlange gefasst haben: Natürliche Zyklen von Wachstum und Schrumpfung laufen so lange immer wieder im Kreis ab, bis eine Lösung für dieses Dilemma gefunden wird.

### **DAS WELTBILD DER RESSOURCENNUTZER**

Diese Lösung besteht allerdings nur vordergründig in der Weiterentwicklung des bisher bereits Entstandenen und Erreichten durch die »Erfindung« noch effizienterer Strategien zur noch besseren Ausnutzung der jeweils noch verfügbaren Ressourcen. Wie diese Strategien funktionieren, hat Charles Darwin in seiner Abstammungslehre herausgearbeitet, und diese Vorstellung ist dann auch in der westlichen Welt zur allgemeinen und einzigen Evolutionstheorie des Lebendigen erklärt und zur Grundlage unserer wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung gemacht worden. Was diese Strategie aber tatsächlich hervorbringt, ist

lediglich eine fortschreitende Differenzierung und Spezialisierung des jeweils bereits Vorhandenen, ist die fortschreitende Aufspaltung der Lebensbäume und die Erschließung neuer Ressourcen durch Besiedlung noch vorhandener ökologischer Nischen. Auf diese Weise werden die Zyklen von Wachstum und Schrumpfung möglicherweise verlangsamt, es können auch relativ stabile Gleichgewichte gefunden und eine gewisse Kontrollierbarkeit dieser Zyklen erreicht werden. Aber diese Strategie der ewigen Verbesserung, der fortschreitenden Anpassung, der immer weitergehenden Spezialisierung und des sich ständig verschärfenden Wettbewerbs um begrenzte Ressourcen führt nicht zu einer wirklichen Entwicklung im Sinne einer Transformation des Bestehenden. Sie ist nur die Fortsetzung des Alten mit besser angepassten Mitteln und Werkzeugen. Deshalb führt diese Strategie auch nicht aus dem ewigen Kreislauf von Wachstum und Schrumpfung heraus.

#### **RESSOURCENNUTZUNG VERHINDERT POTENZIALENTFALTUNG**

Was dieser ständige Kreislauf von Wachsen und Vergehen allerdings im Hintergrund, gewissermaßen als »Nebenprodukt« hervorbringt, ist eine Unmenge an »Erfindungen« und »Innovationen«. Auf der Ebene des genetischen Materials entstehen diese Neuerungen mehr oder weniger zufällig durch Mutation und Rekombination. Sie werden in Form veränderter DNA-Sequenzen, also neuer Muster, als neue »innere Bilder« für bestimmte Leistungen im Genom verankert und an nachfolgende Generationen weitergegeben. Nur sehr wenige dieser neuen Sequenzen sind tatsächlich sofort für die Generierung von Eigenschaften oder Leistungen nutzbar, die der betreffenden Lebensform einen »Wettbewerbsvorteil« verschafft.

Der Rest, also die überwiegende Menge dieser »Neuerungen« wird als »Junk-DNA« in Form einer in den Augen der Molekularbiologen gigantischen und vor allem nutzlosen Müllhalde aufbewahrt und weitergegeben. Hierbei handelt es sich also nicht um Ressourcen, die diese Lebensformen nutzen, sondern um ein Potenzial, das sie in sich anlegen. Ein Spektrum von Möglichkeiten, das sie als neuartige DNA-Sequenzen in sich tragen, von Sequenzen, die nicht exprimiert werden, die aber genutzt werden können, wenn Bedingungen entstehen, die eine Entfaltung dieser verborgenen Potenziale ermöglichen. Davon hat Darwin leider noch nichts gewusst und damit wissen seine modernen Nachfolger leider auch gegenwärtig nur wenig anzufangen. Die Vorstellung, dass es im Verlauf des Evolutionsprozesses um die Herausbildung von Potenzialen und nicht um die Ausprägung von Merkmalen geht, passt einfach nicht in das Weltbild einer auf Ressourcennutzung fokussierten, von Wettbewerb und Sektion geprägten Kultur. Wer glaubt, um sein Überleben oder um seine Daseinsberechtigung kämpfen zu müssen, kann sich nicht um seine Potenzialentfaltung kümmern, geschweige denn um die von anderen Menschen.

In unserem Kulturkreis ist das Anheizen von Wettbewerb, das Erzeugen von Leistungsdruck, von Angst und Stress eine beliebte und immer wieder eingesetzte Strategie, um letzte Ressourcen zu mobilisieren und schwierige Situationen zu überstehen. Die damit zu erreichenden Erfolge sind allerdings immer nur kurzfristig und stoßen auch schnell an Grenzen. Dann lässt sich durch noch mehr Druck nicht noch mehr Leistung erzeugen. Menschen sind eben keine Maschinen. Beide gehen zwar kaputt, wenn sie überlastet werden, aber Menschen haben die Möglichkeit, vorher auszu-

steigen. Innere Kündigung heißt diese immer häufiger in Schulen und am Arbeitsplatz gefundene Lösung. Eine günstige Lösung ist das nicht, weder für die Anstreiber noch für die Opfer.

Aus neurobiologischer Sicht haben wir unser komplexes und zeitlebens lernfähiges Gehirn ja nicht entwickelt, um uns zu optimal angepassten Sklaven der von uns selbst geschaffenen Verhältnisse zu machen, sondern um unsere Lebensbedingungen so zu gestalten, dass es uns möglich wird, die in uns angelegten Potenziale zu entfalten. Denn ebenso, wie wir genetische Anlagen besitzen, die mehr Möglichkeiten bieten, als tatsächlich genutzt werden, kommen wir mit einem Gehirn zur Welt, aus dem etwas viel Komplexeres und Vernetzteres werden könnte als das, was im Verlauf unserer Entwicklung zu einem Erwachsenen davon übrig bleibt.

#### **KULTURELLE VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE ENTFALTUNG MENSCHLICHER POTENZIALE**

Kinder lernen immer, und sie lernen immer, indem sie sich zu dem, was sie erfahren und was es in der Welt zu entdecken gibt, in Beziehung setzen. Genau wie wir als Erwachsene müssen auch Kinder versuchen, jede neue Wahrnehmung und jede neue Erfahrung an etwas anzuknüpfen, was bereits da ist, was sie schon wissen und können, was ihnen also bereits irgendwie vertraut ist. Und wie bei uns Erwachsenen ist auch die Bereitschaft von Kindern, sich auf etwas Neues einzulassen, etwas Neues anzuprobieren, um so größer, je sicherer sie sind und je größer das Vertrauen ist, mit dem sie sich in die Welt hinauswagen. Jede Art von Verunsicherung, von Angst und Druck erzeugt in ihrem Gehirn eine sich ausbreitende Unruhe und Erregung. Unter diesen Bedingungen können die dort über die Sinnes-

kanäle eintreffenden Wahrnehmungsmuster nicht mit dem bereits abgespeicherten Erinnerungen abgeglichen werden. Es kann so nichts Neues hinzugelern und im Gehirn verankert werden. Oft wird die Erregung und das damit einhergehende Durcheinander im Kopf sogar so groß, dass auch bereits Erlerntes nicht mehr erinnert und genutzt werden kann. Das Einzige, was dann noch funktioniert, sind ältere, sehr früh entwickelte und sehr fest eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster. Das Kind fällt dann zurück in solche Verhaltensweisen, die immer dann aktiviert werden, wenn es anders nicht mehr weitergeht: Angriff (Schreien, Schlagen), Verteidigung (nichts mehr hören, sehen, wahrnehmen wollen, stur bleiben, Verbündete suchen) oder Rückzug (Unterwerfung, Verkriechen, Kontaktabbruch). Jedes Kind verliert so seine Offenheit, seine Neugier und sein Vertrauen – und damit die Fähigkeit, sich auf Neues einzulassen. Dieser Zustand ist für Kinder genau so schwer auszuhalten wie für Erwachsene. Sie fühlen sich ebenso ohnmächtig und beschämt und reagieren mit Wut, Zorn oder gar mit Resignation auf die erlebte Enttäuschung.

Die Gefahr, dass Kinder in solche Situationen geraten, lässt sich nur abwenden, wenn ihnen Gelegenheit geboten wird, genau das zu stärken, was sie mehr als alles andere brauchen, um sich mit anderen Menschen und dem, was sie in der Welt erleben, in Beziehung zu setzen: Vertrauen. Nichts ist in der Lage, das Durcheinander im Kopf besser aufzulösen und die zum Lernen erforderliche Offenheit und innere Ruhe wieder herzustellen, als dieses Gefühl von Vertrauen. Deshalb suchen alle Kinder enge Beziehungen zu Menschen, die ihnen Sicherheit bieten und ihnen bei der Lösung von Problemen behilflich sind, die ihnen nicht nur sagen, sondern selbst vorleben, worauf es im Leben

## »Vertrauen ist das Fundament, auf dem alle unsere Entwicklungs-, Bildungs- und Sozialisierungsprozesse aufgebaut werden.«

ankommt und ihnen auf diese Weise Orientierung bei der Entdeckung ihrer eigenen Möglichkeiten zur Gestaltung ihres Lebens bieten. Vertrauen ist das Fundament, auf dem alle unsere Entwicklungs-, Bildungs- und Sozialisierungsprozesse aufgebaut werden. Vertrauen braucht ein Kind auch später, wenn es erwachsen geworden ist, mehr als alles andere, um sich der Welt und anderen Menschen offen, ohne Angst und Verunsicherung zuwenden und auch schwierige Situationen meistern zu können. Dieses Vertrauen muss während der Kindheit auf drei Ebenen entwickelt werden:

- // als Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten, Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Bewältigung von Problemen,
- // als Vertrauen in die Lösbarkeit schwieriger Situationen gemeinsam mit anderen Menschen und
- // als Vertrauen in die Sinnhaftigkeit der Welt und das eigene Geborgen- und Gehaltensein in der Welt.

Lehrer und Erzieher, die selbst verunsichert sind oder ständig verunsichert werden, bieten die schlechtesten Voraussetzungen dafür, dass dieses Vertrauen wachsen kann. Was Kinder also stark und offen macht, hängt von der Stärke und Offenheit der Erwachsenen ab, unter deren Obhut sie aufwachsen.

Damit es Kindern gelingt, sich im heutigem Wirrwarr von Anforderungen, Angeboten und Erwartungen zu-

rechtzufinden und die in ihnen angelegten Potenziale zu entfalten, brauchen sie Orientierungshilfen, also äußere Vorbilder und innere Leitbilder, die ihnen Halt bieten und an denen sie ihre Entscheidungen ausrichten. Nur unter dem einfühlenden Schutz und der kompetenten Anleitung durch erwachsene »Vorbilder« können Kinder vielfältige Gestaltungsangebote auch kreativ nutzen und dabei ihre eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten erkennen und weiterentwickeln. Nur so kann im Frontalhirn ein eigenes, inneres Bild von Selbstwirksamkeit stabilisiert und für die Selbstmotivation in allen nachfolgenden Lernprozessen genutzt werden. Die Herausbildung komplexer Verschaltungen im kindlichen Gehirn kann nicht gelingen,

- // wenn Kinder in einer Welt aufwachsen, in der die Aneignung von Wissen und Bildung keinen Wert besitzt (Spaßgesellschaft);
- // wenn Kinder keine Gelegenheit bekommen, sich aktiv an der Gestaltung der Welt zu beteiligen (passiver Konsum von Lernstoffen und Medienangeboten);
- // wenn Kinder keine Freiräume mehr finden, um ihre eigene Kreativität spielerisch zu entdecken (Funktionalisierung);
- // wenn Kinder mit Reizen überflutet, verunsichert und verängstigt werden (Überlastung);
- // wenn Kinder daran gehindert werden, eigene Erfahrungen bei der Bewältigung von Schwierigkei-

- ten und Problemen zu machen (Verwöhnung);
- // wenn Kinder keine Anregungen erfahren und mit ihren spezifischen Bedürfnissen und Wünschen nicht wahrgenommen werden (Vernachlässigung).

Das Gehirn, so lautet die vielleicht wichtigste Erkenntnis der Hirnforscher, lernt immer, und es lernt das am besten, was einem Heranwachsenden hilft, sich in der Welt, in die er hineinwächst, zurechtzufinden und die Probleme zu lösen, die sich dort und dabei ergeben. Das Gehirn ist also nicht zum Auswendiglernen von Sachverhalten, sondern zum Lösen von Problemen optimiert. Und da fast alles, was ein heranwachsender Mensch lernen kann, innerhalb des sozialen Gefüges und des jeweiligen Kulturkreises direkt oder indirekt von anderen Menschen »bezogen wird« und der Gestaltung der Beziehungen zu anderen Menschen »dient«, wird das Gehirn auch nicht in erster Linie als Denk-, sondern als Sozialorgan gebraucht und entsprechend strukturiert.

Diejenige Hirnregion, in der all diese komplexen, nutzungsabhängigen neuronalen Verschaltungen letztendlich zusammenlaufen, ist eine Region, die sich beim Menschen zuletzt und am langsamsten entwickelt und die auch bei unseren nächsten tierischen Verwandten weitaus kümmerlicher ausgebildet ist. Anatomisch heißt sie Frontal- oder Stirnlappen. Sie ist in besonderer Weise daran beteiligt, aus anderen Bereichen des Gehirns eintreffende Erregungsmuster zu einem Gesamtbild zusammenzufügen und auf diese Weise von »unten«, aus tieferliegenden und früher ausgereiften Hirnregionen eintreffende Erregungen und Impulse zu hemmen und zu steuern. Ohne Frontalhirn kann man keine zukunftsorientierten Handlungskonzepte und inneren Orientierungen entwickeln, kann man nichts planen,

kann man die Folgen von Handlungen nicht abschätzen, kann man sich nicht in andere Menschen hineinversetzen und deren Gefühle teilen, auch kein Verantwortungsgefühl empfinden. Unser Frontalhirn ist die Hirnregion, in der wir uns am deutlichsten von allen Tieren unterscheiden. Und es ist die Hirnregion, die in besonderer Weise durch den Prozess strukturiert wird, den wir Erziehung und Sozialisation nennen.

Das Fatale an diesen, im Frontalhirn verankerten Metakompetenzen ist: Sie lassen sich nicht unterrichten. Das gilt insbesondere für die sogenannten komplexen Fähigkeiten wie vorausschauend zu denken und zu handeln (strategische Kompetenz), komplexe Probleme zu durchschauen (Problemlösungskompetenz) und die Folgen des eigenen Handelns abzuschätzen (Handlungskompetenz, Umsicht), die Aufmerksamkeit auf die Lösung eines bestimmten Problems zu fokussieren und sich dabei entsprechend zu konzentrieren (Motivation und Konzentrationsfähigkeit), Fehler und Fehentwicklungen bei der Suche nach einer Lösung rechtzeitig erkennen und korrigieren zu können (Einsichtsfähigkeit und Flexibilität) und sich bei der Lösung von Aufgaben nicht von aufkommenden anderen Bedürfnissen überwältigen zu lassen (Frustrationstoleranz, Impulskontrolle). »Exekutive Frontalhirnfunktionen« nennen die Hirnforscher diese Metakompetenzen, deren Herausbildung bisher eher dem Zufall überlassen worden ist und auf die es in Zukunft mehr als auf all das in der Schulzeit auswendig gelernte Wissen ankommt.

Diese im Frontalhirn im Verlauf von Erziehung und Sozialisation erfahrungsabhängig herausgebildeten Netzwerkstrukturen bilden die Grundlage all jener Metakonzepte und Metakompetenzen, mit deren Hilfe

jeder Mensch seine Erfahrungen bewertet, seine Entscheidungen trifft und seine Ziele festlegt. Sie sind also entscheidend dafür, wie und wofür ein Mensch sein Gehirn nutzt – und damit auch weiter strukturiert. Dabei muss jeder Mensch versuchen, immer wieder eine Kohärenz zwischen seinen bisher gemachten Erfahrungen und den Erfordernissen seiner sich ständig wandelnden Lebenswelt herzustellen – indem er in sich und in seiner Welt nach Sinn sucht.

#### **DIE FOLGEN UNZUREICHENDER POTENZIALENTFALTUNG**

Wenn die Prognosen der WHO zutreffen – und es gibt keinen Grund, an der prognostizierten dramatischen Zunahme stressbedingter Erkrankungen in den hoch entwickelten Industriestaaten zu zweifeln –, so werden in Zukunft kaum bewältigbare Kosten auf die medizinischen Versorgungssysteme und damit auf die Krankenkassen dieser Länder zukommen. Absehbar ist nicht nur eine enorme Zunahme stressbedingter somatischer Erkrankungen (vor allem die durch muskuläre Verspannungen verursachten langfristigen Schäden des Halte- und Bewegungsapparates und die durch permanent erhöhten Sympathikotonus verursachten kardiovaskulären Störungen). Es ist auch mit einem dramatischen Anstieg stress- und angstbedingter psychischer Erkrankungen zu rechnen (Angststörungen, Depressionen, Suchterkrankungen, Zwangsstörungen, Burn-out-Syndrome etc.).

Nur vordergründig scheint diese Entwicklung durch eine zunehmende berufliche Belastung der arbeitenden Bevölkerung bedingt zu sein. Wesentlich bedeutsamer dürfte eine ständig abnehmende Fähigkeit der Menschen in den hoch entwickelten Industriestaaten sein, mit psychischen Belastungen umzugehen. Zu viele

Menschen leiden an Stress, weil sie über zu geringe Ressourcen zur Stressbewältigung verfügen. Hierzu zählt eine unzureichende Fähigkeit zur Selbstregulation und zur Selbstreflexion, zu schwach entwickelte Kontrollüberzeugungen und Selbstwirksamkeitskonzepte, zu gering ausgebildete Frustrationstoleranz und Flexibilität. Bei vielen sind die Konfliktlösungskompetenz, die Planungs- und Handlungskompetenz und die Fähigkeit zur konstruktiven Beziehungsgestaltung nur unzureichend entwickelt. Diese Menschen erleben sich allzu leicht als ohnmächtig, als ausgeliefert und fremdbestimmt.

Dieser Mangel an eigenen Ressourcen zur Stressbewältigung wird noch enorm verstärkt durch einen hohen Erwartungsdruck, durch eigene unrealistische Vorstellungen und durch einen Mangel an kohärenten, sinnstiftenden und haltbietenden Orientierungen.

Diese Defizite sind nicht erst im oder durch das Berufsleben entstanden. Sie sind eine zwangsläufige Folge früher, oft schon während der Kindheit, spätestens aber in der Schule und während der Ausbildung gemachter und im Berufsleben weiter bestärkter Erfahrungen eigener Unzulänglichkeit, unzureichender psychosozialer Unterstützung und fehlender Orientierungen. Mit anderen Worten heißt das: In den hoch entwickelten Industriestaaten gibt es für zu viele Menschen während der Phase der Hirnentwicklung zu wenige stärkende und stark machende und dafür zu viele schwächende und schwach machende Erfahrungen.

Wie die neueren Ergebnisse der Hirnforschung zeigen, werden Erfahrungen immer gleichzeitig auf der kognitiven, auf der emotionalen und auf der körperlichen

*»Damit dieses Vertrauen wachsen kann, braucht der Mensch das Gefühl der Zugehörigkeit und des Angenommenseins, also der Geborgenheit innerhalb einer menschlichen Gemeinschaft.«*

Ebene in Form entsprechender Denk-, Gefühls- und körperlicher Reaktionsmuster verankert und aneinander gekoppelt (»Embodiment«). Aus diesem Grund sind alle späteren Versuche, die Stressbewältigungsfähigkeit von Menschen durch kognitive Fortbildungsprogramme zu verbessern, zwangsläufig zum Scheitern verurteilt, wenn dabei nicht gleichzeitig auch die emotionalen (Gefühle, Einstellungen, Haltungen) und die körperlichen Ebenen (Bewegung, Körperbeherrschung, Körperhaltung) miteinbezogen werden. Die Menschen müssen die neuen Erfahrungen (von Selbstwirksamkeit, Gestaltungskraft und -lust, von Kompetenz und Selbstreflexion) am eigenen Körper und unter Aktivierung ihrer emotionalen Zentren machen, damit sie nachhaltig in Form entsprechender neuronaler Verschaltungsmuster in ihrem Gehirn verankert werden können. Nur so lässt sich ihre Resilienz, also ihre Stressbewältigungsfähigkeit, auch noch im Erwachsenenalter stärken.

Eine der wichtigsten Ressourcen bei der Bewältigung von Belastungen und Bedrohungen ist das Vertrauen. Zunächst ist das das Vertrauen zu sich selbst, den eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, den eigenen Kompetenzen. Immer dann aber, wenn es allein nicht mehr weitergeht, wenn sich das Gefühl von Verunsicherung und Ohnmacht auszubreiten beginnt, braucht

der Mensch Vertrauen zu anderen. Er muss wissen, dass dann jemand da ist oder aufgesucht bzw. herbeigerufen werden kann, der ihn unterstützt, ihm Mut macht und ihm zur Seite steht.

Damit dieses Vertrauen wachsen kann, braucht der Mensch das Gefühl der Zugehörigkeit und des Angenommenseins, also der Geborgenheit innerhalb einer menschlichen Gemeinschaft. Mit diesem Gefühl von Vertrauen kommt jeder Mensch zur Welt, geborgen von diesem Gefühl macht er seine ersten eigenen Erfahrungen. Es ist also ein sehr altes, sehr tief im Gehirn verankertes Gefühl. Deshalb lässt es sich, auch wenn es im Verlauf des weiteren Lebens – wie das leider allzu oft der Fall ist – verloren geht, wiedererwecken. Dann wird auch Potenzialentfaltung wieder möglich.

---

# *Anhang*



**Sabine Altmann**

S. 51–53

Geschäftsführerin der Wagner & Co Solartechnik GmbH

**VITA**

Geboren 1966 in Berlin / Studium Technischer Umweltschutz an der Technischen Universität Berlin / 1993–1998 Wagner & Co Solartechnik GmbH Regenwasserabteilung / 1998–2008 Aufbau Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltmanagementsystem bei Wagner & Co / 2008 Geschäftsleitung für Personal- und Organisationsentwicklung Wagner & Co.

**SONSTIGES**

Auszeichnung des Unternehmens als Entrepreneur des Jahres 2011 durch die internationale Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young.

**Dr. Petra Bock**

S. 29–31

Managementberaterin, Coach, Autorin und Leiterin der Dr. Bock Coaching Akademie in Berlin

**VITA**

Geboren 1970 in Bad Nauheim / Studium und Promotion im Fach Politikwissenschaften an der Freien Universität Berlin / 1998 Unternehmensberaterin. Gründung Dr. Bock Coaching Agentur / Gastdozentin Freie Universität Berlin / Autorin zuletzt »Mindfuck. Warum wir uns selbst sabotieren und was wir dagegen tun können«.

**SONSTIGES**

Auszeichnung Coaching Award 2012

**Prof. Dr. Rolf D. Cremer**

S. 67–73

Präsident und CEO der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Wiesbaden

**VITA**

Geboren 1949 in Bad Honnef am Rhein / Studium Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Darmstadt / 1978 Promotion.

**LEITENDE HOCHSCHULPOSITIONEN**

Dekan der Faculty of Social Sciences der Macau University / Leiter der School of Applied and International Economics der Massey University, New Zealand / Pro-Vizekanzler am College of Business und Leiter der School of Applied and International Economics der Massey University, New Zealand / Inaugural Präsident des Nanchang International Campus am East China Institute of Technology, Nanchang, China / Prorektor der China Europe International Business School (CEIBS) in Shanghai und Beijing / Dekan und Vizepräsident der China Europe International Business School (CEIBS) in Shanghai und Beijing.

**Dagmar Döring**

S. 7–9

Geschäftsführende Gesellschafterin der Döring Dialog GmbH

**VITA**

Geboren 1960 in München / Studium Philosophie, Theater- und Filmwissenschaft an der FU Berlin Abschluss: M.A. / 1987–2007 Fernsehjournalistin beim WDR, SFB, ZDF und HR / 2007–2009 Pressesprecherin der FDP-Fraktion im Hessischen Landtag und des FDP Landesverbandes Hessen / 2009–2011 Leiterin der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Hessischen Ministerium der Justiz für Integration und Europa / 2011 Gründung Döring Dialog GmbH.

**MITGLIEDSCHAFTEN / POLITISCHE ÄMTER**

Verband deutscher Unternehmerinnen e.V. (VdU) / Käte Ahlmann Stiftung / Verein Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FidAR) / Initiative Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen / Bundesverband deutscher Pressesprecher / Verband kinderreicher Familien in Deutschland / seit April 2012 Landesvorsitzende Liberale Frauen Hessen.

**Christian Hecker**

S. 39–43

Geschäftsführer Bene Deutschland GmbH

**VITA**

Geboren 1975 in Heidelberg / Studium Holztechnik, Wirtschaftsingenieurwesen und Betriebswirtschaft an der HS Rosenheim / Abschluss Master of Business Administration & Engineering / 2000–2004 Projektleiter Steelcase Werndl, Rosenheim / 2004–2010 Projektleiter Quest Consulting / seit 2006 im Vorstand / 2005–2010 Geschäftsführer Quest Consulting Beteiligungen / 2005–2010 Geschäftsführer Quest Furniture Group / seit 2010 Geschäftsführer Bene Deutschland GmbH.

**Prof. Dr. Dr. h. c.  
Brun-Hagen Hennerkes**

S. 45–49

Rechtsanwalt und Seniorpartner Hennerkes, Kirchdörfer &amp; Lorz, Vorstand Stiftung Familienunternehmen

**VITA**

Geboren 1939 in Siebenlehn / Studium der Rechtswissenschaften an den Universitäten Saarbrücken, Freiburg und Hamburg, Promotion zum Dr. jur. / 1968–1969 Managerlehrgang bei der Wirtschaftsvereinigung Eisen & Stahl in Düsseldorf / 1969–1971 Mitglied der Direktionsabteilung der Mannesmann AG, Düsseldorf, Assistent des Generaldirektors / 1971 Eintritt in die Sozietät bei Dr. Conrad Böttcher, Stuttgart / seit 1981 Seniorpartner der Sozietät (heute: Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz) / seit 1987 Honorarprofessor mit Promotionsrecht an der Universität Stuttgart. Zahlreiche Aufsichtsrats- und Beiratsmandate / seit 2008 Professor am Lehrstuhl für Privat-, Gesellschafts- und Steuerrecht an der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten-Herdecke.

**SONSTIGES**

Verleihung der Ehrendoktorwürde 2009 durch die Universität Witten, Herdecke.

**Prof. Dr. Dr.  
Gerald Hüther**

S. 89–95

Leiter der Zentralstelle für Neurobiologische Präventionsforschung an den Universitäten Göttingen und Mannheim/Heidelberg

**VITA**

Geboren 1951 in Emleben/Gotha / Grundstudium Biologie, Fachstudium Tierphysiologie und Forschungsstudium Neurobiologie an der Universität Leipzig, Promotion, Dr. rer. nat. / 1979–1989 Leiter des Forschungsprojekts »Entwicklungsneurobiologie« am Max-Planck-Institut für experimentelle Medizin, Göttingen / 1988 Habilitation, Dr. med. habil., Fachbereich Medizin, Universität Göttingen / 1990–1995 Heisenberg-Stipendiat der Deutschen Forschungsgemeinschaft / 1995–2006 Leiter der Abteilung für Neurobiologische Forschung an der Psychiatrischen Klinik der Universität Göttingen.

**Emmerich Müller**

S. 13–23

Partner des Bankhauses Metzler

**VITA**

Geboren 1956 in Wiesbaden / Studium Jura an der Universität in Freiburg im Breisgau, Abschluss zweites juristisches Staatsexamen / 1986 tätig bei Peat Marwick Mitchell & Co, Frankfurt am Main / 1987 BHF-Bank Vermögensstrukturberatung, Frankfurt am Main / 1991 Geschäftsleitung der BHF-Bank AG Zürich / 1995 Rückkehr in die Geschäftsfeldleitung Private Banking in die Frankfurter Zentrale / seit 2000 Mitglied des Partnerkreises des Bankhauses Metzler.

**SONSTIGES**

Stellvertretender Vorstandsvorsitzender des hessischen Bankenverbands / Mitglied der Ausschüsse für Einlagensicherung und Privatbankiers des Bundesverbands deutscher Banken / Mitglied des Kuratoriums der Metzler-Stiftung sowie der Stiftung Familienunternehmen / Verwaltungsrats- und Präsidiumsmitglied der Senckenbergischen Naturforschenden Gesellschaft.

## Florian Rentsch

Hessischer Minister für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung

### VITA

Geboren 1975 in Kassel / Studium der Rechtswissenschaften an der Johann Wolfgang Goethe Universität, Frankfurt, und an der Johannes Gutenberg-Universität, Mainz / 2001–2003 Rechtsreferendar im Landgerichtsbezirk Wiesbaden / Ende 2003–Mai 2012 Rechtsanwalt in Wirtschaftskanzleien in Wiesbaden und Frankfurt seit 1997.

### MITGLIEDSCHAFTEN / POLITISCHE ÄMTER

Seit 1997 Mitglied der FDP / seit 2003 Mitglied des Hessischen Landtags / seit 2005 Mitglied des Präsidiums der FDP Hessen / 2008–2009 Parlamentarischer Geschäftsführer der FDP-Fraktion im Hessischen Landtag / 2009–2012 Vorsitzender der FDP-Fraktion im Hessischen Landtag / 2011–2012 Vorsitzender der FDP-Fraktionsvorsitzendenkonferenz / seit Mai 2011 Mitglied im FDP-Bundesvorstand / seit Juni 2012 Hessischer Minister für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung.

## S. II Andrea Riedmann

S. 57–65

Rechtsanwältin, Wirtschaftsprüferin  
Partnerin im Bereich Audit der KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

### VITA

Geboren 1969 in Würzburg / Studium der Rechtswissenschaften an der Bayerischen Julius-Maximilians Universität, Würzburg / seit 1997 tätig im Bereich Audit der KPMG / 2008–2011 Entsendung nach Shanghai zur Betreuung deutscher Unternehmen in China / Mitglied der KPMG China Practice in Deutschland, mit Fokus auf Outbound-Aktivitäten

### MITGLIEDSCHAFTEN / SONSTIGES

Initiatorin eines Cross-Company-Mentoring Programms in der Metropolregion Rhein-Neckar zur Förderung von Frauen in Führungspositionen.

## Stefanie Schütt

S. 57–65

Prokuristin der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, COO des Segments Familienunternehmen

### VITA

Geboren 1968 in Lüdingshausen / Studium Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth und an der Ecole Supérieure de Commerce de Nantes-Atlantique / 1994 Eintritt bei KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft, Frankfurt, Corporate Finance / 1998–1999 Andersen Consulting Unternehmensberatung GmbH, München, Strategieberatung / 1999 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, Bestellung zur Prokuristin, Transaktionsberatung / 2000 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, Corporate-Finance-Transaktionsberatung.

### MITGLIEDSCHAFTEN / SONSTIGES

Mitglied im Beirat des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen (FIF) / Mitglied im Beirat des Unternehmermagazins Impulse Wissen / Stellvertretende Vorstandsvorsitzende des Zentrums für Familienunternehmen e. V. (ZFFU) / Zertifizierter Coach (vom DBVC anerkannte Ausbildung).

## Rosely Schweizer

S. 33–35

Bis 2009 Vorsitzende des Beirats der Dr. August Oetker KG

### VITA

Geboren 1940 in Hamburg / Wirtschaftsstudium in Innsbruck, Abschluss als Diplomvolkswirtin / 1984–2010 Beirat der Schweizer Group Holding KG / 1998–2010 persönlich haftende Gesellschafterin und Beiratsvorsitzende des Beirats von Henkell & Co. Sektellerei KG / 2002–2007 Vizepräsidentin im Verband deutscher Unternehmerinnen / 2007–2009 Vorsitzende des Beirats der Dr. August Oetker KG / Vorsitzende des Kuratoriums der Käte Ahlmann Stiftung.

### POLITISCHE ÄMTER UND MANDATE

1984–2006 Gemeinderätin in Murrhardt / 1992–2001 Mitglied des Landtages von Baden-Württemberg / 1995–2003 Vorsitzende des Landesverbandes des Wirtschaftsrates der CDU in Baden-Württemberg / 1998–2006 Mitglied des Außenwirtschaftsbeirates im Bundeswirtschaftsministerium / Stellv. Vorsitzende des Ortsverbandes der Frauen Union Oberes Murrthal.

## *Prof. Jan Teunen*

---

S. 77–87

Geschäftsführender Gesellschafter der  
Teunen Konzepte GmbH

---

### **VITA**

Geboren 1950 in Purmerend, Niederlande / Ausbildung  
Einzelhandelskaufmann / 1970–1983 Exportmanager  
der Brennerei Asbach, Westeuropa / 1983 Gründung  
von Teunen & Teunen / 1991 Gründung der Teunen  
Konzepte GmbH / seit 2003 Lehrbeauftragter für  
Marketing/Designmanagement an der Burg Giebichen-  
stein / 2006 Berufung in des Kuratorium ebendort /  
2009 Eröffnung kunsTraum.

---

### **SONSTIGES**

Seit 2003 Honorarprofessor an der an der Burg  
Giebichenstein Kunsthochschule in Halle an der  
Saale / Kunstsammler, lebt seit 1977 auf Schloss  
Johannisberg / European Designerpreis 2011.

---

**HERAUSGEBER**

Dagmar Döring  
Initiatorin Rheingauer Wirtschaftsforum

**ANSPRECHPARTNER**

Döring Dialog GmbH  
Nerobergstraße 13  
65193 Wiesbaden

**GESTALTUNG & SATZ**

Lekkerwerken GmbH

**FOTOGRAFIE**

Julia Imhoff  
Florian Grimm

**DRUCK**

VD Vereinte Druckwerke Frankfurt

**PARTNER**

METZLER

bene

EBS

DÖRINGDIALOG

**SPONSOREN**

LammJung

  
Schloss Reinhartshausen  
Kempinski

LEKKERWERKEN