

## IM ABSEITS

Ein Dorf in Kolumbien weigert sich zu kooperieren

## IM DUETT

Haniel-Chef Stephan Gemkow und Dirigent Giordano Bellincampi im Interview

## IM TEAM

Haniel-Mitarbeiter über ihre Lieblingspartner

DAS MAGAZIN DER FRANZ HANIEL & CIE. GMBH

#06

OKTOBER 2013

# enkelfähig

WERT & WERTE



## KONKURRENTEN ODER KOLLEGEN?

Ein Heft über Kooperation

Eine grundlegende Frage in der heutigen Wirtschaft: Wann lohnt es sich, miteinander zu kooperieren? Dieses Problem, das die beiden Eisverkäufer von unserem Cover haben, ist in der **Spieltheorie** auch als **Hotellings Gesetz** bekannt. Die Wissenschaft kennt dafür drei Lösungen, Enkelfähig sogar vier

Titelillustration: **Katrin Rodegast** / Fotografie: **Ragnar Schmuck**



### Lösung I

## NÄHE SUCHEN

In einer Marktwirtschaft mit Wettbewerb, in der sich die beiden Verkäufer nicht absprechen, lohnt es sich am meisten, wenn sie so nah wie möglich aneinander-rücken. So können sie links oder rechts Kunden abfangen, bevor diese zum konkurrierenden Eisverkäufer gelangen.



### Lösung II

## NICHTS WIE WEG

Die beiden Eisverkäufer versuchen, sich so weit wie möglich aus dem Weg zu gehen, damit jeder viele Kunden erreichen kann. Auf sich allein gestellt, holen sie aber nicht das Optimum aus dem gemeinsamen Markt heraus.



### Lösung III

## ABSTAND WAHREN

Wenn die beiden Verkäufer sich absprechen, teilen sie sich am besten den Strand gerecht auf. Links und rechts hat jeder von beiden gleich viel Platz für potenzielle Kunden. Die Mitte teilen sie sich ebenfalls gerecht auf.

## Lösung IV

---

# NEUES WAGEN

Die Lösung nach Enkelfähig: Die beiden Eisverkäufer bauen aus ihren Eiswagen einen größeren Eisstand, optimieren Buchhaltung, Marketing und Einkauf und bauen so ein Eis-Imperium auf, das sie mit vielen verschiedenen Firmen in einer Holding organisieren.  
Der Beginn eines großen Familienunternehmens?



Sie haben Fragen, Kritik, Lob, Anmerkungen zu diesem Heft? Schreiben Sie uns! [enkelfaehig@haniel.de](mailto:enkelfaehig@haniel.de)

# #06

## THEMA

### „Gute Ideen entstehen häufig in mehreren Köpfen“

Kooperation, das klingt nach einem einfachen Thema. Austausch, Zusammenarbeit, Netzwerke finden schließlich alle toll. Doch bei der Arbeit an diesem Heft haben wir gemerkt: Ganz so einfach ist es dann doch nicht. Denn wer in der Kollaboration zu guten Ergebnissen kommen will, muss viel Arbeit investieren, andere mitreißen – und vor allem wissen, wann es besser ist, einfach mal etwas alleine zu machen. Ein schmaler Grat. Haniel zum Beispiel setzt auf eine dezentrale Unternehmensstruktur mit unabhängigen Geschäftsbereichen und will dennoch Verbindungen schaffen. Weil wir wissen: Gute Ideen entstehen häufig in mehreren Köpfen. Deshalb soll dieses Heft Mut machen, die Kooperation zu wagen. Das ist nicht immer einfach. Aber immer gut.

## ENKELFÄHIG IM NETZ



### Neue Webplattform

Ab sofort finden Sie uns auch im Internet unter [www.haniel.de/enkelfaehig](http://www.haniel.de/enkelfaehig). Dort gibt es die Inhalte aller bisher erschienenen Magazine sowie zusätzlich Videos, Fotos und aktuelle Beiträge.

2 **SPIELTHEORIE**  
Zwei Eisverkäufer – ein Modell

5 **WERTEPATEN**  
Mitarbeiter dieses Magazins

6 **WERTEPOSITION**  
Franz Haniel und Stephan Gemkow über Zusammenarbeit

7 **NEWSWERT**  
Neues von Haniel

9 **PARTNERLOOK**  
Haniel-Mitarbeiter und ihre Lieblingskooperationen

16 **TELEFONKONFERENZ**  
Ein Team von KAISER+KRAFT ist in ganz Europa verteilt

18 **WAHLVERWANDTSCHAFTEN**  
Ein Netzwerk vermittelt Praktika in Familienunternehmen

20 **NICHT MIT UNS**  
Eine Reportage aus Kolumbien über ein Dorf, das nicht kooperieren will

26 **GASTBEITRAG**  
Joachim Faber erklärt, wie Gutes Unternehmen guttut

27 **VOM RAND HER DENKEN**  
Kolumnist Stephan A. Jansen zur Grenze der Kooperation

28 **MEHRWERTMITTE**  
Zahlen und Fakten zur Shareconomy, der neuen Form des Konsums

34 **BITTE ALLES SOFORT**  
Christoph Bornschein fordert einen neuen Umgang mit den Kunden von morgen

35 **WERTVERSPRECHEN**  
Stephan Gemkow und Giordano Bellincampi zu Gemeinsamkeiten von CEOs und Dirigenten

40 **FRAUENFRAGEN**  
Warum tun sich Frauen trotz eigener Organisationen mit dem Netzwerken so schwer?

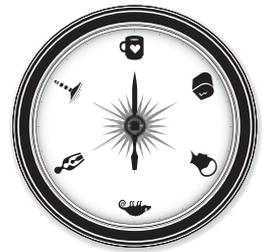
44 **NEUES AUS NEUSS**  
Fünf Unternehmen forschen zusammen an der RFID-Technik

48 **PARTNERSTÄDTE**  
Das chinesische Wuhan boomt – dank Anschubhilfe aus Duisburg

52 **BUNTE THEORIE**  
Wilhelm Bauer im Interview zu Kooperationen in Unternehmen

54 **IMPRESSUM**

55 **DIE GRÜNE SEITE**  
Was Sie noch nicht über Haniel wussten



# SECHS WERTE LEITEN DAS UNTERNEHMEN HANIEL. SECHS MENSCHEN, DIE AN DIESER AUSGABE VON ENKELFÄHIG BETEILIGT SIND, KOMMENTIEREN DEREN BEDEUTUNG. GANZ PERSÖNLICH. EIN WERTEKOMPASS



## In Generationen denken



Jedes Mal, wenn ich nach Rom komme, spaziere ich vom Kapitolsberg über das Forum bis zum Kolosseum. Ich denke dann, dass all diese Gebäude vor Jahrtausenden einzig mit dem Gedanken an die Ewigkeit errichtet wurden: Ich glaube, es gibt etwas Göttliches, das die Menschen auf ihrem Weg aus den Höhlen zu den Sternen antreibt.

**Alessandro Cattaneo** und sein internationales Team porträtieren wir in dieser Ausgabe.



## Wandel gestalten



Für mich bilden die traditionellen Techniken, mit denen ich arbeite, einen Kontrast zur digitalen Medienwelt. Aus Papier ganze Bilder zu erstellen ist natürlich aufwendiger. Aber auch sehr wirkungsvoll. Doch ich mache das nicht aus Nostalgie, sondern weil auch im Wandel nicht alles, was technisch möglich ist, automatisch besser ist. Für mich geht es nicht echter.

Die Illustratorin **Katrin Rodegast** hat den Titel dieser Ausgabe und die Motive der „Mehrwertmitte“ gestaltet.



## Verantwortung übernehmen



Meine Frau arbeitet in einer Tageseinrichtung für Menschen mit einer Behinderung. Uns beiden ist es sehr wichtig, dass diese Menschen nicht vergessen werden, sondern einen Platz in unserer Gesellschaft haben. Auch sie sollen die Möglichkeit haben, sich in unserer Mitte zu entwickeln. Dafür setze ich mich ein.

**Ger van Riek** leitet die niederländische Niederlassung von KAISER+KRAFT.



## Mitarbeiter stärken



Jahrelang hieß das Zauberwort „Work-Life-Balance“. Doch heute verschwimmt die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit: Man kann immer und überall denken, schreiben, gestalten. Erreichbarkeit ist die neue Anwesenheit, und aus der Balance wurde die Wortneuschöpfung „Work-Life-Blend“. Das ist schick, modern und manchmal ganz schön anstrengend. Das Stichwort heißt: Vertrauen. Denn wer zusammenarbeitet, muss sich auch aufeinander verlassen können.

**Christine Fehenberger** arbeitet bei Burda und ist unter anderem Creative Director Editorial von Enkelfähig.



## Als Unternehmer handeln



Seit es nicht mehr zu den Selbstverständlichkeiten gehört, Konzerte und Opern zu besuchen, spielt auch bei einem Sinfonieorchester unternehmerisches Handeln zunehmend eine Rolle. Es gilt, Publikum zu gewinnen. So zum Erfolg verurteilt, müssen wir achtgeben, den eigenen Anspruch nicht zu vernachlässigen. Schließlich sind wir verantwortlich für ein großes europäisches Musikerbe.

**Dr. Alfred Wendel** ist Intendant der Duisburger Philharmoniker.



## Wert schaffen



Als Mitglied der Haniel-Familie ist es mir wichtig, die gemeinsamen Werte nach innen und außen zu tragen und zu leben. Genauso wichtig ist die Evolution dieser Werte, da die Familie immer größer wird. Wir haben uns immer am „ehrbaren Kaufmann“ orientiert, inzwischen sind die sechs Unternehmenswerte dazugekommen. Ich glaube, dass es an der Zeit ist, dass auch die Familie für sich klare, gemeinsame Werte formuliert, um sich daran zu orientieren.

**Carlo Böninger** ist Mitglied der Familie Haniel und hat an der Wahlverwandtschaften-Kooperation teilgenommen.

**„Ein Kompromiss ist manchmal notwendig, aber nie das Optimum ...“**

Stephan Gemkow ist Vorstandsvorsitzender der Franz Haniel & Cie. GmbH

**„... er kann aber einen Beitrag dazu leisten, in einer verfahrenen Situation zu einer Lösung zu kommen.“**

Franz Markus Haniel ist Aufsichtsratsvorsitzender der Franz Haniel & Cie. GmbH



## STEPHAN GEMKOW IM POSITIONSVERGLEICH MIT FRANZ MARKUS HANIEL

### Was zeichnet Ihre Zusammenarbeit aus?

[SG] Ein hohes Maß an Unkompliziertheit. Wenn es nötig ist, auf Zuruf, per SMS oder mit kurzen Anrufen – egal, ob bei Tag oder Nacht. Das wird aber nicht überstrapaziert, sondern ist stets sehr zielorientiert. Es gibt da einen Gleichklang in der Einschätzung von Themen. Man muss nicht lange Geschichten erzählen, sondern kommt immer zum Punkt.

[FMH] Vertrauen, Offenheit – das ist die Basis. Und immer im Bewusstsein, dass Themen offen angesprochen und nicht unter den Tisch gekehrt werden.

### Wie wichtig sind Netzwerke für Sie?

[SG] Ich bin niemand, den man üblicherweise einen „Netzwerker“ nennt. Ich bin zwar gut vernetzt, aber für mich dient dies nicht primär der Durchsetzung von Interessen – deswegen ist Netzwerken ja oft negativ konnotiert. Bei mir dient es der Sensorik: mitzubekommen, was läuft. Netzwerke helfen auch, Kräfte zu bündeln und den eigenen Standpunkt zu justieren. Das schafft Stabilität.

[FMH] Sehr wichtig. Ich glaube, in der heutigen Welt funktioniert vieles über solche Netzwerke. Sie dienen dazu, Themen zu bewegen, sich auszutauschen, voneinander zu lernen. Auch unsere Familie ist letztlich ein solches Netzwerk, in dem Themen bewegt werden. Deshalb pflegen wir dieses Netzwerk sehr sorgfältig, weil hier Bindungen entstehen.

### Wann sind Sie nicht kooperationsbereit?

[SG] Ich kann Illoyalität und Unehrllichkeit auf den Tod nicht leiden. Da kann ich auch nicht über meinen Schatten springen.

[FMH] Wenn es um Charakterschwäche geht. Und wenn gegen mein Werteverständnis verstoßen wird.

### Bitte beenden Sie diesen Satz: Ein Kompromiss ...

[SG] ... ist manchmal einfach notwendig, aber niemals das Optimum.

[FMH] ... kann einen Beitrag dazu leisten, in einer verfahrenen Situation zu einer Lösung zu kommen.

# Das Wichtigste vorab

## TAKKT

### Schrittzähler

Takkt hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2016 weltweit Branchenvorbild in Sachen Nachhaltigkeit zu sein. Was bislang erreicht wurde, zeigt der jüngst vorgelegte Fortschrittsbericht. „Wir sind bereits ein gutes Stück dabei vorangekommen, Nachhaltigkeit in unsere Wertschöpfung zu integrieren und organisatorisch zu verankern“, sagt Takkt-Vorstandsvorsitzender Felix Zimmermann. Für 2013 stehen grüne Produktreihen wie die klimaneutral produzierte „EUROKRAFT Active Green Line“ von KAISER+KRAFT im Fokus. Zudem will Takkt die Anforderungen an Lieferanten in Sachen Nachhaltigkeit erhöhen.

## HANIEL

### Es geht voran

Haniel ist zurück in den schwarzen Zahlen: Im ersten Halbjahr 2013 stieg das Ergebnis nach Steuern von minus 277 Millionen auf 84 Millionen Euro. Auch beim Schuldenabbau gibt es große Fortschritte, die Nettofinanzschulden wurden deutlich unter die angestrebten zwei Milliarden Euro gesenkt. „Dennoch hat der Schuldenabbau weiter oberste Priorität für uns, damit wir Ende 2014 wieder über den Spielraum verfügen, den wir unternehmerisch benötigen“, so Stephan Gemkow, Vorstandsvorsitzender von Haniel. Die positive Entwicklung zeigt sich auch im Rating: Standard & Poor's hat im September das Rating von BB (mit positivem Ausblick) auf BB+ (mit stabilem Ausblick) angehoben. Moody's folgte am 10. Oktober und hob das Rating von Ba2 auf Ba1 an.

Fotos: Haniel

## CELESIO

### Expansionskurs

In Brüssel wurde am 20. September die erste belgische Lloyds-Pilotapotheke eröffnet – es ist die insgesamt 50. des Pharmahändlers und Apothekenbetreibers. Parallel eröffneten zwei weitere LloydsPharma-Apotheken in Belgien. Wie die anderen Pilotapotheken Celesios setzen auch diese auf Schwerpunktkategorien wie Haut und Schmerz, innovative Serviceformate, Qualitätsprodukte und neueste Technologie. In Irland hat Celesio alle 73 eigenen Apotheken bereits in das Europäische Apothekennetzwerk aufgenommen.



**Schnittig:** Belgien-Chef Philippe Lacroix und Vorstand Stephan Borchert von Celesio mit Véronique de Kock, Miss Belgium 1995

## 1. HANIEL KLASSIK OPEN AIR

### Gratis, aber nicht umsonst

Das Klassik Open Air, eine Kooperation von Haniel, den Duisburger Philharmonikern und der Deutschen Oper am Rhein, begeisterte über 6000 Zuschauer. Im Fokus standen am 13. September klassische Ohrwürmer von Giuseppe Verdi und Richard Wagner, die in diesem Jahr ihren 200. Geburtstag gefeiert hätten. Rock-Oldies mit Orchesterbegleitung und ein Feuerwerk zur „Fluch der Karibik“-Filmmusik konnten ebenfalls begeistern. Die Idee der Veranstaltung: klassische Musik für alle gratis und draußen anzubieten. „Wir haben unsere Wurzeln in Duisburg. Durch das Haniel Klassik Open Air unterstützen wir Orchester und Kultur und schaffen so Lebensqualität für die Bürger der Stadt – und unsere Mitarbeiter“, sagte Haniel-Vorstandsvorsitzender Stephan Gemkow in seiner Eröffnungsrede.



**Unter unserem Himmel:** Beim 1. Haniel Klassik Open Air kamen Mitte September 6000 Zuschauer zusammen, um den Duisburger Philharmonikern zuzuhören

# Hier sind die Nachrichten

## METRO

### Die Selbermacher

Seit Anfang Juli produziert METRO Cash & Carry in Düsseldorf und Berlin-Marienfelde in eigenen Blockheizkraftwerken Strom und Wärme aus Erdgas. Ziel ist es, unabhängiger von der Energiepreisentwicklung zu werden, die Energiekosten langfristig zu reduzieren sowie die eigene Klimawirkung zu verringern. Durch Regularien wie Netznutzungsentgelte und die Umlage für erneuerbare Energien steigen die Kosten für Strom – und machen eine dezentrale Energieproduktion wirtschaftlicher. „Dank der Blockheizkraftwerke können wir die Energieversorgung für die beiden Standorte langfristig sichern und zugleich die Kosten beträchtlich senken“, sagt Olaf Schulze, Geschäftsführer der METRO PROPERTIES Energy Management GmbH. In den Blockheizkraftwerken produziert METRO Cash & Carry etwa ein Viertel des Strombedarfs der Großmärkte und den gesamten Wärmebedarf für Heizung, Klimatisierung und Warmwasseraufbereitung. So werden über eine Laufzeit von zehn Jahren etwa fünf Prozent Energiekosten eingespart. Für 2014 ist die Inbetriebnahme weiterer Anlagen in russischen Märkten geplant.



**Unabhängig:** v.l. Roland Bertsch (METRO PROPERTIES), Olaf Schulze (METRO PROPERTIES Energy Management), Thomas Stephanblome (E.ON), Martin Thomas (METRO Cash & Carry) und Hervé Touati (E.ON Connecting Energy)

## CWS-BOCO

### Saubere Leistung

Rund ein Drittel aller Deutschen wäscht und trocknet sich die Hände nicht nach jedem Toilettengang – dabei ist Handhygiene der effektivste Schutz vor Infektionen. So bietet CWS-boco seinen Kunden als erster Waschraumdienstleister in Deutschland einen selbstreinigenden Türgriff an. Er bezieht sich nach jeder Benutzung automatisch mit einer neuen Folie – jeder Besucher fasst einen absolut sauberen Griff an. Das System ist leicht zu installieren, da die Folien in einer Kartusche unterhalb des Griffs integriert sind. Die „CWS Clean Touch“-Klinke ist ab 2014 erhältlich.



**Hygiene zum Anpacken:**  
die CWS-Türklinke

## HANIEL STIFTUNG

### Viererkette

Seit diesem Jahr liegt „Bildung als Chance“ im Verantwortungsbereich der Haniel Stiftung. Teach First (Förderung und Schulentwicklung), Chancenwerk (Nachhilfe), Apeiros (Reintegration von Schulverweigerern) und Ashoka (Förderung von Sozialunternehmen) bündeln in Duisburg ihre Aktivitäten, um die Zukunftschancen bildungsbenachteiligter Kinder zu verbessern. Ziel ist es, den Schülern einen individuellen Bildungsweg zu ermöglichen. Dafür setzt man auf Nachhilfeangebote, Reintegration von Schulverweigerern sowie das Aufzeigen von Berufsperspektiven. 2013 werden bereits zwölf Duisburger Schulen unterstützt.

## ELG

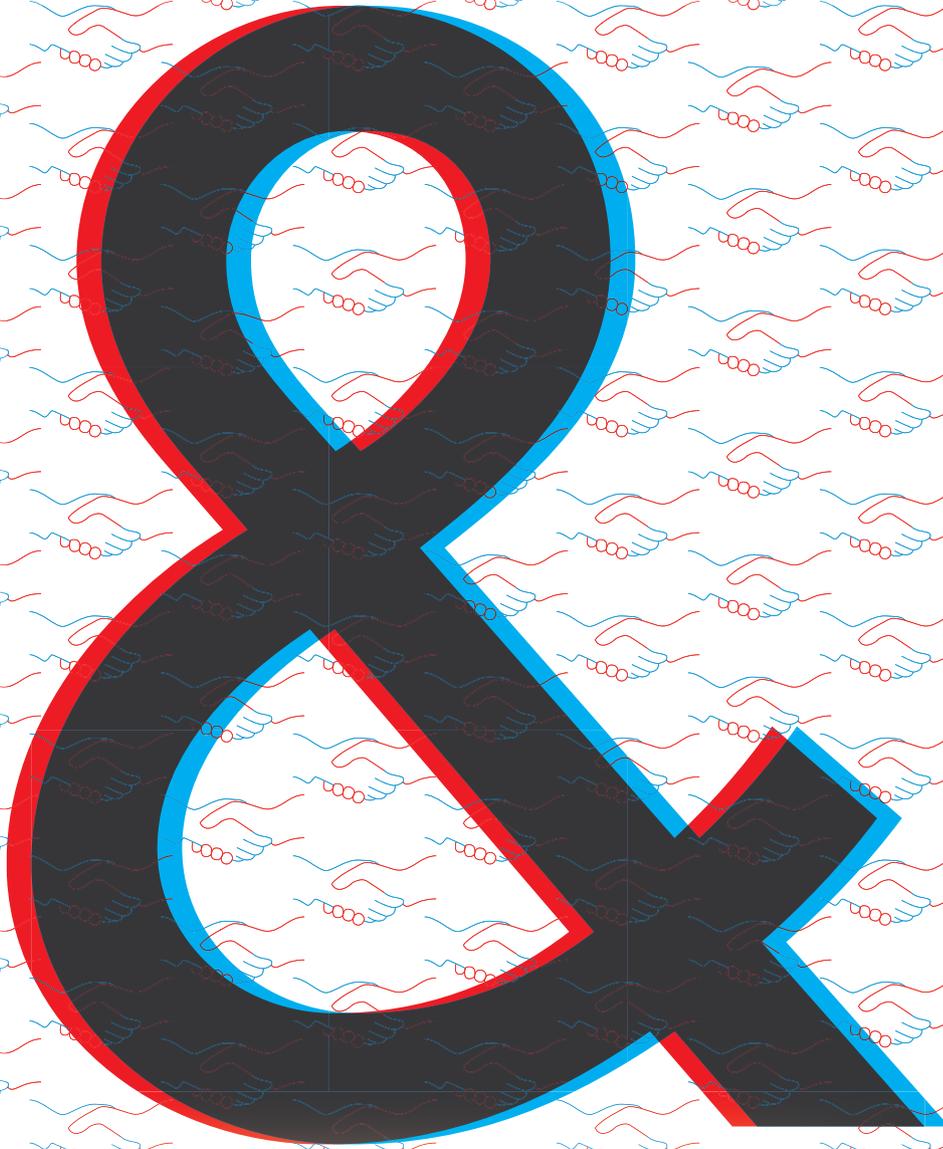
### Hoch hinaus

Zum 15. Juli 2013 hat ELG Utica Alloys die Metal Management Aerospace, Inc. in Hartford, Connecticut, USA von Sims Metal übernommen. Metal Management Aerospace recycelt aus der Luft- und Raumfahrtindustrie hochwertige Legierungen. Das Unternehmen ist führend in dieser Branche. „Die Integration von Metal Management Aerospace, Inc. untermauert unsere Fähigkeit, Lieferanten und Kunden gleichermaßen den höchstmöglichen Service mit wahrhaft globalem Maßstab anzubieten“, erläutert das ELG-Management.



**Gelandet:** Metal Management Aero gehört nun zu ELG

Fotos: Haniel



Gemeinsam Hindernisse überwinden,  
zusammen Lösungen finden und miteinander  
Erfolge feiern – **zu zweit geht alles besser.**  
Sechs Erfolgsteams aus der Haniel-Gruppe  
erzählen, was sie unschlagbar macht

Protokolle: **Friederike Andrae**

## ECHT ÜBER DAS ZIEL HINAUS

**Andrew Henman** (59) leitet die Niederlassung von KAISER+KRAFT in Großbritannien. Mit **Barry Rose** (76) bringt er bei den Crowthorne Archers Anfängern die Grundlagen des Bogenschießens bei



**Volltreffer:** Barry Rose (links) und Andrew Henman

## „Andrew hat mich überredet, die Trainerausbildung zu machen“



### Was wir aneinander besonders schätzen:

**Andrew Henman:** Barry weiß sehr viel über das nötige Equipment und kann sein Wissen auch gut teilen, da er vor seiner Pensionierung als Lehrer unterrichtete.

**Barry Rose:** Für mich ist es wichtig, dass wir viel herumblödeln und uns bestens verstehen.

### Wie meistern Sie gemeinsam schwierige Situationen?

**Henman:** Wir hatten schon einmal einen Jungen mit einer Aufmerksamkeitsstörung im Kurs. Da wäre es nicht zu verantworten gewesen, ihn zum freien Training zuzulassen.

**Rose:** Wenn man jemandem etwas zeigt, kommt man den Leuten sehr nah – das ist mir unangenehm. Andrew gab mir den Tipp, einfach nachzufragen, ob das demjenigen recht ist.

### Unser größter Erfolg:

**Rose:** Fast die Hälfte der aktuellen Vereinsmitglieder war in unserem Anfängerkurs.

**Henman:** Sogar einige Sportler, die jetzt in der Landesmannschaft von Berkshire County an Wettkämpfen teilnehmen, haben früher mal in unserem Kurs angefangen.

### Was wir voneinander gelernt haben:

**Rose:** Andrew hat mich damals überredet, die Trainerausbildung zu machen. Er ist sehr gut organisiert, da konnte ich mir einiges anschauen, wenn wir etwa den Platz für das Training vorbereiten mussten.

**Henman:** Barry hatte sein Hobby lange Zeit aufgegeben. Er ist nach einer Herz-OP früher in Rente gegangen und hat erst spät wieder mit dem Bogenschießen angefangen. Daraus habe ich gelernt, dass man eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Freizeit finden muss.

## MEIN KIND UND KINDESKIND

**Leonie Bühler** (40) arbeitet im Marketing von Celesio. Damit sie das kann, passt ihre Mutter **Gabi Erhardt** (61) auf ihre kleine Tochter **Pauline** (3) auf

**„Zu meiner Mutter habe ich ein Urvertrauen“**

**Was wir aneinander besonders schätzen:**

**Leonie Bühler:** Meine Mutter hat bei mir damals alles richtig gemacht – das wird bei Pauline jetzt auch so sein. Zu meiner Mutter habe ich ein Urvertrauen, ohne ihre Unterstützung könnte ich meinen Beruf nicht so ausüben.

**Gabi Erhardt:** Ich finde es schön, dass sie mir voll vertraut und freie Hand lässt, auch wenn ich die Dinge manchmal anders mache als sie mit Pauline. Außerdem verbringe ich natürlich gerne viel Zeit mit meiner Enkelin.

**Wie meistern Sie gemeinsam schwierige Situationen?**

**Erhardt:** Wenn Leonie auf Geschäftsreisen gehen muss, übernachtet Pauline bei mir und meinem Mann.

**Bühler:** Gerade wenn Termine kurzfristig verschoben werden, springt sie auch mal spontan ein, um Pauline zu betreuen. Da habe ich manchmal schon fast ein schlechtes Gewissen.

**Unser größter Erfolg:**

**Erhardt:** Wir haben mit Pauline ein glückliches Kind. Ich denke, wir haben für sie die beste Lösung gefunden.

**Bühler:** Es klappt die ganze Zeit über bereits sehr gut. Und wir beide verstehen uns auch immer noch gut.

**Was wir voneinander gelernt haben:**

**Erhardt:** Ich war immer jemand, der sich selbst sehr zurückgenommen hat. Durch meine Tochter bin ich selbstbewusster geworden.

**Bühler:** Als werdende Mutter wird man ja mit allerlei Ratschlägen konfrontiert – meine Mutter hat mir die Zuversicht gegeben, dass auch ich als Mutter wissen werde, was das Beste für mein Kind ist.



Fotos: Toby Binder

## DREAMTEAM: BERUFLICH UND PRIVAT

**Juliane Nickel** (24) und **Heiko Keunike** (32) haben sich vor sechs Jahren am Franz-Haniel-Platz bei ihrer Arbeit im Archiv kennen- und lieben gelernt. Seit zwei Jahren teilen sie sich sogar eine Stelle

**„Wir verstehen uns auch ohne viele Worte“**

**Was wir aneinander besonders schätzen:**

**Juliane Nickel:** Wir können uns immer aufeinander verlassen – beruflich und privat.

**Heiko Keunike:** Wir haben noch nie aneinander vorbeigeredet. Deshalb brauchen wir weder detaillierte Projektübergaben noch lange Erklärungen.

**Wie meistern Sie gemeinsam schwierige Situationen?**

**Nickel:** Als im Archiv eine Stelle gestrichen wurde, fiel es uns schwer zu entscheiden, ob einer von uns beiden geht oder wir beide mit einer halben Stelle bleiben. Wir haben uns für die Gemeinsamkeit entschieden – das hat uns noch stärker gemacht.

**Keunike:** Mir war schnell klar, dass ich weiter mit Jule arbeiten möchte; auch um die Aufgaben zwischen uns aufteilen zu können.

**Unser größter Erfolg:**

**Keunike:** Wir sind bisher absolut krisenfrei durch die Beziehung gekommen – im Oktober werden wir sogar heiraten.

**Nickel:** Sein Studium und meine Ausbildung. Wir haben uns gegenseitig viel unterstützt. Ich konnte meine Ausbildung sogar von drei auf zwei Jahre verkürzen.

**Was wir voneinander gelernt haben:**

**Keunike:** Im Studium hat Jule meine Hausarbeiten gegengelesen, und ich konnte von ihrer manchmal harten Kritik sehr profitieren.

**Nickel:** Früher war ich oft unausgeglichen und unruhig – das ist heute ganz anders.



## IN GUTEN WIE IN FLUTEN-ZEITEN

Die Spedition von **Burkhard Weiße** (49) fährt seit 1990 für **Jörg Marbach** (56), Leiter der GEHE-Niederlassung Halle, die Medikamente zu den Apotheken. Das Hochwasser im Juni hat die beiden Männer noch enger zusammengeschweißt



# „Geht nicht‘ gibt’s nicht!“

## Was wir aneinander besonders schätzen:

**Burkhard Weiße:** Herr Marbach kann zupacken und behält immer einen guten Überblick.

**Jörg Marbach:** Herr Weiße ist mit viel Herz bei der Sache. Er ist uns auch über die rein wirtschaftlichen Interessen hinaus verbunden. Das hat er bei der Hochwasserkatastrophe bewiesen.

## Unser größter Erfolg:

**Weiße:** Wir konnten nach nur zwei Tagen Reparatur die Versandhalle wieder in Betrieb nehmen – daran hätte ich nicht geglaubt.

**Marbach:** Wir haben die Versorgung der Apotheken während des Hochwassers aufrechterhalten können. Die Belieferung der Kunden war nur kurz eingeschränkt, danach konnten wir unseren regulären Betrieb schnell wieder voll aufnehmen.

## Was wir voneinander gelernt haben:

**Weiße:** Herr Marbach hat einen sehr motivierenden Führungsstil: Er lebt seinen Mitarbeitern vor, was er von ihnen erwartet. So halte ich das auch.

**Marbach:** Ich finde, überraschend wenig, denn oft haben wir gleichzeitig dieselben Ideen – sogar dasselbe Motto: ‚Geht nicht‘ gibt’s nicht! ██████████

## Wie meistern Sie gemeinsam schwierige Situationen?

**Marbach:** Als im Juni das Hochwasser kam, stand unsere Niederlassung komplett unter Wasser. Ein ordnungsgemäßer Versand war nicht möglich, weil die Anlage beschädigt war.

**Weiße:** Wir haben GEHE daraufhin den Rohbau unseres neuen Firmensitzes zur Verfügung gestellt. Teilweise unter freiem Himmel improvisierten wir dann den Versand. Zum Glück hat das Wetter mitgespielt!

**Zupackend:** Burkhard Weiße (links) und Jörg Marbach



## GEMEINSAM AM RAD DREHEN

**Patrick Maaßen** (39) ist Audit Senior Manager in der Revision bei Haniel, **Matthias Weigert** (28) arbeitet dort als Senior Risk & Finance Manager in der Finanzabteilung. Beide starten mit der Betriebssportgruppe Radsport im Achterteam beim 24-Stunden-Rennen im Duisburger Landschaftspark



Über die Räder gekommen: Patrick Maaßen (dritter von links) und Matthias Weigert (zweiter von rechts)

# „Im Team sind alle füreinander da“

## Was wir aneinander besonders schätzen:

**Patrick Maaßen:** Durch den Einsatz aller Teammitglieder entsteht ein besonderer Gemeinschaftssinn. Wir sprechen alle Themen offen an und finden immer eine Lösung.

**Matthias Weigert:** In unserem Team ist jeder für den anderen da. Sei es beim Auf- und Abbau, bei der Verpflegung oder mit Rat und Tat zum Mountainbike.



## Wie meistern Sie gemeinsam schwierige Situationen?

**Maaßen:** Die Nacht birgt die größten Herausforderungen. Die Sicht ist stark eingeschränkt, und Müdigkeit macht sich breit. Dann müssen jeder Handgriff und jede Abstimmung sitzen.

**Weigert:** Wenn mitten auf der Strecke die Kette reißt, ist immer sofort ein Teammitglied mit Ersatzteilen und Werkzeug zur Stelle, um mir zu helfen.

## Unser größter Erfolg:

**Maaßen:** 2009 sind wir mit einem Achterteam 77 Runden gefahren und haben den dritten Platz in der Firmenwertung belegt.

**Weigert:** Eine solche Leistung ist nur möglich, wenn Organisation und Abläufe stehen und sich jeder entsprechend einbringt.

## Was wir voneinander gelernt haben:

**Maaßen:** Alles ist machbar. Mit der richtigen Strategie und Taktik haben wir es trotz unterschiedlichem Leistungsniveau geschafft, vorne mitzufahren.

**Weigert:** Freud und Leid über die 24 Stunden lassen sich am besten gemeinsam teilen.

## MEIN PARTNER UND DIE MIT DER KALTEN SCHNAUZE

**Dagmar Fabian** (50) arbeitet bei CWS-boco im Innendienst der Kundenbetreuung. In ihrer Freizeit engagiert sie sich mit ihrem **Mann Klaus** (54) beim Technischen Hilfswerk. Mit ihren Hunden **Shari** (3) und **Cora** (7) suchen sie vermisste Personen



## „Im Einsatz müssen wir uns blind aufeinander verlassen können“



Fotos: Dominik Aebach

### Was wir aneinander besonders schätzen:

**Dagmar Fabian:** Klaus ist sehr teamorientiert, sowohl was Menschen als auch was den Partner Hund betrifft. Er sagt immer, man müsse fair zum Hund bleiben: Der Hund könne ja nur das, was man ihm beigebracht habe.

**Klaus Fabian:** Wir sprechen die gleiche Sprache. Dagmar kann auch für mich als Ausbilder einspringen, wenn ich mal nicht kann, und ich weiß, dass sie das in meinem Sinne weiterführt.

### Wie meistern Sie gemeinsam schwierige Situationen?

**Klaus:** Jeder Mensch und jeder Hund wird individuell ausgebildet, trotzdem müssen alle auch als Team funktionieren. Im Einsatz können wir uns dann blind aufeinander verlassen.

**Dagmar:** Jeder hat mal bessere und schlechtere Tage – Menschen wie auch Hunde. Damit muss man in der Gruppe arbeiten können und entsprechend Geduld haben.

### Unser größter Erfolg:

**Klaus:** Bei Einsätzen ist es für uns toll, wenn wir als Team unseren Beitrag zu einer größeren Aktion mit Polizei und Feuerwehr leisten konnten.

**Dagmar:** Vor Kurzem hatte unsere Gruppe eine Vorführung bei der Freiwilligen Feuerwehr Wuppertal-Hahnerberg. Da hat alles gut geklappt.

### Was wir voneinander gelernt haben:

**Dagmar:** Mein Mann ist hier mein Ausbilder – ich habe in Bezug auf Rettungshunde alles von ihm gelernt.

**Klaus:** Ich bin in der Zusammenarbeit mit anderen manchmal zu impulsiv, Dagmar geht da ausgeglichener heran.

**Acht Länder, ein Geschäft:** Von Lissabon bis Istanbul verkauft Alessandro Cattaneos Team die Geschäftsausstattung von KAISER+KRAFT. Sein wertvollstes Gut: Gemeinsam überwindet es jede Distanz und alle Kulturunterschiede

# Guter Draht ist teuer

Von **Friederike Andrae** / Illustration: **Bernd Schifferdecker**

**E**s ist sieben Uhr morgens in Lomazzo, als Alessandro Cattaneo seinen Rechner hochfährt. Die italienischen Kunden, die er von dem Ort zwischen Mailand und dem Comer See aus betreut, trinken vielleicht gerade ihren ersten Espresso, doch als Chef der Süd-West-Gruppe bei KAISER+KRAFT ist Cattaneo mit seinen Gedanken ohnehin meist in ganz Europa. Etwa bei Önder Yeğnier, der sich in Istanbul wahrscheinlich gerade mit dem Zoll herumärgert, der ihm immer wieder den Import der Güter aus Deutschland erschwert. Doch Yeğniers Stress hat für seinen britischen Kollegen Andrew Henman etwas Tröstliches: „Wenn sich jemand aus unserem Team beschwert, wie schlecht er es in Holland oder Spanien hat, kann er Önder anrufen. Dann wissen wir wieder, dass es noch wesentlich schlimmer sein kann.“ Es wird überhaupt recht viel zwischen den Niederlassungsleitern der Süd-West-Gruppe telefoniert. „Ich kann meine Kollegen jederzeit anrufen“, versichert Ger van Riek, der KAISER+KRAFT mit seinem Team auf dem niederländischen Markt vertritt. „Etliche Leute sind schon seit vielen Jahren im Geschäft und sind sehr erfahren. Davon können gerade die weniger Erfahrenen profitieren.“

Dies klappt auch deshalb so gut, weil das Unternehmen europaweit gleich tickt: Angebot und Service sind nahezu identisch. In acht Ländern werden Unternehmen, Ämter oder Werkstätten mit Kommissionierwagen, Aktenregalen und Abfallsammlern versorgt – also mit allem, was sie brauchen.

Das gleiche Angebot, das gleiche Marketing in ganz Europa: Dies kann deshalb gut gehen, weil sich das Team von Cattaneo auf die sehr unterschiedlichen Märkte und ihre Eigenheiten einstellt. „In Spanien sind zum Beispiel die Zahlungsziele länger als in Deutschland und den Niederlanden. Doch ob der Kunde statt mit 15 oder 60 Tagen Skonto zahlen will, ändert am Modell selber wenig“, erzählt Oscar Sanjosé Messing, Niederlassungsleiter in Barcelona.

„Ich merke immer wieder, wie sensibel unsere türkischen Kunden sind. Deshalb drücken wir uns immer noch einen Takt höflicher aus“, berichtet dagegen Önder Yeğnier. „Auf bestimmte Sachen wie Mahnschreiben verzichten wir sogar ganz: Das würde man hier als sehr kränkend empfinden, und wir würden vielleicht sogar Kunden verlieren. Daher rufen wir eher an und erinnern ganz höflich an die Zahlung.“ Seine Teamkol-

---

**Das Team hilft sich über Grenzen hinweg - mit ihren individuellen Kontakten und dem gemeinsamen Humor**

---

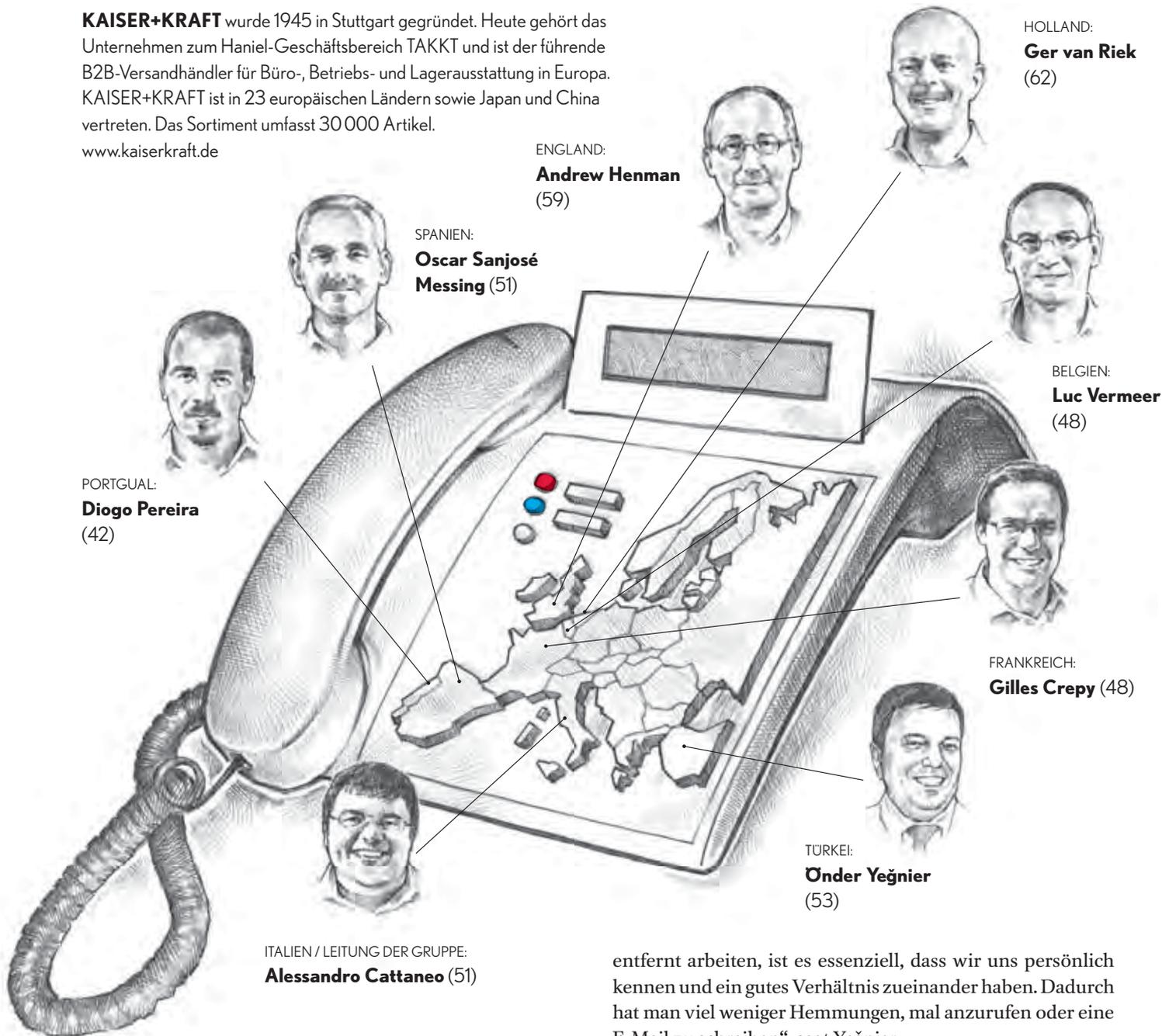
legen müssen sich jedoch keine Sorgen machen, dass er sie als grob empfinden könnte. In Deutschland geboren und bis zum 17. Lebensjahr dort aufgewachsen, weiß er sich auf unterschiedliche Gepflogenheiten einzustellen: „Im Kontakt mit den Kollegen darf ich natürlich nicht das Verhalten des Gegenübers nach meiner eigenen Mentalität bewerten.“

Was dann passiert, weiß der Brite Henman nur zu genau. „Der britische Humor ist sehr eigen. Oft sagt man das Gegenteil dessen, was man wirklich meint, ohne die Stimme zu verändern. Der Zuhörer muss entscheiden, was man wohl wirklich meint.“ Bei früheren internationalen Arbeitgebern eckte

## ÜBER KAISER+KRAFT

**KAISER+KRAFT** wurde 1945 in Stuttgart gegründet. Heute gehört das Unternehmen zum Haniel-Geschäftsbereich TAKKT und ist der führende B2B-Versandhändler für Büro-, Betriebs- und Lagerausstattung in Europa. KAISER+KRAFT ist in 23 europäischen Ländern sowie Japan und China vertreten. Das Sortiment umfasst 30 000 Artikel.

www.kaiserkraft.de



Henman damit an. Mit den Kollegen bei KAISER+KRAFT kann er jedoch unbekümmert sein: „London–Mailand ist doch genau die richtige Distanz, die man zum Chef haben sollte“, schreibt er in einer Mail, die Cattaneo in Kopie erhält. Alessandro Cattaneo besucht vierteljährlich jede der Niederlassungen, um sich mit seinen Mitarbeitern zu besprechen. Zweimal im Jahr treffen sich zudem alle Kollegen zu gemeinsamen Symposien. „Das hebt die Motivation, wenn man Probleme und Positives teilen kann“, erklärt der Niederländer van Riek. Abends wird dann durchaus auch über Privates gesprochen. Dies ist allen, die sich sonst nicht persönlich treffen, besonders wichtig; „Gerade weil wir so weit voneinander

entfernt arbeiten, ist es essenziell, dass wir uns persönlich kennen und ein gutes Verhältnis zueinander haben. Dadurch hat man viel weniger Hemmungen, mal anzurufen oder eine E-Mail zu schreiben“, sagt Yeğnier.

Dies kann auch helfen, wenn man sonst nicht weiter weiß, wie es etwa Gilles Crepy erging, dem Leiter der französischen Niederlassung: Er kam mit einem internationalen Unternehmen einfach nicht ins Geschäft und fragte seine Kollegen, ob es ihnen auch so ginge. In den Niederlanden arbeitete man aber genau mit diesem Konzern eng zusammen. „Mein Kollege hat eine sehr gute Beziehung zu dem Kunden und half mir durch seinen Key-Account-Manager, einen Kontakt in Frankreich herzustellen“, erzählt Crepy, der aber die Zusammenarbeit im interkulturellen Team nicht nur wegen der praktischen Vorzüge schätzt: „Als Direktor einer Niederlassung kann man sonst manchmal etwas einsam sein.“

# Es bleibt ja in der Familie

Von **Sonja Hausmanns** / Fotografie: **Michael Hudler**



**Für die Galerie:**  
Haniel-Familienmitglied  
Carlo Böninger (rechts)  
und Frank Gotthardt,  
Public-Affairs-Leiter  
bei Merck

# HANIEL TRENNT KLAR ZWISCHEN EIGENTÜMERN UND MANAGEMENT - SELBST EIN PRAKTIKUM IST FÜR FAMILIENMITGLIEDER UNMÖGLICH. WER DENNOCH ERFAHRUNGEN SAMMELN MÖCHTE, KANN SICH AN DAS NETZWERK „WAHLVERWANDTSCHAFTEN“ WENDEN, DAS PRAKTIKA BEI FAMILIENUNTERNEHMEN VERMITTELT

**M**an stelle sich mal vor, man wäre in einen Familienbetrieb hineingeboren worden – dürfe aber nicht mitarbeiten. Für Carlo Böninger ist das so. Weil es bei Haniel die Trennung zwischen Eigentümern und Managern gibt, können Familienmitglieder wie er dort nicht einmal ein Praktikum machen. Doch genau darum ging es Böninger im vergangenen Jahr: praktische Erfahrung sammeln.

Der 24-Jährige hatte gerade sein Bachelorstudium an der Universität Maastricht in Philosophie und Kulturwissenschaften abgeschlossen. Nun wollte er die Zeit bis zum Beginn des Masterstudiums in Public Policy an der Hertie School in Berlin sinnvoll nutzen. Da ein Praktikum bei Haniel ausgeschlossen war, wandte er sich an „Wahlverwandtschaften“. In diesem Netzwerk, das Haniel initiiert hat, sind mehrere Familienunternehmen aus Deutschland und eines aus Italien vereint – darunter das Pharma-, Chemie- und Life-Science-Unternehmen Merck. Für Böninger die ideale Station, denn „ich möchte später gerne Unternehmen in Sachen Corporate Responsibility beraten“. Da passte es gut, dass Merck von Darmstadt aus die CR-Aktivitäten weltweit steuert.

Böningers Lebenslauf landet auf dem Tisch von Frank Gotthardt, denn auch wenn „Wahlverwandtschaften“ ein exklusives Netzwerk ist – einfach durchgewinkt werden Bewerbungen auch hier nicht. Doch Gotthardt, der als Leiter Public Affairs auch den Bereich CR verantwortet, ist angetan von Böninger. „Eine wirklich überzeugende Bewerbung, und ich hatte von Anfang an das Gefühl, dass da jemand vor mir sitzt, der für das Thema brennt und mitar-

beiten will.“ Den Studenten wiederum reizen die Aufgaben, die ihm das Unternehmen bietet. Er unterstützt das Team unter anderem bei der Öffentlichkeitsarbeit und wirkt am CR-Bericht mit. „Ich habe viel Recherche gemacht, einige Texte verfasst ... eben klassische Praktikantenaufgaben“ – darauf legt er Wert. Deshalb findet er es

---

## **Böninger erledigt auch klassische Praktikantenaufgaben - auf diese Feststellung legt er Wert**

---

auch nicht schade, dass während seines Praktikums ein vereinbartes Treffen mit einem hochrangigen Mitglied der Familie Merck am Ende nicht zustande kommt. „Ich wollte Praktikant sein und nicht Vertreter von Haniel.“

Es ist wohl auch diese Bescheidenheit, die Carlo Böninger auszeichnet. Beim Team von Merck jedenfalls kommt der junge Mann, der seine Sätze oft mit einem Augenzwinkern beendet, gut an. „Er hat Eindruck hinterlassen“, bescheinigt ihm Frank Gotthardt. „Wegen seiner Zuverlässigkeit und Gründlichkeit, aber auch, weil er von Anfang an verstanden hat, wie ein Unternehmen funktioniert.“ Böninger findet, er habe in den viereinhalb Monaten in Darmstadt „wahnsinnig viel gelernt“.

Was nicht ohne Folgen blieb: Auch in seiner Masterarbeit wird er sich mit dem Thema „Unternehmerische Verantwortung“ beschäftigen – und er setzt sie schon jetzt ganz praktisch um. Vor Kurzem hat Böninger mit drei Freunden das Unternehmen Karma-wood gegründet. Gemeinsam entwer-

fen und vertreiben sie handgefertigte Sonnenbrillen aus Holz. Die Gestelle sind aus FSC-zertifiziertem Holz, die Lacke biologisch abbaubar und die Logistik CO<sub>2</sub>-neutral. „All diese Maßnahmen gewährleisten, dass Karma-wood mit reinem Gewissen operieren kann. Und doch ist es uns nicht genug“, schreiben die Jungunternehmer auf ihrer Website. Weshalb sie für jede verkaufte Brille einen Euro an eine Schule in Indonesien spenden.

Auch von Haniel erwartet Böninger, dass das Thema Corporate Responsibility vorangetrieben wird – sowohl im Unternehmen als auch in der Familie. Ob er dabei selbst aktiv werden wolle?

„Nein, da gibt es erfahrenere Leute als mich“, sagt er. Aber er könne sich durchaus vorstellen, sich irgendwann wie sein Vater in den Gesellschaftergremien oder dem Aufsichtsrat von Haniel einzubringen.

---

## **CORPORATE GOVERNANCE**

**Die Trennung von Familie und Management** bei Haniel stellt sicher, dass unternehmerische Entscheidungen frei von verwandtschaftlichen Beziehungen getroffen werden können. Die Familie nimmt jedoch über den Aufsichtsrat – dessen Vorsitzender immer ein Familienmitglied ist – und über die Gesellschafterversammlung Einfluss auf die Unternehmensstrategie. Der erste familienfremde Manager war 1919 Johan Wilhelm Welker. Ein Jahr später legte auch die Familie Merck die Geschicke des Unternehmens erstmals in die Hände eines externen Managers. Dort waren zwar in den letzten Jahrzehnten Familienmitglieder in der Unternehmensführung tätig, inzwischen gilt aber auch bei Merck eine Trennung der Funktionen, ähnlich wie bei Haniel. Während der Duisburger Konzern zu 100 Prozent in Familienbesitz ist, hält die Familie Merck nur 70 Prozent der Anteile am Unternehmen.

WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLER PREDIGEN ES ALS MODERNES MANTRA - JEDER SOLLTE SO VIEL MIT ANDEREN ZUSAMMENARBEITEN WIE MÖGLICH. WAS ABER PASSIERT, WENN DER **PREIS DER KOOPERATION** ZU HOCH IST? EINE BAUERNGEMEINSCHAFT IN KOLUMBIEN VERWEIGERTE SICH ALLEN OPTIONEN UND SUCHTE DEN WIRTSCHAFTLICHEN FORTSCHRITT IM EXPERIMENT

# Nein

Von **Thomas Wagner** / Fotografie: **Paul Smith**

A photograph of a man standing on a hillside, looking out over a vast, lush green valley. He is wearing a wide-brimmed hat, a blue shirt, and boots. The valley below is filled with dense green vegetation and a winding river. In the distance, there are mountains under a cloudy sky. The man is holding a machete in his right hand.

**Macheten für den Frieden:** Jesús Emilio Tuberquia war gesetzlicher Vertreter der Friedensgemeinde, die Macheten nur zur Pflege der Kakaoplantagen einsetzt



**Gedenken:** Auf 256 Steinen wurden die Namen der Dorfbewohner festgehalten, die von Paramilitärs, Regierungstruppen oder FARC getötet wurden. Nachdem die Dorfbewohner eine Friedenszone ausgerufen hatten, wurde ihr Gebiet blockiert, annektiert und durch eine eigene Polizeistation von der Regierung überwacht, die selber gegen das Dorf arbeitet. Die Weigerung des Dorfes, sich für eine Seite zu entscheiden, wurde als Provokation gesehen.

**H**underte Steine liegen aufgereiht im Gras hinter der kuppelförmigen Kapelle, in deren Ruinen sich eine Schafherde breitgemacht hat. Auf jeden einzelnen der Steine haben Jesús Emilio Tuberquia und die Bewohner von La Holandita einen Namen gepinselt. „Keine Ahnung, wie viele es sind. Vielleicht 300?“, sagt Tuberquia seltsam beiläufig.

### 256 Steine

Mit seinem sonnengebräunten Gesicht, den aufmerksam blickenden Augen und dem prächtigen Schnurrbart sieht Tuberquia aus wie viele andere Bauern in Kolumbien auch, doch er ist nicht einer von vielen. Bis vor Kurzem war er gesetzlicher Vertreter der Friedensgemeinde von San José de Apartadó. Das Dorf liegt im Norden Kolumbiens, nur einen Katzensprung von Panama entfernt. Fünf Mal wählten seine Nachbarn Tuberquia wieder. „Vermutlich mehr Amtsperioden als Fidel Castro in Kuba“, meint er lachend.

Tuberquia lacht sonst nicht oft. Sein Name steht in einigen der sechs oder mehr Resolutionen, die der Interamerikanische Gerichtshof in Costa Rica seit 1997 zum Schutz der Friedensgemeinde erlassen hat. Fünf Anschläge habe er überlebt, den letzten im Februar 2012 in der Kreisstadt Apartadó. Zwei Männer in Zivilkleidung, „Paramilitärs“, schossen auf ihn.

Die Kugeln schlugen in das Blech seines Motorrads ein. 256 Angehörige, Freunde und Kollegen hat der 50-Jährige in den vergangenen 16 Jahren zu Grabe getragen. Von Kugeln niedergestreckt, von Macheten zerhackt. Die Täter waren Soldaten der Regierungsarmee, Paramilitärs und Kämpfer der Revolutionären Streitkräfte Kolumbiens (FARC). Es sind ihre Namen, die auf den genau 256 Steinen stehen. ➤



**Schwer zugängliches Gebiet:** Mit nachhaltiger Landwirtschaft ernähren sich die Bewohner selbst und exportieren ihren Kakao nach Europa. Durch autonome Versorgung ist das Dorf weniger anfällig gegen Blockaden geworden.



**Alleingelassen:** Das Militär ist zwar allgegenwärtig, aber keine der vergangenen Regierungen in Kolumbien kümmerte sich um die Belange der Kleinbauern auf dem Lande, die noch heute schwere Arbeit verrichten, während in Metropolen wie Bogotá oder Medellín die Wirtschaft boomt

## Wirtschaftlicher Stillstand auf dem Land

Von La Holandita ist es ein bequemer Spaziergang von zehn Minuten bis ins Zentrum von San José de Apartadó. Er wolle einen Freund besuchen, hatte Tuberquia angekündigt. San José ist das Dorf, in dem 1300 Bauern am 23. März 1997 die Friedensgemeinde ausriefen. Hoffnungsfroh waren sie damals. Heute aber ist Tuberquia so angespannt, als ob er in Feindesland einmarschiere. So oft sie können, begleiten ihn Freiwillige der Menschenrechtsorganisationen Peace Brigades, Fellowship of Reconciliation und Palomas de Paz bei diesen Ausflügen. Heute ist er allein. Das macht ihn nervös. „Ohne den internationalen Schutz hätte uns der Staat schon ausgelöscht“, sagt er lakonisch.

Tuberquia ignoriert die Soldaten, die an den Straßenecken stehen, die Galil-Maschinengewehre schussbereit in den Händen. Am Ortsausgang überspannt eine kleine Brücke den Apartadó-Fluss. Auf einem Hügel jenseits des Wassers hat sich die 17. Heeresbrigade in einer Basis eingeeigelt. Das Haus daneben ist ein Trümmerhaufen. „Die FARC zündeten hier vor zwei Wochen einen Sprengsatz, als eine Armeepatrouille vorbeikam“, sagt Tuberquia.

Er bestellt sich bei seinem Kumpel Mauricio Castaño in dessen kleinem Laden in Sichtweite der Brücke eine Pony Malta,

die kolumbianische Antwort auf Vitamalz. „Die Sekunden nach der Explosion hörte ich gar nichts mehr, nur so ein Pfeifen wie beim Tinnitus“, sagt der Mittvierziger. „Dann sah ich, wie vier verwundete Soldaten weggetragen wurden.“

In der Wohnung hinter seinem Verkaufsstand zeigt Castaño eine längliche Öffnung im Dach. Resultat eines Schusses, abgefeuert von dem Militärstützpunkt. Im November tötete ein Querschläger einen Mann im Dorf. „Der war aus seinem Haus rausgerannt, um seine Kinder in Sicherheit zu bringen.“ Castaño hat seine Familie längst ins sichere, ins boomende Medellín geschickt. Denn die kolumbianische Wirtschaft hat die weltweite Bankenkrise unbeschadet überstanden, befeuert von den Auslandsinvestitionen im Bergbau und in der Ölindustrie. Von 2010 bis 2012 wuchs das Bruttoinlandsprodukt jährlich mindestens um vier Prozent. Im noblen Norden Bogotás zahlen Immobilienkäufer heute Spitzenpreise von umgerechnet bis zu 2700 Euro pro Quadratmeter. Bogotá ist mittlerweile die fünftteuerste Metropole Südamerikas, heißt es in einer Studie des Beratungsunternehmens Mercer.

Kolumbiens Landbevölkerung lebt unterdessen weiter in der Dritten Welt. Fast jeder zweite Kolumbianer auf dem Land ist arm, in den Städten ist es nur jeder fünfte, besagen die Zahlen des Agrarministeriums. Wie in San José tragen überall die

Bauern die Hauptlast des bewaffneten Konfliktes. Denn alle Regierungen haben sich vor allem um die nationalen und internationalen Agrarriesen gekümmert, die Kleinbauern aber links liegen gelassen. Mit ihren unproduktiven Ein-Mann-Betrieben können viele Landwirte nicht einmal mehr ihre eigenen Familien ernähren.

Im August entlud sich dies in Massenprotesten, die sich über ganz Kolumbien ausdehnten. Zunächst blockierten die Kartoffel- und Zwiebelpflanzer in Boyacá die Straßen, dann schlossen sich die Indígenas in Cauca und die Bergarbeiter in Antioquia an. Die Bilanz der landesweiten Proteste: mindestens fünf Tote und ein Kabinettsumbau. Unter den fünf Ministern, die Präsident Juan Manuel Santos feuerte, war auch der Leiter des Landwirtschaftsressorts. Sein Nachfolger kündigte einen Pakt zur ländlichen Entwicklung an.

## FRÜHER HERRSCHTEN DIE LANDLORDS IN KOLUMBIEN. NUN FÖRDERT DIE REGIERUNG VOR ALLEM **DIE AGRARRIESEN**

**D**ie Friedensgemeinde hingegen schloss sich nicht dem Streik an. Die Blockaden würden zu vielen Unbeteiligten schaden, entschied der interne Rat. Auf eine Unterstützung durch den Staat hoffen sie nicht – und sie wollen sie auch nicht. Nur internationale Hilfe akzeptieren sie, ohne die sie wohl auch niemals wirtschaftlich hätten bestehen können. Den Großteil der 400 Hektar Gemeindeacker wurden mit Geldern aus Europa gekauft. Eine Versicherung gegen die Willkür und die Gewalt, denen die Gemeinde bereits jahrzehntelang ausgesetzt ist.

### Das Ende der Zusammenarbeit

Schüler in Uniformen rennen lärmend über den Platz gegenüber von Castaños Laden. „In der Schule haben wir damals die Charta der Friedensgemeinde unterschrieben“, erinnert



**Selbstversorgung:** Nach Gründung der Friedensgemeinde versuchten Paramilitärs, die Dorfbewohner durch monatelange wirtschaftliche Blockaden zum Aufgeben zu zwingen. Seitdem versuchen die Kleinbauern, möglichst autark zu leben.



**Lebensversicherung:** Der Export von Kakao nach Europa ist wirtschaftlich kein großes Geschäft für die Friedensgemeinde, garantiert aber dringend benötigte Aufmerksamkeit für die Dorfbewohner, die auf internationale Hilfe angewiesen sind

sich Tuberquia. Besucher aus dem In- und Ausland waren gekommen, auch der Bischof von Apartadó, der die Idee zur neutralen Zone gehabt hatte. Das bergige Hinterland der Karibikküste Kolumbiens war in den Achtziger- und Neunzigerjahren Hochburg der Linkspartei Unión Patriótica, die der FARC-Guerilla nahestand. Auch bei den Kleinbauern und Tagelöhnern in San José kamen ihre Ideen von Landreform und gewerkschaftlicher Organisation gut an.

Für die Besitzer der Bananenplantagen waren diese Zivilisten hingegen identisch mit den Guerillakämpfern, die sie entführten, ihnen Schutzgelder abnahmen und ihre Machtposition bedrohten. Hier exerzierte die erzkonservative Elite vor, was sie später in anderen Landesteilen wiederholte. Sie baute paramilitärische Gruppen auf, die die soziale Basis der linken Bewegungen zerschlug. Die regulären Sicherheitsorgane sahen weg oder nahmen aktiv teil an diesem über Jahre währenden Blutbad. Ende 1996 und Anfang 1997 verübten die Paracos, die Paramilitärs, zwei Massaker in San José. Die offizielle Untersuchung versandete.

Die Antwort der Gründer der Friedensgemeinde: Wenn sie der Staat nicht vor der Gewalt schützte, im Gegenteil sogar aktiv mitwirkte, dann mussten sie auch ihn ausschließen. Nie wieder wollten sie mit Bewaffneten, egal ob Regierungssoldaten oder illegalen Schergen, zusammenarbeiten: weder Un- ➤

terkunft gewähren noch Informationen geben. Dieser Boykott betraf auch andere Institutionen wie die Staatsanwaltschaft. Vermutlich war es diese absolute Neutralität, die die Zentralregierung in Bogotá und die lokalen Eliten noch misstrauischer machte. Für Leute wie Tuberquia aber war diese Entscheidung nur logisch: „Der Staat, in Zusammenarbeit mit den Paramilitärs, ist für 85 Prozent unserer Toten verantwortlich“, gibt er an.

Um den bewaffneten Akteuren keinen Vorwand zum Eingreifen zu liefern, verzichteten die Mitglieder der Friedensgemeinde öffentlich auf den Kokainanbau, ebenso auf den Konsum von illegalen Drogen und Alkohol. Eine Insel des Friedens wollten sie so erschaffen, inmitten des Infernos.

### Die neutrale Zone

Doch zunächst drohten die Schöpfer der Insel wie Schiffbrüchige zu verhungern. Paramilitärs blockierten zwischen 1997 und 2004 immer wieder monatelang die einzige Zufahrtsstraße nach San José. „Sie töteten mehrere Lkw-Fahrer und beschlagnahmten die Lebensmittel“, sagt Tuberquia.

Im Februar 2005 ermordeten Paramilitärs, von der Armee aktiv unterstützt, wie kolumbianische Gerichte in mehreren Urteilen bestätigten, acht Menschen in zwei Weilern nahe San José. Der damalige Präsident Álvaro Uribe ließ im Anschluss eine Polizeistation in der neutralen Zone errichten. Wie eine Trutzburg steht sie seither auf einem Hügel oberhalb von San José. Zuvor hatte er die Führer der Gemeinde beschuldigt, mit der Guerilla gemeinsame Sache zu machen. Ein ungerechtfertigter und zynischer Vorwurf. Schließlich haben auch die FARC Dutzende Mitglieder der Gemeinde auf dem Gewissen.

Die Gemeinschaft protestierte vergeblich gegen die Polizeistation und gab die Stadt schließlich auf. „Wir konnten doch nicht mit unseren Henkern zusammenleben“, sagt Tuberquia. Mit der Matratze über der Schulter und den Kindern an der Hand liefen sie bis nach La Holandita, einer Farm der Gemeinde, und fingen von vorne an. Mal wieder.



**Etwas Neues und etwas Altes:** Moreli Arteaga gehört zu einer neuen Generation im Dorf, die sich in der Stadt dringend benötigtes Know-how für die Landwirtschaft angeeignet hat. Dafür fällt ihr aber manches Traditionelle schwerer: etwa das Reiten.

### Das Herz schlägt weiter – an einem anderen Fleck

Freitagnachmittag in der Bibliothek von La Holandita. Die Kinder fläzen sich auf dem Boden. Sie schauen ein Video über die Herstellung von organischem Dünger. Kupfersulfat, Wasser, Salz. Das ganze ist nicht sonderlich spannend, aber Mariela Beltrán stellt die richtigen Fragen, um die Aufmerksamkeit der Kinder zu wecken.

Beltrán ist Freiwillige, Mitglied des katholischen Ordens Compañía de María Nuestra Señora, und gehört zu jenen Menschen, die selbst in düstersten Momenten noch die Kraft für ein Lächeln haben. Fragt man die 50-Jährige nach ihrem Alter, antwortet sie: „15“. Mit anderen Worten: Sie ist in La Holandita genau am richtigen Platz.

14 Jahre lang leitete sie eine Schule mit 1200 Schülern weit weg vom Konflikt. Jetzt lebt sie in einer Baracke, mit einem Klo ohne Spülung und einem kaputten Dach und läuft in Arbeitsjeans und Gummistiefeln zur Arbeit.

## DIE NEUE GENERATION TUT SICH SCHWER MIT DEN ALTEN WERTEN UND DEM LEBEN AUF DEM LAND. TROTZDEM HAT SIE SICH DAS GESPÜR DAFÜR BEWAHRT, WAS DIE GEMEINDE AUSMACHT: **SOLIDARITÄT**

**D**ie Kinder der Gemeinde sollen Wissen erlernen, das sie später brauchen, sagt die Ex-Rektorin und Immer-noch-Nonne: „Lesen und Schreiben, Zahlen, Mathematik, wie man mit Pflanzen und Tieren umgeht.“ Und natürlich die Grundlagen ihres Zusammenlebens, Prinzipien wie Solidarität und Neutralität.

Das klingt gut, erweist sich in der Praxis aber als lange, beschwerliche Reise mit ungewisser Endstation. Ganz am Anfang schickten die Bauern ihren Nachwuchs in die Grundschule nach San José, dann nach Apartadó, dann schickten sie sie gar nicht mehr, sondern stellten eine Lehrerin an. „Die verließ sich aber zu sehr auf den konventionellen Lehrplan“, sagt Beltrán. So beschlossen sie, ihre Kinder selber zu unterrichten. „Jetzt bräuchten wir erst mal Lehrer, um unsere Lehrer auszubilden“, sagt Beltrán.

### Gemeinschaftsäcker, Gemeinschaftsarbeit

Wohin die Reise gehen könnte, kann man sehen, wenn man den Hang hinaufsteigt, der so steil ist, dass ein Traktor glatt umkippen würde. Die Polizeistation von San José schaut von hier oben nur noch wie ein krümeliger Bunker aus. Tuberquia und zwei seiner Kollegen haben mit ihren Macheten alles zerhackt, was den Kakaopflanzen die Lebenskraft rauben könnte. „Ganz ohne Chemie“, sagt Tuberquia.

Auf 130 Hektar gemeinschaftlichem Acker hat die Gemeinde Kakao kultiviert. Die beiden Begleiter Tuberquias haben eine

Arbeitsgruppe gebildet, als sie von ihren Böden vertrieben wurden. Anderswo müssten sie sich als Tagelöhner verdingen oder in die Stadt ziehen. Hier beackern sie nun eine Gemeinschaftsparzelle. Die Erlöse vom Verkauf des Kakaos gehören dem Minikollektiv, der Boden bleibt bei der Gemeinde. Dazu kommt die Gemeinschaftsarbeit, zu der sich alle erwachsenen Mitglieder einen Tag in der Woche verpflichten. Gemeinschaftlicher Boden und Arbeit sowie die kleinen Produktionsgemeinschaften bilden das wirtschaftliche Fundament der „solidarischen Wirtschaft“, wie sie Tuberquia nennt.



**Wissen schaffen:** Die ehemalige Ordensschwester Mariela Beltrán unterrichtet die Kinder der Gemeinde in den Fächern, die sie später brauchen können: Lesen, Schreiben, Rechnen und Solidarität

## Kakao für den Frieden

Tuberquia schneidet eine der gelblich-grünlichen Früchte auf und zutscht das wohlschmeckende weiße Fruchtfleisch vom Samen ab. Bis nach Europa exportieren sie den Kakao. Die Gemeinde habe sich den organischen Anbau und die Fairtrade-Bedingungen von den internationalen Anbietern FLO und CERES zertifizieren lassen, sagt Arley Tuberquia, der Neffe von Jesús Emilio. Im Juni verschifften sie eine Ladung von 25 Tonnen nach Großbritannien. Die GEPA importierte vergangenes Jahr zwölf Tonnen nach Deutschland. „Der Kakao wird vielen unserer Schokoladen beigemischt. Die Qualität ist sehr gut“, sagt GEPA-Sprecherin Brigitte Frommeyer. Der 27-jährige Arley kennt sich aus mit Zahlen. Sieben Semester lang hat er Ingenieurwissenschaften im Nachbardepartement studiert, der Einzige aus der Friedensgemeinde, der je eine Universität besucht hat. Dieses Jahr hat ihn die Hauptversammlung in das „Regierungskabinett“ gewählt, wo er jetzt mit seinem Onkel an einem Tisch sitzt. Bis voriges Jahr

hätten sie auch Bananen nach Deutschland exportiert, doch war das wegen der hohen Transportkosten eher ein Reinfall. Zumal auch der Kakao kein übermäßig rentables Geschäft sei, sagt Arley, aber die damit verbundene Öffentlichkeitsarbeit in Europa bedeute sehr viel für die Gemeinde.

## Eine neue Generation

Im Dämmerlicht stapelt Arley die Holzplatten, mit denen er am nächsten Tag eine Wand seines neuen Häuschens hochziehen will. Zwar hat er bereits ein Haus aus richti-

gem Zement. Dort wolle er aber ausziehen, weil er damit der Einzige in La Holandita wäre, sagt er etwas verlegen. Bevor er in die Gemeinde zurückkehrte, arbeitete Arley im Straßenbau und konnte so etwas Geld ansparen, um die Baumaterialien zu kaufen.

In der Gemeinde steht ein Generationenwechsel an. Doch gerade die jungen Leute identifizierten sich nicht mehr so stark mit den Prinzipien, sagt die Ordensschwester Mariela Beltrán. Einige zögen weg, aber es gebe auch Hoffnungsträger, Menschen wie Arley, die weiterkämpfen wollen. Oder auch jemanden wie Moreli Arteaga. „Die Pflanzen haben zu viel Schatten. Da oben müsst ihr die Äste wegnehmen, damit die Sonne reinkann. Kakao braucht Sonnenstrahlen“, meckert Arteaga. 22 Jahre alt, alleinerziehende Mutter einer dreijährigen Tochter, von Beruf Kakaoinspektorin der Friedensgemeinde. Hoch zu Ross hat sie sich anderthalb Stunden über Bergbäche und glitschige Hohlwege nach La Unión gequält, um die Kakaopflanzung zu besichtigen. Der Kontakt zu den Außenposten ist wichtig, da die meisten der 900 Angehörigen der Gemeinde in zehn Siedlungen außerhalb von La Holandita leben. Zur Hauptversammlung laufen manche von ihnen sechs oder sieben Stunden.

„Hier müsst ihr das Moos wegschneiden. Das zieht sonst die Bakterien an.“ Der etwa drei Mal so alte Bauer lauscht beeindruckt dem Vortrag Arteagas. „Wir haben durch die Gewalt viele Männer verloren, da ist es gut, wenn die Frauen die Initiative übernehmen“, sagt er. Auch Arteaga gefällt ihr Job. In fünf Weilern baut die Gemeinde Kakao an, da kommt sie viel rum. Sie hat zwar in der Stadt ihren Schulabschluss gemacht, aber dort studieren will sie nicht. „Zu teuer“, sagt sie. „Auf dem Land kann ich auch ohne Titel arbeiten.“ Das Einzige, was ihr noch Probleme bereitet, ist das Reiten: „Vor einem Monat bin ich glatt vom Pferd gefallen.“



**Ein Team:** Fotograf Paul Smith (l.) und Autor Thomas Wagner für Enkelfähig in San José de Apartadó

Jedes Jahr treffen die Topmanager von Haniel Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft zum Gedankenaustausch. Diesmal ging es um die Frage: *People and Planet – The Way to Profit?* Darauf antwortet **Joachim Faber** klar: „Ja“



Von **Joachim Faber**

**N**achhaltigkeit – worum geht es da eigentlich? Primär nicht darum, eine bessere Welt zu schaffen. In Zeiten eines unbarmherzigen Wettbewerbs, in dem die Schwellenländer in etablierten Branchen stetig Marktanteile von den Industriestaaten gewinnen, ist nicht mehr viel Raum für solch romantisches Denken. Wir müssen jedoch begreifen, dass wir unsere Kunden, unsere Mitarbeiter und unsere Aktionäre nicht mehr zufriedenstellen können, wenn unser einziges Unternehmensziel die Steigerung des Gewinns je Aktie um ein oder zwei Cent bleibt. Ertragswachstum wird heute quasi vorausgesetzt, reicht allein aber nicht mehr aus. Es ist bemerkenswert, dass Universitätsabsolventen

heute nicht mehr nur an ihrem Gehalt, ihren Aufgaben und Arbeitszeiten interessiert sind, sondern zunehmend daran, wie die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens aussieht und für welche Werte das Unternehmen steht. Auch Anleger sind auf das Thema aufmerksam geworden: In den letzten Jahren ist die Zahl der Nachhaltigkeitsfonds rapide angewachsen. Anlegerinitiativen im Bereich Klimawandel wie das Carbon Disclosure Project schießen aus dem Boden. Vermögensverwalter nutzen für mehr als ein Drittel aller verwalteten Portfolios im Bereich der Long-only-Fonds – und wir sprechen hier über rund zehn Billionen Dollar – einen Nachhaltigkeitsansatz. Dabei lautete bis vor Kurzem die gängige Meinung in der Investmentwelt: Die Rendite eines auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Portfolios entspricht der eines „normalen“ Portfolios.



Weitere Informationen und Videos zur Haniel-Führungskräfte tagung unter [www.haniel.de/enkelfaehig](http://www.haniel.de/enkelfaehig)

Eine Studie der Allianz hat indes ergeben, dass die Anlagerendite zwar tatsächlich gleich hoch ist – die Risiken eines Nachhaltigkeitsportfolios jedoch deutlich geringer ausfallen. Aus diesem Grunde nehmen hochprofessionelle Anleger wie Rentenfonds, Staatsfonds, Versicherungsunternehmen und große Family-Offices rasch nachhaltige Investments in ihre Portfolios auf.

### Ein guter Ruf gehört zum guten Ton

Vor diesem Hintergrund stellt sich nicht die Frage, ob Unternehmen nachhaltig agieren wollen. Sie müssen! Dies fällt jedoch nicht vom Himmel. Es kann nur vom Topmanagement kommen. Der vorgegebene Ton muss durch beispielhaftes Verhalten eingelöst werden. Hier gibt es nur eine Option: Unternehmen müssen sicherstellen, dass über all ihre Aktivitäten bedenkenlos auf der Titelseite des Wall Street Journal berichtet werden könnte. Ein guter Ruf ist nicht nur von entscheidender Bedeutung für das öffentliche Image, sondern auch für die Kundenbindung sowie die Zufriedenheit der Belegschaft.

Deshalb tun Unternehmen gut daran, ihre Mitarbeiter auf allen Ebenen einzubeziehen – etwa durch freiwillige soziale Tätigkeiten oder Spendenaktionen. Das ist wichtig für die Etablierung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Und am Ende macht es die Welt dann doch ein Stückchen besser. ■



**Joachim Faber** ist Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Börse AG. Zuvor war er lange für die Allianz tätig. So machte er als Vorstandsvorsitzender Allianz Global Investors zum zweitgrößten Vermögensverwalter der Welt. Faber war von 2010 bis 2013 Mitglied des Rates für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung und gehört seit September 2013 zur Regierungskommission Corporate Governance Kodex.

Foto: Haniel

WER SICH ÖFFNEN WILL, SOLLTE DICHT SEIN - DICHT DRAN AN DER GESELLSCHAFT, DA DIE RÄNDER DES UNTERNEHMENS INS ZENTRUM RÜCKEN. DAFÜR BRAUCHT MAN EIN AKTIVES GRENZMANAGEMENT, SAGT UNSER KOLUMNIST **STEPHAN A. JANSEN**



## Bastelgruppen und Brausetabletten

**D**er nächste Kapitalismus wird ein emotionaler! Das sagen Soziologen, Trendforscher, Verhaltenswissenschaftler und Neuroökonom. Der nächste Kapitalismus wird ein katastrophaler, also krisenanfälliger! Das sagen Versicherungsmathematiker, Katastrophensoziologen und Sicherheitsdienstleister. Der nächste Kapitalismus wird deswegen ein kooperativer! Das sagen Netzwerktheoretiker, Innovationsforscher und Psychologen. Fest steht: Wie bereits in der ersten Kolumne erwähnt, wird der nächste Kapitalismus post-assoziell und damit auch post-autistisch. Wie in privaten Beziehungen gilt somit die Regel: Singles leben ungesünder und kürzer. Denn die Währung des nächsten Kapitalismus wird bestimmt durch ein intersektorales Beziehungskapital aus Institutionen und Individuen: zwischen Markt, Staat, Familie und Zivilgesellschaft. Bei Procter & Gamble hat man die eigenen Ziele jedenfalls schon mal so definiert: Mehr als 50 Prozent aller Innovationen sollen von externen Partnern kommen. Dieser „Outside-in-Prozess“ stellt die Integration externer Kreativität in einer gemeinsamen Bastelgruppe dar. Lieferanten, Kunden und externe Partner wie Universitäten sollen zu Ga-

ranten von Qualität und Geschwindigkeit im Innovationsprozess werden. Nun kooperieren erfolgreiche Unternehmen überraschend gerne mit Unverwandten – quer zu den Sektoren, quer zu den Kunden, quer zu den Industrien. So werden Kapitalgesellschaften wieder an ihre Gesellschaft erinnert – quer zum Staat und zur Zivilgesellschaft. Das klingt doch alles gut. Aber:

---

**Dicht machen kann sinnvoll sein, wenn man hinterher nicht dichtmachen will**

---

Organisationen entgrenzen sich zunehmend – räumlich, zeitlich, sachlich, personell – und scheinen zu Brausetabletten zu werden, die sich in Netzwerken auflösen. Welche Grenzen kann eine grenzenlose Organisation haben? Gerade Familienunternehmen wirken ja ohnehin schon hoffnungslos verschlossen. Dieses Dichtmachen kann aber sinnvoll sein, wenn man hinterher nicht dichtmachen will. Denn wir brauchen gleichzeitig und gleichwertig Outsourcing und Insourcing, Akquisitionen und Verkäufe, Corporate Identity bei Kooperationen un-

ter Konkurrenten, flexible Zulieferer und integrierte Kunden. Hierfür braucht man aber auch die Mitarbeiter, die diesen Spagat beherrschen. Howard Aldrich und Diane Herker etwa wiesen auf die Bedeutung der janusgleichen „Grenz-Spanner-Rollen“ hin: Diese Voyeure – in Unternehmen weniger spektakulär Vertriebler, Einkäufer, Investor- oder Public Relations genannt – leisten organisationale Selbstbeschreibung durch Beschreibungen ihrer Umwelt. Diese Grenz-Spanner sind für die Organisation nicht etwa randständig, sondern durch das hohe Sozialkapital zentrale Figuren der Kooperation. Sie puffern in beide Richtungen und sind nicht selten wertvoller als übersichtliche CEOs. Aber CEOs sind jetzt im aktiven Grenzmanagement gefordert - dies ist nicht trivial, wenn man nicht aufgefressen werden will. Wenn ein Huhn einem Schwein eine Kooperation für ein neues Produkt „Ham & Eggs“ verspricht, sollten Sie als Schwein nochmals überlegen, ob Sie das Ei des Kolumbus bereits bei dieser Kooperation gefunden haben. ■■■■■

**Prof. Dr. Stephan A. Jansen** ist Inhaber des Lehrstuhls „Strategische Organisation & Finanzierung“, Direktor des „Civil Society Center“ an der Zeppelin Universität Friedrichshafen und dort Gründungspräsident.

# Mehrwertmitte #02

Redaktion: **Anne Lehwald** / Illustration: **Katrin Rodegast** / Fotografie: **Ragnar Schmuck**

## EINKOMMEN FÜR'S AUSKOMMEN

**61 %**

aller US-Amerikaner teilen  
Gegenstände, um  
Geld zu verdienen.

## VERBOHRTHEIT

**11 Minuten**

wird eine Bohrmaschine in deutschen Haushalten  
im Durchschnitt genutzt - über die gesamte  
„Lebenszeit“ hinweg.

## SO WEIT DIE THEORIE

**„Weniger Besitz =  
mehr Glück“**

- sagt zumindest Neurowissenschaftlerin  
Jessie Poquérusse in ihrem Artikel  
„The Neuroscience of Sharing“.

## EFFEKT

**77 %**

aller befragten US-Amerikaner  
sehen in Shareconomy eine gute  
Möglichkeit, um Geld zu sparen.

## GEBEN UND NEHMEN

**20 %**

Laut der Welthandelsorgani-  
sation WTO ist weltweit  
bereits jedes fünfte Geschäft  
ein Tauschgeschäft.

## EMPFEHLUNG

**55 %**

aller US-Amerikaner  
empfehlen das Teilen  
weiter.

In den USA ist für jeden zweiten Führerscheinbesitzer zwischen 18 und 24 das Smartphone wichtiger als ein eigenes Auto. In Deutschland verzichten viele auf ein Fahrzeug, weil es zu teuer ist oder sie es in der Stadt nicht brauchen. **Carsharing** sozialisiert den Verkehr

**LEERLAUF**

**1 h**

am Tag wird das eigene Auto im Durchschnitt bewegt.

**KLEINER EFFEKT**

**600 \$**

spart der durchschnittliche US-Autobesitzer pro Monat, wenn er Carsharing nutzt.

**MIT GROSSER WIRKUNG**

**50 %**

der weltweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen könnten durch Carsharing reduziert werden.

**Abgefahren**

Bis 2015 werden voraussichtlich **4,4 Millionen** US-Amerikaner und **5,5 Millionen** Europäer Carsharing nutzen. In der Mitte der Finanzkrise stieg in den USA die Zahl der Menschen, die beim Carsharing mitmachen, um **51,5 %**.

**Interessanter Vergleich**

**„350 Stunden pro Jahr: Sex. 420 Stunden pro Jahr: Parkplatzsuche.“**

Werbeslogan des US-Anbieters Zipcar



PLATZ DA

**„Ein Carsharing-Auto ersetzt bis zu 13 Privatwagen.“**

Michael Kuhndt, Leiter des Collaborating Centre of Sustainable Consumption and Production in Wuppertal

**Ein neues Geschäftsmodell für Autokonzerne**

Auch die Industrie reagiert auf die Shareconomy und das gestiegene Umweltbewusstsein. Unternehmen wie Daimler, BMW, VW, General Motors und Peugeot beteiligen sich am Carsharing. Car2go, eine Kooperation von Daimler und Europcar, macht bereits in drei deutschen Städten Gewinn. Insgesamt sehen die Autobauer aus Schwaben einen möglichen Umsatz von sieben Milliarden Euro für den europäischen Markt. Mit den eigenen Dienstleistungen will Daimler in der Carsharing-Branche bereits kommendes Jahr 100 Millionen Euro Umsatz erreichen. Für die Partner BMW und Sixt ist dies noch ein Verlustgeschäft. Dazu Autovermieter Erich Sixt: „Es ist eine offene Geschichte. Es gibt bislang niemanden, der im Carsharing weltweit richtig Geld verdient.“

**Fahren statt besitzen**

Es gibt viele Wege, um zu teilen

**CARSHARING:**

Non-Profit-Organisation mit eigener Flotte

**FOR-PROFIT-CARSHARING:**

kommerzieller Anbieter mit eigener Flotte

**P2P-CARSHARING:**

privates Autoteilen

**CARPOOLING:**

Vermittlungsdienste für Mitfahrgelegenheiten

Quellen: Rachel Botsman, „What's Mine Is Yours“, S. xvii; Gretllob-Dutweiler-Institute-Studie, „Sharey - Die Zukunft des Teilens“, 2013; Carsharing News Online, <http://www.carsharing-news.de/car2go-daimler-macht-bereits-in-drei-staetten-gewinn/> und <http://www.carsharing-news.de/erich-sixt-mit-carsharing-verdient-man-noch-kein-geld/>; Rachel Botsman, „What's Mine Is Yours“, S. 114; Michael Kuhndt, Leiter des Collaborating Centre of Sustainable Consumption and Production, bei der „Sharing Economy Conference 2013“, 13.5.2013

Durch die Datenverarbeitung in der **Cloud** wird die Arbeit flexibler. Digitale Daten lassen sich in Echtzeit über das Internet austauschen und je nach Nutzung abrechnen. Hard- und Software verschwinden aus dem Büro – sie werden in die Wolke ausgelagert

### Verbindung nach oben

Für deutsche Unternehmen hat Cloud-Computing 2012 an Bedeutung gewonnen. Aber einer wachsenden Zahl an Befürwortern steht auch ein steigender Anteil an Skeptikern gegenüber. Eine Umfrage unter mittelständischen Firmen zeigte, dass viele den Sicherheitsanforderungen misstrauen. Und jeder Dritte, der seine Daten in der Cloud speichert, hat sich mit der Sicherheit nicht auseinandergesetzt.

### WENIG KRITIK

**75 %**

der Cloud-Nutzer sind zufrieden mit der geteilten IT-Lösung.

### NUTZER EINER PRIVATEN CLOUD

2011: ..... 27 %  
2012: ..... 34 %

### NUTZER EINER PUBLIC CLOUD

2011: ..... 6 %  
2012: ..... 10 %

### DAUERHAFTES HOCH

Durchschnittlich werden 24 % des IT-Budgets für private Cloud-Lösungen ausgegeben.

### Schlankmacher

Dienstleister wollen EDV wie Strom aus der Steckdose verfügbar machen. So sollen Hardware und Software in Zukunft verschwinden, damit Investitionen in die Infrastruktur weiter sinken können.

### MARKTWACHSTUM (Durchschnittlich pro Jahr)

**37 %**



### Die Aussichten: heiter und wolkig

Bis 2017 soll jeder dritte Mitarbeiter in der Cloud sein und dort E-Mail und Office-Anwendungen nutzen. Marktforscher widersprechen jedoch Behauptungen, dass schon heute viele Organisationen auf Cloud-Lösungen umsteigen. Der IT-Analyst Gartner rechnet damit, dass ab 2015 verstärkt Cloud-basierte Office-Systeme genutzt werden. Bisher ist dies nur bei acht Prozent der Mitarbeiter der Fall. Bis 2022 soll der Anteil weltweit auf 60 Prozent steigen. Zu den Branchen, die wahrscheinlich als erste umsteigen werden, gehören Fertigung, Handel, Hotels und Gastronomie.

### ERFOLGSFAKTOREN

(Umfrage unter IT-Beauftragten)

Was hat die Cloud, was Hard- und Software nicht haben? Mal abgesehen davon, dass Installation, Verwaltung und Aktualisierung wegfallen, loben IT-Beauftragte:

- Sicherheit** ..... 45 %
- Integration** ..... 26 %
- Verfügbarkeit** ..... 25 %
- Performance** ..... 24 %
- Individualisierung** ..... 11 %

Quellen: Die Befragung der Bundesregierung für Informationstechnik, Pressemitteilung vom 6.3.2013, KPMG-Cloud-Monitor, 2013, Bitkom-Leitfaden „ZDnet Online, Meldung vom 14.6.2013, Deutschland.de, „Im Gespräch“, vom 9.3.2013, KPMG-Cloud-Monitor, 2013

**Teilzeit-Hotelier** als Nebenverdienst: Immer mehr Privatpersonen vermieten ihr Bett, ihre Couch oder ihre komplette Wohnung an Fremde. Berührungsängste sollte man aber eher nicht haben

NA DANN, GUTE NACHT

**30–50 %**

spart man bei privaten Vermietungsangeboten gegenüber Hotels.

### Das Bett teilen

Jeder **20. Deutsche** hat schon eine Übernachtung in einer privaten Wohnung oder in einem Haus über die Vermittlerportale gebucht.

### Konkurrenz

Der Hotelverband schätzt, dass durch Couchsurfing, Airbnb, Wimdu und 9flats den deutschen Hotels etwa **87 Millionen** Übernachtungen pro Jahr verloren gehen. Das entspricht jeder vierten Übernachtung.

### Ziemlich provisionell

**Airbnb** wurde im August 2008 gegründet. Der Anbieter kassiert **drei Prozent Servicegebühr** bei den Gastgebern und sechs bis zwölf Prozent für die Reservierung von den Reisenden.

### Kaum Abgaben

Gewerbe- und Umsatzsteuer müssen erst ab einem jährlichen Gewinn von **24 500 Euro** gezahlt werden. Der private Vermieter muss seine Mietentnahmen nur bei der Lohn- beziehungsweise Einkommensteuererklärung angeben.

### RASCHES WACHSTUM

**12 000**

Wohnungen in 3234 Städten aus 126 Ländern wurden **2010** angeboten.

**300 000**

Wohnungen in 33 000 Städten und 192 Ländern waren es bereits **2013**.

### PROFIT

**1600 \$**

verdient jeder New Yorker, der bei Airbnb mitmacht, im Monat durchschnittlich dazu.

**Alternative Finanzierungsmodelle** sind in Handel und Industrie schon lange gängige Praxis. Noch lukrativer werden solche Gegengeschäfte in einem digitalen Netzwerk. Ebenso wie Crowdfunding, das Projekten und Start-up-Unternehmen dringend benötigtes Kapital einbringt – komplett ohne Banken

### Wer braucht denn schon Geld?

In Europa gibt es mehr als **120 Barterorganisationen** mit über **300 000** angeschlossenen Unternehmen. Jährlich wird ein bargeldloser Umsatz von rund **5,8 Milliarden Euro** verzeichnet.

### Turbo für den Mittelstand

Die Deutsche Kompensationsgesellschaft (DKG) will Mittelständlern neue Perspektiven, bargeldlose Zahlung und sichere Geschäfte ermöglichen. Mehr als 700 Firmen sind Mitglied im bargeldlosen DKG-Netzwerk und erhoffen sich einen „Turbo für Zusatzgeschäfte“.

REKORD

# 1 Mio.

Euro kamen im Juni 2013 für ein Projekt auf der Crowd-Investing-Plattform Seedmatch zusammen, auf der Gründer mit innovativen Ideen Investoren finden.

### Gemeinsam investieren

**Crowdfunding** ermöglicht es Unternehmensgründern, leicht an Geld zu kommen. Denn immer mehr Deutsche sind bereit, kleine Summen für große Ideen auszugeben. Mehr als ein Dutzend Plattformen buhlen weltweit um Investoren. Mut zum Investment lohnt sich: Im Fall eines Erfolgs können Anleger mit geringen Summen große Renditen erwirtschaften. Wer 500 Euro in ein Start-up investiert, kann bei einem Anteil von 0,1 Prozent und einem Unternehmenswert von 1,5 Millionen Euro einen Erlös von 2000 Euro erzielen, also eine Rendite von 300 Prozent.



WACHSTUMSMARKT

# 1000 %

Der deutsche Markt für Crowdfunding hat sich verzehnfacht.

DAS GELD ZUM FENSTER RAUS

*„Man muss eine ‚Währung‘ schaffen, bei der das Horten gar nicht attraktiv ist, im Gegenteil, es soll unattraktiv sein!“*

Hervé Dubois, Sprecher der WIR-Bank in Basel, über das bargeldlose Zahlungsmittel „WIR“

### Doppelt und dreifach versichert

**Der Versicherungsmakler** „Friendsurance“ aus Berlin will Versicherungen fairer und günstiger machen. Das Prinzip: Menschen schließen sich zusammen, um sich gemeinsam zu günstigsten Konditionen zu versichern. Ein Teil der Beiträge fließt in einen Topf. Bei Schadensfreiheit erhält jedes Mitglied das Geld zurück. Im Schadensfall unterstützt jeder jeden mit 30 Euro. Bei größeren Schäden springt die Versicherung ein. Neun von zehn Kunden empfehlen das Modell weiter.

### Beispiel gefällig?

Ein Restaurant möchte 10 000 Euro für Drucksachen ausgeben. 10 000 Einheiten der Tauschwährung werden dem Drucker gutgeschrieben und dem Restaurant in Rechnung gestellt. Das Restaurant schuldet sie aber nicht der Druckerei, sondern allen Mitgliedern. Die Schulden werden als zinsloses Darlehen geführt und vom Restaurant dadurch abbezahlt, dass es Netzwerkmitglieder verköstigt. Da das Restaurant seine Gerichte nicht zum Selbstkostenpreis verkauft, „zahlt“ es statt der 10 000 Euro deutlich weniger zurück. Auch die Druckerei profitiert: Sie kann mit der Tauschwährung bei anderen Mitgliedern Leistungen einlösen.

Wer Dinge nutzen will, muss sie nicht zwangsläufig besitzen: In der zweiten Folge unserer Infografik-Serie untersuchen wir die **Shareconomy**, die aus Konsum nicht nur einen Akt der Kooperation, sondern auch einen neuen Wirtschaftsfaktor macht. Das wollten wir unbedingt mit allen Lesern teilen

MAL WAS NEUES

60 %

aller US-Amerikaner sehen in Shareconomy einen neuen Trend.

VOLUMEN

26 Mrd. \$

stark ist der Wirtschaftszweig der Shareconomy in den USA. Das schätzt Rachel Botsman, Autorin der Shareconomy-Bibel „What’s Mine Is Yours“.

HEHRES MOTIV

36 %

aller US-Amerikaner sagen, dass sie aus philosophischen Gründen teilen und weil sie anderen helfen wollen.

KLEINER UNTERSCHIED

54 vs. 34

Frauen teilen häufiger als Männer (in Prozent)

NEUE NORMALITÄT

*„Sharing wird zur neuen Normalität des Wirtschaftens. Besitz war gestern!“*

André Reichel, Nachhaltigkeitsforscher und Postwachstumsökonom an der Zeppelin-Universität Friedrichshafen

IN EINER DIGITALISIERTEN GESELLSCHAFT MÜSSEN SICH UNTERNEHMEN EINE NEUE ANSPRACHE ÜBERLEGEN, FORDERT **CHRISTOPH BORNSCHEIN**. SOCIAL MEDIA UND PERSONALISIERTE INFORMATIONEN SETZEN EINE NEUE KOMMUNIKATION VORAUSS

# Futter für den digitalen Nimmersatt



**E**s ist nicht mehr aufzuhalten: Wir sind auf dem besten Weg zur digitalisierten Gesellschaft. Je nach persönlicher Vorliebe sind wir dabei unterschiedlich weit, doch der Wandel zeigt sich nicht nur daran, dass jeder dritte Deutsche bereits über einen Facebook-Account verfügt. Er ist überall dort sichtbar, wo Informationen online gesucht, Preise mobil verglichen, Auskünfte in sozialen Netzwerken eingeholt oder Freundschaften per Chat gepflegt werden.

Digitale Dienste sind Teil unseres Lebens. Sie bestimmen, wie und wann wir Informationen verwenden und wie wir kommunizieren – und wir nutzen nur allzu gerne die Möglichkeiten einer von Zeit und Raum entkoppelten Kommunikation. Jede Entscheidung, die wir treffen, wird vom Netz beeinflusst, während die Allverfügbarkeit von Gesprächen und Empfehlungen uns und unsere Erwartungen verändert. Sie schafft den digitalen Kunden, der nichts anderes kennt als das Internet, das Lösungen schon hat, bevor das Problem sichtbar wird. Selbstverständlich bringt das eine neue Dynamik in den Umgang von Unternehmen und Marken mit ihren Kunden. Wenige Unternehmen sind etwa so sehr Symbol und Motor dessen wie Google. Google Now

weiß bereits bei der Landung am Londoner Flughafen anhand vorheriger Reisen, wo der Reisende hinmöchte und wie lange er dahin brauchen wird. Der auf diese Weise sozialisierte Konsument möchte nicht nach Informationen suchen müssen. Er will alles, worauf es ankommt, einfach angeboten bekommen. Damit Unternehmen diesen Erwartungen gerecht werden können,

## Die Kunden von morgen erwarten Unternehmen, die in Echtzeit reagieren

müssen sich aber die bisherigen Strukturen ändern. Wir nennen dieses Phänomen „digitale Transformation“ und glauben, dass mehr dahintersteckt als die Spiegelung klassischer Kundenkommunikation auf Twitter oder Facebook. In die virtuelle Umgebung des Kunden zu gehen ist Pflicht. Doch diese Maßnahmen werden häufig nur unzureichend umgesetzt – von der Nutzung ganz zu schweigen.

Unternehmen wie die Telekom, die Bahn oder die Lufthansa haben längst begonnen, ihren Kunden auch in den neuen Echtzeitkanälen Service anzu-

bieten. Echtzeit? Echtzeit! Der Kunde erwartet auf seine Anfrage eine direkte Antwort – innerhalb von Minuten, nicht Stunden. Für Unternehmen bedeutet das, dass alle zur Lösung notwendigen Informationen verfügbar sein müssen. Die „digitale Transformation“ erzwingt plötzlich „Social Collaboration“ innerhalb von Unternehmen, also den Aufbau eines internen sozialen Netzwerks, um den Erwartungen von außen gerecht zu werden. Diese Art des Durchgreifens stellt neue Anforderungen an viele Unternehmensteile. Stellen Sie sich auf einen Kunden ein, der alles immer und sofort und immer im richtigen Kontext haben will. Wer ihm als Unternehmen entgegenkommt, befriedigt nicht nur einen digitalen Nimmersatt, sondern nutzt die Chance, jemanden für lange Zeit an das Unternehmen und das Produkt zu binden – jemanden, der nicht zögern wird, seiner ständig verfügbaren Peer-group davon zu berichten und Sie glühend weiterzuempfehlen. ■■■■■

**Christoph Bornschein** ist Geschäftsführer und Gründer der Berliner Agentur „Torben, Lucie und die gelbe Gefahr“ (TLGG), die Unternehmen wie Lufthansa, Vodafone oder Payback in Bezug auf Community-Betreuung und digitale Transformation unterstützt sowie in Fragen sozialer und digitaler Informationen strategisch berät. Die Agentur des 30-jährigen „Geschäftsführungspraktikanten“, wie er sich selbst nennt, hat mittlerweile 80 Mitarbeiter.

Haniel und die Duisburger Philharmoniker stehen für die erfolgreiche Partnerschaft von Wirtschaft und Kultur. Ihren Höhepunkt fand sie im 1. Haniel Klassik Open Air. Wir trafen **Generalmusikdirektor Giordano Bellincampi** und den **Haniel-Chef Stephan Gemkow** vorab zum Gespräch über Manager, Musiker – und warum beide gute Psychologen sein müssen

# Große Kunst

Von **Elena Brenk** und **Sonja Hausmanns** / Fotografie: **Tillmann Franzen**



# „In der Theorie bin ich der Leiter dieses Konzerts, aber ich erzeuge keinen Klang. Es könnte sein, dass ich dirigiere und das Orchester nicht spielt.“

Giordano Bellincampi

## Herr Gemkow, Sie greifen in Ihrer Wortwahl gerne Bilder aus der Musik auf. Woran liegt das?

[SG] Das ist mir nie aufgefallen. Aber ich denke schon, dass ich eine gewisse Affinität zur Musik habe. Ich habe zwar kein Instrument gelernt – außer Blockflöte, aber das zählt ja nicht richtig. Eine lange Zeit sang ich jedoch im Chor, etwa im Kirchenchor, später auch im Hochschulchor. Ich mag Musik.

## In Stephan Gemkow steckt also ein Musiker – steckt in Ihnen auch ein Manager, Herr Bellincampi?

[GB] O ja! Natürlich ist es nicht wie in der Wirtschaft. Aber ich habe auch Personalverantwortung. Management ist ein Teil meiner Arbeit als Dirigent.

## Sie haben sich beide nicht für den einfachsten Weg entschieden: Herr Gemkow führt mit Haniel ein finanziell angeschlagenes Unternehmen, und Herr Bellincampi soll bei sinkenden Kulturbudgets Hochkultur bieten. Suchen Sie beide die Gefahr?

[SG] Ich habe mal einen amerikanischen General sagen hören: „We are risk takers, but not risk seekers.“ Das heißt, wir wägen die Chancen und die Risiken ab und wissen dann ziemlich genau, was wir tun. Das war bei mir auch so, als ich an die Spitze von Haniel trat: Ich habe mir ein Bild gemacht vom Zustand des Unternehmens und dann überlegt: Was kann man ändern, kann man überhaupt etwas ändern? Ich bin zu dem Schluss gekommen, dass man das kann, und dann habe ich das auch gerne gemacht.

[GB] Ja, das ist genau dasselbe bei mir. Manchmal ist man auch in einem Job, weil andere Leute Vertrauen haben. Bei den Philharmonikern sprechen wir ganz oft über alle Probleme. Aber es gibt auch unglaublich viel Gutes für dieses Orchester – die Stadt tut viel für uns und unser Publikum. Und ich kann aus Erfahrung sagen, dass es Orte gibt, wo man es als künstlerische Institution erheblich schwerer hat als in Duisburg.

## Manager sehen oft erst nach drei, vier Jahren, ob sie gute Arbeit geleistet haben. Beneiden Sie Herrn Bellincampi um das direkte Feedback vom Publikum, Herr Gemkow?

[SG] Ja und nein. Auf der einen Seite habe ich natürlich auch Halbjahreszahlen, sodass ich genau weiß, wo das Unternehmen steht. Aber ich glaube, ich habe mehr Möglichkeiten, Fehler zu korrigieren, als Herr Bellincampi. Wenn da was passiert, ist die ganze Aufführung hinüber, und es gibt schlechte Presse. Bei uns ist es sehr viel weniger eine punktuelle Leistung, sondern ein Prozess, den man gestaltet. Und in diesem Prozess entstehen immer wieder Möglichkeiten, etwas zu korrigieren oder die Richtung zu verändern.

[GB] Natürlich ist die Publikumsreaktion ganz wichtig für jedes einzelne Konzert und jede Symphonie oder Ouvertüre. Aber unsere Arbeit ist es auch, der Stadt eine Identität zu geben – und das auf verschiedenen Niveaus: für Leute, die ganz oft ins Konzert gehen, oder Leute, die vielleicht nicht so viele kulturelle Impulse zu Hause haben. Wenn wir

zum Beispiel Kinder- und Jugendarbeit machen, dann wissen wir auch nicht, ob das auf die Schnelle funktioniert.

## Herr Gemkow stand vor Kurzem vor dem Problem, dass sein „Orchester“ nicht mehr funktionierte, und hat daraufhin den Celesio-Chef entlassen. Wie gehen Sie als Dirigent damit um, wenn sich Musiker nicht integrieren wollen?

[GB] Ich denke, das ist genau dasselbe an verschiedenen Arbeitsplätzen. Manchmal gibt es sehr große Probleme. Das ist normal. Aber in jedem Musiker gibt es ein kleines Kind, das sehr gerne Blockflöte spielen wollte oder sehr gerne für viele Leute singen wollte. Und es ist meine Arbeit als Dirigent, immer wieder dieses Kind zu motivieren.

[SG] Der Charme eines Orchesters besteht ja gerade im gesamten Klang und nicht im einzelnen Instrument. Es geht auch nicht darum, dass jeder möglichst laut spielt. Das ist ja die große Frage des Dirigats: Wie dirigiert der Dirigent? Manche haben eine große Gestik, andere führen mit Augenkontakt. Und das kann man durchaus auch in der Wirtschaft sehen. Die Frage ist: Muss man viel Lärm machen, damit die Botschaft ankommt? Oder versteht das Team auch so, wo es hinget? Bei einer Partitur ist auch nicht jede Rolle demokratisch gleich lang und groß und wichtig. Aber es gibt unterschiedliche Stücke. Und mal ist eben die Violine ganz wichtig und mal die Posaune. Und so ist es im Wirtschaftsleben auch. Das ist nur leider



**Crescendo:** Giordano Bellincampi (48) wurde in Rom geboren und zog im Alter von elf Jahren mit seiner Familie nach Dänemark. Er studierte an der Königlich Dänischen Musikakademie in Kopenhagen Bassposaune und Dirigieren. Zunächst arbeitete er als Posaunist, ehe er 1994 sein Debüt als Dirigent beim Odense Symphonieorchester gab. Von 2000 bis 2006 war Bellincampi Musikdirektor beim Königlich Dänischen Orchester und seit 2005 zusätzlich bei der Dänischen Nationaloper Aarhus. Es folgten zahlreiche internationale Operndirigate, wobei Bellincampi einen Schwerpunkt auf italienische Komponisten legt. Anfang 2013 wurde er als Nachfolger von Jonathan Darlington Generalmusikdirektor der Duisburger Philharmoniker.

im Orchester leichter zu vermitteln. Im Unternehmen glauben viele, sie müssen sehr laut und sehr häufig viele Solorollen spielen – sprich, sehr viel mit dem Vorstand zusammen sein, damit sie wahrgenommen werden und wirklich wichtig sind. Aber am Ende des Tages kommt es darauf an, dass sich alle Spieler aufeinander verlassen können. Und wenn mein Nebenspieler einen falschen Einsatz macht, bin ich verloren. Dann entsteht Chaos. Es braucht großes Vertrauen, sonst wird das Gesamtwerk nicht gelingen. Das ist in der Wirtschaft nicht anders als im Orchester.

[GB] Das ist genau dasselbe! In der Theorie bin ich der Leiter dieses Konzerts, aber ich erzeuge keinen Klang. In der Praxis könnte es sein, dass ich dirigiere und das Orchester nicht spielt.

[SG] Das ist ja eine Horrorvorstellung.

[GB] Ja, genau. Sie können sehr viele Ideen haben, aber wenn diese von den Leuten nicht umgesetzt werden, passiert gar nichts. Ich denke, in allen Führungspositionen legt man seine persönliche Integrität auf den Tisch und sagt: Das kann ich anbieten, und meine Rolle ist es, diesen Prozess zu leiten, und nun arbeiten wir zusammen und sehen zu, was das bringt.

**Es geht also letztlich um Motivation?**

[SG] Ja. Wenn es mir gelingt, die Freude an der Arbeit zu vermitteln, dann habe ich nicht mehr viel zu tun. Aber dazu gehört eben auch, dass man weiß, mit wem man es zu tun hat. Damit man fördern kann, aber einige eben auch ein bisschen zurückhält, damit andere stärker zur Blüte kommen.

[GB] In unserer Arbeit gibt es verschiedene Phasen. Solche, in denen man dem Orchester ganz viel Energie geben muss. Und dann gibt es Phasen, in denen man weiß: Jetzt geht alles von selbst, da darf ich nicht stören. In einer optimalen Welt ist es so, dass man sein Orchester so gut trainiert hat, dass man nur so macht (schwingt mit den Armen) und alles von selbst kommt.

**Gibt es bei Ihnen auch Phasen, Herr Gemkow, in denen Sie sich bewusst zurücknehmen und sagen: Ich habe die Leitplanken gesetzt, jetzt schaue ich mal, was passiert?**

[SG] Ja, ganz sicher. Das geht manchmal schon los beim Entwurf irgendwelcher Schriftstücke, wo es dann bei mir zuckt, weil ich sie am liebsten selber schreiben würde. Manchmal sage ich dann: Nein, das ist jetzt nicht gut, wenn ich das ➤



**Allegro:** Stephan Gemkow (53) wuchs in Lübeck auf, wo er nach dem Abitur eine Lehre zum Bankkaufmann absolvierte. Später studierte er Betriebswirtschaft in Paderborn und begann 1988 eine Laufbahn als Unternehmensberater. Zwei Jahre später ging er zur Lufthansa. Nach mehreren Stationen wurde er zum Finanzvorstand der Lufthansa-Tochter Cargo ernannt, 2006 schließlich zum Finanzvorstand der Lufthansa AG. Seit 1. August 2012 ist Gemkow Vorstandsvorsitzender von Haniel und hat dort ein umfangreiches Entschuldungsprogramm angestoßen.

mache, weil der Autor lernen muss, mit meiner Kritik umzugehen und mich besser zu verstehen. Ich glaube, jeder Manager erkennt irgendwann einmal, dass man nicht mehr der beste Sachbearbeiter ist. Dann muss man darauf vertrauen, dass das Team insgesamt die Leistung bringt. Das sind dann immer Zeiten, in denen man wirklich sehr viel Freude an der Zusammenarbeit hat, wenn man merkt, dass die Mitarbeiter sich in dieser Rolle wiederfinden und motiviert sind, ihre Rolle auszufüllen.

**Herr Bellincampi bezeichnet sich als Römer, obwohl er schon seit seinem elften Lebensjahr in Kopenhagen lebt. Herr Gemkow sieht sich als hanseatischen Kaufmann, hat aber in seiner Heimatstadt Lübeck nie gearbeitet ...**

[SG] ... eine Lehre habe ich da gemacht. Und nach dem Studium in der Hansestadt Hamburg gearbeitet.

**Wie kommt es, dass Sie sich beide so stark auf Ihre Wurzeln beziehen?**

[SG] Ich glaube, es ist für die Persönlichkeit wichtig, dass man Wurzeln hat. Und ich bin eigentlich auch stolz darauf,

aus Lübeck zu kommen, weil das eine Stadt ist mit einer ganz langen Tradition, kaufmännischen und kulturellen Werten und einer hohen Lebensqualität. Es ist schön, wenn man weiß, wo man hingehört und wo man herkommt. Das erleichtert auch die Richtungsbestimmung nach vorne. Ich finde es schön, einen solchen Ruhepol in sich zu haben. Nicht nur geografisch, sondern auch im übertragenen Sinne. Wenn man bestimmte Werte in sich trägt, die einem Entscheidungshilfe geben, muss man da auch nicht lange nachdenken. Das erleichtert vieles.

[GB] Besonders heute ist so etwas in unserer Welt wichtig – wobei die künstlerische Welt vielleicht immer schon so war –, aber jetzt, wo wir alle in sehr vielen Ländern arbeiten, sehr viele Sprachen sprechen und diese Globalisierungstendenz entwickeln, ist es noch wichtiger für uns, eine Identität zu haben. Ich habe mich zum Beispiel ein paarmal mit Taxifahrern unterhalten, die sehr schlecht über ihre Heimat sprachen. Und dann habe ich gefragt: Aber wenn der Tag kommt, an dem du tot

bist, wo willst du dann begraben sein? Und dann war es immer komplett still.

**Sowohl Haniel als auch die Philharmoniker gehören zu Duisburg und stehen für die Partnerschaft von Wirtschaft und Kultur in unserer Stadt. Wie profitieren beide von dieser Verbindung?**

[GB] Für eine Kulturinstitution ist es immer wichtig, Partner vor Ort zu haben. Weil es eine Möglichkeit gibt, andere Sachen zu machen. Partnerschaften mit anderen gesellschaftlichen Bereichen in einer Stadt sind sehr wichtig für unsere Identität, für die Synergie zwischen Bürgern und Kulturinstitutionen.

[SG] Es ist schon schön, wenn zwischen Kultur und Wirtschaft so ein symbiotisches Verhältnis besteht, weil der Austausch wirklich beiden nützt. Wir haben ein Interesse daran, dass unser Heimatstandort attraktiv ist. Und zur Attraktivität trägt Kultur enorm bei. Sie erleichtert uns zum Beispiel die Suche nach Arbeitskräften, genau wie eine gute Universität oder eine gute Schule. Das ist durchaus ein bisschen egoistisch: Wenn wir in den Standort investieren, bekommen wir auch etwas zurück. Und wir haben uns ganz bewusst dafür entschieden, angesichts unserer etwas knapperen Kassen auf die Förderung reiner Hochkultur erst mal zu verzichten. Wir werden eher das fördern, was für den Standort wichtig ist. Was für die Kinder, die Schüler und die normale Bevölkerung einen Wert darstellt. Das ist uns wichtig. Da wissen wir: Wenn wir es nicht tun, tut es auch kein anderer.

**Aber beim Haniel Klassik Open Air wird ja durchaus Hochkultur geboten.**

[SG] Ja, aber wir hören da keine Zwölftonmusik, sondern etwas, das eine große Zahl von Menschen anspricht.

**Wünschen Sie sich auch, Herr Bellincampi, dass Klassik abseits des Bildungsbürgertums Zuhörer findet?**

[GB] Ja, natürlich. Ziel eines Konzerts

## „Wir haben Interesse daran, dass unser Standort attraktiv ist. Ein gutes kulturelles Angebot erleichtert uns die Suche nach guten Arbeitskräften.“

Stephan Gemkow

ist nicht nur, dass da 1500 Menschen sitzen. Sondern, dass vielleicht ein oder zwei von diesen Menschen rausgehen und denken: Okay, heute habe ich etwas wirklich Neues erlebt. Vielleicht war ich sehr müde oder traurig, aber jetzt ist mein Leben ein bisschen besser. Manchmal kommen am Montagmorgen vielleicht 20 Kinder zu einer Probe. Und dann sehe ich ein Kind, das sitzt so da (reißt Mund und Augen weit auf). Dann habe ich alles erreicht.

**Marin Alsop, Schülerin von Leonard Bernstein und eine der wenigen weiblichen Dirigenten, hat gesagt: „Mindestens 50 Prozent meiner Arbeit sind Psychologie.“ Gilt das auch für Ihre Arbeit mit den Duisburger Philharmonikern, Herr Bellincampi?**

[GB] Am Podium ist es sicherlich so. Es ist ganz interessant, denn wir wissen nicht, ob ein Instrument eine bestimmte Persönlichkeit hervorbringt oder eine bestimmte Persönlichkeit ein Instrument sucht. Aber ich erkenne schon am Charakter: Ah, das ist ein Solotrompeter, das ist die Flöte. Es ist schon auch die Persönlichkeit, die einen zu einem bestimmten Job bringt. Das ist natürlich unglaublich wichtig, um zu verstehen, wie Leute in einem Orchestermechanismus funktionieren. Andererseits gibt es auch sehr gute Dirigenten, die sehr schlechte Psychologen sind.

**Herr Gemkow, Sie haben sich während Ihres Studiums mit Psychologie befasst. Können Sie das heute nutzen?**

[SG] Extrem viel. Das ist weniger im Sinne von plakativen Theorien und

Analysen gemeint, sondern sehr praktisch: Ich habe gelernt, frühzeitig zu erkennen, wann Entscheidungsprozesse an die Wand zu fahren drohen. Dann kann man frühzeitig abbrechen und neu aufsetzen, um neue Impulse zu geben. Oder auch bei nonverbaler Kommunikation – wie interpretiert man Verhalten, Gestik, Mimik? Das ist sehr subkutan, aber unglaublich wichtig. Weil vom Kirchenvorstand über die Gewerkschaft bis zum Topmanagement immer wieder die gleichen psychologischen Prozesse ablaufen.

[GB] Vielleicht ist das eine Floskel, aber ich denke, auch vom privaten Leben lernt man ganz viel. Ich habe jetzt drei erwachsene Kinder, von denen ich viel gelernt habe, wenn ich mal ein bisschen darüber nachdenke.

**Was haben Sie Ihren Kindern denn bei der Berufswahl geraten – Vernunft oder Leidenschaft?**

[GB] Ich rate nicht so viel. Aber ich versuche, immer zu unterstützen. Das ist praktisch das Einzige. Ich bin oft weg, ich bin maximal 50 oder 60 Tage im Jahr zu Hause. Es ist in unserer Familie aber auch immer sehr intensiv, wenn ich da bin. Sonst sprechen wir viel miteinander über Telefon und Skype. Aber ich glaube, dass meine Kinder sehen, wie sehr ich meine Arbeit liebe und dass sie die ganze Energie wert ist.

[SG] Ohne Leidenschaft ist jede Leistung bestenfalls Mittelmaß, und dann sollte man gar nicht erst anfangen, dafür ist die Welt zu kompetitiv.

**Herr Bellincampi hat lange Posaune gespielt, mittlerweile steht sie ungenutzt in seinem Schlafzimmer. Gibt es bei Ihnen auch eine vergessene Leidenschaft?**

[SG] Ehrlich gesagt, nein. Aber ich hatte lange Zeit einen Dirigierstab in der Schreibtischschublade, den mir meine Mitarbeiter geschenkt hatten. Ich habe intensiv darüber nachgedacht, was sie mir damit wohl sagen wollten.

[GB] Sie singen nicht mehr im Chor?

[SG] Nein. Einfach aus Zeitgründen – und weil ich eben doch häufig unterwegs bin. Wenn man nicht proben kann, dann kann man auch nicht singen. ■■■■

### DAS 1. HANIEL KLASSIK OPEN AIR

**Die Partnerschaft** zwischen den Duisburger Philharmonikern und Haniel besteht seit 1998. Regelmäßig sind Musiker des renommierten Orchesters zu Gast bei den Haniel-Akademie-Konzerten, die am Stammsitz des Unternehmens stattfinden. Auch zum 250. Firmenjubiläum 2006 traten die Philharmoniker auf. Im vergangenen Jahr hat Haniel die 100-Jahr-Feier des Duisburger Theaters unterstützt – damals entstand die Idee, gemeinsam mit den Philharmonikern regelmäßig ein kostenloses Kulturevent auf die Beine zu stellen. Zum 1. Haniel Klassik Open Air am 13. September in der Duisburger Innenstadt kamen rund 6000 Besucher.



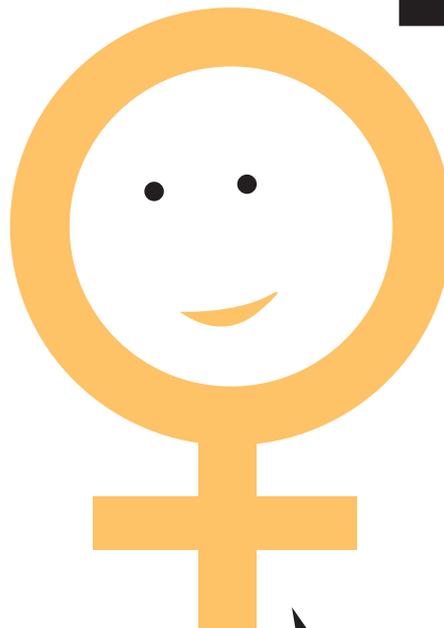
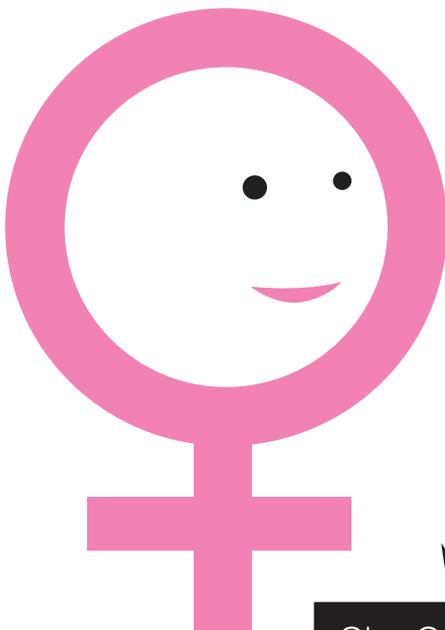
Weitere Eindrücke von Open Air und Partnerschaft auch als Video unter [www.haniel.de/enkelfaehig](http://www.haniel.de/enkelfaehig)

Karrieren laufen über Netzwerke. Leider schancen sich Männer immer noch untereinander die Jobs zu, während Frauen häufig nur zugucken. Aber auch in ihren eigenen **Frauennetzwerken** tun sie sich häufig sehr schwer

# Eine für alle - alle für eine?

Frauen sind untereinander netter, wenn keine Männer dabei sind.

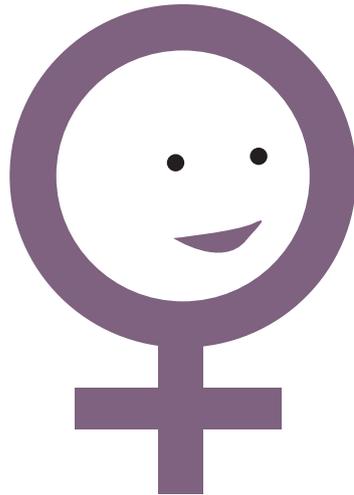
Ich finde: Wer frisch und ohne Kontakte in einer anderen Stadt landet, schließt sich am besten einem Netzwerk an.



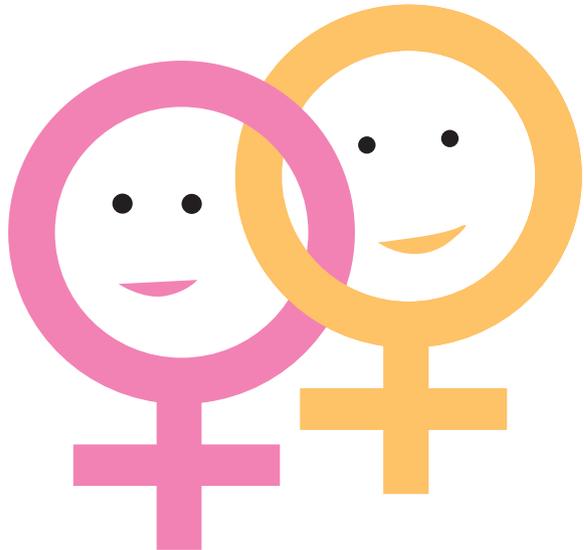
Ohne Quote kommen wir nie weiter.

Doch, ich will auf keinen Fall besonders behandelt werden.

Ganz ehrlich:  
Wer will hier  
Vorstand werden?



Wieso haben viele Frauen  
bei den Netzwerktreffen  
keine Visitenkarten dabei?  
Allein darum geht es doch.



Von **Marika Schaertl** / Illustration: **Frank von Grafenstein**

## Zwei Jahre

Frauen brauchen viel Zeit, um sich sieben berufliche Kontakte aufzubauen, die sie auch für ihre Karriere nutzen würden

**E**s ist noch früh am Morgen, als sich in der Münchner Innenstadt 20 Frauen zum Frühstück treffen. Es gibt Cappuccino, Butterbrezen und einen Vortrag zum Thema Social Networks. Alle Teilnehmerinnen sind gestandene Kommunikationsprofis – PR-Beraterinnen, Journalistinnen, Marketingmanagerinnen, Fotografinnen oder Medienanwältinnen. Und sie sind Mitglieder bei Netzwerk, einem über mehrere deutsche Großstädte agierenden Netzwerk für Frauen in Kommunikationsberufen. Denn sie organisieren sich lieber ohne Männer, erklärt die Stylistin Jasmin Leheta lächelnd, „weil Frauen ohne Männer einfach netter zueinander sind“. Was bei Männern selbstverständlich ist, entdecken Frauen erst in den letzten Jahren: Wie sinnvoll es sein kann, eigene Netze für die Karriere auszuwerfen. Nach Schätzungen des Bundesministe-

riums für Frauen wird inzwischen jede zweite Stelle über Kontakte und Referenzen vergeben.

Lange genug hatten Frauen dabei aber das Nachsehen, wenn Männer beim Saunaabend, Golf oder abends in der Kneipe ganz nebenbei Seilschaften bildeten und ihre Kontakte pflegten.

Heute kann man sich in vielen deutschen Großstädten vor lauter Ladies-Lunch-Einladungen kaum mehr retten. Allein das Gründerinnenportal des Wirtschaftsministeriums listet 351 verschiedene Netzwerke auf, vom Verband selbständiger Frauen in Sachsen-Anhalt e. V. bis hin zu Wild & weiblich (ein bayerischer Unternehmerinnenverein). Und das ist vermutlich nur ein Teil aller Bündnisse, denn sie müssen sich schließlich nirgendwo registrieren. Auch das Netzwerk ist eines dieser nicht institutionalisierten Netzwerke. Gründerin Christiane Wolff hat Netz-

werk vor 13 Jahren ganz eigennützig aus dem Boden gestampft, weil sie „frisch und ohne große Kontakte in München gelandet war“. Heute sind 400 Münchnerinnen, 80 Berlinerinnen und 80 Frankfurterinnen mit ihr Netzwerkerinnen. Ihr Ziel: sich gegenseitig unterstützen, Erfahrungen austauschen. Es gibt regelmäßige Vorträge mit namhaften Rednern zu Themen wie „Wie werde ich mutiger?“ oder „Wie vereinbart man Job und Familie?“ Man tauscht Artikel zum Thema Karriere aus oder auch Jobangebote. Christiane Wolff selbst verdankt ihre aktuelle Stelle als PR-Chefin beim Werberiesen Serviceplan einem Tipp aus ihrem Netzwerk. Die Mitgliedschaft ist kostenlos, gegen 100 Euro pro Jahr kann man allerdings Premiummitglied werden – und ▶

Frauen sind vorsichtiger. Sie wollen erst mal viel miteinander reden, bevor sie Kontakte knüpfen. Und dann empfehlen sie sich immer noch nicht weiter – gerade weil sie sich kennen.



**6 %**

Anstieg des Anteils von Frauen im Top- und Mittelmanagement (von 2006 bis 2012)

erhält Zugang zu exklusiven Veranstaltungen wie Ausflügen zu Gruner & Jahr oder Facebook – und vor allem zur Kontaktekartei.

Seltsamerweise wollen das aber offenbar gar nicht alle Mitglieder nutzen. Am Ende des Münchner Frühstücks zum Beispiel will eine Teilnehmerin Adressen austauschen und stellt perplex fest: „Ein halbes Dutzend Frauen hat ja gar keine Visitenkarten dabei. Warum sind die denn dann hier?“

Eine Ansicht, die Buchautorin Monika Scheddin („Erfolgsstrategie Networking“) teilt. Die Münchnerin, ehemals IBM-Managerin, heute selbstständig als Businesscoach, befindet pragmatisch: „Ein Netzwerk muss per se berechnend sein. Es geht um Input und Output.“ Wie viele Netzwerkerinnen ist sie in mehreren Organisationen vertreten, sowohl als Mitglied bei Netzwerk Woman’s Business Club und Gute-Leute-Mittagstisch.

Scheddins Erfahrung: „Frauen sind vorsichtiger. Sie wollen erst mal viel miteinander reden, bevor sie Kontakte knüpfen.“ Frauen, so die Expertein, brauchen

zwei Jahre, bis sie sieben Kontakte aufgebaut haben, aus denen sie auch einen beruflichen Nutzen ziehen würden. „Und dann empfehlen sie sich immer noch nicht weiter – gerade weil sie sich kennen“, denn eine solche Vorteilsnahme fänden sie häufig unprofessionell. Eine andere Netzwerkerin erzählt die Anekdote von einer Frau, die beim Netzwerkmeeting unbefangen fragte, ob es vielleicht jemanden unter den Anwesenden gäbe, der eine Modenschau für ihr Label sponsern könnte. Die Reaktion: eher verkniffen. Später musste die Arme auf der Toilette auch noch miterleben, wie sich drei, vier andere Damen im Waschraum entrüsten über ihr Ansinnen mokierten. Schnelle Beute in einem Frauennetzwerk zu machen funktioniert also nicht, ganz anders als bei den Männern, die sich schon mal eben eine Tür öffnen. Und sich wenig darum scheren, was letztlich dahinter passiert.

### Frauen ist das Netzwerken häufig unangenehm

Frauennetzwerke jedoch stoßen immer noch auf Vorurteile, weiß Katrin Pittius, Soziologieprofessorin und Netzwerkforscherin an der TU Dresden: „Manche stören sich schon am Wort

Frauennetzwerk.“ Die Vorurteile ziehen sich bis in die Führungsetagen. Hat doch neulich erst Josef Ackermann bemerkt, dass Frauen in Vorständen das Leben dort ruhig „farbiger und schöner machen“ könnten. „Gegen solche Einstellungen“, seufzt Pittius, „können auch Frauennetzwerke nur bedingt etwas tun“.

Womöglich ist auch das Frauennetzwerk Xcellence an solchen Vorbehalten gescheitert. Im Frühsommer 2011 ist es mit 18 Frauen aus dem Konzern gestartet, die Teilnehmerinnen wurden von der Geschäftsleitung empfohlen. Das Ziel: mehr Frauen in Führungspositionen zu etablieren. Zwei Jahre später gibt es Xcellence nicht mehr. „Ressentiments zum Thema Frauennetzwerk im Unternehmen und überzogene Ziele waren sicher zwei Gründe, warum das Netzwerk nie so richtig Fahrt aufgenommen hat“, überlegt Uta Stein, Leiterin Holdingscontrolling und -bilanzierung bei Haniel. Ob es bald wieder ein Frauennetzwerk bei Haniel geben wird?

Immerhin unterstützt Haniel finanziell das wahrscheinlich erfolgreichste Frauennetzwerk Deutschlands namens Generation CEO. Gegründet hat es – ausgerechnet – ein Mann. Richtig so, sagt er, der Personalberater Heiner Thorborg, stolz: „Das macht das Netzwerk sehr glaubwürdig.“

140 Frauen vereint Generation CEO, knapp 30 bis Mitte 40 sind sie. Zu den prominentesten Karrierespringern zählen Gruner & Jahr-Chefin Julia Jäkel und Deutsche-Börse-CIO Hauke Stars. Sie werden auch von einem männlichen „Rat der Weisen“ unterstützt. Vor allem aber, betont Thorborg: „Zu 100 Prozent sind bei uns Frauen, die auch wirklich Vorstandschef werden wollen.“

Ein wichtiger Aspekt, an dem andere Frauennetzwerke womöglich oft scheitern. Als etwa in diesem Frühjahr die Facebook-Geschäftsführerin Sheryl Sandberg bei einer Konferenz während ihres Vortrags ein paar Hundert Frauen – etliche davon Führungskräfte in großen Unternehmen – unvermittelt fragte: „Wer von Ihnen möchte eigent-

lich wirklich Vorstand werden?“; blickten sich einige Frauen um, die Hände blieben aber alle unten.

Tatsache ist, dass Frauen in den Führungspositionen der großen Unternehmen in Deutschland immer noch eine kleine Minderheit sind. In Aufsichtsräten sind sie durchschnittlich zu zwölf Prozent, in Vorständen zu nicht einmal fünf Prozent vertreten. Womöglich hat das übrigens auch damit zu tun, dass sich die Frauen in Sachen Quote ebenso uneins sind wie die politischen Parteien. Bei den interviewten Frauen-netzwerkerinnen beharren Frauen wie Christiane Wolff vehement darauf: „Ohne Quote kommen wir nie weiter.“ Andere wie Uta Stein von Haniel haben ein eher ambivalentes Verhältnis zu diesem Thema: „Chancengleichheit“, fordert sie und ergänzt: „Sollten wir diese wirklich nur mittels einer Quote auf den Weg bringen können? Hoffentlich sind wir mutiger!“

Das Problem: Solange sich Frauen, sagt eine erfolgreiche Managerin und Netzwerkerin (die nicht genannt werden will), „meist nur in behaglicher Kaffee-kränzchenatmosphäre treffen und über ihre Ungleichbehandlung jammern, passiert nichts für uns Frauen“. Anders, aber ebenso ernüchternd, drückt es die prominente Werberin Karen Heumann – Vorstand bei Think,

Aufsichtsrätin bei großen Unternehmen und Generation-CEO-Beirätin – aus: „Frauennetzwerke“, befindet sie, „haben in Deutschland ein positives Grundrumoren verursacht. Aber es bildet sich bisher nichts, was unsere Gesellschaft wirklich verändert.“

**Vielleicht ist alles aber auch einfach eine Generationenfrage?**

Dennoch besteht Hoffnung, dass sich dies so oder so mit der Zeit erledigen wird: In Berlin gibt es etwa das Netzwerk Geekettes, bestehend aus etwa 500 Frauen, die sich meist in den Zwanzigern befinden und in der IT-Branche beschäftigt sind. Gegründet wurde Geekettes von der 29-jährigen Jess Erickson, die vor drei Jahren nach Jobs in Südkorea, London und New York die Start-up-Szene in Berlin entdeckte. „Warum“, fragte sie sich, „gibt es nicht genug Frauen in der Tech-Branche, nicht genug Gründerinnen?“ Lediglich 13 Prozent der IT-Firmen in Deutschland werden schließlich von Frauen gegründet.

Erickson startete mit ihrer Partnerin Denise Philipp die Geekettes, lud zu Workshops und Hackathons (Program-

mierwettbewerben) ein. Beim ersten Hackathon im vergangenen März kamen 150 junge Frauen aus ganz Deutschland zusammen. Statt Bier und Pizza gab es Biokost und einen Yoga-raum. Binnen 24 Stunden entstanden neue Webanwendungen und Apps. Außerdem gibt es ein Mentorenprogramm, in dessen Rahmen mehrere junge Mentees inzwischen ihre eigenen Start-up-Firmen wie Kiddify (Plattform für Kindervideos) gegründet haben.

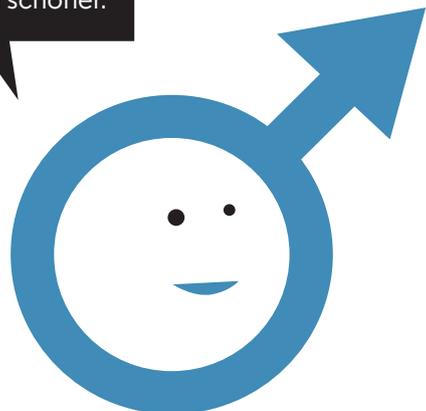
Die Resonanz ist sehr positiv, auch bei der Medien- und Webindustrie. Giganten wie Google und die Telekom klopfen bereits an und bieten sich als Sponsoren an. Damit konnte sich Erickson gerade selbstständig machen, um sich in Vollzeit ihrem Netzwerk zu widmen. Da kann sie auch einige Kritiker verschmerzen, die fragen, warum sich Frauen denn bloß von den Männern separieren wollten. „Die Kritiker sind immer ältere Kerle – so etwa Ende 30“, sagt Jess Erickson und lächelt. ■■■■■

Unsere Kritiker sind meist ältere Kerle – so etwa Ende 30.

Ich finde ja, Frauen machen Vorstände farbriger und schöner.

**20,3 %**

Anteil von Frauen im Management deutscher Unternehmen (2012)





**Dazwischen wird gefunkt:** Benedikt Rogmann, Conrad von Bonin und Falk Habrichs (von links) in einer RFID-Testanlage, die per Funksignal viele verschiedene Produkte scannen kann

**IN NEUSS HAT DIE RFID-TECHNIK EIN ZUHAUSE:** MITTEN IM GEWERBEGETRIEBEN BEFINDET SICH DAS EUROPÄISCH WICHTIGSTE FORSCHUNGSZENTRUM FÜR AUTO-IDENTIFIKATION, DAS EECC. ABER OHNE DIE KOOPERATION MIT ANWENDERFIRMEN WÄREN DIE EXPERTEN AUFGESCHMISSEN. AUCH HANIEL-UNTERNEHMEN SIND TEIL DES NETZWERKS

# Auf einer Wellenlänge



**Der Lotse:** Conrad von Bonin leitet das EECC und hilft Unternehmen, mithilfe der Funktechnik ihre logistischen Prozesse zu optimieren

Von **Liane Rapp** / Fotografie: **Michael Hudler**

**U**nspektakulär sehen die dreistöckigen Bürobauteile im Gewerbegebiet Neuss-Norf gleich neben einem riesigen Lagerkomplex der Metro aus. Vor dem Eingang ein paar Raucher im Gespräch, das Treppenhaus großflächig weiß und grau gestrichen, das Schild, das auf das European EPC Competence Center (EECC) hinweist, ist in dezentem Weiß und Blau gehalten.

Was sich hier quasi als unauffälliges Hinterhofbüro gibt, ist die europäische Keimzelle für eine höchst innovative Technologie: Die Radio Frequency Identification (kurz: RFID) und der Elektronische Produktcode (EPC) machen es möglich, den Weg von Waren lückenlos per Funk zu verfolgen. Im EECC, das Testlabors und Showräume vereint, sitzen Wissenschaftler unterschiedlicher Disziplinen und IT-Experten Schreibtisch an

Schreibtisch. Von den 18 Mitarbeitern sind die Hälfte diplomierte Naturwissenschaftler, die andere Hälfte Studenten. Noch einmal ebenso viele Experten arbeiten bei den Unternehmen Metro Systems und IBM an dem Projekt. Und alle haben nur das eine Ziel: RFID voranzutreiben.

Conrad von Bonin, 42, ist Diplom-Physiker und leitet seit fünf Jahren das EECC: „Das ist eine unglaublich tolle Spielwiese hier, und es rechnet sich. Manchmal vergeht zwar eine lange Zeit, bis die Projekte in die Tat umgesetzt werden, aber wir

haben einen langen Atem und glauben an die RFID-Technik.“ Das EECC ging 2007 offiziell an den Start. Es waren die Unternehmen GS1 Germany, Deutsche Post World Net, Karstadt Warenhaus GmbH und die Metro Group, die sich damals an einen Tisch setzten und Geld bereitstellten, um mit dem EECC einen Ort zu schaffen, an dem sich Experten austauschen können. Gemeinsam sollten sie an neuen, noch nicht da gewesenen Einfallsschneisen für RFID in Industrie und Handel tüfteln, um RFID schlussendlich als branchenübergreifenden Standard in Europa zu etablieren.

Die Gesellschafter schrieben dem Forschungszentrum damals drei zentrale Aufgaben ins Auftragsbuch: realisiert erfolgreiche RFID-Projekte, gewinnt weitere RFID-Nutzer und sorgt für Transparenz im Markt. „Und das tun wir, indem wir Schulungen

anbieten, Besucher durchs Labor führen, Benchmarkstudien herausgeben und die Leistungsfähigkeit der RFID-Technologie-Nutzer zertifizieren“, erläutert von Bonin. „Wir lotsen die Unternehmen quasi auf den richtigen Pfad. Und gerade deshalb liebe ich meinen Job so sehr – weil wir ständig etwas Neues machen, weil wir uns ausleben dürfen und täglich Unterstützer für unsere Ideen gewinnen.“

Mit GS1 Germany hatte einer der Partner bereits vor 40 Jahren mit der Einführung des Barcodes die Grundlage ➤

---

**Mit der RFID-Technik lassen sich Produkte im Pulk scannen – so können Unternehmen Transport oder Inventur vereinfachen**

---



**Versuchsaufbau:** Das größte Projekt im EECC ist derzeit die automatische Echtzeitüberwachung von Lagerbeständen. Mitte 2014 soll die Forschung abgeschlossen sein, an der sich neben der EU auch Metro, Mars, ESM und Mondi beteiligen.

für die Identifizierung von Waren gelegt. Durch ihn lässt sich jedoch nur feststellen, um was für ein Produkt es sich handelt, etwa „frischer Fisch“. Der elektronische Barcode kann aber mehr: Er zeigt an, um welche Kiste Fisch es sich genau handelt, wann sie das Werk verließ, wo sie Zwischenstation machte und wo sie verkauft wurde. Ein ganzer Lkw voller Produkte kann mit RFID so in wenigen Sekunden gelesen und erkannt werden. Möglich machen das Funkchips, die auf der Frequenz von Mobiltelefonen mit einer Reichweite von maximal zehn Metern senden. Sie kosten nur fünf bis zehn Cent und können so klein wie ein Reiskorn sein. Um den Funkchip ansprechen zu können, ist lediglich eine Antenne nötig, die ihn mit Energie speist.

Besonders interessant ist RFID daher für Logistikfirmen und den Handel, weil die Technologie ihnen hilft, die Warenketten effizienter und transparenter zu gestalten. „Insgesamt arbeiten wir mit 500 Partnerunternehmen zusammen – 250 davon sind Kunden, 100 sind Technologiepartner und etliche

andere sind Universitäten und Fakultäten“, erzählt von Bonin. „In der RFID-Branche herrscht ein großes Nehmen und Geben, und wir sind der größte europäische Knotenpunkt dafür. Wobei eigentlich kein Unternehmen auf uns zukommt und sagt: ‚Macht das mal für mich.‘ Meistens müssen wir mit unseren konkreten Ideen auf die anderen zugehen und sie

Step by Step überzeugen.“ Dafür braucht von Bonin Mitarbeiter, die die Vorteile der Technologie gut transportieren können – so wie Falk Habrichs, 31, Betriebswirt und Pilot. Ihn reizte das

---

**Seit 2010 werden alle deutschen Personalausweise mit einem eigenen RFID-Chip zur Datenerkennung versehen**

---

Thema RFID so sehr, dass er vor zweieinhalb Jahren von der Fliegerei nach Neuss wechselte. „Wir sitzen hier an der Schnittstelle zwischen Technikern und Anwendern und müssen stets die richtige Sprache sprechen, damit die Vorteile von RFID auch deutlich werden. Denn eins ist sicher: Das ist eine Win-win-Situation, man muss es nur erkennen“, so der Projektmanager und Leiter der hauseigenen Akademie. Habrichs ist es auch, der durch die 2000 Quadratmeter Versuchsflächen führt. Besucher gehen hier unter anderem

durch einen nachgebauten Metro-Store mit Regalwänden und Kühltheken voller Gemüse, Obst und Koteletts – alles Plastikattrappen. Mittendrin: ein knallroter Einkaufswagen mit integriertem Kindersitz. „Den hat schon Frau Merkel damals auf der CeBIT in Händen gehalten, als dort die Metro Group Future Store Initiative präsentiert wurde“, erklärt Habrichs stolz und demonstriert mithilfe einer Antenne, wie RFID etwa bei einer Inventur helfen kann: „Wenn ich bei ganz vielen Produkten auf einmal erkennen kann, ob auch alle tatsächlich vorliegen, spare ich das aufwendige Zählen von einzelnen Posten.“ Automatisch wird der Bestand abgeglichen, so dass Habrichs innerhalb von Sekunden weiß, welches Produkt fehlt – und wo es sein könnte. In diesem Fall etwa im Lager. Textilhersteller wie Gerry Weber, Marc O’ Polo, Adidas Neo und Adler nutzen das System bereits, die 20 größten Filialen von C&A befinden sich gerade in der Rollout-Phase. „Es ist beispielsweise gewährleistet, dass Artikel wie weiße T-Shirts, die stets vorrätig sein sollten, nie out of stock sind. Das hat bei einigen Unternehmen zu Umsatzsteigerungen von bis zu 30 Prozent geführt“, erläutert Habrichs.

**I**m nächsten Raum zeigt er eine Versuchsreihe des Haniel-Tochterunternehmens CWS-boco, das Berufskleidung vermietet. Bei den Tests geht es um die Sortierung nach der Wäsche. „Wir sind gerade dabei, für CWS-boco ein Problem zu lösen. Zu diesem Zweck überwachen wir mit sogenannten Tracks die Wäsche“, sagt Habrichs. Als Projekt Manager des Unternehmens aus Duisburg hat sich Benedikt Rogmann schon öfters bei den Experten in Neuss umgeschaut: „In den Seminaren und Workshops, die dort stattfinden, geht es immer um Wissenstransfer zwischen den beteiligten Unternehmen.“ Etwa bei der Auswahl geeigneter Partner: Ein Geschäftszweig von CWS-boco ist die Vermietung und Reinigung von hochwertigen Fußmatten. Diese sollen nun mit Transpondern ausgestattet werden, um sie den richtigen Unternehmen zuordnen zu können. Durch das EECC ließ Rogmann eine Bewertung der verschiedenen am Markt erhältlichen Funkchips durchführen und konnte so die Spreu vom Weizen trennen. „So ein Transponder muss ja über 100 Mal durch die Waschstraße, er sollte einiges aushalten und trotzdem 100-prozentig funktionieren. Also haben die Experten die Chips hier auf Herz und Nieren getestet, weswegen wir dank der Empfehlung des EECC die für uns am besten geeigneten herausfiltern konnten“, sagt Rogmann.

Als EECC-Geschäftsführer wünscht sich Conrad von Bonin mehr solche Kooperationen: „Meine Vision ist, dass alle Unternehmen in Deutschland beim EECC mitmachen und alle nur geringe Beträge für weitere Forschungsprojekte zahlen müssten, die dann jedem zugute kämen.“ Um zu zeigen, wie

groß der Alltagsnutzen der Technologie sein könnte, hat sein Team eine Glasvitrine mit zahlreichen Beispielen bestückt: etwa ein paar Laufschuhen, an denen der RFID-Chip an den Schnürsenkeln befestigt ist, um beim Zieleinlauf die genaue Zeit erfassen zu können. Auch Skipässe sind ausgestellt, die bei der Durchfahrt am Lift automatisch gelesen werden. Und Jetons aus Casinos, die mit RFID schneller sortiert und auf ihre Echtheit überprüft werden könnten. In den 1990ern kam

---

**Vom Einzelhandel über die Pharmaindustrie bis zum Flugzeugbau nutzen immer mehr Unternehmen die RFID-Technologie**

---

die RFID-Technik in den USA verbreitet für Mautsysteme zum Einsatz. Es folgten neue Systeme für Zutrittskontrollen, bargeldloses Zahlen, Tankkarten oder Wegfahrsperrern. Seit 2010 sind alle deutschen Personalausweise für mehr Sicherheit mit einem RFID-Chip ausgestattet. „Vom Einzelhandel über die Pharmaindustrie bis zum Flugzeugbau – immer mehr Unternehmen nutzen die zukunftsweisende Technologie“, fasst es Falk Habrichs zusammen und zeigt auf zwei Paletten mit Pappkartons. „Das ist unser derzeit größtes Projekt. Es wird von der EU gefördert, und auch Metro, Mars, ESM und der Verpackungshersteller Mondi beteiligen sich daran.“ Um es kurz zu machen, denn es ist etwas komplizierter: Mit diesem Projekt, das sich „Smart. NRW“ nennt, soll eine automatische Echtzeitüberwachung realer Lagerbestände ermöglicht werden, die die Warenverfügbarkeit im Großhandel sicherstellt. Mitte 2014 soll das Großprojekt abgeschlossen sein. „Eine der größten Hoffnungen, die ich habe, ist, dass bald in der EU ein einheitliches Mautsystem etabliert wird. Und wenn es uns gelänge, dieses System auf RFID einzuführen, dann gäbe es hier Champagner“, meint Conrad von Bonin lachend. Mittelfristig will er aus dem EECC einen 100-Mann-Betrieb machen. Denn RFID sagt er große Fortschritte voraus: „Der Informationsgehalt wird sich weiter erhöhen, sich um Neigungs-, Temperatur- und Erschütterungsdaten erweitern, die Reichweite wird weiter steigen, sodass wir noch komplexere Steuerungssysteme aufbauen können. Viel bessere, als wir uns heute vielleicht vorstellen können.“

**TECHNIK**

**Ein RFID-System besteht aus drei Komponenten:** Einem **RFID-Lesegerät** (Reader), das je nach verwendeter Frequenz und Leistungsfähigkeit Radiowellen in Reichweiten von einem Zentimeter bis zu 30 Metern oder mehr sendet. Einer **RFID-Antenne** aus Metall, die aus einer speziell entworfenen Struktur und einem Anpassungsnetzwerk besteht. Sie strahlt die elektromagnetischen Wellen aus, die das Lesegerät erzeugt, und empfängt die Funksignale vom **RFID-Transponder** (Tag), der mit eindeutigen Daten elektronisch programmiert wurde und einen Mikrochip enthält. Das offizielle Zertifikat erhält nur die Technologie, die vorher hinreichend geprüft wurde.





**Eine Brücke bauen:** Von der Millionenmetropole am Yangtse könne man lernen, wie man ein Flussufer in die Stadt integriere, findet die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung in Duisburg

# Wuhan soll das nur führen?

Seit über 30 Jahren verbindet **Duisburg** und **Wuhan** eine Städtepartnerschaft. Während Duisburg jedoch mit den Folgen des Strukturwandels zu kämpfen hat, wächst das früher arme Wuhan in China zweistellig. Dennoch können die beiden ungleichen Städte immer noch viel voneinander lernen

**Pro-Kopf-Einkommen**  
(pro Jahr, in Euro)

**Arbeitslosenquote**  
(in Prozent)

Duisburg

Wuhan

Duisburg

Wuhan

16 000

3500

12,8

3,9

Von **Philipp Mattheis**

**K**leine, verschlungene Pfade winden sich in Richtung Fluss. Das Dach der Bäume schützt vor der Backofenhitze: Temperatur 36 Grad, Luftfeuchtigkeit 80 Prozent. Das Sirren der Zikaden schwillt an, es verschluckt den Lärm der Straße, wird fast unerträglich laut, um gleich wieder abzuschwellen. Aus einer Ecke hinter den Büschen dringt Kindergeschrei. Später tauchen die bunten Farben eines Spielplatzes auf. Geht man weiter in Richtung Fluss stößt man auf eine Promenade, auf der trotz der Abendhitze Jogger zu sehen sind. Dahinter schlendern Frauen mit Sonnenschirmen entlang. Später, als es zu dämmern beginnt, leuchten die Lichter der Restaurantschiffe auf dem Yangtsekiang, dem größten Fluss Chinas.

Ralf Meurer von der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung in Duisburg findet, die Uferpromenade am Yangtse sei ein „überaus inspirierendes“ Vorbild für die Stadt an der Ruhr. „Noch fließt der Wissenstransfer vor allem in eine Richtung; aber auch Duisburg kann von Wuhan lernen“, sagt er. Die Gesellschaft berät Unternehmer aus Duisburg, die in Wuhan investieren wollen, und vermittelt Kontakte zu Politik und Wirtschaft. Neben einem Schüleraustausch und Besuchen von Wirtschaftsdelegationen ist dies seit 1982 Teil der Städtepartnerschaft zwischen Wuhan und Duisburg.

Auf den ersten Blick ist das eine Kooperation zweier ungleicher Partner. Duisburg liegt im Ruhrgebiet und erlebte in den vergangenen 30 Jahren einen gravierenden Strukturwandel. Aus der

ehemaligen Schwerindustriehochburg wurde ein umweltfreundliches Logistikzentrum. Wuhan liegt in Zentralchina und ist noch immer das Zentrum der Stahlindustrie des Landes. Duisburg hat knapp 500 000 Einwohner, Wuhan etwa 20-mal so viele. Das Pro-Kopf-Einkommen in Duisburg liegt bei rund 16 000 Euro, das von Wuhan bei 3500 Euro. Duisburg verwaltet Bestehendes, formt um und passt an. Wuhan dagegen wuchert. Und trotzdem verbindet die Städte einiges.

Ende der Siebzigerjahre steckte die Stahlindustrie, das Rückgrat des Ruhrgebiets, in der Krise, die Produktion lohnte sich nicht mehr. Ein Konsortium aus den Firmen Mannesmann, Demag und ThyssenKrupp suchte daher nach neuen Standorten. In China herrschte nach Maos Tod zaghaftes Tauwetter. Deng Xiaoping, der heute in China als Volksheld verehrt wird, begann mit ersten markt-

wirtschaftlichen Reformen. Doch China war arm, die Industrie war veraltet, und die Ausbildung der Chinesen war schlecht. Das einzige Kapital des Landes: Millionen von Menschen, die für geringe Löhne arbeiten. Ausländische Investoren waren deshalb willkommen. Die Deutschen errichteten 1978 ein Kaltwalzwerk, und in den nächsten Jahren zogen 300 deutsche Ingenieure mit ihren Familien in die Stadt am Yangtse. Daraus erwuchs schließlich die Idee einer Städtepartnerschaft. Einige der deutschen Ingenieure fragten bei dem damaligen Oberbürgermeister Josef Krings an, der die Idee großartig fand. Da sich damals ganz China dem Ausland öffnete, stimmte auch der damalige Bürgermeister Li

►

### Pensionierte Duisburger Ingenieure lösten im Wuhan der Achtzigerjahre eine „Qualitätsrevolution“ aus



**Rückblick:** Gerade zu Beginn der Städtepartnerschaft konnte Wuhan sehr viel von Duisburg lernen, findet Johnson Piu, der stellvertretende Leiter der Handelskammer. Heute sind die Probleme andere – Wuhan wächst jedes Jahr im Durchschnitt um zehn Prozent, während die Einwohnerzahl in der Ruhrgebietsstadt immer weiter zurückgeht.

**Durchschnittliche Höchsttemperatur**  
im Juli in Grad Celsius

Duisburg 22

Wuhan 33

## Besiedelt ca. seit

Wuhan

1500  
v. Chr.

Duisburg

0 — 100  
n. Chr.

heute

Zhi zu. 1982 unterzeichneten Duisburg und Wuhan den Vertrag über eine Städtepartnerschaft. Es ist die erste deutsch-chinesische Städtepartnerschaft überhaupt. „Wuhan konnte in dieser Zeit sehr viel von Duisburg lernen“, sagt Johnson Liu, der stellvertretende Leiter der Handelskammer Wuhan. Der 46-Jährige sitzt in einem gepolsterten Stuhl unter einem Gemälde mit Tuschezeichnungen. „Vor allem fehlte es Anfang der Achtziger an Know-how und ausgebildeten Ingenieuren“, erzählt auch Li Pu, Vizedirektor des Außenamtes in Wuhan. Wuhan bat Duisburg, unter pensionierten Ingenieuren herumzuzufragen: Hätte jemand Interesse, seine Erfahrungen in Wuhan weiterzugeben? Tatsächlich meldeten sich viele deutsche

Rentner und wagten nach ihrer Karriere nochmals ein Abenteuer. Einer von ihnen ist den Chinesen noch heute in Erinnerung geblieben.

„Gerich war streng, aber gerade das war gut“, sagt Li. Der deutsche Manager löste eine „Qualitätsrevolution“ aus, wie der Beamte aus Wuhan das nennt, was der ehemalige Qualitätsprüfer als erster ausländischer Firmenchef in China seit 1949 umsetzte. Nahezu alle Betriebe waren noch in staatlicher Hand, moderne Managementkultur und Qualitätsbewusstsein nicht vorhanden. Mit typisch deutscher Gründlichkeit pochte Werner Gerich immer wieder auf die Qualität der Produkte des Motorenwerks, das er leitete. „Gerich hinterließ bei den Chinesen einen derart bleibenden Eindruck, dass er 1985 zum „Mann des Jahres“ gewählt wurde und ihm 2005 sogar ein Denkmal gesetzt wurde“, sagt Ralf Meurer.

Denn Gerich leitete die Fabrik mehrere Jahre, wofür ihm Ende der Achtzigerjahre von Bundeskanzler Helmut Kohl das Bundesverdienstkreuz verliehen wurde. Gerich verstarb 2003, das Werk gibt es nicht mehr, der „Senior Expert Service“ aber existiert noch heute. Nur ist die Stadt Wuhan eine völlig andere geworden. Die Hauptstadt der Provinz Hubei ist wie fast jede chinesische Stadt von der größten Migrationsbewegung der Geschichte er-

fasst worden. In den nächsten Jahren sollen aus 300 Millionen chinesischen Bauern Stadtbewohner werden, ein gewaltiger Prozess, der schon längst im Gange ist. Jahr für Jahr wächst die Stadt am Yangtse um zehn Prozent, während die Einwohnerzahl in Duisburg immer weiter zurückgeht. In Wuhan wurden aus vier Millionen Einwohnern Anfang der Achtziger mittlerweile zehn Millionen. 2020 sollen in der Stadt 18 Millionen Menschen leben. Jedes Jahr kommt also rund eine Million neue

Bürger hinzu. „Das ist momentan für uns die größte Herausforderung“, sagt Li. Denn die Urbanisierung bedeutet für die Städteplaner: jedes Jahr neue Arbeitsplätze, Wohnungen, Infrastruktur für Hunderttausende. Den Bauboom, den dies nach

sich zieht, kann man überall sehen in der Stadt. In grünem Schutzmaterial eingekleidete Hochhäuser streben 30, 40 oder 50 Stockwerke hoch in den Himmel. Im letzten Jahr wurde eine U-Bahn mit 87 Kilometer Länge eröffnet, die innerhalb der nächsten fünf Jahre auf 200 Kilometer Länge ausgebaut werden soll. Eine Eisenbahnstrecke führt von Wuhan nach Tschechien, der Zug fährt zweimal pro Woche. Der Flughafen verbindet Wuhan mit allen chinesischen Metropolen.

Die Wirtschaftsleistung hat sich innerhalb der letzten sechs Jahre verdreifacht und beträgt jetzt 800 Milliarden Yuan, das sind rund 100 Milliarden Euro. Wuhan liegt damit unter den Städten Chi-

**Beide Städte liegen an zwei Flüssen und haben große Binnenhäfen. Aber da hören die Gemeinsamkeiten heute auch schon wieder auf**

**Fanbeauftragter:**

Als Vizedirektor im Außenamt hat Li Pu bei seinen Besuchen Lebensqualität, Effizienz und Ruhe in Duisburg zu schätzen gelernt

**Einwohner**

Duisburg

486 800

Wuhan

10 120 000

**Studenten**

39 000

1 200 000



**Versprechen auf die Zukunft:** Trotz ständigen Zuzugs steigen in Wuhan die Löhne und die Kaufkraft, sodass viele europäische Firmen in der Stadt am Yangtse Filialen eröffnen

nas an neunter Stelle. Und wie alle chinesischen Städte hat Wuhan einen Superlativ aufzuweisen: Es ist mit 1,18 Millionen Studenten die größte Universitätsstadt der Welt.

Li, der fließend Deutsch spricht, reist regelmäßig nach Duisburg und kennt die Stadt gut. An Duisburg wie an Deutschland allgemein schätzt der Vizedirektor des Außenamtes vor allem die hohe Lebensqualität, die Ruhe und die Effizienz. Li betont vor allem die Gemeinsamkeiten zwischen Duisburg und Wuhan: Beide Städte liegen an einer Stelle, an der zwei Flüsse ineinander münden, beide haben große Binnenhäfen – Wuhan den größten Chinas, Duisburg den größten Europas. Zuletzt haben Experten aus Duisburg Wuhan beim Ausbau des Binnenhafens beraten, da die chinesische Stadt wie ihre deutsche Partnerin irgendwann ein Logistik- und Verkehrszentrum werden soll.

Denn ein Strukturwandel, wie ihn Duisburg bereits hinter sich hat, steht Wuhan erst noch bevor. „Die Krise der Schwerindustrie wird auch uns erreichen“, ist Li überzeugt. Und genau hier hilft die Partnerstadt von der Ruhr: „Wir unterstützen die Wuhaner zum Beispiel, wenn es darum geht, Böden zu reinigen, auf denen Fabriken standen“, erläutert Wirtschaftsfachmann Ralf Meurer. Besonders, was Umwelttechnologie und alternative Energieversorgung angeht, profitiert Wuhan vom Know-how Duisburgs.

So ziehen immer mehr ausländische Unternehmen in die Metropole am Yangtse. Siemens hat vor Kurzem ein Forschungszentrum eröffnet, die

Deutsche Post und Bosch sind ebenfalls vertreten. Einige Automobilzulieferer sind ihren Kunden hierher gefolgt, vor allem französische Autohersteller haben hier ihre Werke. Die Städtepartnerschaft hilft beim Herstellen von Kontakten. Die meisten dieser Unternehmen sind nicht gekommen, weil die Löhne in Wuhan so niedrig sind, sondern weil die Wuhaner sich immer mehr leisten können. Der Absatz von Konsumgütern hat sich in den letzten vier Jahren auf 343 Milliarden Yuan, rund 40 Milliarden Euro, verdoppelt.

Einer dieser neuen Konsumenten ist Wang Jian. Der 34-Jährige sitzt einen Block abseits der Uferpromenade auf dem Bürgersteig und feilt am Lack einer neuen Türe. Ein Haus weiter wird gerade Nudelsuppe gekocht. Im

Mundwinkel hängt eine Zigarette, in der Hemdtasche ein Smartphone. „Ich verdiene 7000 Yuan (rund 900 Euro)“, sagt er stolz. „Ich finde das gut, so viel kriegen Regierungsbeamte auch.“

Als er ein Kind war, gab es die Promenade am Yangtse noch nicht. Damals war das Ufer von Industriearbeiten zerklüftet. Von der deutschen Stahlindustrie ist auch in Wuhan nicht mehr viel übrig. Die Demag und Mannesmann gibt es nicht mehr. ThyssenKrupp verkaufte 2012 sein Tailored-Blanks-Werk an „Wuhan Iron Steel“. Wuhan leidet wie fast alle Städte in China unter der massiven Umweltverschmutzung. Neben der wirtschaftlichen Transformation ist das die größte Herausforderung: die Stadt trotz Megawachstums lebenswerter zu gestalten. Die Uferpromenade ist ein guter Anfang.

### Der Strukturwandel, den Duisburg bereits hinter sich hat, steht Wuhan erst noch bevor

**Fläche**  
(in Quadratkilometern)

Duisburg

232

Wuhan

8494



# **Chaos als bessere Ordnung**

# Zusammenarbeit und Innovation passieren häufig spontan und unkontrolliert. Doch wie lässt sich der Zufall kalkulieren? Der **Arbeitswissenschaftler Wilhelm Bauer** vom Fraunhofer-Institut weiß, wie Unternehmen das Unerwartete planen können

Von **Alexander Runte**

## **Herr Professor Bauer, wie wichtig ist Kooperation überhaupt in einem Unternehmen?**

Kooperation stellt einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Die Produkt- und Lösungswelten von Unternehmen werden immer komplexer und sind ohne Kooperationen nicht mehr denkbar.

## **Wovon hängt es dann ab, ob eine Kooperation gelingt?**

Es ist wichtig, dass sich die Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen besinnen. Kooperation funktioniert immer dann, wenn die kooperierenden Partner komplementäre Kompetenzen haben. Nur dann lassen sich für die beteiligten Partner bestmögliche Synergieeffekte erzielen.

## **Was bedeutet das für die Mitarbeiter?**

Sie müssen die Bereitschaft zur Kooperation mitbringen. Das ist davon abhängig, was ich als Unternehmer als Erfolg sehe. Wenn ich bei Incentives etwa die Leistung höher bewerte, die ich selber mit Ellenbogen in Konkurrenz zu anderen erreicht habe, als eine gemeinsame Wertschöpfung, beeinflusst man als Führungskraft die Kooperationskultur dementsprechend. Das kann man jedoch über die vereinbarten Ziele steuern. Definiere ich mit den Abteilungsleitern etwa vorrangig Ziele, die sie alleine aus sich heraus erreichen können, oder welche, die sie in Kooperation mit anderen umsetzen müssen?

## **Wie sieht das in der Praxis aus?**

Ein Beispiel: Die neue Vorstandsvorsitzende von Yahoo, Marissa Mayer, hat in einer E-Mail an alle Beschäftigten mitgeteilt, dass ab dem 1. Juli alle jeden Tag in die Zentrale zu kommen haben. Ihre Diagnose war, dass man es bei Yahoo mit flexiblen Arbeitsmodellen so sehr übertrieben hatte, dass es keine Zeiten mehr gab, zu denen man überhaupt zusammenkam. Die Leute haben an eigenen Apps programmiert, anstatt ihren Job zu machen. Da hat die Führung nicht mehr funktioniert, und so kann man die Maßnahme nachvollziehen.

---

## **„Wer jeden Tag demselben Menschen gegenüber sitzt, der lernt nicht mehr viel“**

---

## **Yahoo hatte ja auch kaum innovative Produkte - ein Anzeichen mangelnder Kooperation?**

Ja, da gab es vermutlich nicht mehr die Möglichkeit, eine Woche am Stück an einer innovativen Produktidee zu arbeiten; auch fehlte es womöglich an einer inspirierenden Umgebung und erforderlicher Infrastruktur.

## **Was meinen Sie mit inspirierender Umgebung?**

Bei einem zeitgemäßen Bürogebäude sollte etwa die Hälfte der Fläche für Arbeitsplätze zur Verfügung stehen, die in Teamräumen untergebracht sind. Die

andere Hälfte der Fläche sollte man für Kooperationsräume öffnen, die man ebenfalls fifty-fifty in Räume für formelle Kommunikation wie Konferenzen und informelle Meetingräume unterteilen kann.

## **Das klingt nicht inspirierend.**

Es kommt auf einen ausgewogenen Mix aus Büros und Besprechungsräumlichkeiten an. Neben einem bedarfsorientierten Zonierungskonzept sind eine innovative Infrastruktur und ambienteschaffende Gestaltungselemente wichtig. Die formellen Räume werden in der Regel zentral gebucht und vergeben, es gibt jedoch auch Flächen, die sich nah an den Schreibtischen befinden und spontan genutzt werden können. Eigentlich sollte ein Büro immer drei Raumarten bieten: den persönlichen Raum mit meinem Schreibtisch, der aber in Zukunft wahrscheinlich nicht mehr personalisiert sein wird, den halb öffentlichen Raum, wo ich mit meinen Kollegen Kaffee trinken kann, und den öffentlichen Raum, zu dem auch Dritte von außen Zugang haben. Es ist bei vielen Unternehmen im Moment sehr beliebt, wenn Leute auch von der Straße reinkommen.

## **Warum das denn?**

Weil auch das Begegnungen schafft und Diskussionen fördert, zu denen es sonst nicht gekommen wäre. So könnte ein neuer Geschäftskontakt entste- ➤

hen, eine neue Produktidee, was auch immer. Das nennt sich dann „Open Innovation“. Denn wie erhalten Unternehmen neue Impulse und Ideen zur Generierung neuer Produkte und Dienstleistungen? Sie veranstalten Workshops, zu denen sie Dritte einladen, um so von außen Ideen für die eigene Produktwelt reinzuholen.



**Moderner Arbeiter:** Als kommissarischer Leiter des Fraunhofer-Instituts zieht Wilhelm Bauer mit seinem Laptop auch immer mal wieder um, um auszuprobieren, wie sich Kooperation praktisch umsetzen lässt

### Und dafür müssen Schreibtische abgeschafft werden?

Bei IBM hat man vor etwa 15 Jahren damit angefangen: Wenn jemand einen Arbeitsplatz braucht, findet er ihn vor. Wenn er ihn aber nicht braucht, weil er etwa auf Reisen ist oder zu Hause arbeitet, wird der Schreibtisch freigegeben. Das wird heute unter Desk-Sharing diskutiert. Es geht vor allem darum, dass Büroflächen besonders in den Innenstädten eine teure Infrastruktur darstellen, bei der es wenig sinnvoll ist, wenn ein Schreibtisch unbenutzt ist. Natürlich gibt es viele, die sich mit so einem Gedanken schwertun, ihren Schreibtisch nicht aufgeben wollen und finden, dass eine Teilung nicht zumutbar ist.

### Ein Gedanke, der sich nachvollziehen lässt.

Ich kann aus unseren Studien nur das Gegenteil belegen: Natürlich ist das eine Veränderung, aber jeder kann dies ler-

nen, und es hat zwei sehr positive Wirkungen: reduzierte Kosten und erhöhte Flexibilität für die erforderliche Zusammenarbeit. Wenn ich nicht jeden Tag neben Frau Müller sitze, sondern es normal und logisch ist, dass ich die eine Woche hier und die andere Woche woanders sitze, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass auch am Schreibtisch Kooperationen entstehen können.

### Aber aus Abwechslung entsteht doch nicht zwangsläufig etwas Neues.

Wenn man mit einem Partner jahrelang zusammenwohnt, dann versteht man sich blind, und das ist im Büro genauso. Sitzt man sich aber zum ersten Mal gegenüber, kann man bei jedem Telefonat, das der andere führt, voneinander lernen, etwa, wie der andere mit unzufriedenen Kunden umgeht. Früher war es ein Riesenaufwand, sich zu bestimmten Projekten zusammenzusetzen, da mussten Telefone umgestöpselt und manchmal sogar Schreibtische verschoben werden. Jetzt ist häufig alles in der Cloud, und ich kann überall arbeiten.

### Und in der Zukunft verschwinden die Schreibtische dann komplett?

Wir sind gerade dabei zu erforschen, wie sich Hologramm-Darstellungen in den Arbeitsalltag integrieren lassen, wo sich dann Interviewer und Interviewter gegenüber sitzen würden. Da gibt es schon erste Versuche. Auch bei Social Media sind wir erst ganz am Anfang. Kommunikationsplattformen werden sich zunehmend etablieren. Im Moment ist in der Wissenschaftsszene gerade ein Streit um die Frage im Gange, wie lange wir noch e-mailen werden.

### Die E-Mail verschwindet auch?

Irgendwann wird es keine E-Mail mehr geben, sondern Kommunikation, die sich an WhatsApp orientiert, was nicht mehr nur eine One-to-One-Kommunikation ist, sondern ein Kommunikationsraum, in den ich dynamisch gesteuert mehrere Leute in die Kommunikation einbinden kann. Allerdings ist schwer vorherzusagen, was

sich dabei durchsetzen wird. Früher oder später werden das die jungen Leute von heute dann in die Arbeit mit einbringen. Für meinen 21-jährigen Sohn ist die E-Mail bereits heute ein nachgeordnetes Kommunikationsinstrument. Wenn ich ihm eine E-Mail geschickt habe, muss ich manchmal extra anrufen und ihm mitteilen, dass er seine Mails checken möge.

## IMPRESSUM

### enkelfähig #06

**Herausgeber** Stephan Gemkow, Dr. Florian Funck, Franz Haniel & Cie. GmbH, Franz-Haniel-Platz 1, 47119 Duisburg **Projektleitung** Sonja Hausmanns (shausmanns@haniel.de)

**Verlag** Burda Creative Group GmbH, Arabellastr. 23, 81925 München **Creative Director Editorial** Christine Fehenberger **Head of Telco & Commerce** Thomas Walter **Chefredaktion** Sonja Hausmanns, Alexander Runte (Vi.S.d.P.) **Art-Direktion** Frank von Grafenstein, Rose Pistola GmbH **Bildredaktion** Michaela Beck, Doreen Enders **Bildbearbeitung** Rüdiger Hergerdt **Lektorat** Dr. Michael Petrow (Ltg.), Jutta Schreiner **Produktion** Wolfram Götz (Ltg.), Cornelia Sauer **Druck** Druckstudio GmbH, Professor-Oehler-Straße 10, 40589 Düsseldorf

**Copyright** Die im Magazin enthaltenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte werden vorbehalten. **Hinweis** Redaktionelle Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder.

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





## ***Kleine Geschenke erhalten die Wirtschaft***

Zu Beginn des 19. Jahrhunderts war die Firma Gerhard Haniel auch als Spedition tätig – unter anderem für Krupp. Im Oktober 1811 lieferte Haniel mehrere Tausend Dachpfannen aus Utrecht an das Ruhrunternehmen – woraufhin sich Friedrich Krupp beschwerte: **Es fehlten**

**50 Dachpfannen!** Haniel wies jegliche Schuld zurück, zeigte sich jedoch kulant:

„Es soll mir indes auf die 50 Pfannen nicht ankommen, ich sende Ihnen solche daher unentgeltlich hiebey in Hofnung, dass Sie mir dies kleine Opfer der Freundschaft durch Zusendungen Ihrer Speditionsgüter, so sie über hier gehen lassen, baldigst wieder einbringen.“ So macht man Geschäfte.

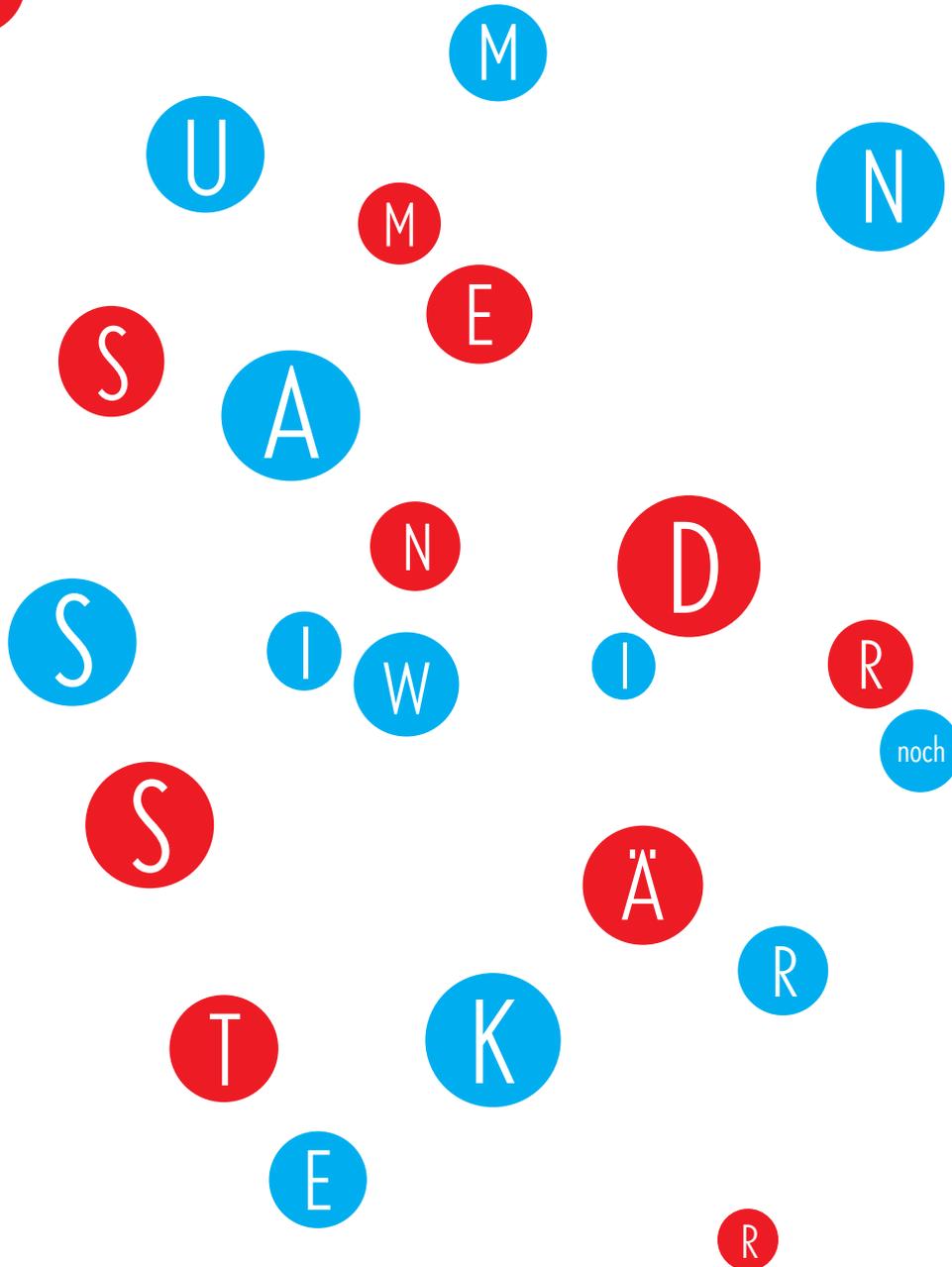
# „Der ist der glücklichste Mensch, der das Ende mit dem Anfang in Verbindung setzen kann.“

Johann Wolfgang von Goethe

www.haniel.de



Starten  
Sie hier:



Besonders gut verbinden können Sie  
sich mit Enkelfähig übrigens auch im Internet

[www.haniel.de/enkelfaehig](http://www.haniel.de/enkelfaehig)

