

INVESTITION

Haniel hilft Sozialunternehmern,  
die Bildung zu verbessern

EXPEDITION

Wissenschaftler forschen nach Rohstoffen  
auf Deutschlands Mülldeponien

VISION

Mitarbeiter von Haniel entwerfen  
Unternehmerwerte der Zukunft

DAS MAGAZIN DER FRANZ HANIEL & CIE. GMBH

#07

FEBRUAR 2014

HANIEL

# enkelfähig

WERT & WERTE

DRINGEND  
GESUCHT

Entrepreneure von  
morgen - ein Heft über  
den Unternehmer 3.0

Als Inhaberin der Aletta Haniel Professur an der Willy Brandt School of Public Policy beschäftigt sich **Heike Grimm** mit Unternehmertypen. Für enkelfähig hat sie die gängigen Exemplare zusammengefasst, die in freier Wildbahn (oder Marktwirtschaft) vorkommen



### Der Entrepreneur

Der klassische wirtschaftliche Entrepreneur versucht, Profit zu erwirtschaften, indem er ökonomisch innovativ und wirtschaftlich effizient handelt. Der Begriff ist stark geprägt durch Joseph Schumpeter, der den Entrepreneur als Revolutionär beschrieben hat, der das Wirtschaftsleben verändert und Erfindungen umsetzt. Damit grenzt er sich ab vom Kapitalisten, der vor allem den Gewinn im Blick hat und weiß, wie er die Innovation erfolgreich am Markt platzieren kann. Entrepreneur und Kapitalist ergänzen sich – wie die Unternehmensgründer von Apple zeigen: Steve Wozniak war ein hochinnovativer Entrepreneur, doch es brauchte den Kapitalisten Steve Jobs, der das wirtschaftliche Potenzial von Wozniaks Ideen erkannte und sie zur Marktreife brachte.



### Der Social Entrepreneur

Auch der Social Entrepreneur ist innovativ, er setzt seine Fähigkeiten jedoch dafür ein, gesellschaftlichen Wert zu schaffen. Profit erwirtschaftet er vor allem, um die Situation für Menschen und Umwelt zu verbessern. Beim Social

Entrepreneur lässt sich in den letzten Jahren ein Boom erkennen, der sich damit erklären lässt, dass junge Menschen die Arbeit in klassischen Unternehmen oft als beschränkend empfinden. Es geht ihnen aber darum, selbstständig handeln zu können und mit ihren unternehmerischen Fähigkeiten soziale Probleme zu lösen.

### Der Policy-Entrepreneur

Dieser Unternehmertyp ist in Deutschland kaum bekannt, spielt in den USA jedoch eine große Rolle. Es handelt sich dabei um eine Führungskraft in Politik oder öffentlicher Verwaltung, die unternehmerisch denkt und handelt. Ein Vorbild für diesen Unternehmertyp ist Klaus Töpfer: Er hat zunächst als deutscher Umweltminister wichtige Gesetze auf den Weg gebracht. Später wirkte er als Exekutivdirektor des Umweltprogramms der Vereinten Nationen auf internationaler Ebene und setzte wichtige Akzente. Damit ist er ein gutes Beispiel dafür, wie sich der Policy-Entrepreneur unabhängig von Posten für Veränderungen einsetzt – auch, indem er unterschiedliche Politikebenen miteinander in den Dialog führen kann.



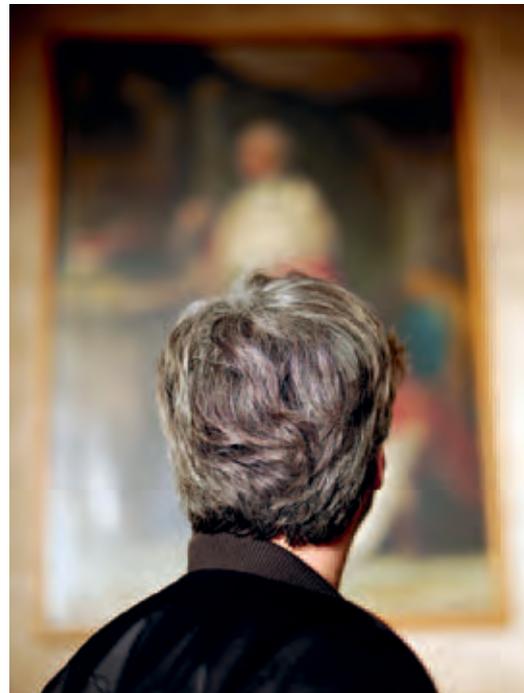
Ein ausführliches Porträt von Heike Grimm finden Sie ab Seite 16: **Die Unternehmensdenkerin**



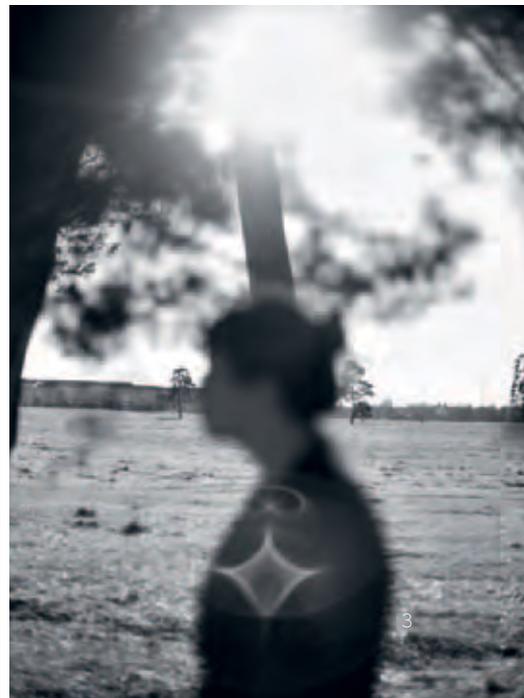
### Und der Unternehmer 3.0?

Für den modernen Entrepreneur, wie ihn enkelfähig definiert, gehören Innovationsfreude und das Bestreben, einen gesellschaftlichen Mehrwert zu erwirtschaften, zum Geschäftsmodell dazu. Gleichzeitig stellt er den Sinn seiner Arbeit infrage und bedenkt mit, welche Anforderungen die Zukunft an ihn stellen könnte. Damit ist der Unternehmer 3.0 die zeitgemäße Interpretation des „Ehrbaren Kaufmanns“, der Geschäftssinn und Gemeinssinn auf ideale Weise miteinander verbindet.

Fotografie: **Markus Burke**



enkelfähig #07



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

# #07

## THEMA

### „Nachhaltigkeit ist die anspruchsvollste Managementaufgabe unserer Zeit“

Nachhaltigkeit: Das ist doch dieses Thema, mit dem viele ihren Small Talk würzen. Wer so denkt, sollte dieses Heft beseitelegen. Alle anderen können eine Menge über die „wohl anspruchsvollste Managementaufgabe unserer Zeit“ erfahren, wie Haniel-Chef Stephan Gemkow es umschreibt. Er ist sich sicher: „Um diese Aufgabe zu bewältigen, brauchen wir einen neuen Typus Manager; den Unternehmer 3.0.“ Also haben wir uns auf die Suche gemacht nach diesem Phantom. Und – sind fündig geworden! Bei Haniel ebenso wie in anderen Unternehmen. Noch sind es Ausnahmen – aber sie ebnen den Weg zur Regel. Die unternehmerische Evolution jedenfalls scheint längst nicht abgeschlossen. Hier und da wurde schon die übernächste Generation gesichtet: der Unternehmer 4.0.

## ENKELFÄHIG IM NETZ



### Webfähig

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

### 2 GRIMMSCHES LEXIKON

Drei Unternehmertypen

### 5 WERTEPATEN

Mitarbeiter dieses Magazins

### 6 WERTEPOSITION

Franz Haniel und Stephan Gemkow über Unternehmertum 3.0

### 7 NEWSWERT

Neues von Haniel

### 9 VORBILDCHARAKTER

Haniel-Mitarbeiter entwerfen das Bild eines modernen Entrepreneurs

### 16 BITTE DENKEN SIE IN DIE ZUKUNFT

Heike Grimm unterrichtet eine neue Generation von Unternehmern

### 20 KEINE GRÜNWERBEREI

Klaus-Peter Schmidt-Deguella im Interview über Greenwashing

### 23 WOHLFÜHLKLIMA

CWS-boco schickt kaputte Handtuchspender in die Reparatur

### 27 KURZ UND KNAPP

Kolumnist Stephan A. Jansen über das Paradox der Nachhaltigkeit

### 28 MEHRWERTMITTE

Unendliche Weiten – Zahlen und Fakten über Fortschritt und Innovation als Infografik umgesetzt

### 34 MIT WÜRDE UND ANSTAND

Nils Ole Oermann über das Verhältnis von Ehrbarkeit und Kapital

### 35 FABRIK 4.0

Das schwäbische Unternehmen Wittenstein geht dahin, wo seine Mitarbeiter sind, und öffnet sich für neue Ideen

### 42 JUGEND, FORSCH

Was ist Führungskräften heute wichtig? Greiner-CEO Axel Kühner im Interview

### 46 IDEE FÜR DEN MULLEIMER

Wissenschaftler haben die nächste Rohstoffquelle entdeckt: auf Abfalldeponien

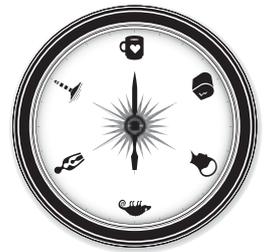
### 51 NEU AUF DEM FAIRPLAN

Vier Sozialunternehmen schließen sich zusammen, um in Duisburg den Zugang zu Bildung zu verbessern

### 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



## Als Unternehmer handeln



Unternehmerisches Handeln wird viel zu eng gefasst und zu stark auf die Wirtschaft bezogen. Dabei ist Entrepreneurship auch für eine öffentliche Verwaltung wichtig, die Werte schafft, Verantwortung trägt, nachhaltig wirtschaftet und ihre Bürger unterstützt. So könnte man zu positivem Wandel beitragen, der der gesamten Gesellschaft zugutekommt. Einen schöneren Erfolg gibt es nicht!

**Heike Grimm** ist Inhaberin der Aletta Haniel Professur an der Willy Brandt School in Erfurt



## In Generationen denken



Ich bin seit 14 Jahren bei Burda. In dieser Zeit habe ich diverse Trends in der Kommunikation kommen und gehen gesehen – im Print wie auch im Online-Journalismus. Ich durfte von jungen Kollegen lernen und auch von vielen älteren. Dabei habe ich festgestellt, dass Neugierde sowie Innovationsfreude keine Privilegien der Jüngeren sind und dass Werte wie Langlebigkeit und Nachhaltigkeit kein Verfallsdatum besitzen.

**Thomas Walter** ist als Head of Telco & Commerce bei Burda Creative für enkelfähig verantwortlich



## Mitarbeiter stärken



Auf dem Weg zu meiner jetzigen Position haben mich Menschen, die an mich glauben, wesentlich unterstützt – ich bekam Möglichkeiten, an denen ich wachsen konnte. Genau das beschreibt für mich den Wert, unsere Mitarbeiter zu stärken. Das Besondere für mich ist dabei, dass ich diesen Wert in meiner Rolle aktiv mitgestalten kann und damit dazu beitrage, dass unsere Werte für unsere Mitarbeiter erlebbar werden.

Haniel-Personalchef **Peter Sticksel** beantwortete in diesem Heft die Frage, was ein Unternehmen leisten muss, um für Top-Führungskräfte interessant zu sein



## Wandel gestalten



Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist für mich ein hoher Wert. Sie hat einen sehr großen Einfluss auf die Gesundheit der Menschen. In meiner Funktion als Betriebsrätin versuche ich zu beeinflussen, dass die sich schnell ändernden Arbeitsbedingungen in diesem Sinne ausgestaltet werden.

**Elisabeth Bahmann** arbeitet in der IT-Abteilung von CWS-boco und erzählt in dieser Ausgabe, warum Nachhaltigkeit für sie wichtig ist



## Verantwortung übernehmen



Als Qualitätsmanager ist es mir wichtig, Verantwortung im Umgang mit unseren Ressourcen zu übernehmen. Um das zu erreichen, dürfen alle Beteiligten nicht nur kurzfristige Ziele im Blick haben, sondern brauchen auch den Willen, Produkte mit nachhaltigem Wert zu schaffen. Aus diesem Grund engagiere ich mich zusammen mit unseren Produktentwicklern, Lieferanten und Landesgesellschaften dafür, langlebige Produkte für unsere Kunden zu entwickeln und gebrauchte Artikel wieder zu neuwertigen Produkten aufzubereiten.

**Hans-Jörg Gerhard** ist Qualitätsmanager bei CWS-boco in der Schweiz und hat uns für diese Ausgabe das Upcycling von Handtuchspendern gezeigt



## Wert schaffen



Es ist schwierig, den Wert einer gestalteten Leistung wie einer Illustration zu bemessen – kommt es auf den Preis an, den ein Auftraggeber bezahlt, oder auf den persönlichen Wert, den sie für mich hat? Die persönliche Entwicklung ist für mich sehr wichtig, da ich das Betreten von Neuland in meiner Arbeit schätze – und das Urteil von Familie und Kollegen, das meine Arbeit sehr beeinflusst.

**Michael Scholz** (Designstudio Halbautomaten) gestaltete für diese Ausgabe die Motive der „Mehrwertmitte“

**„Die Entschuldung haben wir gemeistert. Nun können wir konzentriert Innovationen in den Geschäftsmodellen angehen.“**

Stephan Gemkow ist Vorstandsvorsitzender der Franz Haniel & Cie. GmbH

**„Die Gesellschafter richten sich neben Innovation auch stark auf Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit aus.“**

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



## STEPHAN GEMKOW IM POSITIONSVERGLEICH MIT FRANZ MARKUS HANIEL

### Was zeichnet den Unternehmer 3.0 aus?

[SG] Mit dem Unternehmer 2.0 hatten wir eine eher technokratische Phase, in der es vor allem um Shareholder-Value ging. Der neue Unternehmer hingegen orientiert sich wieder an den Werten des ursprünglichen Unternehmertums, bezieht aber auch die Anforderungen der Zukunft ein. Das hat übrigens Auswirkungen auf die internationale Zusammenarbeit: Manche Volkswirtschaften sind noch im Unternehmertum 2.0 oder 1.5 verhaftet, während sich die postmaterialistischen Gesellschaften die Sinnfrage stellen. Bei Umweltschutzkonferenzen lässt sich gut beobachten, dass das nicht zueinanderpasst.

[FMH] Der Unternehmer 3.0 denkt völlig neu und hat für sich den Anspruch, auch einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Er beschäftigt sich mit Themen und Geschäftsmodellen, die es noch nicht gibt. Das war beim Unternehmer 2.0 nicht der Fall – der hat eher in einem bestehenden Markt die Dinge professionalisiert.

### Ist Haniel für Sie ein Unternehmen 3.0?

[SG] Noch nicht. Wir bringen zwar die Anlagen dafür mit, müssen aber noch eine Menge lernen – es fehlt vor allem an Innovationen bei den Geschäftsmodellen. Nachdem wir im vergangenen Jahr die Entschuldung gemeistert haben, können wir aber nun konzentriert diese Themen angehen.

[FMH] Es gibt durchaus Stellen im Unternehmen, an denen dieser Geist schon zu spüren ist. Aber in der Gesamtbetrachtung haben wir sicherlich noch einen weiten Weg zu gehen. Wobei sich die Gesellschafter schon sehr stark auf diese Themen ausgerichtet haben – Sinnhaftigkeit, Nachhaltigkeit und Innovation spielen da eine große Rolle.

### Woran kann der neue Unternehmertyp scheitern?

[SG] Gerade in den westlichen Gesellschaften an der Kurzatmigkeit, mit der man Ergebnisse erwartet. Vor allem bei Aktiengesellschaften werden positive Entwicklungen schnell abgewürgt, wenn sie sich nicht sofort in den Quartalszahlen niederschlagen. Auf der persönlichen Ebene gibt es zudem die Gefahr, nicht richtig zu priorisieren und zu viel erreichen zu wollen. Aber man kann nicht immer und überall Everybody's Darling sein.

[FMH] In Deutschland sicherlich daran, dass Scheitern generell negativ belegt ist. Doch das müssen wir ablegen, denn gerade beim Unternehmer 3.0 wird es darauf ankommen, dass er Arbeitsgebiete betritt, die nicht mit Sicherheit zum Erfolg führen.

# Das Wichtigste vorab

## CELESIO

### Partnervermittlung

Nachdem der Celesio-Verkauf zunächst an der vorgeschriebenen Mindestannahmequote scheiterte, war der zweite Anlauf im Februar erfolgreich: Zunächst stockte Haniel den Aktienanteil an Celesio auf und überließ ihn dann für 23,50 Euro pro Stück dem US-Investor McKesson. „Die Unternehmen ergänzen sich hervorragend, und ich wünsche ihnen sowie den Mitarbeitern jeden nur denkbaren unternehmerischen Erfolg“, kommentierte Haniel-Vorstandsvorsitzender Stephan Gemkow den Verkauf. Haniel wird einen Teil des Verkaufserlöses von zwei Milliarden Euro nutzen, um in aussichtsreiche Geschäftsmodelle zu investieren.

## TAKKT

### Brief und Siegel

Seit Anfang des Jahres 2014 hat der B2B-Versandhändler TAKKT mit Dirk Lessing ein neues Vorstandsmitglied. Zuvor war Lessing stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung von KAISER+KRAFT EUROPA, der größten TAKKT-Gesellschaft. Somit ist die Nachfolge von Franz Vogel gesichert, der Ende Februar in den Ruhestand geht. Zudem hat der Aufsichtsrat den Vertrag mit Finanzvorstand Dr. Claude Tomaszewski um fünf Jahre verlängert.



**Der Neue:** Dirk Lessing ist jetzt Vorstandsmitglied bei TAKKT

„Mit der Berufung von Dirk Lessing und der Vertragsverlängerung von Dr. Claude Tomaszewski ist bei TAKKT im Vorstand weiter Stabilität und Kontinuität gewährleistet“, kommentierte der Vorstandsvorsitzende Dr. Felix Zimmermann.

## METRO

### Du und METRO

Die METRO GROUP hat am 12. Dezember die Ergebnisse für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 veröffentlicht: Trotz schwieriger ökonomischer Rahmenbedingungen stieg das EBIT vor Sonderfaktoren um 22 Millionen Euro auf 728 Millionen Euro. Bei der Bilanzpressekonferenz präsentierte der Vorstandsvorsitzende Olaf Koch zudem die neue Markenkampagne von METRO Cash & Carry: „YOU & METRO“.



**Alles im Griff:** METRO steigerte Gewinn vor Steuern

Ziel des Selbstbedienungs-großhändlers ist es, der beste Partner für unabhängige kleine und mittlere Unternehmen zu werden. Die Kampagne startete Anfang 2014 anlässlich des 50. Jubiläums von METRO Cash & Carry.

## CWS-BOCO

### Fragen darf man doch mal

CWS-boco wollte es wissen und machte sich auf die Suche nach dem schönsten Waschräumchen. Bis zum 19. Januar 2014 konnten Kunden unter [www.cws-boco.de](http://www.cws-boco.de) ihre Fotos der schönsten „CWS-Wohlfühlwaschräume“ hochladen – egal, ob diese aus dem Lieblingsrestaurant stammen, einer Bar, vom Flughafen oder einfach aus dem Büro. Der Gewinner des Wettbewerbs konnte sich über eine professionelle Kamera im Wert von 1000 Euro freuen. Die Aktion wurde von CWS-boco im Rahmen des World Toilet Day 2013 gestartet, der auf die weltweit 2,5 Milliarden Menschen aufmerksam machen soll, die keinen Zugang zu sauberen Toiletten haben.



**Ein Häuschen im Grünen:** CWS-boco suchte die schönsten Waschräume

# Hier sind die Nachrichten

---

**HANIEL**


---

## Ministrales Lob



**Garrelt Duin,**  
Wirtschaftsminister von  
Nordrhein-Westfalen

Am 27. Januar lud NRW-Wirtschaftsminister Garrelt Duin zum jährlichen Wirtschaftsgespräch. Mit Vertretern der Industrie diskutierte er über die soziale Marktwirtschaft und wie man diese nachhaltig gestalten könne. Duin betonte: „Es geht nicht darum, wie ein Unternehmen seine Gewinne ausgibt, sondern darum, wie es seine Gewinne verdient.“ Familienunternehmen seien hier Vorbilder, da sie „gute Gewinne durch gute Produkte und Dienstleistungen erzielen wollen, dabei aber gleichzeitig ‚enkelfähig‘ bleiben wollen.“ Weiter hieß es in der Rede des Wirtschaftsministers: „Enkelfähig – ein wunderschönes Wort, ein treffendes Bild, das auf Antrieb einleuchtet.“

---

**CWS-BOCO**


---

## Verdammt lang her

CWS-boco feiert in diesem Jahr den 60. Geburtstag. In den letzten Jahren stieg der Anbieter für Waschräumhygiene zu einer der führenden Marken der Branche auf, und auch die Liste der Innovationen ist lang: 1958 führte das Unternehmen etwa den ersten Stoffhandtuchspender überhaupt in Europa ein



**Zum Jubiläum auch elektrisch unterwegs:**  
CWS-boco feiert 60 Jahre voller Innovationen

und löste damit das Gemeinschaftshandtuch in öffentlichen Waschräumen ab. Rund 20 Jahre später sorgte der erste berührungslose Handtuchspender für noch mehr Hygiene. Seit 1993 gibt es zudem mit Clean Seat den ersten selbstreinigenden Toilettensitz von CWS-boco. Alles Weitere zum Jubiläum unter [www.cws-boco.com](http://www.cws-boco.com).

---

**TAKKT**


---

## Reines Gewissen

Die TAKKT AG ist das klimafreundlichste Unternehmen aller börsennotierten Firmen im S-Dax-Index. Die unabhängige Non-Profit-Organisation Carbon Disclosure Project (CDP) wertete für das Jahr 2013 aus, für wie viele klimaschädliche Treibhausgasemissionen einzelne Unternehmen verantwortlich sind. Dafür wurden mehr als 5000 Konzerne weltweit aufgefordert, ihre Klimadaten für die Untersuchung zur Verfügung zu stellen. Teilgenommen haben 81 Prozent der weltweit 500 größten börsennotierten Unternehmen, gelistet im Global-500-Index. Die TAKKT AG wurde mit insgesamt 81 von 100 möglichen Punkten als „CDP DACH 2013 Index Leader“ ausgezeichnet.

---

**HANIEL STIFTUNG**


---

## Kultur und Kompetenz

Die Haniel Stiftung fördert eine Vielzahl von Bildungsprojekten – darunter seit gut zehn Jahren auch das Ostasieninstitut der Hochschule Ludwigshafen, an dem BWL-Spezialisten für China und Japan ausgebildet werden. Ende 2013 feierte das Institut sein 25-jähriges Bestehen. Zusammen mit renommierten Wirtschaftsexperten war auch Franz Markus Haniel zu Gast, Kuratoriumsvorsitzender der Haniel Stiftung: „In Deutschland fehlt vielfach die Kulturkompetenz für die asiatische Region, deshalb ist das Ostasieninstitut so wichtig“, sagte Haniel. Dies hatte unter anderem bereits die beiden Bundespräsidenten Roman Herzog und Johannes Rau vor einigen Jahren veranlasst, das Institut am Rhein zu besuchen. Jährlich werden hier 50 Teilnehmer in dem Studiengang „International Business-Management East Asia“ zu Fernost-Experten ausgebildet – die Haniel Stiftung hat seit Beginn der Kooperation bereits 100 Studenten unterstützt.



**Im Gespräch:** Franz Markus Haniel und Rupert Antes, Geschäftsführer der Haniel Stiftung

Fotos: action press, CWS-boco, Ostasieninstitut

**Unternehmertum 3.0:** Ja, gerne, aber was soll das eigentlich genau sein? Und vor allem: wer? Neun Haniel-Mitarbeiter entwarfen zusammen mit einem Illustrator die Vision einer neuen Unternehmerwelt

# Testbilder

Illustration: **Jindrich Novotny**



“I want to live  
 I want to grow  
 I want to see I want to know  
 I want to share what I can give  
 I want to be  
 I want to live”

John Denver  
 I WANT TO LIVE



## Den richtigen Ton getroffen

**Welche Person symbolisiert für Sie Nachhaltigkeit?** John Denver. Er war eine starke Stimme für den Naturschutz und hat sein musikalisches Talent genutzt, um seine Vision von einer besseren Welt mit den Menschen zu teilen. Ich bin mir sicher, wenn er noch leben würde, würde er Lieder über die Erderwärmung schreiben, Benefizkonzerte für Opfer von Naturkatastrophen geben und in TV-Specials zum Umweltschutz auftreten.

## Welche Innovation wird unsere Gesellschaft in Zukunft prägen?

Hoffentlich die Verschiebung von Gier zu Mitgefühl. Selbst der kleinste Impuls in die richtige Richtung könnte das Leben auf der ganzen Welt verbessern.

## Welchen Alltagsgegenstand schätzen Sie wegen seiner Langlebigkeit?

Mein altes Handy – denn ich habe es schon viele Male fallen gelassen, und es funktioniert immer noch. Allerdings sind Handys und Computer generell nicht gerade nachhaltig, oder?



**Desiree Pasbrig** (48), Manager  
 Direct Sourcing bei NBF in Milwaukee

## Gut verpackte Botschaft

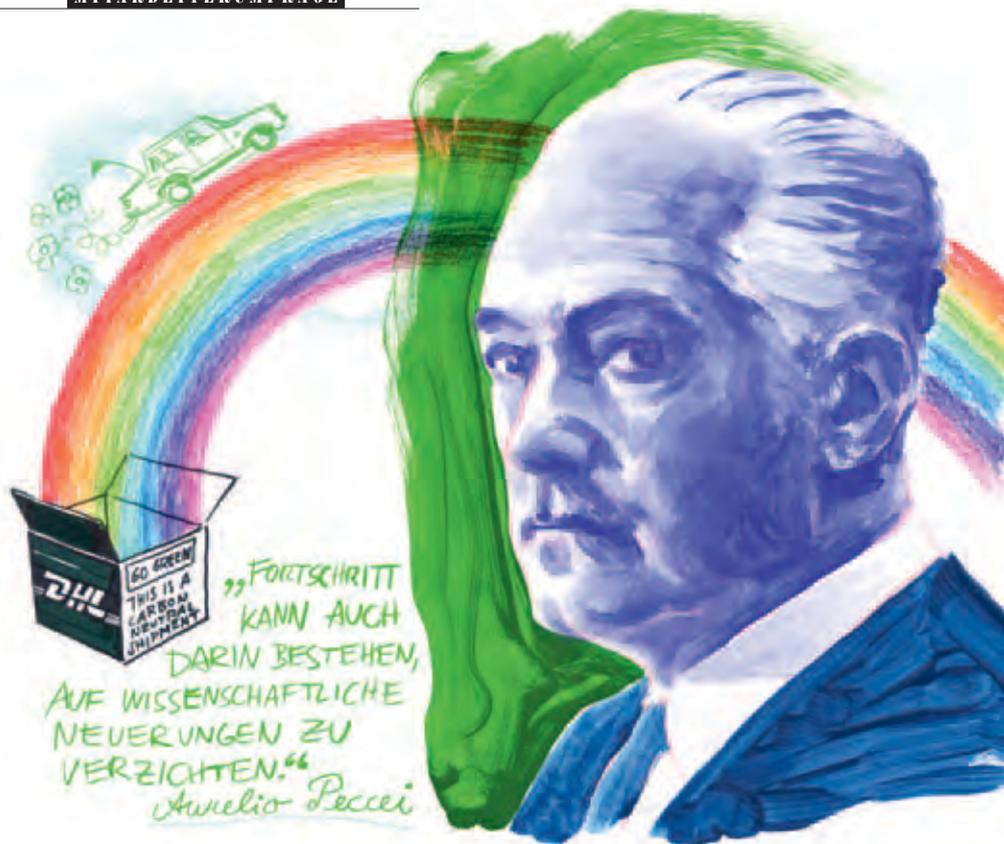
**Welche Person symbolisiert für Sie Nachhaltigkeit?** Aurelio Peccei, Mitbegründer des Club of Rome.

**Können Sie ein gutes Beispiel für nachhaltiges Wirtschaften nennen?** Die Initiative „GoGreen“ von Deutsche Post und DHL. Weil hier Nachhaltigkeit als Treiber für ein neues Geschäftsmodell funktioniert – den klimaneutralen Versand.

**Wann sind Sie in Sachen Nachhaltigkeit nicht ganz so streng?** Beim Weg zur Arbeit. Da fahre ich mit dem Auto, weil ich dadurch Zeit spare.



**Lisa Giesing** (27), Expertin für Corporate Responsibility bei Haniel in Duisburg



## Bessere Aussichten durch gute Absichten

**Welche Person symbolisiert für Sie Nachhaltigkeit?** Tom Good aus der Siebzigerjahre-BBC-Sitcom „Good Life“. Tom arbeitet für eine Firma, die Plastikspielzeug herstellt, und beschließt an seinem 40. Geburtstag, künftig umweltbewusst zu leben. Er und seine Familie bauen Gemüse an, halten Schweine im Garten und nähen ihre Kleidung selbst – alles unter strenger Beobachtung der Nachbarn. Ich habe das als Kind gesehen, und es hat mich nachhaltig beeindruckt, wie die Goods Regeln und Konventionen brechen.

**Welches Unternehmen hat für Sie ein nachhaltiges Geschäftsmodell?** Weniger ein Geschäftsmodell als eine Führungsphilosophie. Mich hat das Buch „Let my people go surfing“ von Yvon Chouinard sehr inspiriert, dem Gründer des Outdoor-Unternehmens Patagonia. Er beschreibt, wie es ihm gelungen ist, alle seine Mitarbeiter auf ein Ziel einzuschwören: so zu handeln, dass der Planet ein besserer Ort wird. Das zahlt sich auch finanziell für das Unternehmen aus – es ist die Sache also wert, dafür ein paar schwere Schritte zu gehen.

**Gab es ein Ereignis, das Ihr Denken über Nachhaltigkeit verändert hat?** Leben und Arbeiten in China. Wenn du dort aus dem Fenster blickst und wegen der Luftverschmutzung das nächste Gebäude nicht sehen kannst, fragst du dich schon: Was zum Teufel tun wir diesem Planeten an?



**Peter Taylor** (46), Geschäftsführer von CWS-boco

## Kindliche Intelligenz

**Welche Innovation wird unsere Gesellschaft prägen?** Weitere Automatisierung durch künstliche Intelligenz – also beispielsweise beim Autofahren oder der Produktion durch Fließbandarbeit.

**Welchen Alltagsgegenstand schätzen Sie wegen seiner Langlebigkeit?** Das Bobbycar.

**Gab es ein bestimmtes Ereignis, das Ihr Denken über Nachhaltigkeit verändert hat?**  
Die Geburten meiner Kinder.



**Dr. Axel Schulten** (32), Referent Vergütung bei Haniel in Duisburg



## Ein Lob des Löffels

**Welches Unternehmen hat für Sie ein nachhaltiges Geschäftsmodell?** Die GLS Bank in Bochum: Eine Bank an sich hat ein sehr nachhaltiges und vor allem langlebiges Geschäftsmodell. Wenn sie dann auch noch in nachhaltige Projekte investiert, umso besser.

**Welchen Alltagsgegenstand schätzen Sie wegen seiner Langlebigkeit?** Den Löffel. Gabeln und Messer stiften keinen Mehrnutzen gegenüber dem Löffel. Der Löffel ist außerdem unverwüstlich und fast unendlich wiederverwendbar.

**Wann sind Sie in Sachen Nachhaltigkeit nicht so streng?** Beim Essen. Ich achte mehr auf den Geschmack als auf die Gesundheit. Allerdings erlebe ich gerade, wie sehr sich der Blickwinkel verändert, wenn man Kinder hat. Da bewertet man Nachhaltigkeit auf einmal völlig neu.



**Tobias Grün** (34), Kategoriemanager im Einkauf von Haniel in Duisburg



“ONE THING IS CERTAIN IN BUSINESS. YOU AND EVERYONE AROUND YOU WILL MAKE MISTAKES.” RICHARD BRANSON



## Alles eine Frage des Glaubens

**Welche Person symbolisiert für Sie Nachhaltigkeit?** Richard Branson, denn er bringt Dynamik, Entschlusskraft und Vorstellungsvermögen ins Geschäftsleben. Er glaubt an das, was er tut, und bietet immer mehr, als der Kunde erwartet.

**Welche Innovation wird unsere Gesellschaft prägen?** Futuristische Fahrzeuge, Reisen ins All, fliegende Autos – alles ist möglich.

**Gab es ein bestimmtes Ereignis, das Ihr Denken über Nachhaltigkeit verändert hat?** Die Bankenkrise.



**Jon Baker** (46), Managing Director bei ELG Carrs Stainless Steels in Sheffield



### Milchpäckchenrechnung

**Welches Unternehmen hat für Sie ein nachhaltiges Geschäftsmodell?**

Prestwick Industries aus Wisconsin stellt Möbel aus recycelten Kunststoffverpackungen her. Die Idee: Abfall wird zu neuen Produkten. Die Energie kommt von Windturbinen, und die Fabrikwände haben deckenhohe Fenster, um den Energiebedarf für die Beleuchtung zu minimieren.

**Welche Innovation wird unsere Gesellschaft prägen?**

Wassermanagement und erneuerbare Energien, die weder unsere natürlichen Ressourcen beeinträchtigen noch der Umwelt schaden.

**Welchen Alltagsgegenstand schätzen Sie wegen seiner Langlebigkeit?**

Silber. Mögen sich die Moden auch ändern, der Gebrauch bleibt konstant. Deshalb wird gutes Silber von Generation zu Generation weitergereicht. Das nachhaltigste Produkt ist doch das, welches am längsten hält.



**Gary Heller** (60), Direktor für Merchandising bei NBF in Milwaukee

### Vollgas nach vorne

**Welches Unternehmen hat für Sie ein nachhaltiges Geschäftsmodell?**

Tesla Motors, weil sie sich früh für den Weg der Elektrotechnologie entschieden haben – im Gegensatz zu den großen Automobilherstellern. Das hat mir gefallen.

**Welche Innovation wird unsere Gesellschaft prägen?**

Die Umstellung auf erneuerbare Energien.

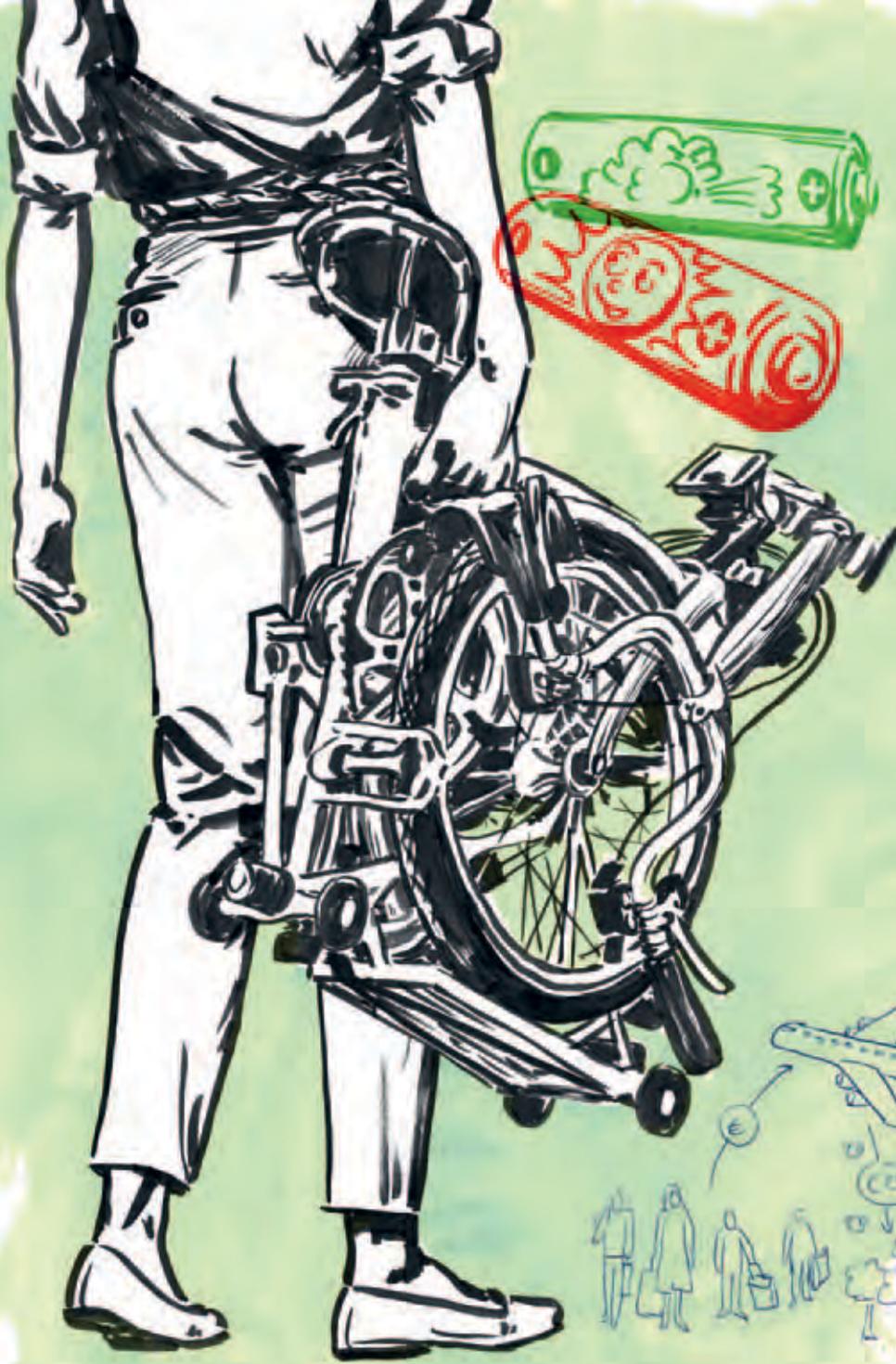
**Gab es ein bestimmtes Ereignis, das Ihr Denken über Nachhaltigkeit verändert hat?**

Das El-Niño-Phänomen.



**Khaled Schukuri** (30), Sachbearbeiter bei CWS-boco in Dreieich





## Für die Natur in die Pedale

**Welche Innovation wird unsere Gesellschaft prägen?** Die Speicherung von Sonnen- und Windenergie.

**Welchen Alltagsgegenstand schätzen Sie wegen seiner Langlebigkeit?** Mein fast 20 Jahre altes Faltfahrrad. Ich muss nur immer mal wieder Einzelteile austauschen. So ist das einst teure Teil sehr sparsam im Gebrauch.

**Können Sie ein Beispiel für nachhaltiges Wirtschaften nennen?** Wenn ich fliege, neutralisiere ich die produzierte CO<sub>2</sub>-Menge durch eine Ausgleichsabgabe, mit der Bäume gepflanzt werden können.



**Elisabeth Bahlmann** (61),  
Mitarbeiterin in der IT-Abteilung  
von CWS-boco in Hamburg



### ONLINE-UMFRAGE

Wie Unternehmer 3.0 sind Sie?  
Machen Sie selbst den Test!

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



# Die Unternehmens- denkerin



**Platz, um sich zu entfalten:** Heike Grimm schätzt den Freiraum, den die Willy Brandt School ihr und ihren Studenten bietet

# AN DER WILLY BRANDT SCHOOL IN ERFURT LERNEN STUDENTEN AUS VIELEN NATIONEN, WIE SIE DIE WELT VERÄNDERN KÖNNEN. ALS **ALETTA HANIEL PROFESSORIN** BRINGT **HEIKE GRIMM** IHNEN BEI, WIE ENTREPRENEURE ZU DENKEN

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

**E**in schmuckvoller Backsteinbau gegenüber der Erfurter Universität. Einst war dies eine Nervenheilanstalt, woran eine von innen gepolsterte Tür auf der ersten Etage erinnert. Heute ist hier das Büro der Aletta Haniel Professorin Heike Grimm. Als Grimm im vergangenen November ihre Berufung erhielt, war sie noch eine Tür weiter untergebracht. In dem engen Raum gibt es nicht viel mehr als einen Schreibtisch und ein Bücherregal. Darin steht ein Foto, das sie mit Bill Clinton zeigt. Daneben ein Schmuckei aus der Ukraine, das die 46-Jährige mitbrachte, als sie für eine Konferenz in das Land reiste, aus dem einige ihrer Studenten stammen. „Ich wollte verstehen, aus welchem Kontext sie kommen. Das ist wichtig, um sie unterrichten zu können.“

Grimm lehrt an der Willy Brandt School of Public Policy, die bereits seit ihrer Gründung 2002 von der Haniel Stiftung unterstützt wird. Vor vier Jahren hat die Stiftung dort den Franz Haniel Lehrstuhl eingerichtet, jetzt folgte die nach der Mutter des Unternehmers benannte Aletta Haniel Professur für öffentliche

Verwaltung und Unternehmertum. Wer Heike Grimm trifft, merkt, dass sie für diese Themen brennt. Sie hat früh gelernt, was Unternehmertum bedeutet, und kennt die Auf's und Abs. Ihre Großmutter hatte nach dem Krieg in Starnberg einen Lebensmittelhandel eröffnet, der sogar expandierte.

Doch dann musste sie sich dem Konkurrenzdruck durch die großen Ketten beugen. „Von ihr habe ich viel gelernt, was die unternehmerische Geisteshaltung angeht“, sagt Grimm heute. Sie ist sich sicher, dass ihre Großmutter als gebürtige Amerikanerin so etwas wie ein Unternehmertum in sich trug. In dem Einwandererland USA habe sich eine Kultur entwickelt, in der die Menschen unternehmerisch denken und handeln – egal, ob sie wirklich Unternehmer sind oder nicht. „Es geht um die Fähigkeit, Wandel als etwas Positives zu begreifen und Chancen zu nutzen“, beschreibt Grimm diese

Haltung. In ihrer wissenschaftlichen Arbeit waren es aber zunächst andere Themen, die sie interessierten. In ihrer Magisterarbeit, die sie 1992 an der Universität München schrieb, beschäftigte sie sich mit den Unruhen im Iran in den 1950er- und 1970er-Jahren. Zuvor hatte sie sich in London an der School of Oriental and African Studies mit der europäischen Nahostpolitik auseinandergesetzt. Die Zäsur kam 1997, als Grimm eine Doktorarbeit mit dem Titel „Existenzgründungen in den neuen Bundesländern“ vorlegte.

## Vom Nahen Osten in den fernen Westen

Was war passiert? Eigentlich wollte sie ihrem Studienschwerpunkt treu bleiben und eine Arbeit über hoch qualifizierte

Frauen im Iran und deren Revolutionspotenzial vorlegen. „Aber ich konnte bei den Professoren damals kein Interesse am Thema wecken“, sagt sie lakonisch. Statt sich ein Thema zu suchen, das den Betreuern passte, entschied sie sich zunächst, in die Wirtschaft zu gehen. Sie arbeitete für eine Personalberatung, spä-

ter wurde sie Vorstandsreferentin bei der Union Mittelständischer Unternehmen und der European Union of Small and Medium-Sized Companies: „Damals hat sich meine Perspektive vollkommen verändert.“

Es ist vor allem der Widerspruch, der Grimm damals beschäftigte: Zwar ist der Mittelstand die tragende Säule in Deutschlands Wirtschaft, von der Politik wurde er aber – zumindest damals – kaum gefördert. Weil sie das Thema Unternehmertum auch wissenschaftlich reizte, bewarb sie sich Ende der 1990er-Jahre um ein Forschungsstipendium in Washington. Hier verglich sie die Rollen des Unternehmertums in den USA und in Europa und schrieb einen Ratgeber für deutsche Unternehmen, die in den USA Fuß fassen wollen. Daraus entstand auch gleich ein Geschäftsmodell: Gemeinsam mit einer befreundeten Juristin gründete Grimm eine Unterneh-

---

**Unternehmer von übermorgen:  
Interviews mit den Studenten von  
Heike Grimm finden Sie online**

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

---

# „Auch wenn man bei etwas scheitert, ist es eine wichtige Erfahrung“

mensberatung für deutsche Firmenlenker, die den Sprung in die USA wagen wollten und umgekehrt. Die Website war fast fertig, die ersten Projekte bereits angelaufen – da kam der 11. September 2001. „Das war ein Bruch“, beschreibt Grimm die Situation. „Viele wollten sich zu diesem Zeitpunkt nicht mehr in den USA selbstständig machen, und amerikanische Firmen blieben lieber in der Heimat.“ Dennoch ist die Selbstständigkeit für Grimm nach wie vor eine Option. „Auch wenn man scheitert, ist es eine wichtige Erfahrung.“

## Berlin? London? Erfurt!

Als Forschungsdozentin verschlug es sie 2002 zum ersten Mal nach Erfurt. Vier Jahre später wurde sie hier geschäftsführende Direktorin der Erfurt School of Public Policy, seit 2011 ist sie stellvertretende Direktorin des Instituts, das mittlerweile als Willy Brandt School firmiert. Auch wenn es Grimm in der Stadt mit ihren mittelalterlichen Gassen, durch

die auch schon Martin Luther flanierte, manchmal etwas zu heimelig wird: Für den Standort an der Peripherie hat sie sich sehr bewusst entschieden. Denn anders als in Berlin oder London zieht es die Studenten nach Erfurt vor allem wegen der Qualität der Lehre. Und der will Grimm mit der Aletta Haniel Professur einen neuen Schwerpunkt in Richtung Unternehmertum geben – zumal sie merkt, dass es hier einen großen Bedarf bei den Studenten gibt. „Aletta wird in meinen Lehrangeboten sicherlich eine große Rolle spielen, weil sie alle Charakteristika eines Unternehmers in sich vereint“, kündigt Grimm an und verweist auf den Mut, die Weitsicht und das Verhandlungsgeschick der gebildeten Unternehmerin. „Sie wäre aber sicher nicht so erfolgreich gewesen, wenn sie nicht den familiären Rückhalt durch ihre Kinder gehabt hätte. Das zeigt uns heute: Man muss nicht immer auf den Staat sehen, wenn es darum geht, Beruf und Familie zu vereinen, sondern kann das auch innerhalb der Familie balancieren.“ Grimm spricht aus Erfahrung, schließlich hat sie selbst zwei Kinder im Alter von acht und 13 Jahren, und ihr Mann war in den vergangenen zehn Jahren im Ausland.

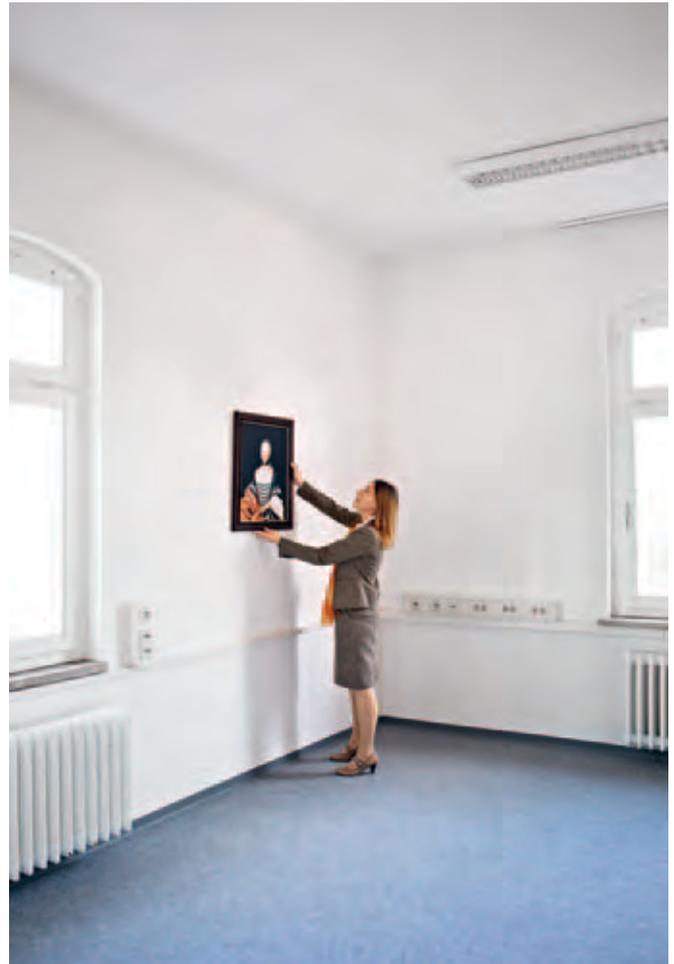
## LANGJÄHRIGE PARTNERSCHAFT

An der **Willy Brandt School of Public Policy** bereiten sich Hochschulabsolventen aus aller Welt auf eine Karriere vor – sei es in der Politik, im öffentlichen Dienst oder in Unternehmen. Für ihren Abschluss als Master of Public Policy besuchen sie Seminare verschiedener Fachrichtungen und absolvieren Praktika. Bis zu 70 Teilnehmer beginnen jedes Jahr das englischsprachige Aufbaustudium. **Die Kooperation** mit der Haniel Stiftung ist in **drei Säulen** gegliedert:

1. Die **Haniel Stiftung** (teil)finanziert seit 2008 den Franz Haniel Chair of Public Policy und seit 2012 die Aletta Haniel Professur für Public Policy and Entrepreneurship.
2. Die **Haniel-Kooperationsprogramme** ermöglichen es der Willy Brandt School, sich noch stärker mit anderen Hochschulen international zu vernetzen – darunter das renommierte Staatliche Moskauer Institut für Internationale Beziehungen oder die Higher School of Economics (ebenfalls in Moskau). Seit 2010 findet jährlich eine Haniel Spring- oder Fall School in Städten Mittel- und Osteuropas statt, 2012 zum Beispiel in St. Petersburg und 2013 in Nowosibirsk.
3. Mit den **Haniel-Stipendienprogrammen** fördert die Haniel Stiftung seit 2002 Lebenshaltungsstipendien für Studenten aus Mittelosteuropa und GUS-Ländern sowie seit 2012 Gebührenstipendien für Bewerber aus Deutschland, der EU und Nordamerika.

 [www.brandtschool.de](http://www.brandtschool.de)  [www.haniel-stiftung.de](http://www.haniel-stiftung.de)

**I**hre Kinder nimmt Grimm öfter mal mit ins Büro – auch, damit sie von Anfang an sehen, dass eine Frau beruflich etwas erreichen kann. An der Brandt School klappt das problemlos, denn die Atmosphäre ist familiär: So klopft gerade ein Student an Grimms Bürotür. Seine einjährige Tochter auf dem Arm, entschuldigt er sich, weil er nicht zum Seminar kommen konnte – die Kleine hatte die ganze Nacht geweint und ihm den Schlaf geraubt. Er spricht gebrochen deutsch, denn wie die meisten der etwa 75 Studenten des neuen Studienjahrgangs kommt er aus dem Ausland. Rund 40 Nationen sind an der Brandt School vertreten, darunter die USA oder Frankreich, aber auch Afghanistan und die Ukraine. Was die Studenten eint, ist nicht weniger als der Wunsch, die Welt zu verändern. „Sie sind alle neugierig, sie möchten die Situation in Ländern verbessern, die durch Armut und Korruption geprägt sind. Und sie kommen hierher, um die Instrumente dafür zu erlernen“, beschreibt Grimm den Anspruch. Was sie am Ende mit diesem Wissen machen, ist ganz unterschiedlich. „Den klassischen Werdegang gibt es bei unseren Absolventen nicht. Oft sind wir selbst ganz überrascht, was aus ihnen wird.“ So wie bei dem deutschen Studenten, der noch während seines Studiums die Regio-



**Die Werte im Blick:** Als neu berufene Aletta Haniel Professorin will Heike Grimm nicht nur das Bild, sondern vor allem auch das Unternehmerdenken Aletta Haniels hochhalten. Denn Mut, Weitsicht und Verhandlungsgeschick sind Tugenden, die sie auch ihren Studenten vermitteln möchte, um sie auf ihre internationalen Karrieren in der Politik, in der Verwaltung oder in der freien Wirtschaft vorzubereiten.

nalgruppe Thüringen/Sachsen-Anhalt von Transparency International leitete, sich nach seinem Abschluss erfolgreich um eine Stelle im Auswärtigen Amt bewarb – dann aber doch lieber bei einer Unternehmensberatung anheuerte. Am Ende ist dieser Werdegang vielleicht doch typisch, zeigt er ja, wie viele Möglichkeiten den Absolventen offenstehen.

### Unternehmer unter Druck

Obwohl es so manchen Studenten in die klassische Wirtschaft verschlägt, verstehen sich die Erfurter nicht als Business-School. Stattdessen werden hier die Kandidaten für Top-Positionen in Politik, öffentlicher Verwaltung und Non-Profit-Organisationen ausgebildet. Deshalb sind Marketing und Businesspläne eher Nebensache. „Wir versuchen hier, einen langfristigen Ansatz zu vermitteln und zu zeigen, wie sich dauerhaft Wert schaffen lässt“, erläutert Grimm. „Es geht darum, sich Mechanismen zu überlegen, die nachhaltig wirken. An Visionen zu arbeiten und diese in Strategien umzusetzen.“ Letztlich nichts anderes als die klassischen unternehmerischen Tugenden, wie sie schon Aletta Haniel verkör-

perte – das findet auch Grimm: „Aber sie konnte eben noch gründlich über ihr Tun nachdenken. Wohingegen die Unternehmer heute ständig unter enormem Entscheidungsdruck stehen, das lässt sich nicht vergleichen.“

Im Gegensatz zur öffentlichen Verwaltung, wo es manchmal so scheint, als seien die Uhren stehen geblieben. „Wie kann ich eigentlich von der Wirtschaft verlangen, immer innovativ zu sein, in einer wissensbasierten Ökonomie zu bestehen, wenn man andererseits eine Verwaltung hat, die nicht dazu passt?“, fragt sich Grimm und gibt gleich die Antwort: „Wir brauchen auch im öffentlichen Sektor Menschen, die entrepreneurial sind, die zwei Schritte weiter denken, die durchaus auch Risiken eingehen.“ So wie einer ihrer ehemaligen Studenten aus Tansania, der heute im Kader des Präsidenten wirkt. In fünf bis sechs Jahren so schätzt Grimm, werden sich die Absolventen der Willy Brandt School mit ihrem unternehmerischen Denken überall auf der Welt bemerkbar machen und sich auch die Strukturen in der Verwaltung langsam ändern. „Das ist auch Kampf, natürlich. Aber das ist es auch für den Unternehmer auf dem Markt.“

# KOMMUNIKATIONSBERATER KLAUS-PETER SCHMIDT-DEGUELLE ÜBER DEN **UNTERSCHIED ZWISCHEN GREENWASHING UND NACHHALTIGKEITSSTRATEGIEN**, KRISEN-PR UND JOSCHKA FISCHER ALS WERBEFIGUR

# Smart ins Grüne

Von **Til Knipper**

**Herr Schmidt-Deguella, Sie haben als Berater den damaligen Bundesfinanzminister Hans Eichel zu den Haushaltsverhandlungen 2001 mit dem Fahrrad ins Kanzleramt fahren lassen. War das Greenwashing oder eine sinnvolle Nachhaltigkeitsstrategie?**

Weder noch. Es sollte eine symbolische Aktion sein! Die Kernaussage des damals zu verabschiedenden Bundeshaushalts war: sparen! Als ehemaliger Tageschau-Mitarbeiter weiß ich, dass die Botschaft schon im Bild transportiert werden muss, damit sie im 90-Sekunden-Bericht beim Zuschauer ankommt.

**Wie definieren Sie Greenwashing?**

Der Begriff ist zu Recht negativ besetzt. Beim Greenwashing kratzt das Unternehmen nur an der Oberfläche und will sich zu Marketingzwecken ein „grünes“, nachhaltiges Mäntelchen überwerfen. Oder es gab einen Vorfall, der jetzt schnell übertüncht werden soll. Im

Zeitalter von Internet, Social Media, Twitter und dem harten Wettbewerb in den klassischen Medien kann ich aber nur jedem von solchen Aktionen abraten, weil das immer herauskommt.

---

**„Viele Unternehmen gehen zu unbedarft an ihre Nachhaltigkeitsstrategie heran“**

---

**Eichels damaliger Kabinettskollege Joschka Fischer hat sich kürzlich zu Werbezwecken in ein Elektroauto von BMW gezwängt. Greenwashing oder nachhaltig?**

BMW als Unternehmen ist mit seinen Elektromodellen auf dem absolut richtigen Weg. Bei der rasanten Zunahme des Automobilverkehrs gerade in Asien brauchen wir kleinere Autos mit alternativen Antriebsformen, sonst brechen der Verkehr und das Ökosystem zusam-

men. Auch wenn die Elektroautos zunächst teurer sind, weil die Entwicklung viel gekostet hat, wird BMW langfristig davon profitieren. Autohersteller, die hier jetzt den Anschluss verlieren, sind ohne Ökostrategie weder zukunftsfähig noch glaubwürdig.

**Aber ist Fischer als Werbefigur glaubwürdig? Wird er noch als Grüner wahrgenommen, oder ist er nicht eher der ehemalige Außenminister, der als Pipeline-Berater und Türöffner sein Adressbuch versilbert?**

Ob Fischer, der sich als hessischer Umweltminister in Turnschuhen vereidigen ließ, das richtige Testimonial ist, müssen Sie die Zuschauer fragen. Für die Älteren, die ihn noch aus seiner APO-Zeit kennen, verkörpert er wahrscheinlich immer noch grüne Werte. Die Jüngeren kennen ihn vielleicht gar nicht mehr und sehen nur einen beliebten älteren Herrn, der in ein Elek-



troauto einsteigt. Da könnte dann der Bezug zur grünen Nachhaltigkeitsstrategie verloren gehen.

### **Wie muss denn heute eine sinnvolle Nachhaltigkeitsstrategie aussehen?**

Viele Unternehmen machen den Fehler, dass sie zu unbedarft an das Thema Nachhaltigkeit herangehen. Um glaubwürdig zu sein, müssen sie extrem viele unterschiedliche Aspekte im Auge behalten. Sehr wichtig ist, dass sie ihre eigenen Mitarbeiter von der Strategie überzeugen. Wenn da einer aus der Reihe tanzt, gefährdet er das ganze Projekt. Es reicht aber auch nicht, wenn ihr Produkt oder ihre Dienstleistung umweltverträglich zustande kommt. Sie müssen die ganze Kette darstellen können: Wo lasse ich produzieren? Wie sind die Arbeitsbedingungen in meinen Fabriken? Wie kontrolliere ich meine Subunternehmer? Zahle ich anständige Löhne? Was verwende ich für

**Das gefällt uns:** Vor allem jüngere Kunden verlangen von den Unternehmen eine glaubwürdige CSR-Strategie

Rohstoffe? Woher beziehe ich sie? Sind meine Produkte gesund?

### **Warum muss denn ein Unternehmen überhaupt kommunizieren, dass es sich korrekt verhält?**

Die Kunden, gerade die jüngere Generation, verlangen das zunehmend. Beim Thema Nachhaltigkeit können Unternehmen zeigen, dass sie ihre gesellschaftliche Verantwortung ernst nehmen, neudeutsch bekannt als Corporate Social Responsibility (CSR). Auch die Investoren achten immer stärker darauf. Ich rate jedem Kunden, sich intensiv um diese Themen zu kümmern, weil eine glaubwürdige CSR-Strategie in Zukunft eine der entscheidenden Stellenschrauben für die Werterhaltung und Wertsteigerung des Unternehmens ist.

### **Gibt es dann überhaupt noch Branchen, in denen CSR nicht wichtig ist?**

Kaum, bei Waffenherstellern vielleicht. Die Kunden von Unternehmen wie Heckler & Koch oder Krauss-Maffei interessiert es sicher nicht, wie schnell die Inhaltsstoffe der Munition abbaubar sind oder ob die Panzer die CO<sub>2</sub>-Abgasnormen einhalten.

### **Ein Extrembeispiel. Was würden Sie Unternehmen raten, deren Produkte als ungesund gelten und auch in der Herstellung nicht nachhaltig sind?**

Wenn das wirklich nicht änderbar ist, müssen sie in ihrer CSR-Strategie dann andere Prioritäten setzen und betonen, dass sie als Unternehmen zu ihrer sozialen Verantwortung stehen. Nicht jedes Produkt kann gleich nachhaltig ►



**Ins Grüne getroffen:** Gerät das eigene Unternehmen in die Kritik, kommt es auf transparente Kommunikation und lückenlose Aufklärung an

hergestellt und transportiert werden, aber man kann Ausgleichslösungen anbieten. So hat die Deutsche Post mit „DHL GoGreen“ einen zertifizierten klimafreundlichen Versand aufgebaut, der nicht nur CO<sub>2</sub>-, sondern auch Methan- und N<sub>2</sub>O-Belastungen ausgleicht.

**Sollte eine funktionierende CSR-Strategie aber nicht etwas stärker mit dem eigentlichen Produkt verbunden sein?**

Im Optimalfall schon, aber auch Ausgleichsmaßnahmen wie Aufforstungen, wenn die Natur durch ein Projekt beeinträchtigt wurde, können sinnvoll sein. Insgesamt hat die deutsche Unternehmenslandschaft beim Thema CSR große Fortschritte gemacht. Die Zeiten, in der man eine Million Euro an „Ein Herz für Kinder“ spendet hat, aber beim Subunternehmer in Asien über die Kinderarbeit hinwegsieht, sind schon lange vorbei.

**Aber in den Textilfabriken in Bangladesch herrschen noch immer un-**

**menschliche Arbeitsbedingungen, und beim Apple-Zulieferer Foxconn in China bringen sich die Mitarbeiter sogar um. Sind wir als Smartphone-User und Jeans-Käufer wirklich so kritisch?**

Auch bei den Kunden gibt es noch Luft nach oben, aber die Sensibilität für das Thema ist im Mainstream angekommen, und die wird auch nicht mehr verschwinden, sondern gerade bei neuen Käufergenerationen wachsen.

**„Nachhaltigkeit wird zum echten Wettbewerbsvorteil für Unternehmen“**

**In den CSR-Bereich fließt inzwischen sehr viel Geld, aber ein einziger Skandal, ein Medienbericht kann das ganze mühsam aufgebaute Image und das Vertrauen in die Marke zerstören. Worauf müssen Unternehmen bei der Krisenkommunikation achten?**

**ZUR PERSON**

**Klaus-Peter Schmidt-Deguelle** ist Vorstand der Kommunikationsberatung WMP Eurocom AG in Berlin. Der studierte Volkswirtschaftler leitete die ARD-Aktuell-Redaktion beim Hessischen Rundfunk, berichtete als Sonderkorrespondent im Herbst 1989 aus Prag und war als Staatssekretär der Hessischen Landesregierung tätig, bis er von 1999 bis 2005 als Berater für das Bundeskanzleramt, das Bundesarbeitsministerium und das Bundesfinanzministerium arbeitete. Seit 2008 ist er Vorstand der WMP Eurocom AG, die Kunden aus Wirtschaft, Medien und Politik berät.



Auf gar keinen Fall die Salamtaktik nutzen, sondern lückenlose Transparenz schaffen und sofort offen mit den Medien kommunizieren. Sie müssen dokumentieren können, wie es zu dem Schaden kommen konnte und wie sie so etwas in Zukunft unterbinden wollen. Es gab einmal einen schrecklichen Fall in Israel, wo durch schadhafte Baby-nahrung Kinder gestorben sind. Der Hersteller hat sofort alles offengelegt, sich öffentlich entschuldigt, finanzielle Entschädigungen angeboten und geleistet. Genau so muss man mit solchen schrecklichen Fällen umgehen, denn Fehlerfreiheit zu 100 Prozent kann leider keiner gewährleisten.

**Und wie ließe sich auch in Deutschland die Aufmerksamkeit für das Thema Nachhaltigkeit noch verbessern?**

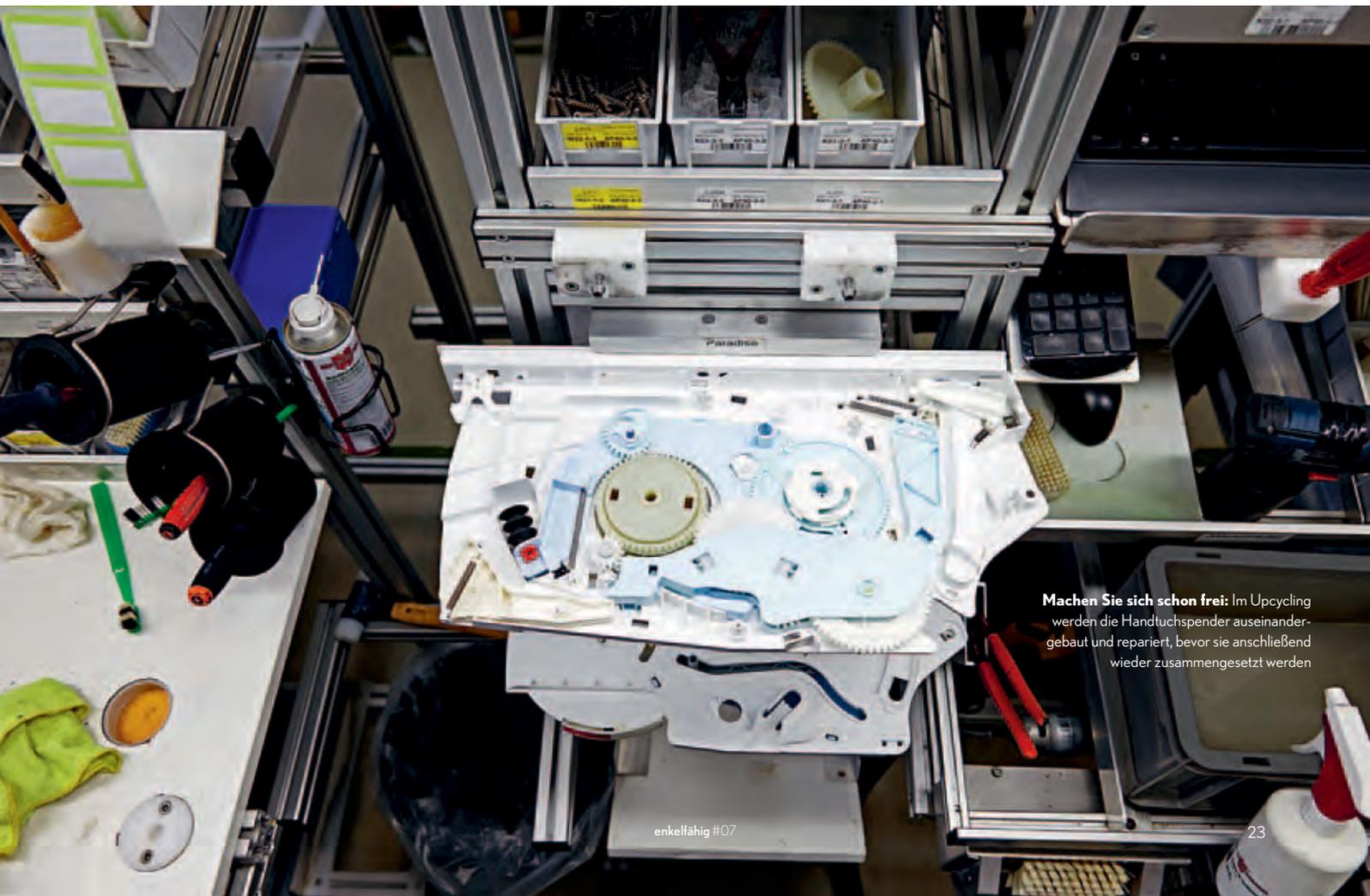
Unsere Kunden haben gute Erfahrungen gemacht, wenn sie mit Kritikern ins Gespräch kommen und deren Hinweise ernst nehmen. Watchdogs und unabhängige Organisationen wie BUND, Greenpeace, Foodwatch, aber auch Bürgerinitiativen weisen auf Schwachstellen hin und können Ausgleichsmaßnahmen als unabhängige Kontrolleure überwachen. Es lohnt sich, ihnen zuzuhören, weil sie dadurch die Nachhaltigkeit und damit wiederum den Wert des eigenen Produkts erhöhen. Wichtig ist, daran zu denken, dass die Unternehmen das Vertrauen ständig neu gewinnen müssen. Aber in diesem Bereich vertraue ich auch auf den Markt, weil Nachhaltigkeit immer mehr zu einem echten Wettbewerbsvorteil wird.

Foto: corbis/Char Roberts, PR

Im Laufe ihres Lebens trocknet eine Handtuchrolle von CWS-boco etwa 150 000 Paar Hände ab, ohne dass Müll entsteht. Dafür wird die Rolle über 100 Mal gewaschen – mit wiederaufbereitetem Wasser. **So weit, so grün**, doch CWS-boco reicht das nicht ...

# Spa

für *I* Spender



**Machen Sie sich schon frei:** Im Upcycling werden die Handtuchspender auseinandergebaut und repariert, bevor sie anschließend wieder zusammengesetzt werden

... Deshalb landen ausgediente Handtuchspender nicht auf dem Müll, sondern werden **aufwendig repariert**. Am Ende sind sie wie neu – und lassen nicht nur die Klimabilanz des Unternehmens glänzen

Von **Sonja Hausmanns** / Fotografie: **Markus Bertschi**

**E**s ist eine Operation am offenen Herzen. Vor Ayten Bozkurt hängt der Korpus eines Handtuchspenders. Seine restlichen Innereien hat die 35-Jährige bereits entnommen und gereinigt – wenn es sein musste, mit der Zahnbürste. Nur der Antrieb ist im Spender geblieben. Er ist das Herz des Geräts und sorgt dafür, dass immer ein frisches Stück Handtuch zum Benutzer transportiert wird. Bozkurt justiert eins der himmelblauen Zahnräder mit einem feinen Schraubenzieher. Alles wieder zusammensetzen. Fertig. „Ich habe 20 Minuten daran gearbeitet, soll ja alles tiptopp sein“, sagt sie. Im Schnitt schaffen sie und ihre acht Kolleginnen bei der Firma Noventa im schweizerischen

Diepoldsau 380 Geräte pro Tag. Im August brachten sie es gar auf einen Monatsrekord von 6200 Spendern.

„Die müssen wir erst mal ranschaffen“, sagt Hans-Jörg Gerhard. Er spricht mit dem kratzigen Akzent der Schweizer, und man sieht ihm an, dass er in seiner Freizeit die ein oder andere Bergtour macht. Diesen Ausgleich braucht er, denn sein Arbeitsplatz ist das Auto: Als Qualitätsmanager von



**Heilende Hände:** Im Auftrag von CWS-boco bauen die Mitarbeiterinnen von Noventa die Spender auseinander, reinigen sie und ersetzen kaputte Teile. Im Gegensatz zur Neuproduktion übernimmt jede von ihnen den kompletten Upcycling-Prozess.

CWS-boco ist er ständig unterwegs, immer auf der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten. Seine Beharrlichkeit brachte ihm wohl auch sein Sonderprojekt ein: Upcycling, also aus alten Geräten wieder neue machen.

Um zu zeigen, warum er dafür im Unternehmen einiges umkrepeln musste, fährt Gerhard nach Wil. Hier, vor dem beeindruckenden Bergpanorama des Appenzeller Landes, duckt sich eine schlichte Lagerhalle. Darin stapeln sich auf zehn Meter hohen Regalen palettenweise alte Handtuch-

spender; etwa 6000 Stück sind es momentan, was wenig anmutet im Vergleich zu den über zwei Millionen Geräten, die CWS-boco weltweit im Einsatz hat – den-

### Erneuerte Handtuchspender kosten die Landesgesellschaften etwa 40 Prozent des Neupreises

noch ist diese Menge für Gerhard ein großer Erfolg. Denn die einzelnen Landesgesellschaften hatten sich auch vorher zu helfen gewusst. „Zu Anfang gab es Servicefahrer, die nach Feierabend an den Geräten gebastelt haben“, erzählt der gelernte Maschinenmechaniker. „Vor etwa zehn Jahren begannen einige Länder dann damit, kleine Reparaturwerkstätten aufzubauen.“ Belgien etwa ließ seine Spender von den Insassen eines Gefängnisses reparieren. Doch diese Einzelwege waren ineffizient und vor allem intransparent: Immer wiederkehrende Fehler blieben unentdeckt. Deshalb erhielt Gerhard vor zwei Jahren den Auftrag, einen flächendeckenden Prozess einzuführen. Dafür muss er zwar mit jeder Landesgesellschaft einzeln verhandeln, aber sein Argument ist überzeugend: Für die aufbereiteten Spender zahlen die Landesgesellschaften nur etwa 40 Prozent des Neupreises. Mittlerweile hat Gerhard Italien, Deutschland, die Schweiz und die Niederlande mit ins Boot geholt – die Verträge mit Belgien und Luxemburg sind vorbereitet, weitere Landesgesellschaften sollen folgen.

Von Wil geht es für die Spender ins nahe gelegene Diepoldsau zu Noventa. CWS-boco hat sich für dieses Unternehmen als Upcycling-Partner entschieden, weil hier auch die Neugeräte für den europäischen Markt produziert werden. An mehre-

# Upcycling

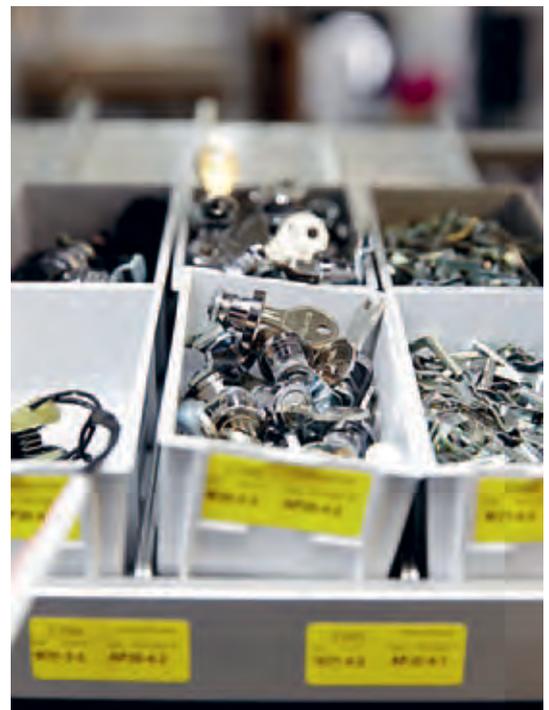
Der Begriff „Upcycling“ ist in den 1990er-Jahren entstanden und beschreibt einen Gegenentwurf zur Wegwerfgesellschaft. Ziel ist es, Abfallprodukte oder nutzlose Stoffe in neuwertige Produkte umzuwandeln. Auf diese Weise werden Ressourcen geschont, zudem verringern sich Energieverbrauch, Luft- und Wasserverschmutzung sowie Treibhausgasemissionen. Zunehmend entwickelt sich Upcycling auch zum Lifestyle-Trend, bei dem diverse Blogs kreative Ideen für die ästhetische und nützliche Aufwertung von Abfall liefern.

ren Spritzgussmaschinen entstehen gerade Kunststoffhauben für die Handtuchspender. Sie sind noch warm, wenn die Mitarbeiter sie stapeln. Aus 84 Kunststoffteilen besteht ein Spender durchschnittlich, 64 weitere Teile kauft Noventa hinzu – etwa Schrauben und Elektronik. Zusammengebaut wird alles in der Fertigungshalle nebenan: „Es gibt hier unterschiedliche Stationen, und jeder Kollege erledigt einen bestimmten Montageschritt“, erläutert Philippe Hausmann von Noventa. Der Key-Account-Manager, königsblaues Hemd, modisch kurz geschnittene Haare, ist überzeugt vom „Prinzip Uhrwerk“ – und doch ist das Upcycling ein paar Meter weiter ganz anders organisiert: Hier arbeitet jeder Mitarbeiter an nur einem Spender. „Repair ist aufwendiger“, erläutert Hausmann. Deshalb würden die Kollegen auch vier bis fünf Monate geschult und nicht nur einen, wie in der Montage. „Im Upcycling müssen sie von A bis Z alles können.“ Hausmann weiß, wovon er redet: Als er im September bei Noventa anfang, hat auch er eine Woche hier gearbeitet. Als einziger Mann, sonst arbeiten hier nur Frauen. Das ist Zufall, sagt er – „aber es stimmt schon. Frauen eignen sich besonders für die filigranen Montagetätigkeiten, die äußerst gründlich und zuverlässig abgearbeitet werden müssen.“ Das ist wichtig für Noventa, denn das Unternehmen gibt CWS-boco sechs Monate Garantie auf die Geräte. Auch die Kunden haben laut Hans-Jörg Gerhard keine Vorbehalte hinsichtlich der neuen, aber irgendwie doch alten Spender. „Wir haben es meist mit professionellen Facility-Managern zu tun, die können das schon richtig einschätzen.“

**D**ie Mitarbeiterinnen im Upcycling arbeiten methodisch: tauschen abgenutzte Gummilippen aus, prüfen, ob die Elektronik noch funktioniert, oder reinigen Zahnräder, in denen sich Fett, Fusseln und Kohlestaub aus dem Motor festgesetzt haben. Während ihrer Arbeit behalten sie stets den Monitor rechts über sich im Blick. Er zeigt an, welcher Prüfschritt als Nächstes ansteht. Doch ▶



**Operation gelungen, Patient lebt:** Ayten Bozkurt und ihre acht Kolleginnen bei Noventa im schweizerischen Diepoldsau schaffen die Erneuerung von etwa 380 Handtuchspendern am Tag. Hierfür werden sie zuerst vier bis fünf Monate geschult. Das Unternehmen gibt auf jedes Gerät sechs Monate Garantie.



**Chirurgische Instrumente:** Defekte Einzelteile werden ausgetauscht. Auch dank des Feedbacks aus dem Upcycling kommt man dem Ziel näher, die durchschnittliche Lebensdauer der Handtuchspender auf zehn Jahre zu verlängern.



**Vordenker und Logistiker:** Als Qualitätsmanager von CWS-boco sorgt Hans-Jörg Gerhard für den Nachschub an ausrangierten Handtuchspendern. Dafür schließt er Verträge mit den einzelnen Landesgesellschaften aus ganz Europa.

der Computer dient nicht nur der Arbeitsanleitung – die Mitarbeiterinnen können auch Kommentare hinterlassen. Gjuzida Muratoska zeigt hinter sich auf einen Stapel mit etwa zehn Spendern: „Bei allen dasselbe Problem. An der Rückwand sind auf beiden Seiten Teile rausgebrochen.“ Solche Beobachtungen notiert sie im System und gibt damit wichtige Hinweise für die Produktoptimierung. „So gelingt es uns, die Lebensdauer unserer Spender kontinuierlich zu verlängern“, sagt Qualitätsmanager Gerhard. Zehn Jahre soll ein Gerät möglichst halten. CWS-boco kann es sich leisten, auf Langlebigkeit zu setzen. Denn das Unternehmen verdient sein Geld weniger mit den Spendern als mit dem Service dahinter: dem regelmäßigen Reinigen und Wechseln der Handtuchrollen, der Wartung – oder eben dem schnellen Austausch der Geräte, wenn sich ein Fehler nicht vor Ort beheben lässt. Einige der Spender, die in Diepoldsau auf den Werkbänken landen, sind kaum benutzt. Sie waren nur kurz bei einem potenziellen Kunden zum Test in Gebrauch – wenig zu tun

## CWS-BOCO

**CWS-boco** ist Teil der Haniel-Gruppe und einer der international führenden Anbieter für Waschraumhygiene, Schmutzfangmatten und textile Serviceleistungen. Das Unternehmen hat 17 Standorte in Europa und ist zudem in China vertreten. 2012 lag der Umsatz bei 757 Millionen Euro.

 [www.cws-boco.de](http://www.cws-boco.de)

für die Mitarbeiterinnen. Anderen Spendern hingegen sieht man direkt an, wie viel Arbeit hier wartet. „Damit es gerecht zugeht, bekommt jeder mal ein einfaches und mal ein schweres Gerät“, erklärt Selma Akdag schmunzelnd. Trotzdem hat die gelernte Bürokauffrau schon mal Pech gehabt und an einem Tag besonders viele Geräte erwischt, die nicht mehr zu retten waren. „Da taten mir am Abend dann schon die Arme weh“, denn bei solchen Spendern müsse sie die Steuerein-

## CWS-boco setzt auf Langlebigkeit – Geld verdient man weniger mit den Spendern als mit Service

heit komplett auseinandernehmen und die Geräte zur Sammelstelle fürs Recycling bringen. Im Durchschnitt gehen 25 Prozent der Spender diesen Weg, je nach Produktlinie. Bei der aktuellen „Paradise Line“ etwa liegt die Quote schon unter 20 Prozent.

Die Metallteile gibt Noventa gesammelt an ein lokales Recyclingunternehmen weiter, die Kunststoffkomponenten landen direkt vor Ort in einer Art überdimensionaler Küchenmaschine. Dort werden sie in kleine, feine Späne gehäckselt, aus denen später neue Spender entstehen sollen. Weil Kunststoff aber beim Recycling im Vergleich zu anderen Materialien an Qualität verliert, kann Noventa nur einen kleinen Teil beimischen. Was übrig bleibt, wird auch schon mal für den guten Zweck genutzt: Vor zwei Jahren ließ CWS-boco etwa aus dem wiederverwendeten Kunststoff 30 Parkbänke herstellen und spendete sie Vereinen, Kindergärten und Schulen. „Bei uns wird nichts verschwendet“, sagt Hans-Jörg Gerhard, der schon die nächsten Schritte im Kopf hat: Demnächst will er auch das Upcycling von Seifenspendern im großen Stil angehen.

KNAPPE RESSOURCEN ZWINGEN DAZU, EFFIZIENTER ZU WERDEN - WAS NUR ZU MEHR MANGEL FÜHRT. UM NACHHALTIGER ZU WERDEN, MÜSSEN WIR KONSEQUENT SEIN, SAGT UNSER KOLUMNIST **STEPHAN A. JANSEN**



# Knapp daneben ist auch dabei

**S**eit dem 17. Jahrhundert und dem baumstarken Hans Carl von Carlowitz gehört das Prinzip der Nachhaltigkeit zum Kanon des Kapitals, wenn man sich mit dem Zugang zu knappen Ressourcen beschäftigt: Es gehe um eine „continuirlich beständige und nachhaltige Nutzung“ der Wälder zur Vermeidung einer „große(n) Noth“ an Holz, so zu lesen 1713 in von Carlowitz’ „Sylvicultura oeconomica“. Das Prinzip: Regenerierbare lebende Ressourcen dürfen nur in dem Maße genutzt werden, wie Bestände natürlich nachwachsen. Das heißt: Einem Wald darf nur so viel Holz entnommen werden, wie zur gleichen Zeit nachwachsen kann. Holzhändler haben dies erst in den späten 1960er-Jahren wiederentdeckt. 1987 forderten die UN im „Brundtland-Report“ mehr Nachhaltigkeit, 1999 war der Begriff in der Endauswahl für das „Wort des Jahres“ (es wurde übrigens: „Rot-Grün“).

## Das Gegenteil bewirkt

Im 21. Jahrhundert könnte Nachhaltigkeit zu einer Normalität im Geschäftsmodell werden. Denn Knappheiten, was immer die Wirtschaft der Gesellschaft und die Gesellschaft der Wirtschaft als solche definieren, müssen mit technologischer, sozialer und poli-

## VIER KONSEQUENZEN DER KNAPPHEIT

Was uns gelingen muss, damit es nicht zu knapp ausgeht

### Unternehmerisch

„Entwickle Technologien, die die Nutzbarkeit von Ressourcen stärker steigert, als sie das Wachstum verbraucht!“

### Gesellschaftlich

„Stelle die kurzfristige Wegwerfgesellschaft um auf die Aufbewahrungsgesellschaft des Re- und Upcyclings und auf die Nutzung der bereits verkauften Ressourcen für die nächste Produktgeneration.“

### Kundenbezogen

„Stelle um von Eigentum auf Zugang und schaffe eine Nutzenerhöhung durch Teilen.“

### Politisch

„Setze einen Anwalt der ungeborenen Generationen ein, der Gesetze zur Sicherung der generationsübergreifenden Wohlstandskonformität zeichnen muss.“

tischer Intelligenz bearbeitet werden. Die Ökonomie ist eine Haushaltslehre, die unter der Bedingung der Knappheit – Ressourcen-Endlichkeit und Budgetrestriktion – das Haushalten effizienter gestalten will – und so das Gegenteil produziert, da nur der Umgang mit der Knappheit effizienter wird, aber nicht die Übernutzung als Ursache der Knappheit behoben wird. Der Soziologe Niklas Luhmann hat das Paradox der Knappheit präzise formuliert: „Der Zugriff schafft das, was er beseitigen will.“

## Knappheit spürbar machen

Die Nobelpreisträger Ronald Coase und Elinor Ostrom haben diese Knappheit durch Übernutzung als „Tragödie der Allmende“ bezeichnet: Farmer und Viehzüchter geraten bei der gleichen öffentlichen Wiese in Konflikt – so wie Fischer an gemeinsam genutzten See-uffern. Um die Knappheit spürbarer zu machen, sollte man versuchen, die negativen Folgen der persönlichen Wachstumsstrategie nicht auf andere abzuwälzen, sondern sie am eigenen Leib zu erfahren – bisher bleibt es jedoch oft nur beim Versuch. ■■■■■

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

# Mehrwertmitte #03

Recherche: **Anne Lehwald** / Illustration: **halbautomaten**

DEUTSCHLAND  
178 896

SÜDKOREA  
203 410



Wo geht die Reise hin? Im dritten Teil unserer Infografik-Serie untersuchen wir den **Fortschritt**, der große technologische Sprünge ermöglicht, manchmal aber auch gegen große Widerstände kämpfen muss, bis er akzeptiert wird. Ein Blick ins Cockpit des Raumschiffs namens Innovation



## BOSE GENE?

**85 %**  
der Deutschen wollen keine Gentechnik im Futter von Nutztieren, deren Fleisch sie essen

**81 %**  
fürchten sich vor den unkalkulierbaren Auswirkungen auf die Kreisläufe in der Natur

**78 %**  
der Deutschen lehnen grüne Gentechnik und gentechnisch veränderte Bestandteile der Nahrung komplett ab

### Schaden?

Bisher konnte noch nicht nachgewiesen werden, dass grüne Gentechnik tatsächlich schädlich ist

## ROT-GRÜN

# Gen Manipulation oder gen Fortschritt?

Rote Gentechnik ermöglicht medizinische Hilfe durch veränderte Medikamente. Sie ist allgemein anerkannt, doch grüne Gentechnik soll sich schleunigst vom Acker machen – ob sie den Menschen schadet, ist aber noch ungeklärt

## HOUSTON, WIR HABEN EIN PROBLEM



Zahl der Menschen, die in den kommenden Jahrzehnten weltweit ernährt werden müssen (Prognose):

# 9,3 Milliarden

Experten argumentieren, dass die weltweiten Ackerflächen von 2,8 Milliarden Hektar nicht ausreichen werden, um alle Menschen zu ernähren. Sie fordern gentechnisch veränderte Nahrungsmittel, zumal um die Ackerflächen bereits ein Verteilungskampf ausgebrochen ist

## HOFFUNGSSCHIMMER?

Golden Rice



# 70 Gramm

decken die Hälfte des Vitamin-A-Bedarfs

Durch den Einbau eines Mais-Enzyms konnte in diese Reissorte Beta-Carotin einprogrammiert werden. Beta-Carotin kann auf diese Weise dazu beitragen, in Entwicklungs- und Schwellenländern den Mangel an Vitamin A zu bekämpfen, der das Immunsystem schwächt

## KAPITAL & BOOM

# Investieren statt stagnieren

Die schlechte Nachricht: Der Kapitalfluss in der Forschung verläuft regional, national und international äußerst ungerecht. Die gute Nachricht: Innovationen entstehen auch ohne hohe Investitionen.

## INNOVATIONS-BOOST

Jährlicher Anstieg der weltweiten Forschungs- und Entwicklungsbudgets

# +5,8 %

## Stern des Südens

Die Regionen mit den besten Zukunftschancen in Deutschland

2013

Eine große Mehrheit der Kreise und Städte, die sich als innovativer erweisen, liegt in Bayern, Baden-Württemberg oder Hessen:

# 83 %

## Das läuft und läuft und läuft:

8,4 Mrd. US-Dollar



# 20 %

Niemand investiert mehr als VW in Forschung (ein Fünftel aller Ausgaben in Deutschland)

„Forschung ist die Umwandlung von Geld in Wissen, Innovation ist die Umwandlung von Wissen in Geld“

Alfred Oberholz  
(Ex-Vorsitzender des Verbands der Chemischen Industrie)

## IN WISSENSCHAFTLERKREISEN

Forschungsbudget anteilig am BIP (2013)

Größe des Kreises: jährliche Ausgaben für F&E pro Land



GUTE GENE



Tests, mit denen die Wahrscheinlichkeit berechnet werden kann, an bestimmten Krankheiten wie Krebs zu erkranken, sind längst etabliert



Möglich sind **2400** Gentests für über **500** Krankheiten

Entwicklung 2009 bis 2013

In der Pharmaindustrie waren gentechnisch hergestellte Arzneimittel 2013 ein wichtiger Faktor

**144**

Medikamente mit **108** Wirkstoffen

**16%**

des Arzneimittelumsatzes

**4,7** Mrd. €

in deutschen Apotheken und Krankenhäusern (Schätzung)

Krank? Wir wollen's wissen

**700 000**

Gentests werden jährlich durchgeführt



Zugelassene gentechnische Wirkstoffe (Prognose):

~**5%**

2013: Umsatzanteil

**28%**

2015: Anteil an Neuzulassungen

>**50%**

2050: Anteil gentechnisch erzeugter Medikamente

DATENBERGE

Grenzenloses Wachstum



Weltweit generiertes Datenvolumen 2012:

**1,8 Zettabyte**

(= 1,9 Billionen Gigabyte)

Prognose: Der Wert verdoppelt sich alle zwei Jahre



**500** Terabyte täglich durch Facebook



**12** Terabyte täglich durch Twitter



**0,000.004** Terabyte hat die Bibel als E-Book

ROUTENVORSCHLÄGE

Forschungsbudgets im Vergleich

China (2013)

+**35%**



Deutschland (2013)

+**11,9%**



Inklusive Bund-Zuschüsse:

**13,3** Mrd. Euro

Indien

Bis 2020 wird Indien zum führenden Dienstleister in Forschung und Entwicklung aufsteigen:

+**27%**

**150 000**

indische Ingenieure (von einer Million) arbeiten in Forschung und Entwicklung



UNENDLICHE WEITEN



Das Internet wächst. Doch es gibt auch Risiken: 65 Prozent der Mitarbeiter erhalten zu viele Informationen, während die Zahl krimineller Angriffe zunimmt

SCHADEN MACHT WUT Kosten-Nutzen-Rechnung

Onlinekriminalität:

Bei einer Befragung von knapp 3000 IT-Entscheidern aus 24 Ländern stellte sich heraus: Exakt **100%** wurden bereits Opfer einer digitalen Attacke

Erlittener Schaden (Durchschnitt):

**1,82** MIO. €

Ausgaben für präventive Maßnahmen:

~**170 000** €

PROGNOSE

Zukunftscheck

Vor fünf Jahren benannte IBM Technologien, die heute den Alltag erleichtern sollen – ein Check

02. TOTALE ERINNERUNG

Smartphones und Computer zeichnen alles auf und erinnern uns an Aufgaben, Orte oder Einkäufe – etwa wenn wir an einem Supermarkt vorbeikommen



03. GEN-MUSTER

Durch DNA-Analysen lässt sich sofort die Wahrscheinlichkeiten von Krankheiten errechnen



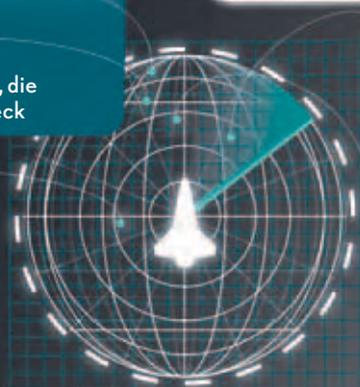
04. MASSGESCHNEIDERT

Per Touchscreen sind Kleidungsstücke in passenden Größen direkt in die Umkleidekabine bestellbar – bisher ist dies noch Utopie geblieben



05. INTERNET DER DINGE

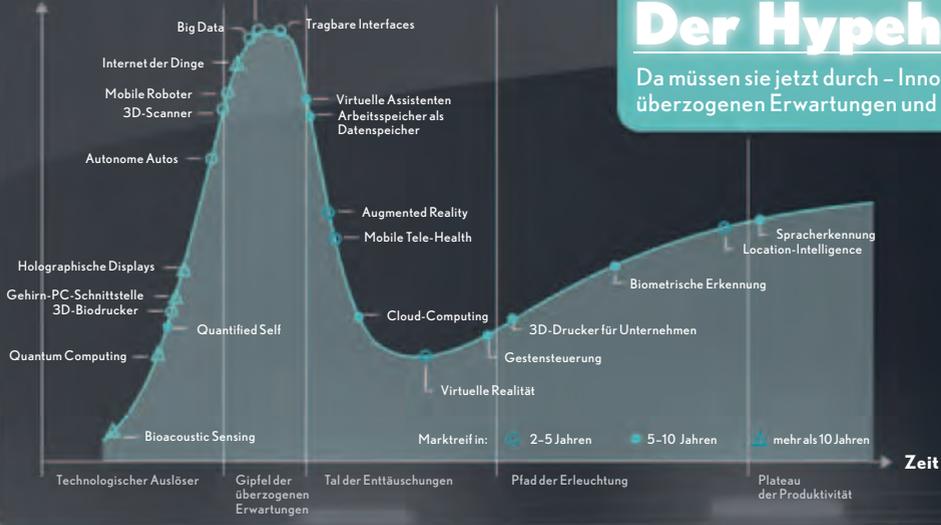
Produkte und Telefone, die es ermöglichen, mit dem Internet zu reden – ohne Maus, ohne Tastatur. Dank Apps wie Siri längst Realität



**TECHNOLOGIE**  
**Der Hypehaftige**

Da müssen sie jetzt durch – Innovationen durchlaufen den Hype-Zyklus von überzogenen Erwartungen und Umsetzungen, bis sie marktreif sind

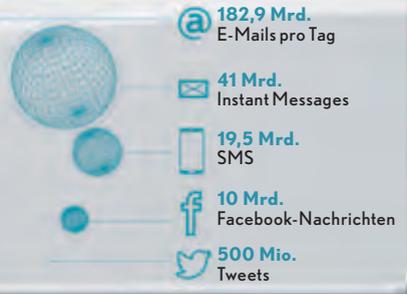
**Aufmerksamkeit**



Fortschritt ist zwar jedes Mal einzigartig, folgt aber bestimmten Mustern. Im 1995 durch die Unternehmensberatung Gartner aufgestellten Hype-Zyklus lässt sich jede Technologie verorten, bis es zur Umsetzung kommt. Dabei ist der Vorgang stets der gleiche: Neues erhält viel Aufmerksamkeit, bis die Innovation die Erwartungen nicht mehr erfüllen kann und sie folglich enttäuschen muss.

Daran anschließend verliert sich die Aufmerksamkeit, während die Technologie stetig weiterentwickelt wird, bis sie tatsächlich reif für den Massenmarkt ist.

**Digitale Dosis weltweit (2013)**



**MEHR ALS LUFTSCHLOSSER**  
Cloud-Computing



**Mitteilung an alle: was wir mailen**



**Schreibende Mehrheit**

64% aller EU-Bürger nutzen das Internet vor allem für E-Mails

Anteil aller Erwachsenen, die E-Mail via ungeschützte WLAN-Zugänge nutzen:



**IBMS NEUE „5 IN 5“**

**Was wird in fünf Jahren sein?**

- Computer werden hören
- Computer werden riechen
- Fühlen durch das Telefon
- Intelligente Nahrung
- Bessere Wahrnehmungssysteme



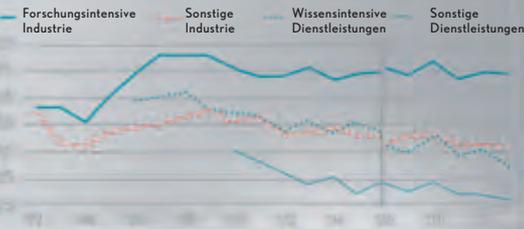
# Aus Deutschland nichts Neues



Quer durch alle Branchen sinkt in Deutschland die Innovatorenquote. Wer Fortschritt in Handel und Dienstleistung sucht, wird woanders fündig

## INNOVATORENQUOTE

Innovationen sind rückläufig (seit 1992)



## EINKÄUFE IN DER U-BAHN

In Südkorea können Verbraucher auf dem Weg nach Hause QR-Codes von Tesco scannen: Die Lebensmittel werden dann direkt nach Hause geliefert



## SUPERMARKT FÜR PREISE

Anteil individualisierter Preise

>5%

Anstieg der auf bisherigem Einkaufsverhalten basierenden Angebote auf Smartphones (in acht Jahren)

30%

## DROHNENZUSTELLUNG

0,56 €

Versandkosten kostet die Lieferung eines Studienbuchs über Zookal, ein Studentenportal, das in Sydney Bücher auf dem Luftweg verschickt

10 Min.

braucht der DomiCopter für die Pizzalieferung über 6,5 Kilometer in den USA

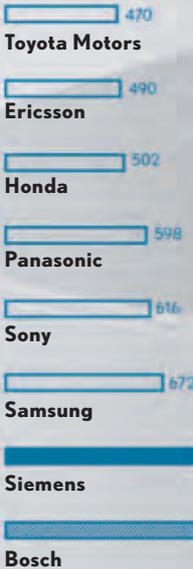


## ▶ INNOVATION VS. HIGH POTENTIALS

# Forschung nach Führungskräften

Innovation ist schön und gut, bietet aber keine Anreize für Job-suchende. Die führenden Patentinhaber sind nur wenig begehrt

### FÜHRENDE PATENTINHABER



### BEGEHRTE ARBEITGEBER für High Potentials



## ▶ KAPITALMARKT

# Holz ist das neue Gold

Weder Immobilien noch Aktien oder Diamanten: Holz erweist sich als ebenso stabile wie nachhaltige Wertanlage

Bruttorendite  
**10,9%**  
1992-2012



Umweltbewusstsein, Energiewende und Technologie wie Holzpellettheizungen werden für steigende Preise sorgen – Nachteil: Die meisten Flächen gibt der Bund nicht zum Verkauf frei

## ▶ MISLUNGENE & ZUFÄLLIGE INNOVATIONEN

# Fortschritt ohne Plan

Wann entscheidet der Zufall über Erfolg? Ein Vergleich

### FLOP (MISLUNGEN)

**TRANSRAPID**  
1971 erster Testzug, zwei Milliarden Euro später ist 2008 der Traum aus: zu viel Konkurrenz, die nicht mitbedacht wurde



### TOP (ZUFALL)

**MIKROWELLE**  
Percy Spencer entwickelte in den 1940er-Jahren Magnetrons zur Erzeugung von Radarwellen für amerikanische Kampfflugzeuge. Auf die Mikrowelle kam er, nachdem ihm bei der Arbeit ein Schokoriegel in der Hosentasche geschmolzen war



WER ANSTÄNDIG GELD VERDIENEN WILL, MUSS SICH MIT GUTEN GESCHÄFTEN DAS ZUTRAUEN ANDERER VERDIENEN UND SICH AUF DEN KERN SEINER UNTERNEHMUNG KONZENTRIEREN, SAGT **NILS OLE OERMANN**



## Vertrauen als harte Währung

**I**st in Unternehmen vom Ruf nach einer Rückbesinnung auf wirtschaftsethische Maßstäbe die Rede, dann fällt oftmals der Begriff „Vertrauen“, und man redet vom „ehrbaren Kaufmann“. Wirtschaftsethik, Vertrauen und ehrbare Kaufleute – das klingt so wohlfeil wie zuweilen realitätsfern. Ethik fragt nach dem Verständnis vieler Menschen von dem Guten, nach Moral und nach Werten, die im Vergleich zu Effizienz, Umsatz oder Profit als weiche Währung gelten.

Dass das Gegenteil der Fall ist, zeigt der Blick auf einen einfachen Geldschein. Das gesamte Geldwesen lebt von Vertrauen, das damit zu einer der härtesten Währungen der Marktwirtschaft wird. Ein Geldschein ist nichts anderes als ein Versprechen der ihn zeichnenden Zentralbank. Wenn das Vertrauen in dieses Versprechen durch Intransparenz, exzessive Verschuldung, Betrug oder Verantwortungslosigkeit verspielt wird, verliert Geld zunächst an Wert und büßt am Ende seine Funktion insgesamt ein. Anständiges und nachhaltiges Wirtschaften hingegen schafft Vertrauen, und Vertrauen schafft stabile Finanzmärkte und Währungssysteme. Ganz ähnlich verhält es sich beim ehrbaren Kaufmann: Dass ein Kaufmann ehrlich ist, ist selbstverständlich, und

die Maßstäbe dieser Ehrlichkeit finden sich im Handels- und Strafbgesetzbuch. Ob er ein ehrbarer Kaufmann ist, beurteilen diejenigen, die mit ihm Geschäfte machen und auf seine Verlässlichkeit vertrauen. Auch hier ist das Vertrauen der anderen, der Partner, der Kunden eine ganz harte Währung – man denke nur aktuell an die Debatte um das Geschäftsgebaren des ADAC.

---

**Ein ehrbarer Unternehmer sollte vor allem den Menschen bei der Entfaltung helfen, die für ihn arbeiten**

---

Ist ein Kaufmann oder Unternehmer jedoch weder ehrlich noch ehrbar, wird er jene guten Geschäfte nicht mehr machen können, von denen Thomas Mann den alten Buddenbrook sagen ließ: „Mein Sohn, sey mit Lust bey den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, dass wir bey Nacht ruhig schlafen können.“

Wer sich an juristisch definierte Regeln hält, aber auch Maßstäbe beachtet, wie sie Buddenbrook beschreibt, hat die Chance, langfristig und wahrlich „enkelfähig“ anständig Geld zu verdienen und dabei gut zu schlafen.

In der Wirtschaftsethik steht diese Art von guten Geschäften und nicht etwa der Verzicht auf Wachstum oder die Förderung „anderer Zwecke“ im Zentrum. Wirtschaftsethik, so wie ich sie verstehe, beschäftigt sich mit der Legitimität des Wirtschaftens auf Basis von Kants Grundfrage der Ethik, die da lautet: „Was soll ich tun?“

Ein Unternehmer, der sich dieser Frage stellt, ist mehr als ein ehrlicher Kaufmann. Ein vorbildlicher Unternehmer wird mehr anstreben. So, wie es einem Steuerhinterzieher nicht hilft, privat viel zu spenden, misst man einen ehrbaren Kaufmann weniger an der Förderung „anderer Zwecke“ als an der Ehrbarkeit, der Legalität wie Legitimität seiner Kernunternehmung. Sich auf diese Unternehmung und vor allem auf die dort tätigen Menschen zu konzentrieren, ihnen als Unternehmer zu helfen, ihr volles Potenzial und ihre Talente angemessen zur Geltung zu bringen, ist ein sinnvolles Unternehmen. ■

**Univ.-Prof. Dr. Dr. Nils Ole Oermann** gilt laut „Handelsblatt“ als einer der profiliertesten deutschen Wirtschaftsethiker. Er wurde in Oxford promoviert und habilitierte sich mit der wirtschaftsethischen Arbeit („Anständig Geld verdienen?“). In Harvard erwarb er einen Master in Public Administration. Oermann lehrt an der Leuphana Universität Lüneburg als Institutsdirektor Ethik, ist Gastprofessor in St. Gallen und berät den Bundesminister der Finanzen. Zuletzt erschien von ihm „Tod eines Investmentbankers. Eine Sittengeschichte der Finanzbranche“ (Herder 2013).

Als Produzent für Antriebssysteme ist Wittenstein Marktführer. Damit das so bleibt, geht man neue Wege – eine Fabrik mitten in der Stadt, mitbestimmende Mitarbeiter und ein **Kunstwettbewerb**: enkelfähig porträtiert ein Unternehmen mit Weitblick

# Visionen am Fließband

Von **Liane Rapp**

**A**m Anfang steht, wie so oft, ein Visionär. Manfred Wittenstein, Vorstand der familiengeführten, nicht börsennotierten Wittenstein AG, dem Marktführer für mechatronische Antriebssysteme. Er entwickelte vor wenigen Jahren ein Konzept für die „Produktion der Zukunft“, die höchste Qualität in der Fertigung mit modernen Erkenntnissen über Arbeitsorganisation verbinden sollte. Als eines der ersten Projekte entstand eine komplett neue Fabrik in einem urbanen Umfeld, realisiert vom Tochterunternehmen WITTENSTEIN bastian in Fellbach bei Stuttgart.

Auf den ersten Blick wirkt das helle Firmengebäude – am Rande eines Wohngebiets, drei Minuten zu Fuß vom Bahnhof entfernt – eher wie ein modernes Bildungszentrum oder ein schicker Bürotrakt. Nicht wie eine Fabrikhalle, in der zum Beispiel Zahnräder für High-Speed-Getriebe produziert werden, die sie zum Sitz des deutschen Marktführers für Hochpräzisionsverzahnung machen. Zu einem renommierten Zulieferbetrieb der Automobil- und Maschinenbaubranche, der ein Musterbeispiel für die Produktion der Zukunft sein möchte und sich Fragen stellte, deren Nutzen bei anderen Firmen vielleicht noch gar nicht erkannt wurde. Etwa die,

ob ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit wirklich den gleichen Stellenwert haben sollten: „Es wurde eine konsequent ökologische Bauweise gewählt, das ist richtig, und nachhaltiges Handeln gehört zur DNA von Wittenstein“, sagt Michael Müller. Er ist einer von zwei Geschäftsführern von WITTENSTEIN bastian, „aber all dies soll ganz klar hocheffiziente Prozesse ermöglichen“.

Die 105 Mitarbeiter der Fellbacher Konzerntochter jedenfalls profitieren seit Ende 2011 von den vielen Vorteilen, die der

zwölf Millionen Euro teure Neubau mit sich bringt: von der ausgezeichneten Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr. Von den Ladengeschäften, den Cafés und dem Kiosk, alle nur ein paar

Schritte entfernt. Auch von der Holzterrasse vor der Kantine und gleich neben dem neu angelegten Teichbiotop, wo sie im Sommer ihre Pausen gern verbringen. Von den zwei Tankstellen für Elektrofahrzeuge, die nicht nur ihnen, sondern auch externen Gästen und Anwohnern zur Verfügung stehen. Und auch von der voll regenerativen Energieversorgung und den ohnehin schon niedrigen Geräuschemissionen, die durch einen Lärmschutzwall weiter reduziert werden. „Die eigentlichen Innovationen stecken aber teils im ▶

---

**Das Ziel: aus jedem Mitarbeiter einen Unternehmer machen, der sich und sein Fachwissen für Wittenstein einbringt**

---



JONAS FEIGE

## Wert schöpfen statt wegwerfen

**Cheap is a lie:** Jonas Feige inszenierte in einer Serie verschiedene Stillleben mit Discounter-Gegenständen, die man nicht braucht und schnell wieder entsorgt – wie ein Zahnstocherhalter, eine Bananenbox oder ein Abflusstöpsel für die Badewanne.

Verborgenen“, erklärt Eva Dabberger, Assistentin der Geschäftsleitung. „Vom Teppichkleber bis hin zu den Büromöbeln wurde alles einem harten Test unterzogen – es durften keine Schadstoffe enthalten sein, und die Bestandteile müssen biologisch abbaubar sein.“

Auch den Nachbarn, die in der angrenzenden Passivhaus-siedlung wohnen, war es wichtig, dass kein Lärm nach draußen dringt. Dafür wurde die Produktion, das Herzstück des Unternehmens, in die Mitte des Gebäudes „gepflanzt“. Umgeben von einem Gürtel von Büros, wird nun jeder Lärm nach außen abgeschirmt, erläutert Eva Dabberger: „Im Gegensatz zu manch anderem Betrieb steht bei uns die Produktion im Mittelpunkt, also das, womit wir unser Geld verdienen. Lediglich Glaswände trennen die Kollegen dort von denen in der Verwaltung und der Entwicklungsabteilung. Die sitzen

fast alle in Großraumbüros, denen die alten kleinteiligen Büroeinheiten weichen mussten. Unsere Erwartung, dass Abstimmungen so schneller und effizienter vonstatten gehen, haben sich auch schon erfüllt“, sagt die 24-Jährige. An so viel Offenheit mussten sich viele erst einmal gewöhnen, wie sich Eva Dabberger erinnert: „Sie hatten anfangs das Gefühl, der Blick ginge einseitig in die Produktion, und fühlten sich beobachtet. Mittlerweile ist klar: Der Blick ist auch andersherum in die Verwaltung möglich. Diese wichtige Baumaßnahme hat unsere gesamte Kommunikation verändert. Man bekommt mehr mit von dem, was die anderen machen, weil man die Kollegen ständig vor Augen hat.“

**A**ls Geschäftsführer Michael Müller, 33, hier 2011 einstieg, war vieles neu für die Mitarbeiter: dass die Geschäftsführer – Philipp Guth und er – oft mit Laptops inmitten der Fertigung sitzen oder stehen, um dort zu arbeiten. Dass die Unternehmensergebnisse auf einer Stellwand für alle sichtbar veröffentlicht werden. Dass es ein Miteinander auf Augenhöhe gibt, das aber auch für jeden bedeutet: Ich muss mitdenken, ich bin mitverantwortlich. „Das Schlimmste wäre, wenn sich jemand zurücklehnen und sagen würde: Es gibt ja noch 100 andere, also ist es egal, ob ich meinen Job richtig oder falsch mache“, erklärt Michael Müller. „Nein, wir wollen die Entscheidungen dort verorten, wo sie bestmöglich getroffen werden können. Jeder soll wissen, welche Wertigkeit seine Arbeit im Gesamtkontext hat. Ich möchte aus allen Mitarbeitern kleine Unternehmer machen, jedem das Verständnis dafür geben, wie er in der Gewinn- und Verlustrechnung wirkt. Nur so entsteht bei allen ein hohes Qualitäts- und gleichzeitig Kostenbewusstsein. Dafür ist

## ENTREPRENEUR 4.0 AWARD

### Augenöffnerei

Neue Wertmaßstäbe verlangen nach neuen Impulsen. So soll der von Manfred Wittenstein initiierte Wettbewerb mithilfe von künstlerischen Beiträgen das Bewusstsein für diese Werte schärfen und für die Anforderungen sensibilisieren, die auf Unternehmer künftig zukommen werden – enkelfähig zeigt auf diesen Seiten einige der ausgezeichneten Arbeiten.

 [www.unternehmer4punkt0.de](http://www.unternehmer4punkt0.de)

Fotos: Courtesy of Entrepreneur 4.0 Award / „Zahnstocherhalter“, „Bananenbox“, „Abflusstöpsel“ ©Jonas Feige (S. 36) / „Conrado Feeders, Dallhart, Texas“ © Mishka Hemen (S. 37) / „Hanami“ © Sascha Weidner (S. 38–39)

MISHKA HENNER  
**Die Grenzen  
des Wachstums**

**Coronado Feeders:** Der Hunger nach Fleisch und die Gier nach Öl haben in den USA seltsame Landschaften geformt, deren erschreckende Schönheit der englische Fotograf Mishka Henner auf Satellitenaufnahmen zeigt. In riesigen Ställen werden Masttiere gehalten, während die Abfälle in einen giftigen See entlassen werden, der durch Ölbohrungen entstell wurde.



aber ein Punkt wesentlich: Die Menschen wollen spüren, dass sie wertgeschätzt werden. Wenn ich morgens in die Halle komme, freue ich mich wirklich, da zu sein und unsere Mitarbeiter zu sehen, und zeige das auch.“

Etwa durch die Begrüßung: „Das ist bei uns Usus – dass man sich die Hand gibt“, bestätigt Leonardo Placentino, 42, Industrie-Mechatroniker, bei WITTENSTEIN bastian seit über neun Jahren Prüfmittel-Beauftragter: „Da hat sich viel geändert beim Betriebsklima. In meinen Augen ist das heute ein vorbildliches Miteinander.“

Ein Betriebsklima, in dem auch Beschwerden möglich sind. Die Sozialräume – Umkleiden, Duschen und Toiletten – waren nach Meinung der Belegschaft zu klein. Nach einer Abstimmungsphase wurden die entsprechenden Umbaumaß-

nahmen 2013 in Angriff genommen und sollen Ende März abgeschlossen sein. Um möglichst viele mitzunehmen auf seine Reise zur „Produktion 4.0.“, der Produktion von morgen, führte Müller anfangs mit einem Großteil der Mitarbeiter strukturierte Interviews, um herauszubekommen, was gut läuft und wo es noch hakt. „Wir haben hier jede Menge hoch qualifizierter Fachkräfte, die Dinge machen, die es auf diesem Planeten kein zweites Mal gibt. Wir fertigen nicht in Großserie, sondern überwiegend Prototypen und Kleinserien“, erläutert der Geschäftsführer, „da geht es bei den Zahnrädern teils um Genauigkeiten von 600 Nanometern, also einem Hundertstel einer Haaresbreite. Das bedeutet Ultrapräzision, und die Arbeit selbst ist hochkomplex. Deshalb ist es wichtig, dass unsere Mitarbeiter aus einer intrinsischen Motivation ▶

PREISTRAGER: SASCHA WEIDNER

## Blühende Landschaft durch nachhaltige Wirtschaft

**Hanami 4.0:** Wachstum, Anpassung und Veränderung – industrielle Revolutionen folgen dem Kreislauf aus Werden und Vergehen wie die Blüten eines Kirschbaums.

---







MARTIN KLIMAS

## Die einfache Schönheit komplexer Prozesse

**Untitled:** Blitzlicht erzeugt auf einer dünnen Folie Farbspiele, die zeigen: Auch in Technik und Industrie ist die Natur in ihrer ganzen Dimension bereits enthalten.



DIONISIO GONZÁLEZ

## Gründergeneration

**Heliópolis:** Der spanische Fotograf zeigt das vermeintliche Chaos in Slums wie den Favelas in Brasilien und ruft auf zu einer gezielten Förderung von Kleinunternehmern, die mit ihren Firmen für eine neue Infrastruktur sorgen können.

heraus handeln und nicht durch eine Führungskraft eingeeicht werden.“ Von Anfang an, so der Mechatronik-Ingenieur, hat er die Belegschaft auch bei Neueinstellungen einbezogen. Beim Bewerbungsgespräch ist neben den Geschäftsführern und dem unmittelbaren Vorgesetzten auch immer ein Mitarbeiter dabei, mit dem der- oder diejenige zukünftig arbeiten soll: „Es gibt ein gleichwertiges Vetorecht aller Beteiligten. Wenn nur einer von uns Vieren dagegen ist, nehmen wir ihn oder sie nicht. Das Veto der Mitarbeiter zählt also genauso viel wie das des Geschäftsführers.“

Ein Vorgehen, das auch Eberhard Mäule, 58, seit 28 Jahren im Unternehmen und seit vier Jahren Betriebsrat, unterstützt. Der gelernte Mechaniker arbeitet in der Fertigung und meint: „Hier ist schon vieles anders als anderswo. Keiner von uns geht einfach nach Hause, wenn die Schicht zu Ende ist, sondern erst dann, wenn die Arbeit getan ist. Und wenn in der Nachbarabteilung Unterstützung gebraucht wird, ist auch gleich einer da, der den Meister fragt, ob er rübergehen kann. Die ziehen alle mit, ohne Murren.“

Eine Unternehmenskultur, die sich nun in sehr kurzer Zeit als erfolgreich erwiesen hat: So war für das Jahr 2013 ein Umsatzwachstum von elf Prozent geplant, es lag aber letztendlich bei 18 Prozent. So soll es weitergehen bei WITTENSTEIN bastian, findet Michael Müller. Die vierte Stufe der industriellen

Revolution soll in nächster Zeit zünden. Ähnlich erfolgreiche Restrukturierungsmaßnahmen wie hier würde man auch gerne in anderen Bereichen des Konzerns umsetzen. Nachhaltigkeit spielt bei all diesen Überlegungen eine große Rolle. Doch mit Gutmenschentum, betont Müller, habe das Ganze wenig zu tun: „Die Ökonomie muss mit der Ökologie in Einklang stehen. Nur auf diese Weise kann ein Unternehmen langfristig bestehen.“

## FACTS & FIGURES

**Die WITTENSTEIN bastian GmbH** ist ein Tochterunternehmen der 1906 gegründeten Wittenstein AG, bei der weltweit 1800 Mitarbeiter angestellt sind. Die 105 Beschäftigten der WITTENSTEIN bastian GmbH setzen Engineering-Dienstleistungen um, zu denen Entwicklung, Konstruktion, Detailberechnungen, Belastungsprüfungen, Produktoptimierung, Gutachten und Expertenschulung gehören. Für seinen innovativen Fertigungsprozess wurde das Unternehmen vielfach ausgezeichnet. Etwa mit dem Zertifikat in Gold durch die Deutsche Gesellschaft für nachhaltiges Bauen, dem Preis „Ausgezeichneter Ort“ der Initiative des Bundespräsidenten „Deutschland - Land der Ideen“ und als Bundessieger in der Kategorie Wirtschaft 2013/2014 für die „Urbane Produktion der Zukunft“.

 [www.wittenstein-bastian.de](http://www.wittenstein-bastian.de)

Kommunikation

Leadership

Respekt

# Neue Thesen kehren gut

Motivation

Teamorientierung

Transparenz

Begeisterung

Fachliche Qualifikation

Internationalität

Feedback

Durchsetzungsvermögen

Flexibilität

Emotionale Kompetenz

Fairness

Geschwindigkeit

Offenheit

**Karriere mit System**  
**AXEL KÜHNER, 43**

**Von Werten umgeben:** Der  
Vorstandsvorsitzende der Greiner  
Holding AG und die Begriffe, die  
nach der CxO-Studie jungen  
Führungskräften wichtig sind

Soziale Kompetenz

# JUNG, ERFOLGREICH, ANDERS: EINE NEUE MANAGERGENERATION ERKLIMMT DIE CHEFPOSTEN. IN DER „YOUNG CXO“-STUDIE LIESS HANIEL UNTERSUCHEN, WAS DIESE FÜHRUNGSKRÄFTE AUSZEICHNET - UND WELCHE WERTE **AXEL KÜHNER** BEWEGEN, DEN CEO DER GREINER HOLDING AG UND TEILNEHMER DER STUDIE

Von **David Mayer** / Fotografie: **Dominik Gigler**

## Herr Kühner, Sie wurden im Alter von nur 38 Jahren Vorstandsvorsitzender der Greiner Holding AG. Was unterscheidet Sie von vorherigen Managergenerationen?

Mir persönlich ist es besonders wichtig, dass ich mich nicht über andere Mitarbeiter stelle. Natürlich treffe ich als Vorstandsvorsitzender viele Entscheidungen, aber das macht mich ja nicht zu einem besseren Menschen. Ein eigener Aufzug oder eine eigene Kantine für Topmanager wären mir fremd. Das hat auch einen ganz praktischen Grund: Ich suche den direkten Kontakt zu den Mitarbeitern – da ergibt es wenig Sinn, sich im Alltag von ihnen abzuschotten. Ein kleines Beispiel: Wenn ich in meinem Büro sitze, leite ich Anrufe nie auf meine Assistentin um. Wer meine Nummer wählt, erreicht mich direkt.

## Rund 140 Jahre nach der Unternehmensgründung sind Sie der erste Chef, der nicht aus der Familie Greiner stammt. Stießen Sie anfangs auf Widerstände?

Eigentlich wurde ich sehr herzlich empfangen. Aber natürlich waren manche Mitarbeiter argwöhnisch, als ich Grundsätzliches ändern wollte. Auch deshalb habe ich von Anfang an mit offenen Karten gespielt und zum Beispiel genau erklärt, warum ich meine, dass wir mehr Akademiker im Unternehmen brauchen.

## Was konnten Sie in Ihrer Karriere von älteren Vorgesetzten lernen?

Mir haben immer Chefs imponiert, die den Mut hatten, ihre Entscheidungen offen darzulegen und zu begründen. Deswegen war ich zwar noch lange nicht mit jedem Beschluss einverstanden, aber ich konnte ihn respektieren. An diesem Führungsstil orientiere ich mich heute selbst. Transparenz spielt ja auch in unserer Gesellschaft eine immer größere Rolle. Einen „Basta-Stil“ würden vor allem jüngere Menschen schlicht nicht mehr akzeptieren. Zur Offenheit zählt für mich übrigens auch, eigene Fehler anzusprechen.

übernommen. Auch dank solcher Offenheit spüre ich heute großes Vertrauen im Unternehmen.

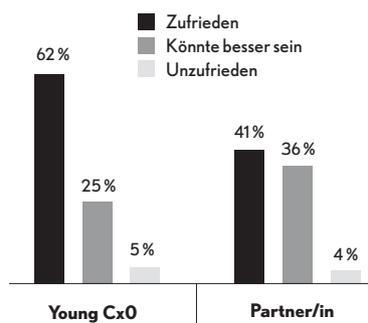
## Auf Kommunikation legen die meisten Topmanager Ihrer Generation großen Wert. Inwiefern kommunizieren Sie anders als vorherige CEOs?

Ich selbst verstecke mich jedenfalls nicht hinter 90 Powerpoint-Folien, sondern formuliere wenige und dafür klare Botschaften. Die präsentiere ich persönlich, und das nicht nur der Eigentümerfamilie, sondern – wenn möglich – auch den Mitarbeitern. An unserem Hauptsitz in Kremsmünster veranstalten wir mindestens viermal im Jahr sogenannte Town-Hall-Meetings. Etwa eine halbe Stunde lang erläutere ich unsere aktuellen Pläne, und die Mitarbeiter dürfen Fragen stellen – was sie durchaus auch tun.

## Welche Werte sind Ihnen wichtig?

Neben Offenheit bedeutet mir vor allem Respekt sehr viel. Es klingt vielleicht banal, ist aber gerade für die Kultur in einem großen Konzern entscheidend: Nur wer sein Gegenüber ernst nimmt und achtet, kann sich gegenseitig alles sagen – und das wiederum ist die Voraussetzung, um sich gemeinsam weiterzuentwickeln und auch Krisen durchzustehen. Für mich selbst habe ich eine Faustregel gefunden: Solange ich einen Ton treffe, den meine Frau, meine Töchter und ich in unserer Familie akzeptieren würden, ist er auch im Unternehmen in Ordnung. ➤

### Hohe Zufriedenheit WORK-LIFE-BALANCE

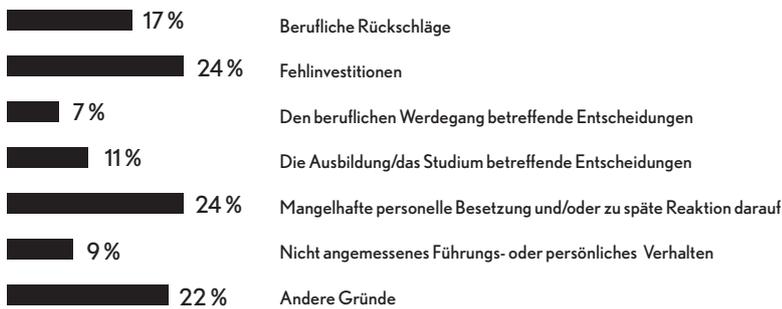


### Zum Beispiel?

2013 mussten wir drei Solarunternehmen schließen, die wir 2011 gekauft hatten. Im Nachhinein war meine Entscheidung falsch, auf die Technik der Solarthermie zu setzen. Dafür habe ich vor den Mitarbeitern und unserer Eigentümerfamilie die Verantwortung

Junge Manager geben zu, welche Niederlagen sie erlitten haben

SCHIEDEN ALS CHANCE



**Wie flexibel mussten Sie für Ihre Karriere sein?**

Mobilität gehört heute dazu. Vor meinem Wechsel zur Greiner Holding AG habe ich 16 Jahre lang für die Daimler AG gearbeitet. Fast jeder neue Posten bedeutete dort einen Umzug. Gemeinsam mit meiner Frau bin ich damals regelmäßig mit Sack und Pack quer durch Deutschland gereist – von Rostock über Bielefeld bis Regensburg. Aber diese Ortswechsel haben für uns immer dazugehört. Und sie haben uns zu extrem offenen Menschen gemacht. Auf andere zuzugehen und Neues kennenzulernen bereitet uns Freude. Das hat uns auch den Start hier in Kremsmünster erleichtert.

**Musste Ihre Frau durch die vielen Umzüge auf Ihre Karriere verzichten?**

Wir haben uns sehr früh sehr bewusst für eine klassische Rollenverteilung entschieden. Nicht aus Prinzip, sondern weil wir es beide so wollten. Meine Frau managt zu Hause wirklich alles – vom Haushalt bis zu den Finanzen. So kann ich mich voll und ganz auf meinen Beruf konzentrieren. Dass ich heute Vorstandsvorsitzender bin, verdanke ich also zu großen Teilen auch

ihr. Umgekehrt wissen sie und meine Töchter aber auch: Wenn es darauf ankommt, bin ich für sie da.

**Wie viel Zeit haben Sie denn für Ihre Familie? Laut der Studie arbeiten „Young CxOs“ im Schnitt 60 Stunden pro Woche.**

Das kommt auch bei mir ungefähr hin. An normalen Wochentagen arbeite ich zwischen zwölf und 14 Stunden. Dafür sind die Wochenenden meistens komplett für die Familie reserviert. Da gehen wir gemeinsam Ski fahren, auf Radtouren oder liegen einfach nur auf dem Sofa rum. Diese Zeit mit meiner Frau und meinen Töchtern ist mir unheimlich wichtig. Dafür verzichte ich auch gerne auf eigene Hobbys. Nur den Sport brauche ich unter der Woche als Ausgleich. Selbst auf Reisen habe ich meine Laufschuhe immer dabei.

**Wie gehen Sie bei der Greiner Holding AG mit dem Thema Work-Life-Balance um?**

Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt – und das ist keine Worthülse. Wir bieten unseren Mitarbeitern zum Beispiel Gleitzeitmodelle, Elternmonate, Sabbaticals und einiges mehr. Wir tun vieles, damit die Kollegen Beruf, Familie und Freizeit vereinbaren können. Aber ich erwarte auch, dass ihre Leistung für das Unternehmen nicht darunter leidet. Wenn das Wetter schön ist und der Terminkalender es zulässt, kann ein Mitarbeiter gerne nachmittags

joggen gehen – und die aufgeschobene Arbeit dann später erledigen.

**Vielen der jüngeren Mitarbeiter reicht das nicht mehr. Ihre potenziellen Nachfolger aus der sogenannten „Generation Y“ wollen weniger Überstunden, aber trotzdem Karriere machen.**

Das finde ich grundsätzlich auch in Ordnung, wenn es denn funktioniert. Kritischer sehe ich, dass Leistungsbeurteilung und Flexibilität generell zurückgehen. Immer weniger junge Menschen wollen zum Beispiel für eine neue Position ins Ausland wechseln. In aufstrebenden Ländern wie Brasilien oder China wäre das undenkbar. Noch sind wir diesen Nationen in wichtigen Aspekten wie Know-how oder Kreativität überlegen. Aber dieser Vorsprung lebt auch von unserem Einsatzwillen. Wenn wir den aufgeben, gefährden wir langfristig unseren Wohlstand.

Häufige Jobwechsel  
SPRINGLUST

79 %

der Teilnehmer an der Young-CxO-Studie wechselten bereits das Unternehmen oder die Branche

**Sie selbst haben das obere Ende der Karriereleiter in Rekordzeit erreicht. Also stellt sich die Frage: Was soll jetzt noch kommen? Ist Ihre Karriere schon vorbei?**

In gewisser Weise ja – und das empfinde ich als großen Luxus. Heute muss ich nicht mehr auf den nächsten Posten schießen, um voranzukommen. Dafür kann ich mich ganz auf das Unternehmen konzentrieren und dabei auch langfristig denken. Das ist gut für den Konzern, aber auch für meine Familie. Nach vielen Umzügen wissen meine Frau, meine zwei Töchter und ich nun, dass Kremsmünster hier in Oberösterreich für die nächste Zeit unser Zuhause ist. Ein schönes Gefühl.

STUDIE

An der Studie „Young CxOs“, die Kienbaum für Haniel durchführte, nahmen 76 junge Führungskräfte teil. Alle Ergebnisse unter

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

EINE NEUE MANAGERGENERATION MIT NEUEN WERTEN BRAUCHT EINE  
ANDERE ANSPRACHE - **PETER STICKSEL, PERSONALCHEF  
VON HANIEL**, ÜBER DIE ANFORDERUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN  
IM PERSONALMANAGEMENT

# „Freiräume und Verantwortung“

Von **Sonja Hausmanns**

## Laut der Haniel-Studie kommen Topmanager heute früher in ihre Positionen - woran liegt das?

Frühstarter hat es auch früher schon gegeben. Aber grundsätzlich haben wir eine höhere Dynamik und Fluktuation auf den Topebenen. Hinzu kommt, dass gerade ein Generationswechsel stattfindet - und die Nachfolger sind etwas jünger, da sie früher ein Set an Eigenschaften und Erfahrungen mitbringen, das auf solchen Positionen gefragt ist. Etwas Glück, im richtigen Moment gesehen zu werden, kommt hinzu.

## Frauen kommen nur selten überhaupt in den Vorstand. Wie begegnet Haniel dem?

Mit Marion Helmes und Silke Landwehrmann haben wir bei Celesio beziehungsweise ELG zwei Frauen an der Spitze etabliert - insofern sehe ich hier keinen dringenden Handlungsbedarf. Auf den Ebenen darunter haben wir Frauen derzeit besonders im Blick, aber man muss ehrlicherweise sagen: Gerade weibliche Kandidaten verliert man häufig auf halber Strecke - entweder, weil sie in einem anderen Unternehmen eine Chance bekommen, oder sie wachsen in eine Familienphase hinein. Konkrete Angebote zu qualifizierten Teilzeitstellen und die Begleitung in der Elternzeit sind hier ein Thema.

## Wie verhält es sich mit den Topleuten - entscheiden diese sich nicht meist für große Kapitalgesellschaften?

Mit dieser Konkurrenz können wir es aufnehmen. Es gibt auch unter den Topleuten genug, die bewusst in ein Unternehmen in Familienbesitz wollen. Was sie aber auch wollen, sind unternehmerische Freiräume und ein professionelles Umfeld. Das kann Haniel bieten - vor allem aber übertragen wir guten Leuten schnell Verantwortung und bieten eine Perspektive. Florian Funck etwa war 33 Jahre, als er

Finanzvorstand bei TAKKT wurde, und heute, mit 42 Jahren, ist er Haniel-Finanzvorstand.

## Allerdings scheint die junge Generation heute gar keine Lust auf Karriere zu haben - das bescheinigt zumindest eine Reihe an Studien.

Ich glaube, den Wunsch nach Stabilität und Sicherheit gab es schon immer, er wird heute nur offener geäußert. Ich würde das aber nicht überschätzen. Letztlich macht nur ein Bruchteil der Absolventen eine große Führungskarriere. Und die brennen dafür, Neues zu machen, Verantwortung zu übernehmen und ihr Unternehmen voranzubringen. Dafür sind sie bereit, viel zu geben. Aber - und das ändert sich - sie sind vielleicht nicht mehr bereit, ihre Familie ständig aus ihrem Umfeld herauszureißen, sondern wollen für sie Stabilität schaffen: sowohl örtlich als auch in der familiären Beziehung zueinander.



**Experte:** Peter Stickse, Personaldirektor von Haniel, weiß, was ein Unternehmen Topführern bieten muss

## Wie wird in der Zukunft die Personalarbeit bei Haniel aussehen?

Wir werden weiterhin auf unsere Stärken setzen: Wir sind Wertentwickler für ein diversifiziertes Portfolio, wir arbeiten hochprofessionell, bieten moderne

Rahmenbedingungen und gute Perspektiven. Das ist relativ zeitlos. Worauf wir nicht mehr so stark setzen können ist hingegen, dass sich Mitarbeiter auf Dauer an uns binden. Diese Art von Loyalität ist der jungen Generation nicht mehr so wichtig. Aber wenn ein Mitarbeiter woanders gerne genommen wird, weil er von Haniel kommt: Auch dann haben wir einen Topjob gemacht.

Lesen Sie die ausführliche Version des Interviews mit Peter Stickse auf

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



*In Deutschland*

*ist ein*

*Schatz*

*vergraben*

# Wer den Schatz heben will, muss sich aber die Hände schmutzig machen und tief bohren – auf den grünen Bergen, unter denen sich unser Abfall verbirgt. Beim **Urban Mining** erproben Wissenschaftler, wie sich dringend benötigte Rohstoffe wie Eisen und Aluminium aus alten Mülldeponien bergen lassen

Von **Michael Moorstedt** / Fotografie: **Michael Hudler**

**M**it voller Wucht fällt der drei Tonnen schwere Greifarm aus 20 Meter Höhe zu Boden. Er rammt sich in die Erde, es kreischt und kratzt, dann ist die Schaufel voll. Wenig später spuckt der Greifer seine Ladung wieder aus. Es ist: Müll. Plastikfetzen und Metallrohre fallen zu Boden, undefinierbarer Schutt, etwas, das vielleicht mal ein Motorteil gewesen sein könnte, dazwischen überall feiner bräunlicher Stoff und schwarzer Schlamm. Ausgerüstet mit Schaufeln, Harken und Körben und geschützt mit weißen Ganzkörperanzügen, dicken Gummihandschuhen und Mundschutz, machen sich Jörg Nispel und seine Kollegen an die Arbeit, sammeln und sortieren, Halde um Halde, Haufen um Haufen, Proben aus dem Müll, Kompostgeruch liegt in der Luft. Es ist, man muss das so sagen, ein Drecksjob. Doch vielleicht wird so ein Stückchen Zukunft gesichert.

1982 wurde dieser Teil der Deponie Dyckerhoffbruch in der Nähe von Wiesbaden stillgelegt, nachdem Müllwagen hier knapp 20 Jahre lang ihre Ladung abluden. 60 Meter hoch türmt sich der inzwischen wieder begrünte Berg auf. Und hätten die Wissenschaftler rund um Nispel, der in der Projektgruppe für Wertstoffkreisläufe und Ressourcenstrategie des Fraunhofer-Instituts arbeitet, hier nicht ihr Lager aufgeschlagen – ein zufälliger Besucher würde wohl kaum vermuten, dass sich unter seinen Füßen, wo im Sommer Schafe weiden und man einen netten Blick nach Wiesbaden hat, 13 Millionen Kubikmeter Abfall befinden.

Doch die Städte und die Hinterlassenschaften ihrer Bewohner werden gerade zu einer einzigen großen Rohstoffmine, um deren effiziente Ausbeutung verschiedene Unternehmen und Institute konkurrieren. In dem Kreis, der so schönen Worten wie Recycling oder auch Wertstoffkreislauf ihren Namen gibt, klaffte bisher eine Lücke, die es nun zu schließen gilt. Die Lücke, das sind die Deponien, auf denen alles landete, was nicht verwertet werden konnte – besonders in den Jahrzehnten, in denen für Umweltschutz und Mülltrennung noch kein sonderlich großes Bewusstsein vorhanden war. Doch die alten Deponien wurden längst mit einer dicken Erdschicht geschlossen. Auf so manchem Müllberg aus der

Vergangenheit sind im Sommer Spaziergänger und im Winter Schlittenfahrer unterwegs, ohne zu wissen, welche von der Industrie begehrten Schätze sich unter ihnen befinden. In Deutschland sind zweieinhalb Milliarden Tonnen unsortierter Hausmüll und Siedlungsabfall in der Erde vergraben. Und allein der Wert der darin lagernden Metalle wie Eisen, Kupfer und Aluminium beläuft sich Studien zufolge auf etwa neun Milliarden Euro. Eine gewaltige Ressource, zu verlockend, um nicht darüber nachzudenken, wie man sie ausbeuten könnte. Überall in Deutschland, das doch eigentlich so arm an natürlichen Ressourcen ist, würden

auf einmal Lagerstätten auf der Karte erscheinen. Mit dem bloßen Anhäufen von Müll in der Vergangenheit hat man sich unabsichtlich ein großes Rohstoffdepot für die Zukunft angelegt.

Es gibt beileibe exotischere und

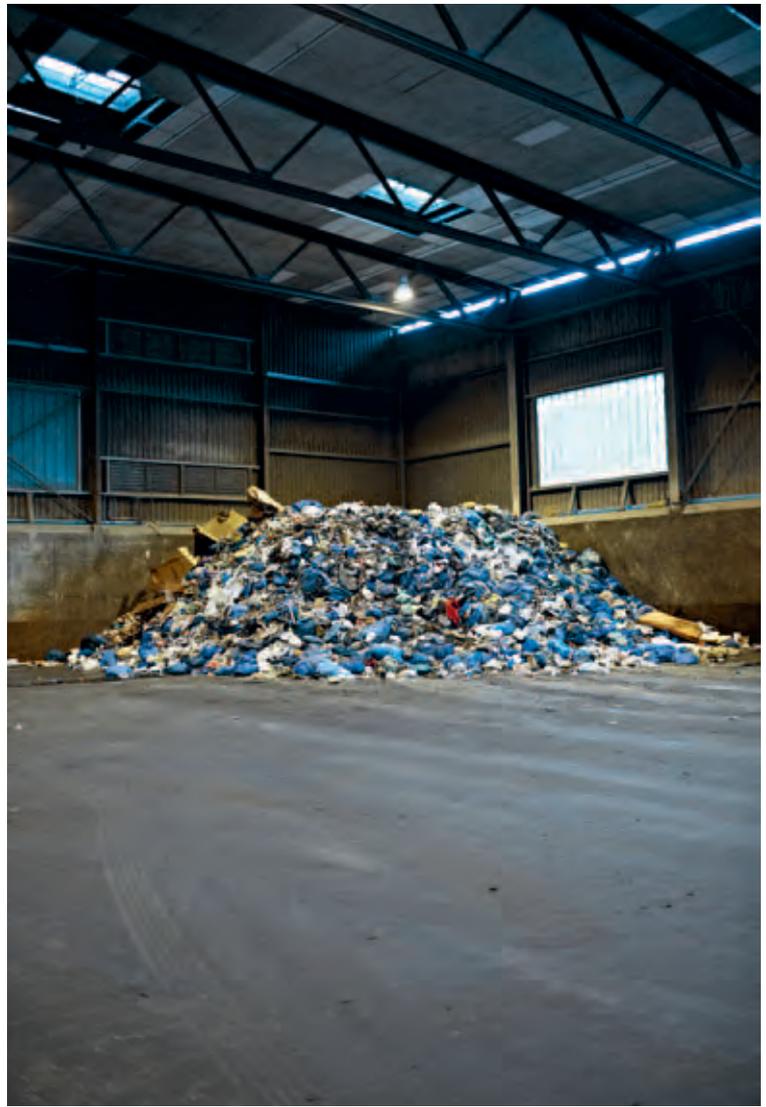
unrealistischere Pläne, um weiter an Rohstoffe zu kommen. Gefrorenes Methan auszubeuten etwa oder Metalle vom Boden der Tiefsee zu erschließen. Müll stößt viele eben einfach ab. Doch heißt es nicht auch, Geld stinkt nicht? Und so ist Landfill Mining mittlerweile zu einem angesagten Forschungsthema geworden, deutschlandweit wurden mittlerweile rund 60 Müllhalden angebohrt, in ganz Europa gründen sich Projekte, die den Müll der jeweiligen Länder ausbeuten wollen, es gibt Arbeitsgruppen, Workshops und eigene Kongresse.

## STICHWORT

# Urban Mining

**Hinter dem Begriff, für den auch Landfill Mining** benutzt wird, verbirgt sich nichts anderes als industrieller Bergbau in Abfall, bei dem teuer gehandelte Rohstoffe wie Kupfer, Aluminium oder Plastik auf stillgelegten Müllhalden abgebaut werden. Hierfür wird der Müll zunächst geborgen und anschließend durch Siebe getrennt, während Magnete die Metalle herausgreifen. In Deutschland laufen derzeit etwa 60 Probebohrungen.

 [www.Impl.fraunhofer.de](http://www.Impl.fraunhofer.de)



**Einfälle für Abfälle:** Experten fordern, Mülldeponien als Depots zu begreifen, auf denen werthafter Müll gelagert werden kann, bis er anschließend verarbeitet wird

Dabei ist Landfill Mining nicht einmal ein neues Konzept, das sich verzweifelnde Wissenschaftler in Zeiten schwindender Ressourcen ausgedacht haben. Bereits in den 1950er-Jahren gab es – ausgerechnet – in den USA die Überlegung, alte Deponien wieder zu öffnen und die dort lagernden Abfälle zu verwerten. Doch die Pläne verschwanden in den Schubladen. Aus dem einfachen Grund, dass es trotz lächerlich geringer Erträge aus den natürlichen Lagerstätten immer noch günstiger war, diese Minen auszubeuten – und nicht die Deponien. Knapp 60 Jahre später hat sich die Lage grundlegend verändert. Die Rohstoffpreise steigen unabhängig von Konjunkturzyklen immer weiter an, während die Industrie über die hohen Kosten klagt – allein der Kupferkurs hat sich in den letzten fünf Jahren mehr als verdoppelt: von knapp unter 3000 US-Dollar pro Tonne auf mehr als 7000 US-Dollar. Aluminium legte im gleichen Zeitraum um mehr als 500 Dollar pro Tonne zu. Ähnlich verhält es sich mit Eisen oder Stahl, Zink oder Zinn. So gewaltig ist der Rohstoffboom, dass auch die Unterwelt angezogen wird. In den Medien kursieren Geschichten über Metalldiebe, die ganze Gleisanlagen ab-

montieren, Gullydeckel aushebeln oder sich gar an Kirchenglocken vergreifen.

**E**nde des vergangenen Jahres sind die letzten Bohrungen und Grabungen in der Deponie Dyckerhoffbruch zu Ende gegangen. Mithilfe des Greifarms und einer Bohrschnecke huben Jörg Nispel und seine Kollegen 30 Löcher aus und sammelten mehr als 500 Proben zu etwa einem Kubikmeter. Jetzt wollen die Wissenschaftler wissen: Was steckt drin in der alten Müllkippe? Und vor allem: Wie bekommt man es wieder raus? Mühsam und mit viel Sorgfalt werden die einzelnen Stoffe mit Trommel- und Schwingsieben voneinander getrennt, Magnete ziehen derweil das Metall heraus, zur Feinanalyse kommen die Proben ins Labor.

„Je älter der Abfall ist“, sagt Jörg Nispel, „desto wertstoffreicher ist er auch. Früher wurde eben nicht getrennt. In der Konsumgesellschaft musste die Entsorgung möglichst einfach und möglichst günstig sein.“ Und so spiegelt sich in der alten Deponie auch der Zeitgeist vergangener Tage wider. ►

Immer wieder fanden Nispel und seine Kollegen die Schlagzeilen alter Zeitungsartikel, die noch nicht verrotten waren, oder Plastikteile, auf deren Etiketten man noch lesen konnte, was sie einst verpackt hatten – Hinterlassenschaften der Überflussgesellschaft. Schon damals galt, was heute noch immer gilt: Alles, was den Menschen einmal lieb und teuer war, landet über kurz oder lang im Müll. „Die Deponien sind eine Zeitkapsel“, so Nispel.



**Der Berg muss weg:** Nicht nur die Rohstoffe sollen abgebaut werden, sondern auch die Mülldeponien. So erhielt man als Nebeneffekt urbanen Raum und saubere Böden.

„Unsere Deponien sind Minen“, sagt auch Stefan Gäth, „jahrzehntelang haben wir dort wertvolle Rohstoffe gedankenlos entsorgt.“ Gäth ist Professor für Abfall- und Ressourcenmanagement an der Uni Gießen und einer der weltweit führenden Experten in Sachen Landfill Mining, zusammen mit Jörg Nispel leitet er die Ausgrabungen. Von zwei früheren Projekten wissen die beiden Wissenschaftler bereits, dass sich der Abbau lohnen könnte. Allein in Hechingen am Rande der Schwäbischen Alb fand sich in der dortigen Kreismülldeponie unter all dem vermeintlich wertlosen Krempel eine Menge an Eisen, Kupfer und Aluminium, die nach gegenwärtigen Marktpreisen etwa 27 Millionen Euro wert wäre. „Wir sollten die Deponien als Depots betreiben“, sagt Gäth deshalb, „wo wir die werthafteren Abfälle lagern, bis die Verwertung sinnvoll ist. Wir brauchen Einfälle für Abfälle“, sagt der Professor. Auch im hessischen Reiskirchen bohrten sie sich 50 Meter tief in eine stillgelegte Deponie.

**D**ie Auswertung ihrer Proben aus Reiskirchen versetzt die deutsche Müllbranche in Goldrauschstimmung: Die Rohstoffe in der Halde seien je nach Marktlage zwischen 25 und 80 Millionen Euro wert. Nur die seltenen Erden, jene raren Treibstoffe der Hightechindustrie, die in heutigen Smartphones oder Flachbildschirmen stecken, finden sich – Überraschung – nur sehr selten in den Proben. Die dicken Röhrenfernseher und Kofferradios, die

frühere Generationen dem Müll überantwortet haben, waren nicht komplex genug. Allenfalls ein paar Krümel und Gold und Silber finden sich hier und da. Besonders interessant für die Forscher sind Deponien aus den Jahren zwischen 1970 und 1990. Zu früher aufgeschütteten Lagern existieren keine Aufzeichnungen, was die Ausbeutung stark erschwert. Und in der jüngeren Vergangenheit wurde schlichtweg bereits zu gut recycelt, bevor der Müll schließlich auf der Deponie landete.

Doch es geht nicht nur um Metalle. Auch das gefundene Plastik lässt sich mittlerweile leicht wiederverwerten, Phosphate können der Landwirtschaft als Dünger dienen, organische Materialien zu Treibstoff raffiniert werden. Was dann noch übrig bleibt, Papier und Pappe, Holz und Textilien würden in Verbrennungsanlagen landen und so Energie liefern. Zugleich geht es darum, Boden sprichwörtlich wiedergutzumachen. Indem die Ökosünden der Vergangenheit zurückgebaut werden. „Das Ziel ist es, dass der Berg danach weg ist“, sagt Jörg Nispel. Schließlich wird durch den Rückbau der Deponien auch Fläche gewonnen, die etwa als Gewerbegebiet von Unternehmen genutzt werden kann.

Energie, Rohstoffe und als Bonus noch saubere Böden – Landfill Mining scheint viele Vorteile zu besitzen. Noch bremsen Stefan Gäth und Jörg Nispel jedoch die Euphorie. Denn der Rückbau ist mit enormen Kosten und Problemen verbunden. Wie lassen sich Schadstoffe wie Altöl oder Batterien entsorgen? Wie verhindert man, dass schädliche Gase wie Methan freigesetzt werden, wie trägt man schließlich den ganzen Abfall ab, ohne dass der Müllberg in sich zusammenfällt? Für den kompletten Rückbau der schwäbischen Deponie in Hechingen, so rechneten Gäth und Nispel vor, würden

sich so Kosten zwischen 60 und 80 Millionen Euro ergeben.

Es dauert also noch, bis sich Landfill Mining richtig lohnen wird. Für jede Deponie wäre ein eigenes Verfahren nötig. Dafür bräuhete es vor allem Lösungen, wie der Müll in

großem Maßstab gehoben werden könnte. Doch der Konsum der Menschen wird weltweit steigen, genau wie die Rohstoffpreise. „Wenn die Entwicklung gleich bleibt“, sagt Jörg Nispel, „wird Landfill Mining in 15 Jahren wirtschaftlich sein.“

Trotzdem ist Landfill Mining auch heute eher Option als Fiktion. Vor Kurzem hat man die nordrhein-westfälische Deponie Pohlsche Heide in der Nähe von Minden wieder geöffnet. Das Entsorgungsunternehmen Tönsmeier arbeitet dort zusammen mit den Universitäten von Aachen, Braunschweig, Clausthal mit schwerem Gerät an der Bergung von 8000 Tonnen Deponat – es ist der bislang größte Feldversuch. Bis 2015 sollen nun Verfahren entwickelt werden, die die Ressourcengewinnung ermöglichen. Das Bundesforschungsministerium fördert das Projekt mit drei Millionen Euro. Und auch in Minden sind die Ausgrabungen abgeschlossen. Jetzt wird sortiert. Und der Schatz vom Müll getrennt.

---

### Bei weiter ansteigenden Rohstoffpreisen wird Urban Mining in etwa 15 Jahren wirtschaftlich sein

---



# Der Fairplan

VIER SOZIALUNTERNEHMEN, EIN ZIEL: DEN ZUGANG ZU **BILDUNG** FÜR SCHÜLER IN DUISBURG ZU VERBESSERN. UM NOCH EFFIZIENTER AGIEREN ZU KÖNNEN, SCHUFEN SIE EIN GEMEINSAMES NETZWERK - HERAUSFORDERUNG UND **CHANCE** FÜR DIE PARTNER ZUGLEICH

Von **Martina Ostermeier** / Illustration: **Zsuzsanna Ilijin**

**M**itten in Duisburg sitzen an einem kalten und grauen Winternachmittag Songül Kavut und Sven Schneider im Klassenzimmer einer Hauptschule. Seit einer Woche sind die beiden gemeinsam unterwegs, was ihren Auftrag zu etwas Besonderem macht. Mit der 23-jährigen Kavut und dem 45-jährigen Schneider kommt das „Bildung als Chance“-Projekt erstmals bei denen an, die es erreichen möchte: bei Schülern, die es schwerer haben als andere.

Denn Songül Kavut ist die erste Mitarbeiterin, die sowohl für Chancenwerk als auch für Apeiros arbeitet, zwei der

vier Projektpartner, von denen jeder für sich schon lange dafür kämpft, die Bildungschancen benachteiligter Kinder zu verbessern. In Duisburg haben

---

**Der Zugang zu Bildung ist nicht nur für Kinder wichtig, sondern auch für die gesamte Volkswirtschaft**

---

sich nun Apeiros, Ashoka, Chancenwerk und Teach First zu „Bildung als Chance“ zusammengeschlossen, um gemeinsam mehr zu erreichen. Dabei geht

es jedoch nicht nur um Ungerechtigkeit im Bildungssystem, sondern auch um unnötige Verluste für die ganze Volkswirtschaft. Laut einer Bertelsmann-Studie kosten etwa Schul- und Ausbildungsabbrecher den Staat 1,5 Milliarden Euro – pro Altersjahrgang.

Da würde es sich rechnen, Schüler frühzeitig zu fördern und Schulen zu stärken. Den Kommunen fehlen dafür jedoch die Mittel, sodass immer häufiger private Geldgeber einspringen – wie in Duisburg: Das Geld für das Projekt „Bildung als Chance“ kommt zu großen Teilen von Haniel – darüber hinaus beteiligt sich auch die Welker-Stiftung. >

## Schulverweigerern helfen

Stefan Schwall und André Emons, die beiden Gründer von **Apeiros**, kennen das Problem des Schulschwänzens: Sie waren selbst einmal Lehrer. 2005 beschlossen sie, eine Schnittstelle zwischen Schule und Jugendamt aufzubauen, die sich um Schulverweigerung kümmert. Einerseits vermindert Apeiros durch Präventionsmaßnahmen direkt an den Schulen frühzeitig die Entstehung von Schulverweigerung. Andererseits unterstützt Apeiros in seinen eigenen Räumen hilfsbedürftige und bereits länger schulverweigernde Kinder und Jugendliche bei der Rückkehr in das Schulsystem. Diese Aufgaben teilen sich das Institut Apeiros und der Apeiros e. V., der Kooperationspartner bei „Bildung als Chance“ ist.

 [www.apeiros.de](http://www.apeiros.de)



Die Haniel Stiftung wiederum, in deren Verantwortung das Projekt seit 2013 liegt, ist die treibende Kraft im Hintergrund und steht den Projektpartnern beratend zur Seite. Sie unterstützt etwa mit ihrem weit verzweigten Netzwerk und bietet praktische Hilfe bei der Öffentlichkeitsarbeit. Von der ersten Idee vor vier Jahren an feilten die Partner an Strategien und Umsetzungen. Im Sommer 2013 fiel nun der Startschuss für das Projekt, dessen Teilnehmer mit viel Engagement das große Bild von „Bildung als Chance“ zusammensetzen wollen. Dazu gehört auch Songül Kavut, die gerade ihren Master in Erwachsenenbildung macht. Früher studierte sie Erziehungswissenschaften und verdiente nebenher ein bisschen Geld in einem

Supermarkt. „Der Job ging mir auf die Nerven, da war es Glück, dass ich die Ausschreibung von Chancenwerk gesehen habe. Die Aufgaben machen mir Spaß.“ Seit 2012 ist Kavut nun Schul-

**„Bildung als Chance“ hilft lernwilligen Kindern ebenso wie notorischen Schulschwänzern**

koordinatorin fürs Chancenwerk. Das Geschäftsmodell des Sozialunternehmens funktioniert nach dem Prinzip „Geben und nehmen“: Oberstufenschüler können zwei Stunden pro Woche kostenlos Nachhilfe von Studenten

erhalten, wenn sie im Gegenzug als Mentoren eine Gruppe von jüngeren Schülern an ihrer Schule betreuen. Damit schafft es Chancenwerk, auch Kindern aus finanziell schwächer gestellten Familien den Zugang zu qualifizierter Nachhilfe zu ermöglichen. Als Schulkoordinatorin organisiert Songül Kavut die Nachhilfe, schult die Oberstufenschüler, pflegt den Kontakt zu den Eltern und ist gleichzeitig auch Ansprechpartnerin für Schulleitung und Lehrer. Die Kinder, mit denen sie zu tun hat, haben eins gemeinsam: Sie wollen lernen.

### Fördern und fordern

Bei Apeiros muss sich Kavut um ein vollkommen anderes Problem küm-



## Nachhilfe geben

Murat Vural, Gründer von **Chancenwerk**, wollte die Bildungschancen junger Menschen mit Migrationshintergrund nicht länger dem Zufall und dem Geldbeutel der Eltern überlassen und begann 2004 damit, ehrenamtlich Nachhilfe zu geben. Doch schnell wurde klar, dass weniger die Herkunft als vielmehr der sozioökonomische Status des Elternhauses die Bildungskarriere vorgibt. Seitdem ist der Verein offen für alle Schüler der 33 Kooperationsschulen in ganz Deutschland, an denen das Projekt „Lernkaskade – Studenten helfen Schülern & Schüler helfen Schülern“ durchgeführt wird.

 [www.chancenwerk.de](http://www.chancenwerk.de)

# Infrastruktur anbieten

**Ashoka** ist eine internationale Non-Profit-Organisation mit dem Ziel, Sozialunternehmen als Motoren einer globalen Zivilgesellschaft zu fördern. 1980 in den USA gegründet, ist Ashoka heute in über 70 Ländern aktiv und unterstützt 3000 Sozialunternehmer. In Deutschland, wo Ashoka seit 2005 vertreten ist, gibt es mittlerweile mehr als 50 dieser Fellows – auch Stefan Schwall (Apeiros) und Murat Vural (Chancenwerk) gehören dazu. Sie alle erhalten ein Stipendium oder professionelle Beratung, um ihre Unternehmensidee umsetzen zu können.

 [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)



mern. Die Organisation betreut im Auftrag der Jugendämter Schulschwänzer. Das bedeutet auf der einen Seite, die harten Fälle, die schon lange nicht mehr zur Schule gehen, wieder ins Bildungssystem zu integrieren. Auf der anderen Seite arbeitet das Wuppertaler Sozialunternehmen aber auch präventiv und setzt sich dafür ein, dass aus Schülern gar nicht erst Schulverweigerer werden.

Wie genau Apeiros das macht, lernt Songül Kavut nun zusammen mit Sven Schneider. Gerade haben zwei Eltern den Klassenraum verlassen. Schneider ist seit 2012 bei Apeiros. Wer dem gelernten Erzieher zuhört, versteht schnell, dass er sich nicht nur mit schwierigen Kindern und deren Fami-

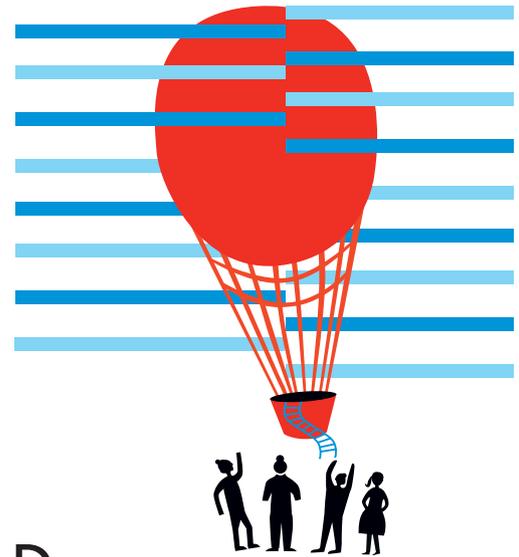
lien auskennt, sondern auch versucht, anderen Menschen zu helfen, wo es nur geht. Wenn er nicht für Apeiros unterwegs ist, engagiert er sich als Diakon oder kümmert sich um sein Stu-

---

## Im Verbund kann aus einzelnen Bildungsinitiativen ein dichtes Netz werden, das die Schüler auffängt

---

dium der Sozialarbeit. Erzählt er dann noch von seiner Familie – sechs Kinder –, könnte man sich schnell fragen, wie das alles in ein Leben passen sollte, wenn Sven Schneider nicht so entspannt wäre. Im Elterngespräch mach-



# Den Horizont öffnen

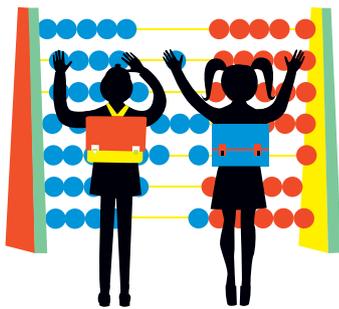
**Teach First Deutschland** gibt es seit dem Jahr 2008; die Idee kommt ursprünglich aus den USA. Für zwei Jahre werden engagierte Hochschulabsolventen – sogenannte Fellows – an Schulen in schwierigen Umfeldern geschickt. Dort unterstützen die Lehrkräfte auf Zeit Schüler mit schlechten Startbedingungen und verhelfen ihnen zu besseren Leistungen. Darüber hinaus sollen sie sich als Bildungsbotschafter langfristig für ein gerechteres Bildungssystem einsetzen. Zurzeit sind in Deutschland 130 Fellows in mehr als 100 Schulen im Einsatz.

 [www.teachfirst.de](http://www.teachfirst.de)

te er klar, dass Schulschwänzen eine Ordnungswidrigkeit ist und er im Auftrag des Jugendamtes arbeitet: „Dabei treten wir den Eltern wertschätzend gegenüber“, sagt er.

„Wir wollen sie entlasten, indem wir beraten und Hilfe anbieten.“ Das Elterngespräch ist hier jedoch erst der dritte Schritt. Zuerst erfasst die Organisation die Fehlzeiten der Schüler, um einen Überblick zu bekommen. Im zweiten Schritt sprechen Mitarbeiter auffällige Schüler auf ihre Fehlzeiten an. „So wollen wir die soziale Kontrolle erhöhen und klarmachen: Dein Verhalten hat Konsequenzen“, so Schneider. „Elterngespräch, Hausbesuch, Bußgeldbescheide, Intervention des Jugendamtes – es gibt viele Möglich- ➤

keiten, die Schulpflicht durchzusetzen. Man muss sie nur nutzen.“ Apeiros tut dies mit Erfolg: An Testschulen konnten die Fehlzeiten um bis zu 80 Prozent verringert werden. Der Idee von „Bildung als Chance“ folgend, soll das Apeiros-System mit den Modellen der anderen Partner verbunden werden. Deshalb wird Songül Kavut künftig nicht nur als Schulkoordinatorin für Chancenwerk arbeiten, sondern sich darüber hinaus an mehreren Duisburger Schulen um die Fehlzeiten und die Schüleransprache kümmern: Im Idealfall wird sie für Apeiros dort aktiv, wo mindestens ein anderer Projektpartner von „Bildung als Chance“ bereits vor Ort ist.



### Gemeinsames Versetzungziel: ein Team mit Vorbildcharakter

So kann sie etwa Gelegenheitsschwänzern, die keine intensivere Betreuung durch Apeiros benötigen, positive Anreize und zusätzliche Unterstützung anbieten: entweder durch Nachhilfe von Chancenwerk oder durch Fellows von Teach First wie Olga Hartmann. Nur ein paar Kilometer von Songül Kavut und Sven Schneider entfernt, arbeitet die 27-Jährige an einer Gesamtschule im Duisburger Norden. Seit Beginn des Schuljahres ist sie Fellow von Teach First. Die Idee der bundesweit aktiven Organisation: Kindern und Jugendlichen mit schlechten Startbedingungen bessere Bildungschancen zu bieten. Als Hochschulabsolventen arbeiten die Fellows zwei Jahre an den

Schulen und unterstützen die Lehrer: „Wir übernehmen Förderkurse und machen Angebote, für die im normalen Schulalltag sonst keine Zeit bleibt“, so Hartmann. Mit dem Projekt „Bildung als Chance“ machte sich Hartmann bei einem Auftakttreffen im Sommer vertraut. „Ich war sofort begeistert.“ Doch bisher fehlte ihr noch die nötige Zeit, sich auch hier einzubringen. Die ersten Monate vergingen zu schnell: Lehrer kennenlernen, sich mit den Schülern vertraut machen – überhaupt das ganze System Schule. „Ich bin noch nicht einmal dazugekommen, mich mit dem Schulkoordinator vom Chancenwerk zusammensetzen – obwohl er einmal in der Woche hier ist“, sagt Hartmann. Das hole sie aber bald nach. Auch Teach First und Chancenwerk können sich gut ergänzen. „Wir haben im Schulalltag ständig mit den Schülern und Lehrern zu tun. Da wissen wir, wann die nächste Mathearbeit ansteht oder wo ein Schüler besonderen Unterstützungsbedarf hat“, sagt Hartmann. Informationen, die Kinder jedoch schon mal für sich behalten und die so den Chancenwerk-Mitarbeitern bei der Nachhilfe fehlen.

### Finden und verbinden

Derzeit lassen die Partner vom Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) und der Uni Duisburg-Essen untersuchen, ob das Projekt hält, was es verspricht. Doch die Macher sind zuversichtlich: Wenn alles gut läuft, erreichen sie gemeinsam in Zukunft mehr Kinder in Duisburg als es allein möglich wäre. Jetzt müssen vor allem die Mitarbeiter zueinanderfinden, die an den Schulen im Einsatz sind. Um den Austausch zu erleichtern, wurde bereits eine Onlineplattform eingerichtet, die jedoch nur von wenigen genutzt wird. „Kooperation ist immer erst Arbeit, dann Mehrwert“, sagt auch Marlene Henricke von Ashoka. Die Organisation fördert Sozialunternehmer mit innovativen und nachhaltigen Ansätzen und behält bei „Bildung als Chance“ alles im Blick. Henricke vermittelt

zwischen den Partnern, wenn es mal schwierig wird: „Irgendwann wollen wir als ein Team auftreten. Da muss man aber auch eigene Interessen mal zurückstellen. Das ist nicht immer einfach. Doch wenn eines Tages alle Puzzleteile zusammenpassen, kann die Kooperation ihre ganze Wirkung entfalten – und Modell für andere Städte sein.“

## IMPRESSUM

### enkelfähig #07

**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 Fehrenberger **Head of Telco & Commerce** Thomas Walter **Chefredaktion** Sonja Hausmanns, Alexander Runte (V.i.S.d.P.) **Art-Direktion** Frank von Grafenstein, Rose Pistola GmbH **Bildredaktion** Michaela Beck **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 säurefreien Naturpapier, und ist FSC®-zertifiziert.



***Hoheit, wenn wir heute falsch entscheiden, wie soll man in 100 Jahren von uns sprechen?***

**Franz Haniel**  
(1779 - 1868)



***Ach, lieber Haniel, was wird schon in 100 Jahren sein?\****

## Unternehmer 1.0 trifft Unternehmer 0.0

In den 1820er-Jahren erhält Franz Haniel eine Audienz bei Friedrich Wilhelm III. von Preußen – die er dazu nutzt, ihm ein Geschäft vorzuschlagen: Wenn der Staat **100000 Taler für den Ausbau des Ruhrorter Hafens** bereitstellen würde, wäre er bereit, die gleiche Summe dafür hinzulegen. Dabei mahnt Haniel die Verantwortung von Staat und Unternehmen gegenüber zukünftigen Generationen an: „Wenn wir heute falsch entscheiden, wie soll man in 100 Jahren von uns sprechen?“ Das Geschäft kommt nicht zustande, aber dennoch kann der Duisburger Unternehmer als Erfinder des Public-private-Partnership gelten – so zumindest erzählt es eine Haniel-Legende.

\* In den 1920er-Jahren stand das Unternehmen Haniel an der Spitze des Kohlehandels und der Rheinschifffahrt, nachdem man 1919 in Duisburg-Walsum eine der größten Binnenwerften der Welt errichtet hatte – ohne die Mittel aus dem Hause Hohenzollern, dessen letzter Kaiser Wilhelm II. 1918 abdanken musste; etwa 100 Jahre nach der legendären Unterhaltung zwischen Friedrich Wilhelm III. und Franz Haniel.

**Friedrich Wilhelm III.**  
**König von Preußen**  
(1770 - 1840)



Machen Sie den Onlinetest!

# Wie Unternehmer 3.0 sind Sie?

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



Wie wichtig ist Ihnen nachhaltiges Wirtschaften tatsächlich?  
Denken Sie in Quartalszahlen oder in Generationen?  
Und sind Sie heute wirklich allein im Auto zur Arbeit gefahren?

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